

**Konsolidacja
w systemie szkolnictwa
wyższego Ukrainy – regulacje
i doświadczenia,
z uwzględnieniem dobrych
praktyk międzynarodowych**

dr Lina Fomina

Charkowski Narodowy Uniwersytet im. W.N. Karazina

dr Bogdan Veselovskyi

Kijowski Narodowy Uniwersytet im. Tarasa Szewczenk

RAPORT PRZYGOTOWANY W RAMACH PROJEKTU MEIN-PW
„POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW,
NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”



Politechnika Warszawska | Wydział Administracji i Nauk Społecznych

Projekt MEiN-PW

pt. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”

Sfinansowano z dotacji Ministerstwa Edukacji i Nauki

PARTNER GŁÓWNY



Ministerstwo
Edukacji i Nauki

PARTNERZY WSPIERAJĄCY

KRASP

Konferencja Rektorów
Akademickich Szkół Polskich



FUNDACJA
REKTORÓW
POLSKICH

PATRONAT



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

Spis treści

Wprowadzenie	4
ROZDZIAŁ 1	
Analiza ukraińskiego ustawodawstwa i praktyk konsolidacji <i>Lina Fomina</i>	6
ROZDZIAŁ 2	
Dokumenty strategiczne w Ukrainie dotyczące konsolidacji szkolnictwa wyższego <i>Lina Fomina</i>	19
ROZDZIAŁ 3	
Wybrane doświadczenia międzynarodowe w zakresie konsolidacji w szkolnictwie wyższym <i>Bohdan Veselovskyi</i>	22
ROZDZIAŁ 4	
Wnioski na temat krajowych i międzynarodowych doświadczeń konsolidacyjnych – rekomendacje dla Ukrainy <i>Bohdan Veselovskyi, Lina Fomina</i>	31
ROZDZIAŁ 5	
Podsumowanie	34
Bibliografia	35
Nota o autorach	37



Wprowadzenie

Kwestia konsolidacji w szkolnictwie wyższym, w tym aliance i fuzje uczelni jest ważnym tematem dla funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Europie i na świecie. W ostatnich latach ten temat przyciąga coraz większą uwagę, ponieważ uniwersytety starają się zwiększać swoją konkurencyjność, wspierając współpracę akademicką i stawiając czoła różnym wyzwaniom w ewoluującym globalnym sektorze szkolnictwa wyższego.

Fuzje nie są jednak prostym rozwiązaniem ani szybką receptą na bolączki szkolnictwa wyższego. Choć może to być realny sposób na agregację zasobów, rozszerzenie zasięgu i obniżenie kosztów administracyjnych, jeśli nie zostanie starannie zaplanowane, fuzje uczelni mogą w rzeczywistości zagrozić istnieniu zaangażowanych instytucji.

Najszerzą definicją współpracy instytucjonalnej jest każde działanie, w którym instytucje decydują się na współpracę, aby osiągnąć cele, których ich zdaniem nie mogą osiągnąć samodzielnie¹. Konsolidacja, tj. koncentracja i często redukcja potencjału akademickiego i/lub administracyjnego oraz kosztów, jest tak powszechnym celem współpracy, że te dwa terminy są czasami traktowane jako synonimy².

Dokument roboczy OECD nr 160 na temat współpracy, sojuszy i fuzji w szkolnictwie wyższym³ zawiera tabelę zależności między tymi terminami, które są połączone pod parasolem konsolidacji:

- Sieci (networks) – powiązania między osobami w ramach instytucji lub między instytucjami z niewielkim lub zerowym zaangażowaniem kierownictwa, ogólnie nieformalną komunikacją i brakiem zmian w autonomii organizacyjnej;
- Współpraca (cooperations) to ustalenia między instytucjami (a nie osobami), które są zawarte w formalnych umowach partnerskich. Mogą one obejmować dzielenie się prawami i przywilejami, zasobami ludzkimi, przestrzenią fizyczną, sprzętem i technologią lub informacjami;
- Sojusze/aliance (alliances) - bardziej rozbudowana forma współpracy, która obejmuje szerszy zakres działań partnerskich. Partnerzy mają szeroki zakres obowiązków, ale pozostają odrębnymi podmiotami prawnymi, zachowują status prawny, a umowy mogą zostać wycofane;
- Fuzje (mergers) – co najmniej jedna instytucja przestaje istnieć jako podmiot prawny poprzez rejestrację w ramach istniejącej lub nowej instytucji. Partnerzy mogą również w różnym stopniu zachować charakterystyczne nazwy, marki, zarządzanie i działalność, ale status prawny zmienia się zgodnie z prawem krajowym.

¹ Lang, D. (2002), “There Are Mergers, and There Are Mergers: The Forms of Inter-institutional Combination”, Higher Education Management and Policy, Vol. 14 No. 1, pp. 11–50.

² Hawks, D.V. (2015), Consolidation in US Higher Education: A Case Study of a Regional Institution, Doctoral, University of Tennessee - Knoxville, Knoxville.

³ Williams, J. (2017), OECD Education Working Paper No. 160. Collaboration, Alliance, and Merger among higher education institutions, URL: <https://okm.fi/documents/1410845/4177242/EDU-WKP-2017-9.pdf/e3d72fd4-fcae-41d4-b8eb-87760435fa4d/EDU-WKP-2017-9.pdf.pdf>, dostęp 3.06.2023



Konsolidacja uczelni może pomóc instytucjom szkolnictwa wyższego bardziej skutecznie konkurować na arenie międzynarodowej. Tworząc sojusze lub łącząc się z innymi uniwersytetami, instytucje mogą łączyć zasoby, wiedzę i infrastrukturę, co może prowadzić do lepszych wyników badań, większych możliwości finansowania i szerszej oferty dydaktycznej. Konsolidacja pozwala uczelniom osiągnąć korzyści na większą skalę, przyciągnąć najlepsze talenty i wzmacniają swoją reputację międzynarodową. Wspólne wysiłki badawcze mogą dotyczyć złożonych kwestii globalnych i przyczynić się do postępu naukowego. Ponadto większe konsorcja badawcze utworzone w wyniku konsolidacji mogą zapewnić większe granty badawcze, przyczyniając się do bardziej konkurencyjnego środowiska badawczego.

Dla Ukrainy temat konsolidacji ma znaczenie strategiczne. Niniejsze opracowanie ma na celu przeanalizowanie uwarunkowań prawnych konsolidacji w szkolnictwie wyższym Ukrainy, na tle wybranych doświadczeń międzynarodowych, a także przedstawić wnioski i rekomendacje, które mogą być wykorzystane w procesie odbudowy Ukrainy i sektora szkolnictwa wyższego i nauki. Odnotowania wymaga, że zagadnienia uczelni ukraińskich, które zostały wewnętrznie przeniesione, nie zostały osobno rozpatrzone, ponieważ procesy konsolidacyjne powinny się odbywać na zasadach ogólnych z uwzględnieniem określonych czynników i wskaźników.

Analiza ukraińskiego ustawodawstwa i praktyk konsolidacji (w tym praktyki połączenia instytucji szkolnictwa wyższego, państwowe laboratoria kluczowe, centra naukowe)

Lina Fomina

W tej części przeanalizowano przepisy ukraińskich ustaw i innych aktów prawnych regulujących konsolidację w dziedzinie szkolnictwa wyższego i nauki. Rozpatrzono formy fuzji uczelni oraz ich uwarunkowania. Autorka analizuje praktyczne przypadki konsolidacji instytucji szkolnictwa wyższego i przyczyny ich niepowodzenia.

Kwestia konsolidacji w dziedzinie szkolnictwa wyższego staje się coraz bardziej aktualna w świetle licznych współczesnych wyzwań spowodowanych wprowadzeniem kształcenia na odległość, niekorzystną sytuacją demograficzną, agresją wojenną i migracją masową, emigracją edukacyjną oraz zmieniającymi się potrzebami i popytem na rynku pracy itp.

W ustawodawstwie ukraińskim utworzono pewne ramy prawne na rzecz konsolidacji w szkolnictwie wyższym. Przepisy Ustaw Ukrainy „O szkolnictwie wyższym”, „O działalności naukowej i naukowo-technicznej”, rozporządzenia i dokumenty strategiczne itp. obejmują pewne kwestie konsolidacji i optymalizacji w dziedzinie szkolnictwa wyższego i nauki. Należy odnotować, że przepisy dokumentów legislacyjnych, regulacyjnych i strategicznych w kontekście konsolidacji w szkolnictwie wyższym opierają się głównie na pojęciach „reorganizacja”, „optymalizacja”, „skonsolidowanie” itp.

USTAWA UKRAINY „O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM” Z DNIA 01.07.2014 r. NR 1556-VII (Z PÓŹNIEJSZYMI ZMIANAMI Z DNIA 28.05.2023 r.)

Ustawa Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” (dalej – Ustawa o szkolnictwie wyższym) w art. 31 bezpośrednio reguluje tworzenie, reorganizację i likwidację instytucji szkolnictwa wyższego (ISW). W szczególności ustalono, że decyzja o utworzeniu, reorganizacji lub likwidacji uczelni jest podejmowana

1. w przypadku uczelni państwowych - przez Gabinet Ministrów Ukrainy;
2. w przypadku uczelni komunalnych - przez odpowiednie organy samorządu lokalnego;
3. w przypadku uczelni prywatnych - przez osoby fizyczne i/lub prawne zgodnie z prawem, w tym organizacje religijne, których statuty (regulaminy) są rejestrowane zgodnie z procedurą ustanowioną przez prawo (cz.1 art. 31).

Taka reorganizacja lub likwidacja nie powinna naruszać praw i interesów osób studiujących w uczelni. Obowiązek rozstrzygnięcia wszelkich kwestii związanych z kontynuowaniem nieprzerwanego kształcenia na studiach wyższych przez te osoby spoczywa na założycielu (założycielach) uczelni (cz. 2 art. 31).



Analiza aktów prawnych (zarządzeń) Gabinetu Ministrów Ukrainy pokazuje, że reorganizacja instytucji szkolnictwa wyższego jest przeprowadzana z uwzględnieniem propozycji odpowiedniego ministerstwa (Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, Ministerstwo Finansów itp.) Reorganizacja (połączenie) instytucji szkolnictwa wyższego może w szczególności zostać przeprowadzona przez:

1. utworzenie nowej instytucji szkolnictwa wyższego i połączenie z nią innych instytucji:
 - utworzenie Zaporoskiego Państwowego Uniwersytetu Medycyny i Farmacji oraz reorganizacja instytucji państwowej Zaporoskiej Akademii Medycznej Kształcenia Podyplomowego Ministerstwa Zdrowia i Zaporoskiego Państwowego Uniwersytetu Medycznego poprzez połączenie ich z nowo utworzonym uniwersytetem (uchwała GMU nr 952-r z dnia 28 października 2022 r.)⁴;
 - utworzenie Ukraińskiego Państwowego Uniwersytetu Nauki i Technologii oraz reorganizacja Narodowego Uniwersytetu Transportu Kolejowego im. akademika W. Łazarjana w Dnieprze i Narodowej Akademii Metalurgicznej Ukrainy poprzez połączenie ich w nowo utworzony uniwersytet (uchwała GMU nr 258-r z dnia 31 marca 2021 r.)⁵;
 - utworzenie Państwowego Uniwersytetu Biotechnologii i reorganizacja Charkowskiego Narodowego Technicznego Uniwersytetu Rolniczego im. Petra Wasylenki, Charkowskiej Państwowej Akademii Zooweterynaryjnej, Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu Rolniczego im. W. Dokuczajewa i Charkowskiego Państwowego Uniwersytetu Technologii Żywności i Handlu poprzez połączenie ich w nowo utworzony uniwersytet (uchwała GMU nr 431-r z dnia 12 maja 2021 r.)⁶ itp.
2. połączenie jednej uczelni z inną, gdy nie jest tworzony nowy podmiot prawny:
 - reorganizacja Ługańskiego Państwowego Uniwersytetu Spraw Wewnętrznych imienia E.O. Didorenki poprzez połączenie z Donieckim Państwowym Uniwersytetem Spraw Wewnętrznych (uchwała GMU nr 1143-r z dnia 16 grudnia 2022 r.)⁷;
 - reorganizacja Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu Inżynierii Lądowej i Architektury poprzez połączenie z Charkowskim Narodowym Uniwersytetem Gospodarki Miejskiej im. O.M. Beketowa (uchwała GMU nr 1499-r z dnia 24 listopada 2021 r.)⁸;

⁴ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2022 р. № 952-р Про утворення Запорізького державного медико-фармацевтичного університету. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2022-r#Text> (дата звернення: 28.06.2023).

⁵ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 березня 2021 р. № 258-р Про утворення Українського державного університету науки і технологій URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2021-r#Text> (дата звернення: 28.06.2023).

⁶ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 431-р Про утворення Державного біотехнологічного університету URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/431-2021-r#Text> (дата звернення: 28.06.2023).

⁷ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2022 р. № 1143-р Про реорганізацію Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1143-2022-r#Text> (дата звернення: 28.06.2023).

⁸ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 листопада 2021 р. № 1499-р Про реорганізацію Харківського національного університету будівництва та архітектури. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1499-2021-r#Text> (дата звернення: 28.06.2023).



