



USTAWA „PRAWO  
O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM  
I NAUCE” TO SZANSA  
NA WDROŻENIE MODELI  
ZARZĄDZANIA PROWADZĄCYCH  
DO SUKCESU? KONSEKWENCJE  
DLA UCZELNI  
AKADEMICKICH

**Bartosz Grucza, Wojciech Paprocki\***

**Streszczenie:** Artykuł stanowi próbę przedstawienia dwóch nowatorskich koncepcji zarządzania organizacjami: *no-boss* oraz *decentralised autonomous organisation* – DAO. Obie jednocześnie mogłyby zostać wykorzystane w celu przeprowadzenia głębokiej transformacji szkół wyższych w Polsce. Koncepcje te zostały scharakteryzowane na tle wybranych konsekwencji wejścia w życie tzw. Ustawy 2.0 i pierwszego etapu jej implementacji w uczelniach akademickich. Autorzy odnoszą się do tzw. trzeciej misji uniwersytetu, omawiają zachowania i pozycję nauczyciela akademickiego zatrudnionego na stanowisku badawczo-dydaktycznym. Charakteryzują również rolę rady uczelni akademickiej. Wykorzystując potencjał Ustawy 2.0, koncepcję *no-boss* i model DAO, środowisko akademickie w Polsce ma szansę przejść od działania rutynowego do działania kreatywnego. Doszłoby do niezbędnej transformacji szkół wyższych, bez której nie będzie możliwe uzyskanie celu zdefiniowanego przez władzę publiczną.

Kultura i Rozwój t. 7/2019  
ISSN 2450-212X  
doi: 10.7366/KIR.2019.7.06

**Słowa kluczowe:** uniwersytet, model *no-boss*, *decentralised autonomous organisation*, transformacja, *blockchain*.

## WSTĘP

Parafrazując słowa kontrowersyjnego felietonisty, można stwierdzić, że „życie w polskiej uczelni przypomina pływanie w basenie napełnionym kysielcem. Niby pływasz jak w wodzie, ale każdy ruch kosztuje więcej wysiłku. Jeśli człowiek nie ma wyboru, przywyka. Przestaje zwracać uwagę na ciągły opór i nie dziwi się własnemu zmęczeniu. Do momentu, aż na chwilę znajdzie się w wodzie lub choć tylko popatrzy, jak sobie radzą ci, którzy po prostu pływają. Taką chwilą olśnienia jest dla polskiego akademika zetknięcie się z zachodnim uniwersytetem” (wg Ziembkiewicz 2008, s. 51). Wydaje się, że głównym powodem trwania polskich uniwersytetów przy życiu jest poczucie odpowiedzialności i przyzwoitość szeregowych pracowników uczelni, którzy wykonują swoje obowiązki mimo braku wytycznych i wsparcia ze strony kierownictwa uczelni oraz mimo jawnych i częstych ograniczeń natury systemowej... Model *no-boss* towarzyszy funkcjonowaniu polskich uniwersytetów od lat. Czy wdrażana obecnie reforma szkolnictwa wyższego wzmocni ten trend? Czy możliwe jest wypracowanie modeli zarządczych, które pomogłyby uniwersytetom w Polsce osiągnąć sukces dzięki – czy jak wolą inni – mimo zapisów ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* oraz ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, określanych często jako tzw. Ustawa 2.0?

W niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia dwóch nowatorskich koncepcji zarządzania organizacjami: *no-boss* oraz *decentralised autonomous organisation* – DAO. Obie jednocześnie mogłyby zostać wykorzystane w celu przeprowadzenia głębokiej transformacji szkół wyższych w Polsce, w szczególności w uczelniach akademickich. W organizacjach, w których rozbudowane struktury hierarchiczne działają rutynowo i bardziej sprzyjają zaspokajaniu potrzeb poszczególnych zespołów pracowniczych niż realizacji celów całej organizacji, postawiono na samoorganizację

W artykule przedstawiono dwie nowatorskie koncepcje zarządzania organizacjami: *no-boss* oraz *decentralised autonomous organisation* – DAO. Obie jednocześnie mogłyby zostać wykorzystane w celu przeprowadzenia głębokiej transformacji szkół wyższych w Polsce

\* Dr hab. Bartosz Grucza, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. Prof. dr hab. Wojciech Paprocki, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH.

funkcjonowania. Dąży się do stworzenia nowej dynamicznej siatki powiązań między kreatywnymi i zaangażowanymi w realizację podjętych zadań osobami, które bez formalnie wskazanego kierownika, czyli w modelu *no-boss*, współpracują ze sobą, koncentrując się na realizacji tych zadań. Koncepcja DAO uwzględnia wykorzystanie algorytmu monitorowania i oceniania działania wszystkich członków środowiska akademickiego przy zastosowaniu nowoczesnej technologii *blockchain*. Środowisko to w Polsce nie powinno oponować przeciwko wdrożeniu takiej technologii, skoro za jej pomocą zarządza się już na świecie różnorodnymi procesami gospodarczymi, m.in. rynkiem kryptowalut. W najbliższej przyszłości właśnie dzięki rozwiązaniom opartym na *blockchain* może dojść do kopernikańskiej rewolucji w światowym systemie pieniądza, a tym samym w całym systemie gospodarczym świata – jeśli zostanie zrealizowany projekt wirtualnego pieniądza o globalnym zastosowaniu LIBRA<sup>1</sup>. W obliczu tak głębokich zmian środowisko akademickie na świecie staje przed wyzwaniem: jak udoskonalić własne działanie, by nie dać się zredukować do roli naśladowców i nadal wypełniać funkcję kreatorów nowych rozwiązań.