- reorganizacja Uniwersytetu Bankowego poprzez połączenie z Lwowskim Uniwersytetem Narodowym im. Iwana Franki (uchwała GMU nr 1806-r z dnia 29 grudnia 2021 r.)⁹;
- reorganizacja Ługańskiego Narodowego Uniwersytetu Rolniczego poprzez połączenie ze Wschodnioukraińskim Uniwersytetem Narodowym im. Wołodymyra Dahla (uchwała GMU nr 1498-r z dnia 24 listopada 2021 r.)¹⁰;
- reorganizacja Donieckiego Państwowego Uniwersytetu Zarządzania poprzez połączenie z Mariupolskim Uniwersytetem Państwowym (uchwała GMU nr 1149-r z dnia 22 września 2021 r.)¹¹ itp.

Jednocześnie zarządzenie Gabinetu Ministrów Ukrainy nie określa podstaw i przyczyn reorganizacji uczelni i nie załącza propozycji ministerstwa dotyczącej takiej reorganizacji. Uzasadnienie reorganizacji instytucji szkolnictwa wyższego poprzez fuzję lub przyłączenie może jednocześnie obejmować: potrzebę ograniczenia dublowania kierunków kształcenia w ośrodku akademickim, wzmocnienie międzynarodowego potencjału uczelni w kraju, poprawę wskaźników rankingowych, zwiększenie konkurencyjności instytucji szkolnictwa wyższego, brak finansowania, niskie zainteresowanie kandydatów na studia itp. Warto zauważyć, że reorganizacja uczelni może być sposobem na obejście ograniczenia dotyczącego kadencyjności kierownika uczelni, tj. wymogu nieprzekraczania dwóch kadencji. W związku z tym reorganizacja uczelni formalnie pozwala uznać te uczelnie za inne podmioty prawne (lub „inne” uczelnie) i umożliwić im udział w konkursie na stanowisko rektora takiej uczelni¹². Należy zauważyć, że w związku z tym zarejestrowano projekt ustawy o zmianie art. 42 ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” na rzecz zapewnienia demokratycznych zasad zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego w celu zapewnienia rotacji kadry kierowniczej, co jest jednym z fundamentów demokratycznego zarządzania, oraz w celu realizacji ducha ustawy w zakresie systematycznej rotacji liderów uczelni jako gwarancji dalszego rozwoju uczelni, wdrożenia nowych pomysłów, najlepszych praktyk, itp. W szczególności:

Projekt ustawy (nr rejestracyjny 8050 z dnia 19.09.2022 r.) proponuje:

1. udoskonalenie przepisów drugiego akapitu pierwszej części art. 42 ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym”, stanowiącego, że ta sama osoba nie może zajmować stanowiska kierownika instytucji szkolnictwa wyższego przez więcej niż dwie kadencje;
2. uzupełnienie części drugiej art. 42 Ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” o nowy akapit, zgodnie z którym osoba, która obejmowała stanowisko kierownika

⁹ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 листопада 2021 р. № 1499-р Про реорганізацію Харківського національного університету будівництва та архітектури. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1499-2021-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).

¹⁰ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 листопада 2021 р. № 1498-р Про реорганізацію Луганського національного аграрного університету. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1498-2021-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).

¹¹ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 1149-р Про реорганізацію Донецького державного університету управління. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1149-2021-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).

¹² Objaśnienie do projektu ustawy Ukrainy „O zmianie art. 42 ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym” w celu zapewnienia demokratycznych zasad zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego”. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1474827> (dostęp 11.06.2023).



(rektora, prezesa, kierownika, dyrektora itp.) instytucji szkolnictwa wyższego przez dwie kadencje, nie może zostać wybrana, powołana (w tym jako pełniąca obowiązki) na stanowisko kierownika instytucji szkolnictwa wyższego¹³.

Projekt ustawy (numer rejestracyjny 8050-4 z 03.10.2022) proponuje:

1. udoskonalenie przepisów drugiego akapitu pierwszej części art. 42 ustawy Ukrainy „O szkolnictwie wyższym”, stanowiącego, że dana osoba nie może zajmować stanowiska dyrektora tej samej instytucji szkolnictwa wyższego dłużej niż 10 lat;
2. zapewnienie, że osoba, która pełniła stanowisko kierownika określonej instytucji szkolnictwa wyższego przez okres dłuższy niż 7 lat, może zostać dopuszczona do konkursu na stanowisko w tej instytucji edukacyjnej, jeżeli osiągnięte zostaną docelowe wskaźniki efektywności uczelni w trakcie realizacji poprzedniej umowy, a także spełniony zostanie jeden z następujących warunków: obecność instytucji szkolnictwa wyższego w międzynarodowych rankingach uczelni, których lista jest ustalana przez Narodową Agencję Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym, przez co najmniej trzy ostatnie lata poprzedniej umowy; wzrost przychodów uczelni, z uwzględnieniem wskaźnika inflacji, co najmniej 30% w okresie poprzedniej umowy;
3. wprowadzenie zakazu wyboru, powołania (w tym na pełniącego obowiązki) na stanowisko kierownika uczelni dla osób, które: pełniły funkcję kierownika odpowiedniej uczelni przez okres dłuższy niż siedem lat, która została zreorganizowana przez połączenie z innym podmiotem prawnym w ciągu ostatnich pięciu lat; pełniły funkcję kierownika uczelni przez okres dłuższy niż siedem lat i nie zostały dopuszczone do konkursu zgodnie z powyższymi warunkami¹⁴.

Oprócz kwestii reorganizacji instytucji szkolnictwa wyższego, Ustawa o szkolnictwie wyższym zawiera również przepisy dotyczące integracji działalności naukowej, naukowej, technicznej i innowacyjnej instytucji szkolnictwa wyższego i instytucji naukowych Narodowej Akademii Nauk Ukrainy, narodowych branżowych akademii nauk (art. 66). W szczególności przewiduje się, że integracja działalności naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej instytucji szkolnictwa wyższego i instytucji naukowych Narodowej Akademii Nauk Ukrainy, branżowych narodowych akademii nauk jest przeprowadzana w celu opracowania i wdrożenia priorytetowych programów naukowych, prowadzenia badań naukowych, działalności doświadczalnej, eksperymentalnej, itp. na podstawie połączenia zasobów ludzkich, finansowych, technicznych i organizacyjnych zgodnie z prawem (cz.1 art. 66).

¹³ Проект Закону про внесення змін до статті 42 Закону України «Про вищу освіту» щодо забезпечення демократичних засад управління закладами вищої освіти (номер реєстрації 8050 від 19.09.2022 р.). URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=8050&conv=9&_gl=1*bbb55z*_ga*MTY3Mjg5MDk2Ni4xNjg2NDA0MDIz*_ga_G9VY19PRSD*MTY4ODAyMTQ0MC4xMC4xLjE2ODgwMjQyNDUuNjAuMC4w (дата звернення: 28.06.2023).

¹⁴ Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» щодо обрання, призначення та звільнення з посади керівника закладу вищої освіти (номер реєстрації 8050-4 від 03.10.2022 р.). URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=8050-4&conv=9&_gl=1*ogbwmq*_ga*MTY3Mjg5MDk2Ni4xNjg2NDA0MDIz*_ga_G9VY19PRSD*MTY4ODAyMTQ0MC4xMC4xLjE2ODgwMjQyNDUuNjAuMC4w (дата звернення: 28.06.2023).

Główne kierunki integracji działalności naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej uczelni i instytucji naukowych Narodowej Akademii Nauk Ukrainy, narodowych branżowych akademii nauk, zdefiniowane w Ustawie, między innymi, obejmują: prowadzenie wspólnych badań naukowych, eksperymentalnych i innowacyjnych opracowań itp., w tym na koszt budżetu państwa i dochodów własnych; udział w tworzeniu naukowo-edukacyjnych, badawczych stowarzyszeń, struktur innowacyjnych i innych organizacyjnych form współpracy (cz. 2 art. 66).

PRAKTYCZNE PRZYKŁADY KONSOLIDACJI INSTYTUCJI SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W UKRAINIE – ANALIZA NIEPOWODZEŃ

Połączenie uczelni to proces długi i złożony, któremu może towarzyszyć szereg sprzeczności i nieporozumień. W szczególności przykładem takiej sytuacji jest reorganizacja Państwowego Uniwersytetu w Krzywym Rogu (później - Narodowego Uniwersytetu w Krzywym Rogu (KrNU)).

Zgodnie z uchwałą Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 280 „Niektóre kwestie reorganizacji instytucji szkolnictwa wyższego i instytucji badawczych” z dnia 21 marca 2011 r. (zmienioną uchwałą Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 1040 (1040-2011-p) z dnia 12 października 2011 r.), podjęto decyzję o połączeniu Uniwersytetu Technicznego w Krzywym Rogu i Państwowego Uniwersytetu Pedagogicznego w Krzywym Rogu i utworzeniu w ich miejsce Państwowego Uniwersytetu w Krzywym Rogu. Ponadto podjęto decyzję o reorganizacji:

- Instytutu Ekonomicznego w Krzywym Rogu Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu Ekonomicznego im. Wadyma Hetmana – poprzez odłączenie go od wspomnianego Uniwersytetu Ekonomicznego i przyłączenie do Państwowego Uniwersytetu w Krzywym Rogu z utworzeniem na jego bazie jednostki organizacyjnej Państwowego Uniwersytetu w Krzywym Rogu;

oraz

- Narodowej Akademii Metalurgicznej (Dnipro) – poprzez wyłączenie z jej struktury Wydziału Metalurgicznego w Krzywym Rogu i przyłączenie go do Państwowego Uniwersytetu w Krzywym Rogu jako jednostki organizacyjnej w strukturze uniwersytetu.



Rys. Schemat reorganizacji Państwowego Uniwersytetu w Krzywym Rogu (Fomina L.)

Reorganizacja i utworzenie wspólnej struktury zostały zadeklarowane jako sposób na stworzenie jednego centrum akademickiego w Krzywym Rogu poprzez połączenie potencjału naukowego miasta w jeden podmiot, który mógłby koordynować rozwój nie tylko innowacyjnych technologii w przemyśle górniczym i metalurgicznym, ale także programów rozwoju gospodarczego i społecznego regionu, podnoszenia wynagrodzeń nauczycieli akademickich i modernizacji bazy technicznej.



W dniu 1 grudnia 2011 r. zakończono pierwszy główny etap reorganizacji i nowa uczelnia Narodowy Uniwersytet w Krzywym Rogu rozpoczął działalność jako podmiot prawny. Działania na rzecz reorganizacji uniwersytetu zostały zakończone z początkiem sierpnia 2012 r., a 31 sierpnia 2012 r. na Zebraniu kolektywu pracowniczego dokonano przeglądu kryteriów sukcesu, doskonałości i konkurencyjności uniwersytetu zgodnie z oceną ministerstwa i ustalono wytyczne na przyszłość, z których najważniejsze to poprawa jakości procesu kształcenia i badań naukowych.

Jednocześnie w raporcie rocznym p.o. rektora Narodowego Uniwersytetu w Krzywym Rogu za 2015 r. zauważono, że proces osiągnięcia tego celu nie był łatwy, i różne zespoły/społeczności prowadziły osobne dyskusje na temat tworzenia odrębnych ścieżek rozwoju, bez uwzględnienia całej uczelni. Proces ten został przyśpieszony poprzez organizowanie spotkań w różnych formatach i w ramach tych różnych kierunków rozwoju. Sytuacja między grupami ludzi, którzy mieli różne wizje dalszego rozwoju uniwersytetu, stała się nieco napięta.

Inicjatywy przyjęte w wyniku spotkań kolektywów pracowniczych w jednostkach Uniwersytetu były następujące:

- Instytut Pedagogiczny Uniwersytetu chciał być niezależny w statusie Państwowego Uniwersytetu Pedagogicznego w Krzywym Rogu;
- część Instytutu Ekonomicznego, która została połączona z KrNU, chciała powrócić do statusu Instytutu Ekonomicznego w Krzywym Rogu KNEU;
- część Politechniki chciała nadal pozostać w składzie nowej uczelni KrNU;
- część Instytutu Metalurgicznego, który został połączony z KrNU, chciała stać się odrębną jednostką strukturalną NMAU jak dotąd.

W wyniku tego, w dniu 19 grudnia 2014 r. Konferencja pracowników uniwersytetu postanowiła poprzeć reorganizację, a Rada Akademicka uniwersytetu zatwierdziła tę decyzję w dniu 23 grudnia 2014 r.

Wśród przyczyn zaistniałej sytuacji wymieniano: zderzenie ludzkich ambicji (brakowało jednomyślności wśród profesjonalistów); trudną sytuację w finansowaniu szkolnictwa wyższego (w przyłączonych/utworzonych jednostkach odbierano to jako postawę kierownictwa uczelni, choć instytut pedagogiczny posiadał samodzielność finansową); nasilenie nastrojów odśrodkowych wśród pracowników uczelni na tle ogólnego wzrostu aktywności środowiska dydaktycznego i studenckiego¹⁵.

Doprowadziło to do przyjęcia uchwały Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 51-r z dnia 27 stycznia 2016 r. „Niektóre kwestie reorganizacji instytucji szkolnictwa wyższego”, w której zatwierdzono propozycję Ministerstwa Edukacji i Nauki dotyczącą reorganizacji uczelni państwowej Narodowy Uniwersytet w Krzywym Rogu, poprzez oddzielenie Instytutu Pedagogicznego w Krzywym Rogu z utworzeniem na jego bazie Państwowego Uniwersytetu Pedagogicznego w Krzywym Rogu; Instytutu Ekonomicznego w Krzywym Rogu i jego połączenie jako jednostki strukturalnej z Kijowskim Narodowym Uniwersytetem Ekonomicznym im. Wadyma Hetmana; Instytutu Metalurgicznego w Krzywym Rogu i jego połączenie jako jednostki z Narodową Akademią Metalurgiczną (Dnipro).

¹⁵ Річний звіт виконувача обов'язків ректора ДВНЗ Криворізький національний університет» Ступніка М. І., 2015 р. URL: <http://www.knu.edu.ua/ректор/zvity-rektora> (дата звернення: 10.06.2023). (Sprawozdanie roczne p.o.



W innych przypadkach decyzjom Rządu w sprawie reorganizacji instytucji szkolnictwa wyższego poprzez ich połączenie z innymi, towarzyszyła seria postępowań sądowych.

W szczególności jedna ze spraw sądowych dotyczyła uchwały GMU nr 147-r z dnia 24 lutego 2021 r. „Niektóre kwestie reorganizacji instytucji edukacyjnych”, która zatwierdziła propozycję Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy dotyczącą reorganizacji Narodowej Akademii Administracji Publicznej przy Prezydencie Ukrainy i jej instytutów regionalnych poprzez połączenie ich z uniwersytetami w Kijowie, Dniprze, Lwowie, Odessie i Charkowie – Kijowskim Narodowym Uniwersytetem im. Tarasa Szewczenki, Politechniką Dniprowską, Politechniką Odeską i Charkowskim Narodowym Uniwersytetem im. W.N. Karazina, odpowiednio.

Uchwała ta została zaskarżona do Okręgowego Sądu Administracyjnego w Kijowie (sprawa nr 640/6692/21). W uzasadnieniu pozwu powód wskazał, że uchwała GMU nr 147-r „Niektóre kwestie reorganizacji instytucji edukacyjnych (dalej – uchwała GMU nr 147-r) narusza pkt 3 Dekretu Prezydenta Ukrainy nr 487/2020. Mianowicie, wykonanie uchwały GMU nr 147-r bezprawnie wskazuje Narodową Akademię jako główną instytucję szkolnictwa wyższego (zgodnie z IV poziomem akredytacji) w systemie szkolenia, przeszkolenia i podniesienia kwalifikacji urzędników służby cywilnej (zgodnie z Dekretem Prezydenta Ukrainy z dnia 21 września 2001 r. nr 850/2001), do utraty (zamiast zachowania, jak określono w paragrafie 3 wyżej wymienionego Dekretu Prezydenta Ukrainy nr 487/2020) swego potencjału naukowego, naukowo-dydaktycznego, dydaktycznego i szkoleniowego oraz bazy materialno-technicznej, a tym samym statusu, miejsca i roli w systemie szkolenia, przekwalifikowania i doskonalenia zawodowego urzędników służby cywilnej poprzez połączenie regionalnych instytutów administracji publicznej Narodowej Akademii Administracji Publicznej przy Prezydencie Ukrainy z innymi uczelniami państwowymi.

Według powoda, przyłączenie Narodowej Akademii i jej jednostek strukturalnych (instytutów) do uczelni o różnych szerokich kierunkach działalności edukacyjnej i naukowej miało doprowadzić do znaczących negatywnych konsekwencji dla Ukrainy, a przede wszystkim do dalszego zniszczenia integralnego systemu szkolenia, przekwalifikowania i doskonalenia zawodowego urzędników służby cywilnej w Ukrainie, co z kolei doprowadziłoby do jeszcze bardziej fundamentalnego pogorszenia funkcjonowania instytucji państwowych i organów samorządu terytorialnego we wszystkich sferach. Powód zauważył również, że ze względu na zawężenie funkcji Narodowej Akademii podczas jej reorganizacji i obniżenie jej statusu, znaczna część pracowników, w tym pracownicy naukowcy i dydaktyczni, zostaną zmuszeni do odejścia, a bezwzględny i względny poziom wynagrodzeń pracowników zostanie obniżony. W tym przypadku decyzja Okręgowego Sądu Administracyjnego w Kijowie z dnia 22 grudnia 2021 r. oddaliła powództwo, ponieważ powód nie udowodnił naruszenia praw, wolności i interesów, które wymagają ochrony poprzez uznanie uchwały GMU za niezgodną z prawem i jej anulowanie.

Kolejna sprawa sądowa (nr 640/26333/21) dotyczyła unieważnienia i anulowania uchwały Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 431-r z dnia 12.05.2021 r. „O utworzeniu Państwowego Uniwersytetu Biotechnologicznego” w wyniku reorganizacji Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu Rolniczego im. W.W. Dokuczajewa. Powód złożył również wniosek o zastosowanie środka tymczasowego do czasu wejścia w życie orzeczenia sądu w sprawie poprzez: zakazanie Ministerstwu Edukacji i Nauki Ukrainy podejmowania jakichkolwiek działań w celu przeniesienia majątku Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu Rolniczego na Państwowy Uniwersytet Biotechnologiczny; zakazanie Ministerstwu Edukacji i Nauki Ukrainy podejmowania działań związanych z reorganizacją Charkowskiego Narodowego Uniwersytetu



Rolniczego poprzez połączenie go z Państwowym Uniwersytetem Biotechnologicznym zgodnie z ustaloną procedurą. W dniu 13 września 2022 r. Okręgowy Sąd Administracyjny w Kijowie oddalił skargę bez rozpatrzenia.

Przypadki te pokazują, że ewentualny opór i sprzeciw wobec połączenia (konsolidacji) instytucji szkolnictwa wyższego ze strony interesariuszy (kadry akademickiej, studentów itp.) może wynikać z braku pełnej przejrzystości, poinformowania i pewności co do przyszłej struktury organizacyjnej uczelni i jej tożsamości, sytuacji pracowników i różnych wizji trajektorii rozwoju uczelni w kolektywie pracowniczym itp.

Pozytywnym przykładem konsolidacji w szkolnictwie wyższym jest utworzenie Charkowskiego Konsorcjum Uniwersyteckiego. W dniu 24 lipca 2015 na posiedzeniu Rady Rektorów Instytucji Szkolnictwa Wyższego Obwodu Charkowskiego w Politechnice Charkowskiej rektorzy podpisali umowę o utworzeniu Charkowskiego Konsorcjum Uniwersyteckiego (zwane dalej Konsorcjum) i zatwierdzili regulamin jego działalności¹⁶.

Konsorcjum nie posiada osobowości prawnej. Członkowie Konsorcjum działają na podstawie swoich statutów, Umowy i umów zawartych między Członkami Konsorcjum lub Członkami Konsorcjum a osobami trzecimi zaangażowanymi w realizację projektów, programów, kursów, wydarzeń realizowanych w ramach wspólnych działań na podstawie Umowy. Umowa nie nakłada na Członków Konsorcjum żadnych zobowiązań majątkowych ani finansowych, jak również nie ustanawia ograniczeń ich niezależności i autonomii w prowadzeniu działalności statutowej¹⁷.

Uczestnicy zgodzili się na utworzenie Konsorcjum i zobowiązali się do wspólnego działania w celu koordynacji współpracy w zakresie mobilności akademickiej, badań naukowych, rozwoju technologii i innowacji, poprawy i podniesienia jakości kształcenia specjalistów z wykształceniem wyższym, rozwoju wspólnych programów edukacyjnych, rozwoju wspólnej infrastruktury badawczej i edukacyjnej, realizacji innowacyjnych projektów opartych na integracji potencjału naukowego, edukacyjnego, innowacyjnego i technologicznego członków Konsorcjum, wzrostu konkurencyjności na poziomie krajowym i międzynarodowym¹⁸.

Działalność Konsorcjum opiera się na zasadach dobrowolności, otwartości i samorządności. Przewiduje się, że wspólne działania Konsorcjantów będą prowadzone w następujących głównych obszarach:

1. Działania edukacyjne i szkoleniowe: tworzenie skutecznego innowacyjnego systemu w dziedzinie edukacji, realizacja wspólnych projektów, wprowadzanie nowoczesnych technologii edukacyjnych; wymiana doświadczeń w zakresie opracowywania i wdrażania programów szkoleniowych, wymiana nauczycieli i studentów, tworzenie struktur wspierających; rozwój kształcenia na odległość, tworzenie wspólnych centrów kształcenia na odległość; tworzenie wspólnych podręczników (w tym elektronicznych); doskonalenie systemu doskonalenia zawodowego, staże dla nauczycieli akademickich w instytucjach szkolnictwa wyższego.

¹⁶ Бакіров В., Белова Л. Харківський університетський консорціум: новий рівень інкорпорації університетських ресурсів. Вища освіта України. 2016. № 1. С. 10-16.

¹⁷ Угода про створення Харківського університетського консорціуму. URL: <https://dniokh.gov.ua/?p=19923>

¹⁸ Угода про створення Харківського університетського консорціуму. URL: <https://dniokh.gov.ua/?p=19923>



2. Działalność naukowa: ułatwianie przygotowywania podstawowych i stosowanych projektów badawczych do udziału w programach UE, innych programach międzynarodowych i ukraińskich; współpraca w organizowaniu i prowadzeniu międzynarodowych, ogólnoukraińskich regionalnych konferencji naukowych, w tym konferencji studentów i młodych naukowców; tworzenie warunków do wymiany doświadczeń i badań naukowych z wykorzystaniem infrastruktury badawczej i laboratoriów Uczestników, tworzenie centrów wspólnego korzystania ze sprzętu naukowego; zapewnianie dostępu do bazy badawczej i laboratoriów.
3. Działalność kulturalna, edukacyjna i sportowa: wzmocnienie roli Uczestników jako ośrodków intelektualnych i kulturalnych; realizacja wspólnych programów kulturalnych i edukacyjnych: utworzenie Otwartego Uniwersytetu Kultury Światowej, sali wykładowej Top of Science, centrów sztuki współczesnej, muzeów (centrów) nowoczesnej nauki; organizowanie regionalnych konkursów twórczości studenckiej; zachowanie pamięci historycznej, wspieranie muzeów historii Uczestników; współpraca przy organizacji imprez sportowych¹⁹.

USTAWA UKRAINY „O DZIAŁALNOŚCI NAUKOWEJ I NAUKOWO-TECHNICZNEJ” Z DNIA 26.11.2015 r. NR 848-VIII (STAN NA DZIEŃ 31.03.2023 r.)

Ustawa Ukrainy „O działalności naukowej i naukowo-technicznej” reguluje również niektóre aspekty konsolidacji, które przewidują połączenie grup naukowych instytucji i / lub uniwersytetów, akademii, instytutów na podstawie umowy o wspólnych badaniach.

W szczególności art. 15 Ustawy Ukrainy „O działalności naukowej i naukowo-technicznej” reguluje kwestię kluczowych laboratoriów państwowych. Określono, że kluczowe laboratoria państwowe mogą być tworzone w celu wspierania i rozwoju badań podstawowych na poziomie światowym, nowych perspektywistycznych interdyscyplinarnych obszarów badań naukowych i rozwoju naukowo-technicznego, koordynowania wspólnych działań i efektywnego wykorzystania zasobów finansowych, materialnych, technicznych i ludzkich w określonej dziedzinie naukowej. Państwowe kluczowe laboratoria mogą być nowym podmiotem prawnym lub stowarzyszeniem grup naukowych instytucji i / lub uniwersytetów, akademii, instytutów na podstawie umowy o wspólnej działalności naukowej zgodnie z procedurą ustanowioną przez prawo.

Wsparcie finansowe działalności naukowej i naukowo-technicznej państwowych kluczowych laboratoriów jest zapewniane poprzez programy celowe Narodowej Fundacji Badań, inne fundusze państwowe, fundusze wsparcia działalności naukowej i naukowo-technicznej, granty międzynarodowe, inne źródła nie zakazane przez prawo oraz koszty stron uczestniczących w takim laboratorium.

Status państwowego kluczowego laboratorium w odpowiedniej dziedzinie badań naukowych i rozwoju naukowo-technicznego jest przyznawany od daty jego państwowej rejestracji przez centralny organ władzy wykonawczej, który zapewnia kształtowanie i realizację polityki państwa w dziedzinie działalności naukowej i naukowo-technicznej, zgodnie z procedurą ustanowioną przez Gabinet Ministrów Ukrainy. Status kluczowego laboratorium państwowego jest przyznawany na określony czas (od pięciu do siedmiu lat), który może zostać przedłużony

¹⁹ Угода про створення Харківського університетського консорціуму. URL: <https://dniokh.gov.ua/?p=19923>

na podstawie wyników sprawozdania z działalności kluczowego laboratorium, zgodnie z procedurą ustanowioną przez Gabinet Ministrów Ukrainy.

Zgodnie z częściami od trzeciej do piątej artykułu 15 Ustawy Ukrainy „O działalności naukowej i naukowo-technicznej”, Gabinet Ministrów Ukrainy zatwierdził również:

- Tryb przyznawania statusu kluczowego laboratorium państwowego w odpowiednim obszarze badań naukowych i rozwoju naukowo-technicznego;
- Regulamin Wzorcowy Państwowego Laboratorium Kluczowego;
- Regulamin Wzorcowy Rady Naukowej Państwowego Kluczowego Laboratorium;
- Regulamin Wzorcowy Rady Nadzorczej Państwowego Laboratorium Kluczowego.

W szczególności procedurę nadawania (przedłużania) statusu państwowego laboratorium kluczowego w odpowiednim obszarze badań naukowych i rozwoju naukowo-technicznego określa Tryb nadawania statusu państwowego laboratorium kluczowego w odpowiednim obszarze badań naukowych i rozwoju naukowo-technicznego (zatwierdzona uchwałą Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 607 z dnia 10 lipca 2019 r.).