Autorzy artykułu przedstawiają w jego poszczególnych częściach wybrane konsekwencje wejścia w życie Ustawy 2.0 i opisują pierwsze etapy jej implementacji w uczelniach akademickich, a także przedstawiają obie koncepcje zarządzania organizacjami i omawiają wybrane konsekwencje ich zastosowania.

Przy przygotowywaniu tego opracowania zastosowano następujące metody badawcze: analizę literatury naukowej krajowej i zagranicznej, analizę aktów prawnych i innych dokumentów, metodę dedukcji oraz metodę prognozowania zjawisk w przyszłości.

## USTAWA PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM I NAUCE ORAZ PROCES JEJ IMPLEMENTACJI

Szkoły wyższe w Polsce nie funkcjonują w sposób zadowalający. Ten pogląd podzielany jest zarówno przez środowisko akademickie, jak i przez jego otoczenie

Szkoły wyższe w Polsce nie funkcjonują w sposób zadowalający. Ten pogląd podzielany jest zarówno przez środowisko akademickie, jak i przez jego otoczenie. Podstawową rolę w systemie szkolnictwa wyższego odgrywiają uczelnie państwowe, choć po 1990 roku pojawiło się obok nich wiele uczelni prywatnych nastawionych na działalność edukacyjną. Wydaje się, że proces transformacji ustrojowej, który doprowadził w Polsce do głębokich zmian, z relatywnie niewielkim skutkiem objął szkoły wyższe. W przekonaniu, że wyniki działania uczelni zarówno w zakresie badawczym, jak dydaktycznym nie są na miarę potrzeb, oczekiwań i istniejących możliwości, po 2015 roku podjęto długofalowe działania, których celem było przygotowanie „nowej konstytucji dla nauki”. Podejmując pracę nad regulacjami prawnymi, władze publiczne składały deklarację, że państwowy mecenas<sup>2</sup> zasili system szkolnictwa wyższego znacznie większymi środkami finansowymi niż te,

<sup>1</sup> W mediach dostępne są już obszerne opisy pomysłu, którego autorem jest Mark Zuckerberg, szef Facebooka (Haring 2019) (*White Paper...* 2019).

<sup>2</sup> Pojęcie „mecenas” rozumiane jest jako władza publiczna (różnych szczebli) lub podmiot prywatny albo organizacja pozarządowa (np. związek wyznaniowy), który podjął decyzję o utworzeniu szkoły wyższej i jest zobowiązany do zapewnienia jej podstawowych warunków materialnych i organizacyjnych, tak by mogła funkcjonować oraz realizować wyznaczone zadania.

które były przeznaczane na ten cel w minionych trzech dekadach. Powszechnie podzielano pogląd, że środowisko akademickie oraz instytucje funkcjonujące w systemie szkolnictwa wyższego i nauki muszą mieć zapewnione odpowiednie warunki materialne.

Środowisko akademickie oraz jego otoczenie znajdują się w fazie wdrażania ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, na podstawie przepisów ustawy *Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*. Treść tych ustaw została ukształtowana ostatecznie w obu izbach Parlamentu RP, a poprawki zgłoszone w trakcie debat parlamentarnych częściowo zburzyły wewnętrzną logikę tego obszernego przedsięwzięcia legislacyjnego. Projekt ustawy, który minister nauki i szkolnictwa wyższego w imieniu rządu przekazał do Sejmu, znacznie różnił się od wstępnych wariantów ustawy, będących przedmiotem prawie trzyletniej debaty w środowisku akademickim i w jego otoczeniu. Wydaje się, że ustawa – w kształcie doprecyzowanym ostatecznie podczas kilku szybkich nowelizacji dokonanych już po jej przyjęciu przez Sejm 20 lipca 2018 roku – nie tworzy systemu regulacji w pełni zadowalającej kogokolwiek. Można przewidywać, że szkoły wyższe, w tym uczelnie akademickie, w najbliższych latach nie zostaną poddane szybkiemu i efektywnemu procesowi ich przeobrażenia do takiego stanu, by potrafiły zaspokajać realnie istniejące potrzeby społeczeństwa i krajowej gospodarki. Ponadto nie stworzono warunków do tego, by polskie uczelnie akademickie podjęły równorzędną współpracę i konkurencję z najlepszymi zagranicznymi ośrodkami akademickimi. Nie ulega wątpliwości, że istotnym mankamentem implementowanych rozwiązań jest też brak wspomagającej regulacji, która zapewniałaby finansowanie państwowych szkół wyższych oraz dofinansowanie prywatnych szkół wyższych na niezbędnym poziomie – zarówno z funduszy publicznych, jak i z innych źródeł.