Zgodnie z powyższą procedurą wnioskodawca (nowa osoba prawna lub stowarzyszenie grup naukowych instytucji naukowych i/lub uniwersytetów, akademii, instytutów na podstawie umowy o wspólnej działalności badawczej) przedkłada Ministerstwu Edukacji i Nauki następujące dokumenty w celu rejestracji państwowej: wniosek/pismo w sprawie nadania statusu państwowego laboratorium kluczowego w określonym obszarze badań naukowych i rozwoju naukowo-technicznego; uzasadnienie nadania statusu państwowego laboratorium kluczowego; plan działalności naukowej i naukowo-technicznej wnioskodawcy w określonym obszarze; regulamin państwowego laboratorium kluczowego; kopie dokumentów założycielskich (w przypadku osoby prawnej) lub kopię umowy o wspólnej działalności naukowej poświadczonej zgodnie z ustaloną procedurą (w przypadku stowarzyszenia grup naukowych instytucji naukowych i / lub uniwersytetów, akademii, instytutów); informacje o możliwych źródłach finansowania działalności (punkt 4).

Po pisemnym poinformowaniu wnioskodawcy o przyjęciu dokumentów, Ministerstwo zapewnia ich rozpatrzenie w ciągu 45 dni kalendarzowych przez Międzyresortową Komisję ds. Państwowych Laboratoriów Kluczowych (zwaną dalej Międzyresortową Komisją), w skład której wchodzi przedstawiciele zainteresowanych centralnych organów władzy wykonawczej, Narodowej Akademii Nauk, narodowych branżowych akademii nauk, Narodowej Fundacji Badań, Komitetu Naukowego Narodowej Rady Rozwoju Nauki i Techniki, instytucji szkolnictwa wyższego i instytucji badawczych. Międzyresortowa Komisja podejmuje decyzję o nadaniu statusu państwowego laboratorium kluczowego, w której określa okres, na jaki taki status może być nadany, albo o odmowie nadania takiego statusu (punkty 7-8).

W przypadku przyznania statusu państwowego laboratorium kluczowego stowarzyszeniu grup naukowych instytucji naukowych i/lub uniwersytetów, akademii, instytutów na podstawie umowy o wspólnych badaniach, umowa ta może powierzyć niezbędne funkcje organizacyjne i kierownicze jednemu z uczestników takiego stowarzyszenia.

Do podstawowych zadań laboratorium w danym obszarze badań naukowych i rozwoju naukowo-technicznego należy:

1. prowadzenie: badań podstawowych, w tym interdyscyplinarnych oraz takich, których wyniki przyczynią się do uruchomienia ważnych badań stosowanych



i opracowań naukowo-technicznych (doświadczalnych); badań stosowanych i opracowań naukowo-technicznych (doświadczalnych) w nowych obiecujących dziedzinach, w tym interdyscyplinarnych;

2. zapewnienie efektywnego wykorzystania potencjału naukowego i naukowo-dydaktycznego, bazy materialnej i technicznej laboratorium;
3. promowanie wykorzystania wyników działalności laboratorium w procesach dydaktycznych, szkoleniowych, naukowych i innowacyjnych;
4. zaangażowanie studentów, magistrów, stażystów, doktorantów i młodych naukowców w prowadzenie badań w laboratorium;
5. popularyzacja nauki krajowej, informowanie społeczeństwa o wynikach działalności laboratorium;
6. udział we: wspólnych badaniach naukowych; międzynarodowej współpracy naukowo-technicznej; wzajemnej wymianie informacji naukowej i naukowo-technicznej; międzynarodowej i państwowej infrastrukturze badawczej.

Rada naukowa laboratorium może określić inne zadania tego laboratorium.

Organem zarządzającym działalnością naukową i naukowo-techniczną kluczowego laboratorium państwowego jest rada naukowa działająca na podstawie odpowiedniego regulaminu. Kluczowe laboratorium państwowe może ustanowić radę nadzorczą, w skład której mogą wchodzić zagraniczni naukowcy.

Innym przykładem wspólnych działań są centra zbiorowego wykorzystania aparatury naukowej, które są regulowane zgodnie z art. 13 ustawy Ukrainy „O działalności naukowej i naukowo-technicznej”. Centra zbiorowego wykorzystania aparatury naukowej mogą być tworzone w formie jednostki organizacyjnej instytucji naukowej, instytucji szkolnictwa wyższego lub samodzielnej osoby prawnej, niezależnie od podporządkowania (nadzoru) i formy własności, w celu zapewnienia dostępu do unikalnego sprzętu do badań naukowych i rozwoju naukowo-technicznego (eksperymentalnego) przez naukowców krajowych i zagranicznych.

Centrum zbiorowego wykorzystania aparatury naukowej, będącymi osobami prawnymi własności państwowej, może być przekazywana aparatura naukowa do czasowego nieodpłatnego użytkowania, w celu świadczenia usług bez prawa do jej alienacji.

Do zadań Centrum zbiorowego wykorzystania aparatury naukowej należy: 1) działanie na rzecz realizacji państwowych celowych programów naukowych i naukowo-technicznych oraz przedsięwzięć naukowych (naukowo-technicznych) w określonych priorytetowych dziedzinach tematycznych badań naukowych i rozwoju naukowo-technicznego; 2) włączanie studentów, magistrów, doktorantów i młodych pracowników nauki do prac badawczo-rozwojowych; 3) prowadzenie wspólnych badań przez krajowe i zagraniczne uczelnie i instytucje naukowe; 4) wspieranie międzynarodowej współpracy naukowo-technicznej.

Centra zbiorowego wykorzystania aparatury naukowej mogą nieodpłatnie zapewniać dostęp i prawo do korzystania z urządzeń i aparatury pracownikom instytucji naukowej, uniwersytetu, akademii, instytutu, w strukturze którego utworzono centrum, oraz innym osobom prowadzącym prace badawczo-rozwojowe, na zasadach określonych w regulaminie dostępu do aparatury naukowej i korzystania z niej.



Zgodnie z ust. 4 Wzorcowego Regulaminu Centrum zbiorowego wykorzystania aparatury naukowej zatwierdzonego Uchwałą Gabinetu Ministrów Ukrainy z dnia 21 czerwca 2022 r. nr 703, podmiotami działalności naukowej i naukowo-technicznej, które mogą korzystać z usług Centrum, są naukowcy, pracownicy naukowo-dydaktyczni, studenci, magistranci, doktoranci, adiunkci, habilitanci, inni naukowcy, a także instytucje badawcze, instytucje szkolnictwa wyższego, muzea, inne osoby prawne bez względu na formę własności, które mają odpowiednie jednostki badawcze oraz publiczne (pozarządowe) organizacje naukowe.

Uczestnikami Centrum są instytucje naukowe i uczelnie, które zawarły umowę o wspólnym działaniu bez tworzenia osobowości prawnej i bez łączenia wkładów (zwaną dalej umową o wspólnym działaniu) w celu optymalnego wykorzystania aparatury naukowej do badań naukowych i prac rozwojowych.

Umowa o wspólnym działaniu może zawierać informacje o składzie uczestników, ich prawach i obowiązkach, priorytetowych obszarach działalności, ich uprawnieniach i procedurach decyzyjnych, procedurze finansowania wydatków w ramach takiej umowy, procedurze przyjmowania nowych uczestników i wycofywania się uczestników oraz procedurze rozwiązania umowy. Umowa o wspólnym działaniu określa rodzaje prac i usług oraz wykaz sprzętu naukowego, z którego będą korzystać uczestnicy, okres ich pracy w Centrum oraz kosztorys usług korzystania ze sprzętu naukowego.

Umowa o wspólnym działaniu może zawierać informacje o składzie uczestników, ich prawach i obowiązkach, priorytetowych obszarach działalności, ich uprawnieniach i procedurach decyzyjnych, procedurze finansowania wydatków w ramach takiej umowy, procedurze przyjmowania nowych uczestników i wycofywania się uczestników oraz procedurze rozwiązania umowy. Umowa o wspólnym działaniu określa rodzaje prac i usług oraz wykaz aparatury naukowej, z której będą korzystać uczestnicy, okres ich pracy w Centrum oraz kosztorys usług korzystania z aparatury naukowej.

Uczestnicy Centrum mają prawo dostępu do aparatury naukowej i korzystania z usług w zakresie korzystania z aparatury naukowej zgodnie z umowami o wspólnym działaniu i ustalonym kosztorysem za usługi korzystania z aparatury naukowej.

Centrum zbiorowego wykorzystania aparatury naukowej „Najnowsze technologie badawcze w biologii i medycynie” (zwane dalej Centrum) zostało utworzone na przykład w Kijowskim Narodowym Uniwersytecie im. Tarasa Szewczenki (zwanym dalej Uniwersytetem) jako odrębna jednostka organizacyjna zgodnie z decyzją Rady Akademickiej Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki z dnia 04.11.2019 r. (protokół nr 3) oraz zgodnie z rozporządzeniem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy z dnia 19.11.2019 r. nr 1439 „W sprawie utworzenia centrów zbiorowego wykorzystania aparatury naukowej”. Członkami Centrum są: Charkowski Uniwersytet Narodowy im. W. N. Karazina; Kijowski Instytut Naukowo-Badawczy Ekspertyz Sądowych Ministerstwa Sprawiedliwości Ukrainy; Kijowski Narodowy Uniwersytet Technologii i Projektowania; Dniprowski Uniwersytet Narodowy im. Ołesia Honczara; Czerniowiecki Uniwersytet Narodowy im. Jurija Fedkowycza; Czerkaski Uniwersytet Narodowy im. Bohdana Chmielnickiego; Państwowa Instytucja Naukowa „Naukowo-Praktyczne Centrum Medycyny Prewencyjnej i Klinicznej” DUS²⁰.

²⁰ O utworzeniu Centrum zbiorowego wykorzystania aparatury naukowej (rozporządzenie Ministerstwa Edukacji i Nauki z dnia 19.11.2019 r. nr 1439). URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/nauka/derzhavni-klyuchovi-laboratoriyi> (dostęp: 15.06.2023)



Warto również odnotować, że koncepcja Państwowego Docelowego Programu Rozwoju Infrastruktury Badawczej w Ukrainie na okres do 2026 r., zatwierdzona rozporządzeniem Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 322-r z dnia 14 kwietnia 2021 r., stanowi, że w kontekście ograniczonych możliwości finansowych budżetu państwa konieczne jest skoncentrowanie środków budżetowych dla rozwoju i modernizacji infrastruktury badawczej w celu rozwiązania tego problemu. Takie infrastruktury badawcze mogą być tworzone przez kilka instytucji badawczych i/lub uczelnie jako stowarzyszenia funkcjonujące na podstawie umowy w celu optymalnego wykorzystania ograniczonych zasobów. Wszystkie warunki korzystania z aparatury naukowej, dysponowania aktywami finansowymi i rozliczania wyników wspólnych działań zostaną określone w umowie o wspólnym działaniu. Oczekiwane rezultaty realizacji Programu to: utworzenie i funkcjonowanie co najmniej 50 centrów wspólnego wykorzystania aparatury naukowej, 9 kluczowych laboratoriów państwowych, 3 krajowych centrów badawczych²¹.

²¹ Koncepcja Państwowego Docelowego Programu Rozwoju Infrastruktury Badawczej w Ukrainie na okres do 2026 r. (zatwierdzona rozporządzeniem Gabinetu Ministrów Ukrainy z dnia 14 kwietnia 2021 r. nr 322-p). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-2021-%D1%80#Text> (dostęp 11.06.2023).



Dokumenty strategiczne w Ukrainie dotyczące konsolidacji szkolnictwa wyższego

Lina Fomina

W tej części przeanalizowano zapisy głównych dokumentów strategicznych Ukrainy dotyczące kwestii konsolidacji szkolnictwa wyższego i nauki w ramach systemowej wizji modernizacji edukacji.

W 2021 r. Ukraina i Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju podpisały umowę kredytową na finansowanie projektu inwestycyjnego pn. „Udoskonalenie szkolnictwa wyższego Ukrainy w celu osiągnięcia wyników”²², którego celem jest zwiększenie efektywności, udoskonalenie warunków zapewnienia jakości i przejrzystości ukraińskiego systemu szkolnictwa wyższego. Projekt, który będzie realizowany przez pięć lat, składa się z czterech komponentów. W szczególności komponent 2 bezpośrednio odnosi się do kwestii łączenia i partnerstwa w celu poprawy efektywności i jakości. Celem tego komponentu jest wsparcie rządu w poprawie efektywności fiskalnej w sektorze szkolnictwa wyższego oraz wsparcie połączonych instytucji szkolnictwa wyższego w poprawie warunków dla wysokiej jakości nauczania i uczenia się w ramach procesu fuzji instytucjonalnej. Komponent ten jest dalej podzielony na dwa podkomponenty: podkomponent 2.1 dotyczy poprawy jakości nauczania i kształcenia w wybranych uczelniach publicznych, które rozpoczęły proces fuzji, w tym między innymi: a) zapewnienie aparatury dla nowoczesnych podstawowych laboratoriów dydaktycznych i zaawansowanych laboratoriów badawczych; b) zapewnienie sprzętu informatycznego; oraz c) prace remontowe i odbudowa; a podkomponent 2.2 dotyczy wsparcia procesu fuzji. W ramach podkomponentu 2.2 projekt będzie współfinansował produkt, który będzie stymulował konsolidację i partnerstwa, tym samym wprowadzając sektor jako całość na ścieżkę do większej efektywności fiskalnej i stabilności gospodarczej, jednocześnie wspierając instytucje szkolnictwa wyższego w osiągnięciu masy krytycznej dla wysokiej jakości kształcenia i nauczania.