Proces implementacji Ustawy 2.0 prowadzony jest wieloetapowo. W pierwszej połowie 2019 roku w uczelniach państwowych zostały wybrane rady uczelni pierwszej kadencji, natomiast rektorzy i senaty, które będą funkcjonować zgodnie z zasadami określonymi w ustawie, zostaną wybrane dopiero w pierwszej połowie 2020 roku. Rok akademicki 2019/20 został zatem przewidziany na uczelniach jako okres przejściowy, podczas którego zaczną obowiązywać kilka nowych rozwiązań wprowadzonych przez Ustawę 2.0. Do najważniejszych z nich z punktu widzenia przebiegu procesu zarządzania szkołą wyższą należy zaliczyć:

- likwidację podstawowych jednostek organizacyjnych, którymi były wydziały;
- rezygnację z istotnej formy samorządności akademickiej, którą było powoływanie przez środowisko akademickie w drodze wyborów władz szczebla prorektorów oraz władz szczebla dziekańskiego;
- powierzenie radom uczelni jedynie opiniowania strategii uczelni, bez nadania im kompetencji zatwierdzania tej strategii.

Można przewidywać, że szkoły wyższe, w tym uczelnie akademickie, w najbliższych latach nie zostaną poddane szybkiemu i efektywnemu procesowi ich przeobrażenia do takiego stanu, by potrafiły zaspokajać realnie istniejące potrzeby społeczeństwa i krajowej gospodarki

## UCZELNIA AKADEMICKA JAKO ORGANIZACJA NAKIEROWANA NA REALIZACJĘ CELÓW TRZECH MISJI

Zgodnie z zapisem ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (art. 2) szkoły wyższe realizują trzy misje:

- 1) prowadzenia najwyższej jakości kształcenia oraz kształtowania postaw obywatelskich,
- 2) działalności naukowej,
- 3) uczestnictwa w życiu społecznym oraz tworzenia gospodarki opartej na innowacjach.

Zgodnie z zapisem Ustawy 2.0 szkoły wyższe realizują trzy misje: 1) prowadzenia najwyższej jakości kształcenia oraz kształtowania postaw obywatelskich; 2) działalności naukowej; uczestnictwa w życiu społecznym oraz 3) tworzenia gospodarki opartej na innowacjach

O tym, jak uczelnie akademickie funkcjonują, powinna rozstrzygać strategia uczelni. Nowa ustawa nie przewiduje żadnego innego dokumentu poza strategią, w którym byłyby wskazane obszary preferowanych badań naukowych oraz obszary działalności dydaktycznej studiów poziomu I (licencjackich), poziomu II (magisterskich) i poziomu III (doktoranckich), jak też wszelkich innych form kształcenia. Powołanie rad uczelni, których działalność nie jest wspierana przez żadną jednostkę sztabową przygotowującą materiały dla przewodniczącego i członków rady uczelni, powoduje, że ten organ będzie formułował oceny, opierając się z jednej strony na dokumentach przedkładanych przez rektora i senat uczelni (korzystających z całego potencjału intelektualnego i organizacyjnego środowiska tej uczelni), z drugiej zaś strony z (zaledwie) indywidualnego potencjału intelektualnego każdego z członków rady. Istotny wpływ na pracę rady uczelni oraz na kształt podejmowanych przez nią

decyzji będzie mieć przy tym znaczny udział w niej pracowników i jednego studenta danej uczelni. Mogą oni stanowić grono wyrażające odmienne opinie niż ci członkowie rady, którzy reprezentują różne środowiska z otoczenia szkoły wyższej.

We współczesnym<sup>3</sup> świecie nie jest rzeczą łatwą ustalić, jaki poziom jakości kształcenia występuje w poszczególnych uczelniach w kraju i za granicą. Kontynuowana jest dyskusja, czy o jakości kształcenia bardziej decyduje program nauczania i dobrane metody dydaktyczne, czy też poziom zaangażowania studentów w realizację tego programu i autentyczna chęć wykorzystania możliwości stworzonych w szkole wyższej. Kształtowanie postaw obywatelskich musi się natomiast odwoływać do uznanych wzorców, a proces zmian w społeczeństwach wielu regionów świata wskazuje, że nasila się konfrontacja między zwolennikami wzorców o istotnie różnym charakterze. Najważniejszą kwestią stanowiącą przedmiot narastającego sporu jest akceptacja lub jej brak dla idei określanych mianem prawicowych oraz lewicowych. W USA, a także w wielu krajach europejskich, coraz częściej sygnalizowane jest zastrzeżenie, że środowiska akademickie wykazują większe zrozumienie dla idei lewicowych, utożsamianych także z ideami progresywnymi,

<sup>3</sup> Pojęcie „współczesny” stanowi synonim pojęć „nowoczesny” oraz „ponowoczesny”. Środowisko akademickie w Polsce stoi przed wyzwaniem rozgraniczenia zjawisk występujących wewnątrz uczelni od tych mających miejsce w ich otoczeniu o charakterze „pierwotnym”, ukształtowanym w przeszłości i typowym dla minionych etapów rozwoju systemu społeczno-gospodarczego (Łuczenko 2012, s. 22).

niż dla idei konserwatywnych i często z nimi powiązanych idei nacjonalistycznych. Spotyka się presję środowiskową, aby uczestnicy dyskusji akademickiej przestrzegali tzw. poprawności politycznej i powstrzymywali się od przedstawiania określonych poglądów, nawet jeśli są one wsparte racjonalnymi argumentami. Nasila się między innymi spór dotyczący oceny zjawiska migracji między regionami świata, np. między Afryką a Europą czy Ameryką Środkową a Ameryką Północną. Coraz bardziej rozbieżne stają się poglądy osób, które są zaliczane do zwolenników bezwzględnego blokowania imigracji oraz osób, które z zastrzeżeniem, że zostaną spełnione określone warunki, godzą się na kontrolowany napływ obcokrajowców do krajów o wysokim poziomie życia i jednocześnie zagrożonych bezwzględnym oraz względnym spadkiem liczby ludności czynnej zawodowo. Zapis w Ustawie 2.0 dotyczący misji uczelni w zakresie kształtowania postaw obywatelskich jest potrzebny, ale wydaje się, że środowiska polskich uczelni akademickich stają się coraz bardziej bezradne wobec realnego wyzwania dotyczącego rozstrzygnięcia, jakie treści uwzględniać w dyskusji wewnątrz grupy nauczycieli akademickich oraz jakie konkluzje z tej dyskusji wykorzystywać w kontaktach ze studentami i doktorantami. Otwarte pozostaje pytanie, czy trzy organy szkoły wyższej wkrótce będą w stanie wskazać, jakie wzorce mogą lub powinny być uznane przez społeczność akademicką za zasługujące na ich promocję zarówno w środowisku akademickim, jak i w jego otoczeniu. Jeśli te organy nie sformułują jednoznacznej wypowiedzi w powyższych kwestiach, to nadal wewnątrz społeczności akademickiej będą mogły być prezentowane postawy pluralistyczne, odmienne, a nawet konfrontacyjne wobec siebie. Brak jednoznacznej „instrukcji”, jakie wzorce należy promować, należy ocenić jako zjawisko bardzo pożądane. Immanentną cechą uczelni jest i powinna pozostać otwartość na różne poglądy. W okresie po rewolucji kulturowej, zapoczątkowanej w latach sześćdziesiątych minionego wieku, w wielu czołowych uniwersytetach na świecie ich rozwojowi sprzyjało pielęgnowanie zróżnicowania (racjonalnych) postaw, a negatywne skutki przynosiło dopuszczenie do promowania wybranego światopoglądu. Pomocne dla środowiska akademickiego w każdej szkole wyższej, bez względu na jej profil badawczo-dydaktyczny, może być odpowiednio aktywna postawa nauczycieli akademickich, którzy prowadzą badania i dydaktykę w dyscyplinie filozofii. Z ich strony można oczekiwać pomocy, w jaki sposób całe środowisko akademickie może dążyć do spełnienia ideału koherentności nauki (Morton 2002, s. 11). Rozwój wiedzy i towarzyszący mu rozwój technologii sprzyjają specjalizacji w badaniach, a w procesie dydaktycznym na uniwersytecie powinien być przekazywany syntetyczny obraz otaczającego nas świata i odpowiedzi, jakie zmiany mogą nastąpić. Pożądane jest zatem tworzenie lub rozbudowywanie zespołów nauczycieli akademickich, którzy w szkole wyższej każdego profilu zapewnią integrację zagadnień humanistycznych o podstawowym znaczeniu z zagadnieniami podejmowanymi w ramach innych dziedzin i dyscyplin nauki. W wielu szkołach wyższych w Polsce brakuje odpowiedniego potencjału intelektualnego reprezentowanego

Zapis w Ustawie 2.0 dotyczący misji uczelni w zakresie kształtowania postaw obywatelskich jest potrzebny, ale wydaje się, że środowiska polskich uczelni akademickich stają się coraz bardziej bezradne wobec realnego wyzwania dotyczącego rozstrzygnięcia, jakie treści uwzględniać w dyskusji wewnątrz grupy nauczycieli akademickich oraz jakie konkluzje z tej dyskusji wykorzystywać w kontaktach ze studentami i doktorantami

przez nauczycieli akademickich prowadzących badania i dydaktykę w dziedzinie nauk humanistycznych. Usunięcie istniejącej luki w tym zakresie powinno zostać uwzględnione w strategii poszczególnych szkół wyższych.

—  
Działalność naukowa w uczelni akademickiej może i powinna obejmować trzy obszary badań. Pierwszy z obszarów tworzą badania podstawowe podejmowane przez nauczycieli akademickich głównie z własnej inicjatywy

Działalność naukowa w uczelni akademickiej może i powinna obejmować trzy obszary badań. Pierwszy z nich tworzą badania podstawowe podejmowane przez nauczycieli akademickich głównie z własnej inicjatywy. Wynika to z tego, że największym wyzwaniem dla badacza jest sformułowanie pytań, na które do tej pory nikt nie poszukiwał odpowiedzi. Tego typu badania nie mogą być inicjowane przez otoczenie uczelni akademickiej, w tym przez organy administracji publicznej powołane do wspierania działalności naukowej. Granty z funduszy publicznych oraz prywatnych mogą natomiast wspierać inicjatywy tych badaczy, którym należy zapewnić niezbędne warunki materialne i organizacyjne dla realizacji podjętych nowatorskich poszukiwań. Powinien być im zapewniony komfort prowadzenia badań, których efekt nie jest znany, a w wielu przypadkach

nie przyniesie nie tylko spodziewanego, ale w ogóle żadnego wyniku. Nowatorskie badania są obciążone ryzykiem. Sukces może nie zostać osiągnięty. Organy uczelni powinny wykazywać nie tylko zrozumienie dla takiego charakteru badań podstawowych. Rolą mecenasów i partnerów szkół wyższych powinno być wręcz motywowanie nauczycieli akademickich do podejmowania ambitnych badań podstawowych w warunkach akceptowalnego ryzyka.