W 2022 roku Gabinet Ministrów Ukrainy zatwierdził Strategię rozwoju szkolnictwa wyższego Ukrainy na lata 2022-2032. W części dotyczącej problemów, które doprowadziły do przyjęcia Strategii, zauważono, że Ukraina ma rozległe położenie geograficzne i dużą sieć instytucji szkolnictwa wyższego (z wyłączeniem ich odrębnych jednostek strukturalnych): na 1 milion mieszkańców przypada około siedmiu instytucji szkolnictwa wyższego – uniwersytetów, akademii i instytutów. Jednocześnie należy zauważyć, że rozbudowaniu sieci/liczby uczelni towarzyszyło nadmierne dublowanie w nich kierunków kształcenia. W szczególności, np. w 2020 r. 35 uczelni w Kijowie przyjęło studentów na studia licencjackie w dziedzinie

²² МОН України: «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів»: Андрій Вітренко презентував актуальну інформацію щодо реалізації проекту. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/udoshkonalennya-vishoyi-osviti-v-ukrayini-zaradi-rezultativ-andrij-vitrenko-prezentuvav-aktualnu-informaciyu-shodo-realizaciyi-proyektu> (дата звернення: 28.06.2023).

prawa²³. Strategia definiuje strategiczne i operacyjne cele i zadania ukierunkowane na osiągnięcie celu szkolnictwa wyższego, rozwiązywanie problemów, stawianie czoła zagrożeniom i wyzwaniom poprzez jak najpełniejsze wykorzystanie szans oraz tworzenie podstaw do dalszego rozwoju szkolnictwa wyższego w kraju, z uwzględnieniem interesów interesariuszy reform oraz identyfikację głównych oczekiwanych rezultatów realizacji niniejszej Strategii.

Modernizacja sieci, konsolidacja instytucji szkolnictwa wyższego oraz wsparcie uczelni badawczych zostały zidentyfikowane jako zadania służące osiągnięciu celu strategicznego 1 i odpowiadających mu celów operacyjnych (Efektywne zarządzanie społecznie odpowiedzialnym systemem szkolnictwa wyższego). Dokończenie modernizacji sieci szkolnictwa wyższego, w tym rozwój dostępnej infrastruktury uczelni, oraz usprawnienie systemu budżetowego finansowania szkolnictwa wyższego zostały ujęte w drugim etapie (2025-2028) Strategii.

Plan operacyjny Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy na 2022 r., zatwierdzony rozporządzeniem Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy nr 29 z dnia 17.01.2022 r., określa wśród celów operacyjnych (Priorytet 4: Jakość szkolnictwa wyższego i rozwój edukacji dorosłych) sieć instytucji szkolnictwa wyższego, która jest skuteczna i zapewnia usługi edukacyjne wysokiej jakości (4.1.7). Osiągnięcie tego celu obejmuje szereg zadań i działań, w szczególności optymalizację liczby instytucji szkolnictwa wyższego na Ukrainie, w tym uwzględnienie perspektyw ich rozwoju i istniejącej sieci domów studenckich (4.1.7.2.) oraz, odpowiednio, opracowanie rekomendacji dotyczących modernizacji liczby instytucji szkolnictwa wyższego w oparciu o średnią liczbę studentów w instytucjach szkolnictwa wyższego²⁴.

W sierpniu 2022 r. opublikowano projekt Planu Odbudowy (edukacja i nauka). Wśród kluczowych wyzwań związanych z edukacją i nauką w zakresie finansowania, w projekcie podkreślono zbyt kosztowną sieć (liczbę) uczelni, którą należy zoptymalizować. W części dotyczącej szkolnictwa wyższego, główne problemy, które należy rozwiązać w ramach planu odbudowy w obszarze szkolnictwa wyższego, obejmują fakt, że sieć instytucji szkolnictwa wyższego i szkół zawodowych na Ukrainie jest zbyt duża i nie odpowiada możliwościom finansowym państwa w zakresie jej wspierania. Jednocześnie istnieje duży opór w środowisku przed optymalizacją sieci instytucji szkolnictwa wyższego i kształcenia zawodowego. Istnieje również problem uczelni zniszczonych i przeniesionych w wyniku działań wojennych. Projekt definiuje cele Planu Odbudowy w obszarze szkolnictwa wyższego. W szczególności realizację Celu 1. “Efektywne zarządzanie w systemie szkolnictwa wyższego i zawodowego” zakłada realizację szeregu zadań w trzech etapach (Etap 1: czerwiec 2022 - koniec 2022; Etap 2: styczeń 2023 - grudzień 2025; Etap 3: styczeń 2026 - grudzień 2032). Pierwszy etap ma na celu opracowanie i wsparcie legislacyjne modernizacji systemu szkolnictwa wyższego, kształcenia i szkolenia zawodowego, w tym jego audyt (identyfikacja obszarów nieoptymalnego wykorzystania zasobów publicznych, propozycje optymalizacji), opracowanie mapy drogowej modernizacji sieci szkolnictwa wyższego, kształcenia i szkolenia zawodowego oraz komunikację głównych koncepcji modernizacji sieci szkolnictwa wyższego i kształcenia i szkolenia zawodowego. W drugim i trzecim etapie przewiduje się modernizację systemu

²³ Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf> (дата звернення: 11.06.2023). (Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego na Ukrainie na lata 2022-2032).

²⁴ Оперативний план Міністерства освіти і науки України на 2022 рік (Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.01.2022 р. № 29). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/Plany.roboty/2022/01/Operativn.plan.MON.2022.pdf> (дата звернення: 11.06.2023) (Plan operacyjny Ministerstwa Edukacji i Nauki Ukrainy na 2022 r.).



oraz uczelni, szczególności poprzez ich konsolidację²⁵.

Program wielkiej transformacji „Edukacja 4.0: Ukraiński Świt”, który został przygotowany przez zespół Ministerialny na podstawie podstawowych zasad i zasad Planu Odbudowy Ukrainy, w zakresie szkolnictwa wyższego i nauki przewiduje również stworzenie nowoczesnej sieci i przestrzeni edukacyjnej, w szczególności poprzez optymalizację instytucji szkolnictwa wyższego poprzez ich połączenie i konsolidację²⁶.

Analiza tych strategicznych aktów i planów pokazuje, że optymalizacja instytucji szkolnictwa wyższego, w szczególności poprzez ich konsolidację, jest częścią systemowej wizji modernizacji szkolnictwa wyższego w przyszłości i wymaga skoordynowanych działań w celu jej skutecznego wdrożenia.

²⁵ План відновлення. Освіта і наука (проект станом на 03.08.2022). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2022/08/19/НО.royekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf> (дата звернення: 11.06.2023). (Plan odbudowy. Edukacja i nauka (wersja robocza z 03.08.2022)).

²⁶ Програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyi.svitanok.pdf> (дата звернення: 15.06.2023) (Program Wielkiej Transformacji “Edukacja 4.0: ukraiński świt”).

Wybrane doświadczenia międzynarodowe w zakresie konsolidacji w szkolnictwie wyższym

Bohdan Veselovskyi

Zgodnie z projektem Banku Światowego “Udoskonalenie szkolnictwa wyższego na Ukrainie w celu osiągnięcia wyników”, proponuje się łączenie uniwersytetów i tworzenie sojuszy partnerskich. Inicjatywa fuzji instytucjonalnych powinna również pochodzić od uniwersytetów. Komponent przewiduje wsparcie dla połączonych uniwersytetów poprzez zapewnienie im “pakietów” zachęt inwestycyjnych, tj. pewnych funduszy, które można wykorzystać na zakup sprzętu, laboratoriów badawczych i dydaktycznych oraz drobne naprawy i remonty²⁷. Projekt ten został jednak zawieszony, a wraz z początkiem pełnoskalowej agresji Rosji na Ukrainę, kwestia połączenia potencjałów uczelni nabrała nowego znaczenia, w szczególności w kontekście przyszłości sektora szkolnictwa wyższego po wojnie i odbudowy Ukrainy.

Natychmiast, po 24 lutym 2022 r. najpotężniejsze alianse uniwersyteckie zaczęły oferować wsparcie ukraińskim instytucjom szkolnictwa wyższego. Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów (EUA) utworzyło nową grupę roboczą w celu wsparcia odbudowy ukraińskiego systemu szkolnictwa wyższego. Decyzja o utworzeniu tej grupy roboczej była jedną z kilku podjętych w celu wsparcia Ukrainy podczas posiedzenia Rady EUA w Budapeszcie w dniu 27 kwietnia 2022 r.²⁸

ALIANSE UNIWERSYTETÓW EUROPEJSKICH

W dniu 30 czerwca 2022 r. w Eurocampusie w Wersalu²⁹ zainaugurowano inicjatywę partnerstwa między ukraińskimi i europejskimi aliansami uniwersyteckimi, sojuszem EPICUR i forum europejskich sojuszy uniwersyteckich FOR-EU1 i FOR-EU2.

Inicjatywa ta opiera się na połączeniu zdecydowanej większości aliansów uniwersytetów europejskich finansowanych przez Unię Europejską w ramach programu Erasmus+ w celu wyrażenia pełnej solidarności i gotowości do pomocy swoim ukraińskim kolegom, studentom i instytucjom w przetrwaniu wojny oraz, patrząc w przyszłość, do pomocy w zakończeniu ich integracji z europejskim obszarem edukacji i Unią Europejską.

Jest to oddolna inicjatywa mająca na celu wzmocnienie skoordynowanych europejskich działań wspierających wszystkie poziomy (od studentów po nauczycieli i naukowców, od wydziałów po organy zarządzające uniwersytetami) wszystkich instytucji tworzących ukraiński sektor szkolnictwa wyższego.

²⁷ Project Information Document (PID). Ukraine Improving Higher Education for Results Project (P171050) <https://documents1.worldbank.org/curated/en/240961612201570159/pdf/Project-Information-Document-Ukraine-Improving-Higher-Education-for-Results-Project-P171050.pdf>

²⁸ <https://eua.eu/news/924:eua-sets-up-new-ukraine-task-force.html>

²⁹ <https://erasmusplus.org/ua/opportunities/mozhlyvosti-dlya-organizacij/yevropejski-universytety/>



Cel jest prosty, aby być jak najbardziej efektywnym: udostępnić swoje zasoby jako europejskie zintegrowane sieci, alianse, oparte na instytucjach lub na poziomie wspólnych zasobów i wiedzy specjalistycznej, jednemu lub kilku ukraińskim uniwersytetom, aby odpowiedzieć na obecne i przyszłe potrzeby dydaktyczne, badawcze i strategiczne oraz zbadać możliwości komunikacji.

W tej sytuacji alianse uniwersytetów europejskich wyraziły pełną solidarność i są teraz gotowe do podjęcia dalszych konkretnych działań, aby pomóc ukraińskim uniwersytetom, ich studentom i pracownikom. W ostatnich latach te europejskie uniwersytety odniosły sukces w budowaniu mechanizmów integracji na poziomie europejskim, zarówno pod względem oferty edukacyjnej, jak i wspólnych badań, a także w zarządzaniu złożonymi konsorcjami. Wraz z wieloma innymi instytucjami i sieciami szkolnictwa wyższego aktywnie uczestniczą w powstającym Europejskim Obszarze Edukacji we współpracy z Europejskim Obszarem Szkolnictwa Wyższego.

MIĘDZYNARODOWE PRZYKŁADY KONSOLIDACJI

Aby zreformować sektor szkolnictwa wyższego i stworzyć silniejsze ośrodki edukacyjne w Ukrainie, konieczne jest zbadanie najlepszych praktyk różnych rodzajów konsolidacji.

JAPONIA

Konsolidacja uczelni w Japonii wciąż trwa i jest to przykład wyjątkowy w swojej istocie, pokazujący, że proces ten musi być zrównoważony i dobrze przemyślany. Narodowy Uniwersytet Korporacyjny Tokijskiego Uniwersytetu Medycznego i Stomatologicznego oraz Narodowy Uniwersytet Korporacyjny Tokijskiego Instytutu Technologii (Tokyo Tech) osiągnęły porozumienie w sprawie połączenia dwóch krajowych korporacji uniwersyteckich w celu utworzenia jednej krajowej korporacji uniwersyteckiej i jednego uniwersytetu. Formalna decyzja o integracji została podjęta zgodnie z odpowiednimi przepisami i regulacjami. Oczekuje się, że fuzja zostanie zakończona w roku fiskalnym 2024 w celu jak najszybszego osiągnięcia integracji³⁰.

Tokijski Uniwersytet Medyczny i Stomatologiczny został założony jako krajowa instytucja szkoleniowa dla lekarzy i dentystów 12 października 1928 roku i obecnie znajduje się w dzielnicy Yushima/Shōheizaka w Tokio. Tokyo Tech znajduje się w czołówce systemu badań i szkolnictwa wyższego jako wiodący uniwersytet naukowo-techniczny w Japonii. Naukowcy Tokyo Tech wyróżniają się osiągnięciami w dziedzinach od materiałoznawstwa po biologię, informatykę i fizykę. Założona w 1881 r. jako Tokijska Szkoła Zawodowa, Tokyo Tech każdego roku przyjmuje ponad 10 000 studentów na poziomie licencjackim i magisterskim, z których wielu staje się liderami naukowymi i najbardziej poszukiwanymi inżynierami w branży.