—  
Drugi obszar naukowy obejmuje działalność badawczo-rozwojową, której rozpoczęcie następuje po rozpoznaniu potrzeb społecznych lub oczekiwań różnych środowisk. Badania nad tematami szczegółowymi – pole dla rozwoju relacji uczelni z gospodarką – tworzą trzeci obszar nauki

Drugi obszar naukowy obejmuje działalność badawczo-rozwojową, której rozpoczęcie następuje po rozpoznaniu ogólnych potrzeb społecznych (np. w dziedzinie nauk medycznych i nauk o zdrowiu) lub precyzyjnie zdefiniowanych oczekiwań poszczególnych środowisk, w tym jednostek samorządu terytorialnego bądź podmiotów gospodarczych i ich związków. Realizacja tej grupy badań wymaga utrzymania nadmiarowego potencjału kadrowego w środowisku nauczycieli akademickich. Brak rezerw tego potencjału może stanowić barierę dla kontynuowania badań w określonym zakresie oraz dla podejmowania nowych zadań. Organy uczelni akademickich powinny uwzględniać konieczność dysponowania rezerwą kadrową, decydując o zapewnieniu środków na wyprzedzające w stosunku do istniejących potrzeb kształtowanie potencjału kadrowego w środowisku akademickim. Jeśli w Polsce uczelnie akademickie mają być równoprawnymi partnerami dla naukowców z całego

świata, to konieczne jest także zapewnienie środków zarówno na przyjmowanie do pracy zagranicznych specjalistów, jak i na delegowanie własnych nauczycieli akademickich do czasowej pracy w pozakrajowych ośrodkach akademickich lub naukowych. W Polsce do nadrobienia jest luka intelektualna i organizacyjna w szkołach wyższych, którą spowodowała niedostateczna intensywność kontaktów międzynarodowych. Wyeliminowanie tej luki jest możliwe w okresie kilku lat, jeśli doszłoby do skokowego wzrostu w zakresie wymiany międzynarodowej obejmującej

zarówno młodych nauczycieli akademickich (asystentów i adiunktów), jak i kadre profesorską.

Badania nad tematami szczegółowymi, realizowane w krótkim okresie, tworzą trzeci obszar nauki i stanowią potencjalne pole dla rozwoju bezpośrednich relacji uczelni akademickich z gospodarką i innymi środowiskami z otoczenia. W Polsce, ze względu na brak pozytywnych doświadczeń, obie strony nie wykazują dostatecznie dużej skłonności do współpracy. Rolą rad uczelni, a w szczególności obecnych tam przedstawicieli gospodarki, jest wsparcie procesu integracji środowiska akademickiego z podmiotami gospodarczymi, zwłaszcza z sektora prywatnego, a także z jednostkami samorządu terytorialnego.

Trzecia misja uniwersytetu dotyczy współdziałania środowiska akademickiego w funkcjonowaniu społeczności ogólnokrajowej oraz lokalnej. W epoce czwartej rewolucji przemysłowej powstaje potrzeba zapewnienia warunków dla zdobycia dodatkowej wiedzy i nowych umiejętności oraz kompetencji przez liczne grupy społeczne, w tym osoby, które w przeszłości zdobyły wyższe wykształcenie. Proces uczenia przez całe życie powinien być inicjowany i zdominowany przez uczelnie akademickie, gdyż rozwój i implementacja nowych technologii, w tym technologii cyfrowych, tworzą zupełnie nowe wyzwania dla ludzi zabiegających o utrzymanie się w grupie osób osiągających sukces w życiu prywatnym, co związane jest z sukcesem zawodowym. W epoce rozszerzania się świata wirtualnego, który uzupełnia świat realny ukształtowany przez procesy minionych trzech rewolucji przemysłowych, potrzebne są zdolności do funkcjonowania w świecie hybrydowym, obejmującym zarówno świat analogowy (realny), jak i świat cyfrowy (wirtualny). Prowadzenie różnorodnych form kształcenia ustawicznego nie powinno zostać pozostawione jedynie szkołom wyższym o innym charakterze niż uczelnie akademickie. Jak wskazują przykłady zagraniczne, kształcenie oderwane od badań na najwyższym poziomie może stanowić jedynie namiastkę edukacji zapewniającej oczekiwane efekty. Profesjonalny marketing prowadzony przez szkoły wyższe nie będące uniwersytetami w wielu przypadkach wprowadza w błąd potencjalnych słuchaczy oraz mecenasów, jak również partnerów wspierających cały system szkolnictwa wyższego. Rolą rad uczelni jest wspieranie rozszerzania zasięgu programów dydaktycznych obejmujących liczne dziedziny nauki, a dedykowanych osobom aktywnym zawodowo, mającym długoletnie doświadczenie zawodowe, które są zainteresowane swoim rozwojem w epoce czwartej rewolucji przemysłowej.