Bezprecedensowa integracja dwóch wybitnych krajowych uczelni i utworzenie nowego uniwersytetu stworzy centrum międzynarodowej edukacji i badań. Łącząc wiedzę i liczne osiągnięcia związane z nauką, technologią, medycyną i stomatologią, obie instytucje mogą przekształcić się w nowy uniwersytet, który pomoże sprostać globalnym wyzwaniom, takim jak kwestie środowiskowe, pojawiające się choroby zakaźne, a także malejący wskaźnik urodzeń i starzejące się społeczeństwo. Dzięki organicznemu połączeniu edukacji w zakresie sztuk wyzwolonych ze specjalistyczną edukacją, nowy uniwersytet będzie kształcił wysoko wyspecjalizowanych profesjonalistów, którzy pomogą zidentyfikować i utarować drogę do rozwiązań różnych wyzwań stojących przed współczesnym społeczeństwem.

³⁰ Basic Agreement for Integration Signed. URL: <https://www.tmd.ac.jp/english/news/20221018091750/>



Aby rozwiązać różne problemy społeczne, nowy uniwersytet będzie rozwijał „naukę konwergentną” (podejście, w którym kilka historycznie różnych dyscyplin jest zbliżane, co skutkuje nie tylko dodawaniem ($1+1=2$), ale raczej tworzeniem nowych dyscyplin po konwergencji w celu identyfikacji nieznanymi problemami i rozwiązywania problemów społecznych) w oparciu o zintegrowaną wiedzę zdobytą dzięki konwergencji nauki i technologii, medycyny i stomatologii, informatyki, nauk humanistycznych i społecznych.

Rozwój nauki konwergentnej, która obejmuje integrację różnych dyscyplin i podejść do rozwiązywania złożonych problemów, ma swój własny zestaw mocnych i słabych stron. Konwergencja zachęca do współpracy badaczy z różnych dyscyplin, takich jak biologia, fizyka, inżynieria i informatyka. To interdyscyplinarne podejście łączy różne perspektywy, doświadczenia i metodologie, wspierając innowacyjność i kreatywność. Poprzez integrację różnych perspektyw, nauka konwergentna stara się rozwiązywać rzeczywiste problemy i zapewniać praktyczne zastosowania. Nacisk kładziony na przekładanie wyników badań na rzeczywiste rozwiązania zwiększa potencjał pozytywnego wpływu na społeczeństwo. Nauka konwergentna dąży do rozwiązywania złożonych problemów poprzez jednoczesne zajmowanie się wieloma aspektami danego problemu. Łącząc wiedzę i metody z różnych dziedzin, pozwala na pełniejsze i bardziej holistyczne zrozumienie omawianych kwestii. Należy jednak wziąć pod uwagę również wady tego procesu: po pierwsze, współpraca wymagana w konwergencji może być trudna do skoordynowania. Integracja badaczy z różnych dyscyplin, posługujących się różnymi metodologiami, terminologiami i kulturami może tworzyć bariery komunikacyjne i utrudniać dostosowanie celów i podejść. Po drugie, tradycyjne mechanizmy finansowania i struktury akademickie są często zorganizowane wokół badań specyficznych dla danej dyscypliny, co utrudnia zapewnienie finansowania i tworzenie ścieżek kariery dla naukowców zaangażowanych w konwergentną naukę. Często wymaga to więcej czasu i zasobów niż tradycyjne podejścia ze względu na złożoność integracji wielu dyscyplin i może potencjalnie utrudniać dogłębne zrozumienie w określonych obszarach, ponieważ naukowcy mogą być zmuszeni do poświęcenia głębi na rzecz szerokiej wiedzy.

Należy zauważyć, że chociaż podejście konwergencji może przynieść znaczące korzyści, jego skuteczność zależy od przezwyciężenia wyzwań i ograniczeń związanych ze współpracą interdyscyplinarną, finansowaniem i wsparciem instytucjonalnym, które są obecnie omawiane w Japonii.

Konsolidacja szkół wyższych i uniwersytetów zajmuje lata, zanim stworzone zostaną solidne podstawy. W całym procesie łączenia dwóch lub więcej instytucji, administratorzy powinni być w stanie wykorzystać szanse, minimalizując jednocześnie ryzyko.

STANY ZJEDNOCZONE

Historia podobna do japońskiej wydarzyła się w Stanach Zjednoczonych, w stanie Georgia. W 2013 roku University of Georgia Health Sciences i Augusta State University (USA) połączyły się, tworząc Georgia Regents University, obecnie znany jako Augusta University. Fuzja miała na celu stworzenie uniwersytetu badawczego skoncentrowanego na studentach, a także akademickiego centrum zdrowia. Podczas procesu fuzji nowy uniwersytet wcześniej zidentyfikował możliwości i korzyści. Najważniejsze z nich to m.in.:

- znacząca redukcja kosztów procesów administracyjnych - w pierwszym tygodniu University of Augusta zmniejszył koszty administracyjne aż o 3% w porównaniu z rokiem poprzednim;



- lepsza rekrutacja talentów - w rezultacie większa instytucja rekrutowała uznane w kraju talenty, wykładowców i menedżerów z określonym doświadczeniem i specjalizacją;
- większa efektywność - zlikwidowano dublujące się programy, efektywniej wykorzystywano sprzęt i zaoszczędzono na dostawach dzięki dużym zamówieniom hurtowym;
- większa wartość akademicka - stare programy zostały zaktualizowane, a nowe stworzone dzięki połączeniu zasobów i talentów. Konsolidacja zapewniła również więcej możliwości rozwoju dla wykładowców;
- zwiększona konkurencyjność - łącząc powyższe korzyści z większą populacją studentów, uniwersytet stał się bardziej konkurencyjny, zwłaszcza w zakresie wspierania istniejących i nowych projektów, takich jak program lekkoatletyczny. Większa populacja studentów zapewniła również stosunkowo stabilny strumień przychodów. Ponadto wszelkie podwyżki czesnego wynikające ze zmniejszonego wsparcia ze strony państwa mogły zostać rozłożone na większą liczbę studentów.

Jednak, wraz z doskonałym początkiem procesu konsolidacji, Augusta University nie jest pozbawiony wyzwań. Nowy uniwersytet stanął w obliczu wielu wyzwań, takich jak:

- niewielkie lub żadne zmiany w wydziale i personelu dominującego partnera fuzji spowodowały utratę możliwości ponownej oceny i poprawy;
- kwestie związane z marką i tożsamością mogą mieć wpływ na rekrutację nowych studentów;
- ryzyko tworzenia bardziej złożonych procesów, co może prowadzić do nieefektywności i zwiększonych kosztów;
- mniej możliwości wyeliminowania powielania, ponieważ Augusta State University i University of Georgia Health Sciences nie są podobne. Pierwszy z nich koncentrował się na naukach humanistycznych, a drugi na naukach medycznych i biomedycznych³¹.

Konsolidacja uniwersytetów może prowadzić do zwiększenia efektywności strukturalnej i stabilności finansowej. Ograniczając powielanie funkcji administracyjnych, optymalizując obiekty i usprawniając funkcjonowanie, uczelnie połączone mogą działać bardziej efektywnie pod względem kosztów. Ponadto konsolidacja może pomóc uczelniom przezwyciężyć trudności finansowe, dostosować się do zmieniającej się demografii studentów i reagować na zmieniającą się sytuację finansową.

CHINY

Uniwersytet Medyczny w Szanghaju został połączony z Uniwersytetem Fudan w kwietniu 2000 roku. Chociaż Uniwersytet Fudan jest wiodącym uniwersytetem w kraju (wg niektórych wskaźników, na arenie międzynarodowej) w dziedzinie sztuki, nauk społecznych, nauk przyrodniczych, inżynierii i ekonomii, nie oferował żadnych usług w obszarach, w których Uniwersytet Medyczny w Szanghaju miał wyraźną przewagę. Silna fuzja zapewniła nowemu Uniwersytetowi Fudan solidną platformę do rzeczywistego dążenia do uznania światowej skali. Po fuzji, w porównaniu z całkowitą liczbą studentów obu instytucji przed fuzją, Uniwersytet Fudan cieszył się bezprecedensowo wysoką liczbą studentów, ze wzrostem o 20% na poziomie

³¹ Azziz, r. What happens when 2 colleges become one. The Chronicle of Higher Education, 2020



magisterskim i PhD oraz 10% na poziomie licencjackim, co wskazuje na lepsze wykorzystanie zasobów po fuzji. Stosunek liczby studentów magistrów i doktorantów do liczby studentów studiów licencjackich nadal wzrastał z 46% w 1998 r. do 62% w 2001 r., co jest wskaźnikiem podobnym do znanych na całym świecie uniwersytetów badawczych³².

Zgodnie ze wzrostem liczby studentów, wysoki standard jakości studentów Uniwersytetu Fudan, który istniał przed fuzją, został utrzymany, a poziom jakości Uniwersytetu Medycznego w Szanghaju został jeszcze bardziej poprawiony. Różnica między wynikami wstępnymi lokalnych studentów z Szanghaju między dwiema instytucjami przed fuzją została zmniejszona o 25%. Zostało to uznane za nieistotne, ponieważ Uniwersytet Medyczny w Szanghaju był już powszechnie znany. Wraz z poprawą jakości studentów, fuzja doprowadziła do wzrostu wydajności badań i finansowania. Całkowita liczba opublikowanych monografii i artykułów w czasopiśmie z zakresu nauk społecznych i humanistycznych znacznie wzrosła, odpowiednio o 33,9% i 9,1% w pierwszym roku po fuzji, podczas gdy publikacje w dziedzinie nauki i technologii pozostały na niezmiennym poziomie.

Głównym celem fuzji było obniżenie kosztów czasowego. Uniwersytet Fudan doświadczył szybkiego wzrostu liczby studentów przy jednoczesnym niewielkim spadku liczby pracowników. Stosunek studentów do nauczycieli zmienił się z 7,85:1 do 11,8:1 w ciągu 3 lat. Przed fuzją nauczyciele mieli stosunkowo niewielkie obciążenie dydaktyczne, średnio trzy godziny zajęć tygodniowo. Nie było niczym niezwykłym, że niektórzy z nich nie uczyli przez cały semestr. Jednak po fuzji zatrudniono 261 nowych pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, z których większość została zatrudniona do świadczenia usług transportowych między kampusami. Ze względu na dużą odległość między dwoma kampusami, wiele działów administracyjnych nie mogło zostać połączonych i pod tym względem fuzja nie była zbyt skuteczna w redukcji struktur administracyjnych. Czynniki te znacznie zwiększyły koszty zarządzania, porównując fuzję Uniwersytetu Fudan z wieloma innymi w Chinach, w tym z Uniwersytetem Zhejiang i Politechniką Guangdong. Od czasu fuzji Uniwersytet Fudan stale zwiększał swoje koszty administracyjne. Jednak ze względu na znacznie wyższy wzrost liczby studentów, wydatki na jednego studenta zostały obniżone.

Proces fuzji uniwersytetów w Chinach w latach dziewięćdziesiątych, rozpoczęty w czasie, gdy chińskie społeczeństwo przechodziło od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, miał na celu dostosowanie systemu szkolnictwa wyższego do zmieniającego się otoczenia społecznego, tak aby mógł on bardziej bezpośrednio zaspokajać potrzeby społeczeństwa. Był to proces samorestrukturyzacji i samodoskonalenia systemu, innowacja istniejącej metodologii zarządzania szkolnictwem wyższym, mająca na celu poprawę wydajności i jakości produktów systemu szkolnictwa wyższego. Proces fuzji był jednak krytykowany. Podczas tych reform fuzje instytucjonalne często stawały się najważniejszym celem, bez należytego uwzględnienia różnych tradycji i cech uczestniczących instytucji lub różnorodności istniejących warunków i czynników ograniczających ich rozwój. W niektórych przypadkach zmniejszenie liczby instytucji było samo w sobie głównym celem reformy. Uzasadnieniem reformy było stworzenie „uniwersytetów uniwersalnych”, by skorygować wcześniejsze nadmierne poleganie Chin na modelu radzieckim, ale decydenci nie wzięli pod uwagę faktu, że sama konsolidacja instytucjonalna może nie wystarczyć do osiągnięcia tego celu. Krytykując byłe „uniwersalne uniwersytety” za to, że nie są wystarczająco wszechstronne, zachęcali do połączenia kilku wyspecjalizowanych instytucji w odpowiedzi, co jednak nie prowadzi

³² Xu, L. (2003). University merger in China: An economic analysis. *Theory Monthly* 9, pp. 143–151



automatycznie do powstania prawdziwych wielokierunkowych uniwersytetów. Jako wspólny wynik zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych sił, fuzja instytucjonalna szkolnictwa wyższego w Chinach wyraźnie odzwierciedla coraz bardziej globalny program. Jej rzeczywiste skutki zależą jednak głównie od kontekstu lokalnego i krajowego.

AFRYKA POŁUDNIOWA

Chociaż doświadczenia RPA mogą wydawać się stosunkowo przestarzałe, procesy zachodzące w szkolnictwie wyższym, na które duży wpływ miała polityka apartheidu, okazały się fundamentalnie ważne dla całego rozwoju systemu w nadchodzących latach i są interesujące dla innych badaczy. Raport Rady Szkolnictwa Wyższego (organu doradczego Ministra Edukacji) z 2013 r. bardzo trafnie opisuje motywy rozpoczęcia konsolidacji w południowoafrykańskim szkolnictwie wyższym w latach 2002-2005 i później:

“W czasach wielkich zmian historycznych na całym świecie, ekstremalne działania są czymś normalnym. Mają one charakter naprawczy i są częścią logiki zmian. Rosnąca potęga potrzebuje “swoich ludzi” w dużej liczbie, aby zastąpić tych, którzy nadal wspierali stary porządek, który odchodzi. Statystyki i kwantyfikacja postępu zmian są ważne z politycznego punktu widzenia. Mogą potwierdzić lub obalić nowy porządek polityczny. Ponieważ stają się częścią definicji sukcesu lub porażki, niosą ze sobą konsekwencje. Biada nowemu porządkowi, który nie zwraca na nie uwagi...”³³.