W epoce rozszerzania się świata wirtualnego, który uzupełnia świat realny, ukształtowany przez procesy minionych trzech rewolucji przemysłowych, potrzebne są zdolności do funkcjonowania w świecie hybrydowym, obejmującym zarówno świat analogowy (realny), jak i świat cyfrowy (wirtualny)

## ZACHOWANIE I POZYCJA NAUCZYCIELA AKADEMICKIEGO ZATRUDNIONEGO NA STANOWISKU BADAWCZO-DYDAKTYCZNYM

Do obowiązków nauczyciela akademickiego zatrudnionego na stanowisku badawczo-dydaktycznym należy prowadzenie działalności naukowej, kształcenie i wychowywanie studentów lub uczestniczenie w kształceniu doktorantów. Nauczyciele akademicy prowadzący równocześnie badania naukowe oraz zajęcia dydaktyczne



stanowią podstawową grupę pracowników uczelni akademickich i kształtują funkcjonowanie poszczególnych szkół wyższych. Od własnej aktywności oraz skuteczności w realizacji podjętych zadań zależy ich indywidualna pozycja w uczelni, w której są afiliowani, oraz waga tej uczelni w środowisku naukowym w kraju i za granicą. Przedstawiciele tej grupy przechodzą przez kolejne szczeble awansu naukowego (zdobywają stopnie naukowe i tytuł naukowy) oraz awansu akademickiego (przechodząc na kolejne stanowiska, co w niektórych przypadkach wiąże się ze zmianą szkoły wyższej na inną w kraju lub za granicą) i bez wątplenia są ludźmi kreatywnymi działającymi w różnych obszarach, rozszerzającymi wiedzę naukową i doskonalącymi swoje kwalifikacje. Część z tych osób wykazuje cechę, którą Harold Kerzner, amerykański specjalista w zakresie zarządzania, określa jako „heroizm jednostki” (Kerzner 2001, s. 47–49). Oznacza to, że w środowisku nauczycieli akademickich występują osoby, które bez względu na istniejące warunki pracy realizują własną pasję tak w obszarze działalności badawczej, jak i w obszarze działalności dydaktycznej. Podejmują ambitne i ryzykowne zadania oraz konsekwentnie dążą do ich zrealizowania. Dzięki pracy takich nauczycieli w uczelniach akademickich w Polsce, mimo niesprzyjających warunków, były i nadal są osiągnięte sukcesy badawcze oraz dydaktyczne o międzynarodowym znaczeniu. Ważne jest dostrzeżenie zjawiska, że istotna część tych herosów akademickich, podejmując działania indywidualnie, z biegiem czasu potrafi skupić wokół siebie inne osoby, cechujące się niższym poziomem automotywacji. W ramach tego procesu kreowane są sukcesy, których osiągnięcie jest możliwe jedynie dzięki pracy zespołowej, w tym z udziałem przedstawicieli różnych dziedzin i dyscyplin nauki. Istnieje w Polsce wiele przykładów potwierdzających wnioski, że odwaga i mądrość liderów doprowadziła do powstawania zespołów międzyuczelnianych i międzynarodowych, które wniosły istotny wkład w rozwój nauki i uzyskały status akademickiej elity w skali globalnej.

Współcześnie powstaje zatem wiedza rozszerzona (*augmented knowledge*), czyli wiedza tworzona równocześnie w dwóch oddzielnych procesach: procesu poznawczego człowieka (*human knowledge*) oraz procesu poznawczego świata maszyn (*industrial knowledge*). Zrozumienie tego fenomenu stanowi warunek zmiany postawy nauczycieli akademickich

W epoce czwartej rewolucji przemysłowej na coraz większą skalę wykorzystywane są technologie analizy dużych zbiorów danych czy uczenia maszynowego. Dzięki ich zastosowaniu możliwe stało się uruchomienie procesu syntezy danych i zbudowanych na ich podstawie informacji, a także syntezy tych informacji aż do poziomu wykreowania wiedzy bez udziału człowieka. Współcześnie powstaje zatem wiedza rozszerzona (*augmented knowledge*), czyli wiedza tworzona równocześnie w dwóch oddzielnych procesach: procesu poznawczego człowieka (*human knowledge*) oraz procesu poznawczego świata maszyn (*industrial knowledge*)<sup>4</sup>. Zrozumienie tego fenomenu stanowi warunek zmiany postawy nauczycieli akademickich, którzy do tej pory uznawali, że student pozyskuje wiedzę podczas procesu kształcenia się w szkole wyższej. Ich wyzwaniem stało się zaakceptowanie stanu, w którym studenci, a także sami nauczyciele akademicy, mogą pozyskiwać wiedzę pochodzącą spoza

4 Szerzej na ten temat: Paprocki 2019, s. 9–29.

środowiska akademickiego, powstała w świecie maszyn. Można się spodziewać, że w najbliższych latach na całym świecie zmieni się rola nauczyciela akademickiego, a tym samym także sposób jego uczestnictwa w działaniach o charakterze badawczym i dydaktycznym. W konsekwencji będzie musiała się zmienić formuła działania szkół wyższych.

## ROLA RADY UCZELNI AKADEMICKIEJ

W publicznej uczelni organami są rada uczelni, rektor i senat.

Ze względu na znaczenie rady uczelni, do której zadań należy m.in. opiniowanie projektu strategii uczelni, monitorowanie zarządzania uczelnią i opiniowanie sprawozdania z realizacji strategii uczelni, warto się zastanowić, czy skład powołanych już rad uczelni zapowiada wypełnienie przez nie wyznaczonych im zadań, w tym monitorowania gospodarki finansowej i opiniowania planu rzeczowo-finansowego. W tabeli 1 przedstawiona jest liczebność rad uczelni w wybranych uczelniach akademickich oraz pozycja osób reprezentujących otoczenie środowiska akademickiego. Posiadają one doświadczenie menedżerskie i dysponują lub mogą dysponować rozpoznaniem, jakie potrzeby otoczenia uczelni mogą albo wręcz powinny być zaspokajane dzięki wykonywaniu zadań realizujących cele wszystkich trzech misji uczelni. W zestawieniu uwzględniono wszystkie uniwersytety ekonomiczne w Polsce oraz wybrane szkoły wyższe znajdujące się w czołówce rankingu Perspektyw 2019. W siedmiu uczelniach<sup>5</sup> spośród trzynastu ujętych w zestawieniu, przedstawicielowi otoczenia tych uczelni – ale spoza środowisk naukowych w kraju i za granicą<sup>6</sup> – powierzono funkcję przewodniczącego rady uczelni.

Ponieważ rady uczelni pierwszej kadencji zakończą swoją działalność już 31 grudnia 2020 roku, trudno będzie ocenić efekty ich pracy. Być może wybór członków drugiej kadencji rady będzie się sprowadzać do reelekcji. Od 2021 roku ten organ uczelni będzie mógł funkcjonować stabilnie. Oznacza to, że dopiero za kilka lat możliwe będzie opisanie znaczenia rad uczelni dla funkcjonowania szkół wyższych w Polsce oraz racjonalność wyboru jej członków.

Po wprowadzeniu przez Ustawę 2.0 rad uczelni dopiero za kilka lat możliwe będzie opisanie ich znaczenia dla funkcjonowania szkół wyższych w Polsce oraz racjonalność wyboru jej członków

5 W AGH, która nie jest ujęta w tej grupie, przewodniczącym rady uczelni jest prof. dr hab. inż. Janusz Filipiak, który reprezentuje środowisko naukowe, ale posiada niekwestionowane kompetencje menedżerskie ukształtowane w trakcie wieloletniego kierowania podmiotem gospodarczym funkcjonującym na rynku krajowym i międzynarodowym.

6 W szkołach wyższych ujętych w zestawieniu tylko w jednej z nich (Uniwersytet Warszawski) do rady uczelni powołano dwie osoby spoza kraju.

**Tabela 1. Rady uczelni pierwszej kadencji w wybranych uczelniach akademickich w Polsce (stan na koniec lipca 2019 r.)**

Uczelnia	Liczebność członków rady	Liczba reprezentantów otoczenia uczelni, z wyłączeniem osób z krajowego lub międzynarodowego środowiska naukowego	Uwagi dotyczące reprezentantów otoczenia uczelni
Politechnika Warszawska	9	4	W tym przewodniczący Rady Uczelni
Uniwersytet Adama Mickiewicza	9	4	
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	8	4	W tym przewodniczący Rady Uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	7	3	W tym przewodniczący Rady Uczelni
Gdański Uniwersytet Medyczny	7	3	W tym przewodniczący Rady Uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	7	3	W tym przewodniczący Rady Uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach	7	2	W tym przewodniczący Rady Uczelni
Uniwersytet Warszawski	7	2	
Uniwersytet Jagielloński	7	2	
Akademia Górniczo-Hutnicza	7	2	
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego	7	0	
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego	6	2	

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na stronach www poszczególnych uczelni lub dostępnych w mediach.

### UCZELNIA AKADEMICKA W MODELU *NO-BOSS*

Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* przewiduje, że jedynym organem, który funkcjonuje permanentnie i stanowi egzekutywę uczelni akademickiej, jest rektor. W środowisku akademickim spotykane są różnorodne poglądy dotyczące tego rozwiązania. Najbardziej skrajne z nich sprowadzają się do zarzutu, iż ustawa prowadzi do scentralizowania, technokratyzacji, a nawet do dyktatury w środowisku akademickim. Spotykany jest także pogląd, że regulacja – która poza zdefiniowaniem formalnych ram funkcjonowania uczelni nie zapewnia dla ich działalności dopływu dostatecznej ilości środków finansowych – doprowadzi do sytuacji, w której uczelnie

w Polsce nie będą miały cech 2.0 (czyli nowoczesności), lecz pozostaną po prostu uczelniami drugiej kategorii. Ocenianie *a priori* procesów zmian, które wywoła wdrażanie nowych ustaw, nie wydaje się w pełni racjonalne. Z teorii nauk o zarządzaniu oraz badań poświęconych funkcjonowaniu różnorodnych rozwiązań w organizacjach wynika, że procesy zachodzące w rzeczywistości cechuje różnorodność, a ze względu na oddziaływanie nieprzewidzianych czynników efekty procesu zmian stają się drastycznie odmienne od oczekiwań. Powszechnie znana jest opinia, że cały świat staje się coraz bardziej turbulentny. To oznacza, że mniejsze znaczenie mają formalne ramy funkcjonowania organizacji, a większe cechy tych organizacji.