Ukraina w szczególności będzie musiała przyjąć takie samo podejście po zakończeniu pełnoskalowej agresji Federacji Rosyjskiej i złożonej koncepcji wojny, która rozpoczęła się w 2014 roku: reintegracja terytoriów okupowanych, zmiany w składzie ludności, wyzwania polityczne i społeczno-gospodarcze - wszystko to wpłynie na rozwój polityki konsolidacji w szkolnictwie wyższym w Ukrainie, a ponadto będzie niezbędnym narzędziem do jej dalszego rozwoju.

W latach 2002-2005 Republika Południowej Afryki wdrożyła zaprojektowaną na szeroką skalę politykę łączenia instytucji szkolnictwa wyższego. Chociaż nie przeprowadzono systematycznej oceny tego procesu fuzji, zaowocował on powstaniem 11 nowych instytucji z 26 krajowych uniwersytetów i wpłynął na 62% południowoafrykańskiego systemu szkolnictwa wyższego.

W RPA fuzje koncentrowały się na zmniejszeniu liczby uniwersytetów i uniwersytetów technologicznych (politechnik) w celu poprawy dostępu i równości po apartheidzie, poprawy korzyści oraz zwiększenia wskaźników finansowych i zróżnicowania instytucji. W wyniku procesu fuzji powstały trzy rodzaje instytucji: “tradycyjne” uniwersytety, uniwersytety technologiczne (dawniej technikony, które oferowały kwalifikacje zorientowane zawodowo) i “kompleksowe” uniwersytety (mające na celu oferowanie kombinacji kwalifikacji akademickich i zawodowych). Dwanaście instytucji pozostało prawie “nienaruszonych” przez proces fuzji, pomimo wstępnego wniosku Krajowej Komisji Szkolnictwa Wyższego, że żadna z istniejących instytucji nie spełniała celów reformy szkolnictwa wyższego. Jedna fuzja została prawie dobrowolnie zakończona do czasu zatwierdzenia przez rząd ogólnej polityki, a pozostałe dziesięć miało powstać w wyniku dwuetapowego procesu fuzji, który zakończył się w styczniu 2005 roku.

³³ Council on Higher Education. (2013). A proposal for undergraduate curriculum reform in South Africa: The case for a flexible curriculum structure. Report of the task team on undergraduate curriculum structure. Pretoria. http://www.che.ac.za/sites/default/files/publications/Full_Report.pdf

Na potrzeby polityki łączenia uczelni grupa robocza opracowała trzy modele:

1. **Konfederacja** – sformalizowany i dość trwały sojusz, w którym elementy składowe zachowują pełną autonomię. Wzajemna zgoda na współpracę i współdziałanie w kwestiach będących przedmiotem wspólnego zainteresowania, a także umowa między stronami, która opisuje obowiązki i prawa każdej ze stron do współpracy, są charakterystyczne dla struktury konfederacyjnej. Żadna ze stron nie będzie mogła dyktować drugiej w kwestiach wykraczających poza zakres umowy o współpracy.
2. **Model federacyjny** – scentralizowane uprawnienia i funkcje nowego podmiotu są określone, podczas gdy zdecentralizowane uprawnienia i funkcje (tj. pozostałe) pozostają w gestii poszczególnych instytucji szkolnictwa wyższego. Zalety: możliwość zachowania unikalnych cech każdego z uczestników konsolidacji, większe korzyści skali, większa jedność w sektorze. Wady: trudniejsze do utworzenia niż konfederacja (uzgodnienie podziału kompetencji), znaczące konsekwencje dla pracowników instytucji szkolnictwa wyższego.
3. **Model unitarny** – łączące się strony łączą się w nowy podmiot prawny ze wspólną administracją, ale możliwe jest, jeśli zostanie to uzgodnione, zdecentralizowanie niektórych funkcji w ramach jednego centrum zarządzania.

Pomimo oczywistej złożoności projektu restrukturyzacji szkolnictwa wyższego w RPA – i jego wysokiej stawki politycznej, społecznej i gospodarczej - nie przeprowadzono formalnego kompleksowego przeglądu jego wyników. Jednak raporty z audytów przeprowadzonych pod auspicjami Komitetu ds. Jakości Szkolnictwa Wyższego stanowią przemyślany zestaw kryteriów oceny wyników procesu fuzji. W audycie przeprowadzonym w 2008 r. w Nelson Mandela Metropolitan University odnotowano “szybkość i skuteczność” wdrażania środków operacyjnych, struktur zarządzania i stabilnego zarządzania, ale także odnotowano pewien stopień demoralizacji personelu, który zaszkodził jakości kształcenia³⁴.

Northwestern University również został skontrolowany w 2009 roku. W tym przypadku grupa ekspertów zwróciła szczególną uwagę na problem połączenia trzech kampusów w dwóch prowincjach oddalonych od siebie o co najmniej 200 km. Biorąc to pod uwagę, panel audytorów pochwalił znaczny postęp w zakresie szerokiego zakresu wymogów związanych z fuzją, ale także zauważył “wyzwania związane z profilem studentów i pracowników, kulturą instytucjonalną i spójnością programów” oraz że “nadal istnieją duże różnice między kampusami, takie jak infrastruktura, zasoby i personel”. Fuzji nie można uznać za zakończoną, dopóki “studenci nie otrzymają porównywalnego poziomu i jakości programów we wszystkich trzech kampusach”³⁵.

INDONEZJA

W swoich działaniach na rzecz poprawy efektywności systemu szkolnictwa wyższego rząd Indonezji wybrał interesującą ścieżkę, która może zostać przyjęta przez innych. Zamiast klasycznych fuzji i przejęć uniwersytetów, wprowadzono proces grupowania dla wszystkich

³⁴ Council on Higher Education. Audit report on University of Fort Hare: Executive summary. Audit Report 23. URL: http://www.che.ac.za/sites/default/files/institutional_audits/institutional_audits_2008_uhf_executive_summary.pdf

³⁵ Council on Higher Education. (2010c). Audit report on the University of South Africa: Executive summary. Audit Report 24. URL: http://www.che.ac.za/sites/default/files/institutional_audits/institutional_audits_2008_unisa_executive_summary.pdf



publicznych i prywatnych instytucji szkolnictwa wyższego, bez wyjątku.

Klasteryzacja szkolnictwa wyższego to proces grupowania instytucji szkolnictwa wyższego według kwalifikacji w zakresie efektywności szkolnictwa wyższego jako podstawa do przygotowania map drogowych badań i planów strategicznych. Chociaż klastrowanie nie jest rankingiem, pokazuje wkład uniwersytetu w rozwój nauki i technologii w Indonezji.

Klasteryzacja klasyfikuje uczelnie zgodnie z ich poziomem rozwoju, dzięki czemu może być wykorzystywane jako źródło wiedzy na temat standardów szkolnictwa wyższego w Indonezji dla ogółu społeczeństwa. Indonezyjski Klaster Szkolnictwa Wyższego kategoryzuje indonezyjskie uczelnie na pięć klas w oparciu o cztery główne aspekty, a mianowicie dane wejściowe, proces, dane wyjściowe i rezultaty.

Według danych krajowych, Indonezja ma obecnie bardzo dużą liczbę uczelni, łącznie 4 621 instytucji, w tym 633 uniwersytety, 238 instytutów, 909 akademii, 36 kolegiów społecznych, 304 politechniki. Grupowanie jest próbą rządu indonezyjskiego, pod kierownictwem Ministerstwa Edukacji i Kultury, w kierunku sporządzenia listy wyników indonezyjskich instytucji akademickich³⁶. Klasteryzacja nie jest rankingiem, ale grupowaniem uniwersytetów według ich poziomu rozwoju. Klastry szkolnictwa wyższego służą do dostarczania ogółowi społeczeństwa informacji na temat standardów wydajności szkolnictwa wyższego w Indonezji.

Wskaźniki stosowane do oceny efektywności szkolnictwa wyższego w zakresie danych wejściowych obejmują odsetek studentów i doktorantów, odsetek starszych wykładowców i wykładowców zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin, stosunek liczby nauczycieli do liczby studentów, liczbę studentów z zagranicy oraz liczbę nauczycieli, którzy byli praktykami w branży przez co najmniej 6 miesięcy. Jeśli chodzi o aspekt zarządzania lub procesu, zastosowano dziewięć wskaźników, w tym akredytację instytucjonalną, akredytację programu badawczego, naukę online, współpracę z instytucjami szkolnictwa wyższego, pozycję w światowych rankingach itp. W zakresie danych wyjściowych (wyników) stosowane są cztery wskaźniki, w tym liczba indeksowanych prac naukowych na jednego wykładowcę, efektywność nauczania, wyniki studentów oraz liczba programów studiów, które otrzymały międzynarodową akredytację lub certyfikację. Jednocześnie w ocenie rezultatu stosowanych jest pięć wskaźników, w tym skuteczność innowacji, liczba cytowań na naukowca, liczba patentów na naukowca oraz odsetek absolwentów, którzy znajdują zatrudnienie w ciągu 6 miesięcy.

Po dokonaniu oceny wyników analizy klastrów szkolnictwa wyższego w 2020 r. zidentyfikowano pięć klastrów instytucji szkolnictwa wyższego, składających się z 15 uczelni w klastrze I, 34 uniwersytetów w klastrze II, 97 uniwersytetów w klastrze III, 400 uniwersytetów w klastrze IV i 1590 uniwersytetów w klastrze V.

Klastry charakteryzują się następującymi cechami:

- Klaster I - silny kapitał ludzki i infrastruktura są efektywnie wykorzystywane do osiągania wysokich osiągnięć krajowych,
- Klaster II - zasoby ludzkie i przywództwo są ogólnie dobre,
- Klaster III - zarządzanie i kadra średniej klasy, niska zdolność do wykazywania osiągnięć krajowych,

³⁶ Arafah, r., Fitria, H., & Danim, S. (2021). Clusterizations, Mergers and Acquisitions of Higher Education in Indonesia. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210227.066>



- Klaster IV - niska jakość zasobów ludzkich i zarządzania,
- Klaster V - zarządzanie i zasoby ludzkie są bardzo słabe.

W wyniku wprowadzenia polityki klasteryzacji i jej aktualizacji osiągnięto następujące wyniki: wzmocnienie potencjału budowania międzynarodowej reputacji instytucji szkolnictwa wyższego; zwiększenie zdolności zarządzania wewnętrznego do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów szkolnictwa wyższego; poprawa efektywności zasobów ludzkich i wzmocnienie zdolności zarządzania wewnętrznego.

Wnioski na temat krajowych i międzynarodowych doświadczeń konsolidacyjnych – rekomendacje dla Ukrainy

Bohdan Veselovskyi, Lina Fomina

DLA MINISTERSTWA EDUKACJI I NAUKI ORAZ ORGANÓW WŁADZY PUBLICZNEJ

1. Konieczne jest uregulowanie norm w odpowiednich krajowych aktach prawnych (np. w Ustawie Ukrainy „O szkolnictwie wyższym”) i aktach wykonawczych, w celu uregulowania procedury konsolidacji w dziedzinie szkolnictwa wyższego, z jasną definicją celu, jej form (np. fuzje, federacje, które nie wiążą się z utratą autonomii, stowarzyszenia itp.), ponieważ brak jasnych ram prawnych stanowi barierę dla konsolidacji.
2. Podczas wdrażania konsolidacji w szkolnictwie wyższym zaleca się podjęcie działań uwzględniających stanowiska, oczekiwania i komunikację z głównymi interesariuszami procesu. Powinni oni być świadomi potencjalnych korzyści, aby uniknąć narzuconych procesów konsolidacyjnych (inicjatywa odgórna), ze względu na wolę polityczną decydentów i opór społeczności akademickiej. Doświadczenia zagranicznych instytucji szkolnictwa wyższego (University of Turku, Helsinki Metropolitan University of Applied Sciences itp.) pokazują, że procesy konsolidacji były inicjowane oddolnie, czemu towarzyszyło wsparcie finansowe i motywacyjne ze strony państwa.
3. Należy pamiętać, że jednym z warunków konsolidacji jest dostępność wystarczających środków finansowych na ten proces. Oszczędności finansowe nie powinny być decydującym i głównym powodem łączenia uczelni. Proces fuzji wymaga silnego nadzoru menedżerskiego, więc oszczędności kosztów nie zawsze są widoczne na początkowym etapie. Jak pokazują międzynarodowe doświadczenia w tej dziedzinie, konieczne jest wprowadzenie państwowych mechanizmów i programów wsparcia finansowego dla konsolidacji uczelni, co w dłuższej perspektywie zapewni oszczędności i zwiększenie potencjału przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów ogólnych.
4. Przygotowując długoterminowe plany konsolidacji instytucji szkolnictwa wyższego, należy zidentyfikować uniwersytety o uzupełniających się mocnych stronach i kierunkach studiów, które mogą stworzyć synergę poprzez konsolidację. Połączenie wiedzy specjalistycznej różnych instytucji może zwiększyć możliwości badawcze, ulepszyć programy akademickie oraz przyciągnąć więcej funduszy i współpracy.
5. Zapewnienie wystarczającej ilości czasu na opracowanie kompleksowego planu konsolidacji, który obejmie strukturę organizacyjną, program nauczania, integrację wydziałów i pracowników, kwestie finansowe i alokację zasobów. Należy ustanowić skuteczne mechanizmy zarządzania obejmujące przedstawicieli wszystkich uczestniczących uniwersytetów, aby zapewnić sprawną koordynację i podejmowanie decyzji.
6. Ustanowienie mechanizmów regularnej oceny efektywności i wyników konsolidacji. Monitorowanie kluczowych wskaźników, takich jak wyniki badań, rekrutacja



i utrzymanie studentów, zadowolenie wykładowców, rentowność finansowa i wpływ na społeczność. Taka ocena pozwala na terminowe wprowadzanie zmian i zapewnia, że konsolidacja przynosi oczekiwane korzyści.

DLA UCZELNI

1. Ważne jest, aby uczelnie aktywnie uczestniczyły w procesach konsolidacji w celu stworzenia silnych ośrodków akademickich (synergia kadrowa i instytucjonalna, efektywne zarządzanie finansami, stworzenie nowej, atrakcyjnej marki, zwiększenie konkurencyjności, poprawa wskaźników rankingowych itp.), aby wybór modelu połączenia był wynikiem rzeczywistych potrzeb, oczekiwań i poziomu kultury organizacyjnej konsolidowanych instytucji.
2. Należy precyzyjnie określić cele i strategiczne kierunki konsolidacji. Należy upewnić się, że uczestniczące uniwersytety mają uzgodnione wizje, cele i wartości. Takie dostosowanie pomaga utrzymać koncentrację i ułatwia skuteczne podejmowanie decyzji w trakcie całego procesu.
3. Aby konsolidacja zakończyła się sukcesem, konieczne jest określenie optymalnego modelu konsolidacji, biorąc pod uwagę specyfikę branży / kierunku studiów, dostępne zasoby, preferencje studentów i ramy regulacyjne. Należy również wziąć pod uwagę długoterminową stabilność i rentowność skonsolidowanej instytucji. Ocena skutków finansowych, potencjalnego ryzyka i popytu rynkowego dla połączonej instytucji. Opracowanie strategii mających na celu utrzymanie i wzmocnienie reputacji, konkurencyjności i znaczenia skonsolidowanej instytucji w zmieniającym się środowisku szkolnictwa wyższego.
4. Konsolidacja powinna mieć na celu optymalizację zasobów, w tym infrastruktury fizycznej, technologii, bibliotek, obiektów badawczych i usług administracyjnych. Nadmiar lub niewykorzystane zasoby powinny zostać zidentyfikowane i przeniesione do obszarów o znaczeniu strategicznym, co pozwoli osiągnąć większą wydajność i oszczędności - może to również obejmować pomoc w międzynarodowych projektach technicznych (jeśli jest to właściwe w danym przypadku).

DLA ŚRODOWISKA EDUKACYJNEGO I BADAWCZEGO

1. Należy pamiętać, że nie ma uniwersalnego planu (strategii) szybkiej i łatwej konsolidacji uczelni, biorąc pod uwagę różnice w skonsolidowanych strukturach i instytucjach. Taki proces interakcji wymaga gruntownego przygotowania i produktywnej komunikacji między jego uczestnikami, mającej na celu przezwyciężenie barier prawnych, organizacyjnych, finansowych, psychologicznych i innych. Proces konsolidacji wymaga zmiany sposobu myślenia, ponieważ często towarzyszy mu opór ze strony społeczności akademickiej i studentów.
2. Plany konsolidacji powinny być opracowane w taki sposób, aby zapewnić, że wysiłki konsolidacyjne przyniosą korzyści studentom, w tym usługi wsparcia akademickiego, zajęcia pozalekcyjne i zasoby studenckie. Należy rozważyć potencjalne kwestie, takie jak zmiany w programie nauczania, mobilność studentów i dostęp do obiektów, aby zapewnić płynne przejście i ciągłość wysokiej jakości edukacji. Zaangażowanie różnych interesariuszy, w tym wykładowców, pracowników, studentów, absolwentów,



społeczności lokalnych i partnerów branżowych w cały proces konsolidacji wydaje się być ważną częścią tego postępu.

3. Nie należy zapominać o znaczeniu integracji kulturowej między uczestniczącymi uniwersytetami. Promowanie kultury współpracy i integracji, która zachęca do dzielenia się wiedzą, interdyscyplinarnych badań i wspólnych inicjatyw. Można to osiągnąć poprzez wspólne mianowanie wykładowców, wspólne struktury zarządzania i wspólne projekty badawcze studentów z instytucji zaangażowanych w konsolidację.



Podsumowanie

Odnotowania wymaga, że konsolidacja uczelni niesie ze sobą potencjalne korzyści, ale także wyzwania. Zainteresowane strony muszą starannie rozważyć takie kwestie, jak autonomia instytucjonalna, integracja kulturowa, obawy wykładowców i pracowników, dobrostan studentów oraz zachowanie różnorodności akademickiej i interakcji regionalnych. Ogólnie rzecz biorąc, znaczenie konsolidacji uczelni leży w ich potencjale do zwiększania konkurencyjności, wspierania współpracy i promowania doskonałości akademickiej w coraz bardziej zglobalizowanym środowisku szkolnictwa wyższego.

W celu zwiększenia efektywności działań konsolidacyjnych, przy opracowywaniu długoterminowych planów konsolidacji instytucji szkolnictwa wyższego w polityce państwa w dziedzinie edukacji i nauki należy wziąć pod uwagę szereg istotnych wniosków, w tym tych opartych na doświadczeniach zagranicznych (m.in. jasne cele i uzgodnienia o charakterze strategicznym; uzupełniające się mocne strony i specjalizacje; solidne planowanie i zarządzanie; optymalizacja zasobów; integracja kulturowa; wsparcie studentów w procesie przejściowym; ocena skuteczności; długoterminowe planowanie i zrównoważony rozwój).

W środowisku akademickim Ukrainy, aby uniknąć ewentualnego oporu ze strony społeczności akademickiej, należy uwzględnić opinie uczelni i doświadczeń międzynarodowych w zakresie konsolidacji w szkolnictwie wyższym, łącząc przy tym podejście “odgórne” i “oddolne”. W celu zidentyfikowania kontrowersyjnych i problematycznych kwestii oraz opracowania wspólnej wizji konsolidacji instytucji szkolnictwa wyższego na Ukrainie, należy zainicjować konstruktywny dialog ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (instytucjami szkolnictwa wyższego, kadrą akademicką, studentami itp.). Przy opracowywaniu strategii konsolidacji (fuzji, unifikacji) instytucji szkolnictwa wyższego oszczędności finansowe nie powinny być głównym czynnikiem, należy również wziąć pod uwagę inne kryteria, takie jak dostępność, jakość kształcenia, konkurencyjność, zaspokajanie potrzeb regionalnego rynku pracy itp. Rola władz państwowych powinna koncentrować się na zapewnieniu ram politycznych i legislacyjnych oraz przejrzystości procesu konsolidacji, wspieraniu procesu poprzez wsparcie finansowe, rozszerzeniu autonomii uczelni i moderowaniu procesu oraz osiągnięciu równowagi między polityczną wizją konsolidacji a jej realizacją.



Bibliografia

1. Lang, D. (2002), “There Are Mergers, and There Are Mergers: The Forms of Inter-institutional Combination”, Higher Education Management and Policy, Vol. 14 No. 1, pp. 11–50.
2. Hawks, D.V. (2015), Consolidation in US Higher Education: A Case Study of a Regional Institution, Doctoral, University of Tennessee - Knoxville, Knoxville.
3. Collaboration, Alliance, and Merger among Higher Education Institutions: OECD Education Working Paper No. 160 / Jonathan Williams. OECD 2017. | <https://okm.fi/documents/1410845/4177242/EDU-WKP-2017-9.pdf/e3d72fd4-fcae-41d4-b8eb-87760435fa4d/EDU-WKP-2017-9.pdf.pdf> (дата звернення: 28.06.2023).
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2022 р. № 952-р Про утворення Запорізького державного медико-фармацевтичного університету. | <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2022-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 березня 2021 р. № 258-р Про утворення Українського державного університету науки і технологій | <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/258-2021-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 431-р Про утворення Державного біотехнологічного університету | <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/431-2021-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2022 р. № 1143-р Про реорганізацію Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка | <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1143-2022-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 листопада 2021 р. № 1499-р Про реорганізацію Харківського національного університету будівництва та архітектури. | <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1499-2021-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1806-р Про реорганізацію Університету банківської справи. | <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1806-2021-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).
10. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 листопада 2021 р. № 1498-р Про реорганізацію Луганського національного аграрного університету. | <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1498-2021-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 1149-р Про реорганізацію Донецького державного університету управління. | <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1149-2021-p#Text> (дата звернення: 28.06.2023).
12. Пояснювальна записка до проєкту Закону України «Про внесення змін до



- статті 42 Закону України «Про вищу освіту» щодо забезпечення демократичних засад управління закладами вищої освіти». | <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1474827> (дата звернення: 11.06.2023).
13. Проект Закону про внесення змін до статті 42 Закону України «Про вищу освіту» щодо забезпечення демократичних засад управління закладами вищої освіти (номер реєстрації 8050 від 19.09.2022 р.). | https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=8050&conv=9&_gl=1*bbb55z*_ga*MTY3Mjg5MDk2Ni4xNjg2NDA0MDIz*_ga_G9VY19PRSD*MTY4ODAyMTQ0MC4xMC4xLjE2ODgwMjQyNDUuNjAuMC4w (дата звернення: 28.06.2023).
 14. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» щодо обрання, призначення та звільнення з посади керівника закладу вищої освіти (номер реєстрації 8050-4 від 03.10.2022 р.). | https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/CardByRn?regNum=8050-4&conv=9&_gl=1*ogbwmq*_ga*MTY3Mjg5MDk2Ni4xNjg2NDA0MDIz*_ga_G9VY19PRSD*MTY4ODAyMTQ0MC4xMC4xLjE2ODgwMjQyNDUuNjAuMC4w (дата звернення: 28.06.2023).
 15. Річний звіт виконувача обов'язків ректора ДВНЗ Криворізький національний університет» Ступніка М.І., 2015 р. | <http://www.knu.edu.ua/rektor/zvity-rektora> (дата звернення: 10.06.2023).
 16. Про створення центрів колективного користування науковим обладнанням (наказ МОН від 19.11.2019 № 1439). | <https://mon.gov.ua/ua/nauka/nauka/derzhavni-klyuchovi-laboratorii> (дата звернення: 15.06.2023).
 17. Концепція Державної цільової програми розвитку дослідницьких інфраструктур в Україні на період до 2026 року (схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 322-р). | <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.06.2023).
 18. МОН України: «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів»: Андрій Вітренко презентував актуальну інформацію щодо реалізації проекту. | <https://mon.gov.ua/ua/news/udoskonallyennya-vishoyi-osviti-v-ukrayini-zaradi-rezultativ-andrij-vitrenko-prezentuvav-aktualnu-informaciyu-shodo-realizaciyi-proyektu> (дата звернення: 28.06.2023).
 19. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. | <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf> (дата звернення: 11.06.2023).
 20. Оперативний план Міністерства освіти і науки України на 2022 рік (Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.01.2022 р. № 29). | <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/Plany.roboty/2022/01/Operativn.plan.MON.2022.pdf> (дата звернення: 11.06.2023).
 21. План відновлення. Освіта і наука (проект станом на 03.08.2022). | <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2022/08/19/NO.projekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf> (дата звернення: 11.06.2023).
 22. Програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок». | <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyu.svitanok.pdf> (дата звернення: 15.06.2023).



Nota o autorach

LINA FOMINA

Kandydat nauk w naukach prawnych, docent Katedry Prawa Międzynarodowego i Europejskiego, członek Komisji Naukowo-Metodycznej, kierownik grupy roboczej programu studiów prawa międzynarodowego pierwszego (licencjackiego) poziomu szkolnictwa wyższego na Wydziale Prawa Charkowskiego Uniwersytetu Narodowego im. W. N. Karazina. Jest autorem kilkudziesięciu prac naukowych i metodycznych z zakresu międzynarodowego prawa publicznego, w tym edukacji prawnej. Współautor podręcznika do przygotowania niezależnej ewaluacji zewnętrznej „Międzynarodowe prawo publiczne. Międzynarodowa ochrona praw człowieka”, który ukazuje się corocznie od 2018 r. Promotor prac doktorskich i magisterskich. Posiada doświadczenie w organizacji międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych i praktycznych. Uczestnik międzynarodowych staży naukowych i pedagogicznych, w tym dotyczących edukacji prawnej przyszłości.

BOHDAN VESELOVSKYI

PhD w naukach prawnych w dziedzinie prawa międzynarodowego Instytutu Stosunków Międzynarodowych Kijowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Tarasa Szewczenki. Autor licznych publikacji naukowych w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych (w tym Scopus) na różne tematy naukowe z zakresu prawa międzynarodowego i europejskiego. Kierownik Grupy Ekspertów ds. Integracji Europejskiej i Koordynacji Polityki w Dyrektoracie Planowania Strategicznego i Integracji Europejskiej Ministerstwa Sprawiedliwości Ukrainy.

TŁUMACZENIE Z JĘZYKA UKRAIŃSKIEGO

dr Iryna Degtyarova

Koordynator programowa Projektu
Fundacja Rektorów Polskich

ZEZWAŁA SIĘ NA KOPIOWANIE, DYSTRYBUCJĘ, WYŚWIETLANIE
I UŻYTKOWANIE DZIEŁA I WSZELKICH JEGO POCHODNYCH
POD WARUNKIEM UMIESZCZENIA INFORMACJI O TWÓRCY.



OPRACOWANIE GRAFICZNE
I SKŁAD

workshop².pl