W epoce czwartej rewolucji przemysłowej za jedną z najbardziej pożądanых cech uznaje się zwinność (*agility*). To od niej w istotnej mierze zależy umiejętność dostosowywania się organizacji do zachodzących w otoczeniu zmian. Ważnym atrybutem współczesnych organizacji staje się również rezyliencja (*resilience*). Jest ona cechą osób i organizacji, które bardziej niż inne są odporne na zawirowania i sytuacje kryzysowe. Osoby oraz organizacje rezyliencyjne są w stanie nie tylko przetrwać zagrożenia, lecz także rozwijać się i odnosić sukcesy w sytuacjach, które przerastają innych. Jednocześnie uznaje się za istotne wykreowanie innego zjawiska: stworzenie możliwości zapewniających pracownikom wewnątrz organizacji warunków, w których mogą ujawniać swoją kreatywność i zdolność do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. O ile bezwzględnym warunkiem do tego, by przedsiębiorstwo utrzymało i zwiększało swoje zdolności do konkurowania na rynku, jest permanentne wprowadzanie przez nie innowacji technologicznych oraz nowych modeli biznesowych – to do misji uczelni należy współudział „w tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach”<sup>7</sup>. Jedną z możliwych koncepcji zarządzania, która mogłaby zostać wykorzystana w uczelni akademickiej, jest koncepcja *no-boss*. W organizacjach gospodarczych zastosowanie tej koncepcji służy zwiększeniu ich zdolności do przygotowania i wdrażania rozwiązań innowacyjnych; zastosowanie jej w szkole wyższej ma zapewnić lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału intelektualnego.

W literaturze z zakresu teorii zarządzania do tej koncepcji przywiązuje się coraz więcej wagi. Kiedy procesy zmian wykazują dużą dynamikę, a ich zakres obejmuje ewolucję procesów wykorzystywania najnowszych technologii, wiele międzynarodowych organizacji gospodarczych<sup>8</sup> podejmuje próby wdrażania tej koncepcji. Uwzględnia przy tym tkwiący w niej paradoks. Koncepcja organizacji „bez szefa”, czyli pozbawionej

W epoce czwartej rewolucji przemysłowej za istotne uznaje się zapewnienie pracownikom wewnątrz organizacji warunków, w których mogą ujawniać swoją kreatywność i zdolność do wdrażania innowacyjnych rozwiązań

Jedną z możliwych koncepcji zarządzania, która mogłaby zostać wykorzystana w uczelni akademickiej, jest koncepcja *no-boss*. Zastosowanie jej miałoby zapewnić lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału intelektualnego

<sup>7</sup> Określenie „innowacyjne rozwiązania” może być rozumiane bardzo szeroko, co prowadzi aż do konfuzji, że poszukiwane jest panaceum na wszelkie problemy (Godin 2008, s. 5).

<sup>8</sup> Do tej grupy należą m.in. Saint-Gobain GE Bearings, Trumpf, Deutsche Bahn, Zalando. Erfolgsgarant Selbstorganisation? (2019). *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – Ohne Oben. Die Kunst der Selbstorganisation*, 2, 4.

formalnej hierarchii, nie sprawdza się w start-upach, gdzie pracownicy, w większości bez wcześniejszego stażu zawodowego lub tylko z małym doświadczeniem, działając wewnątrz zespołu, nie mają wyrobionych zdolności do utrzymywania dystansu wobec siebie, a ponadto mają kłopot z autokreacją w nim swej roli. Za to koncepcja ta zdobywa coraz więcej zwolenników w dużych organizacjach o ukształtowanej pozycji na rynku (*incumbents*), w których coraz częściej dostrzega się zalety budowania wewnątrz organizacji zespołów imitujących start-upy. Podstawowe znaczenie ma przy tym zakładana w tej koncepcji zmiana ról. Im bardziej pracownik jest przyzwyczajony do rutynowego działania w strukturze organizacyjnej, tym większy efekt może przynieść „pozbawienie go znanego otoczenia”. Jest więc przenoszony do kilkunastoosobowych, interdyscyplinarnych zespołów, w których najważniejsze jest znalezienie poszukiwanego rozwiązania, a nie sposób postępowania jego poszczególnych członków (Nancy 2016, s. 1). Ponieważ uczelnia akademicka posiada cechy organizacji typu *incumbent*, zastosowanie koncepcji *no-boss* w zarządzaniu taką organizacją zasługuje na rozważenie.

Podstawowe cechy koncepcji *no-boss* są następujące (Bock, Schilling 2019, s. 19):

- w podmiocie nie występują stabilnie funkcjonujące jednostki organizacyjne stanowiące elementy struktury całej organizacji, czego konsekwencją jest brak stabilnej hierarchii wewnątrz organizacji;
- członkowie zespołu orientują się na cele, do których realizacji zmierza cała organizacja, a działanie każdego z nich determinowane jest autokreatywnością a nie poleceniami od zwierzchników;
- selekcja osób do zespołu tworzącego organizację odbywa się przy zastosowaniu kryterium oceny zdolności kandydatów do współpracy i niewymuszonej integracji (co ma powodować, że wszyscy członkowie zespołu z jednej strony cieszą się niezależnością, a z drugiej strony wykazują skłonność do współdziałania, np. jak pszczoły w roju).

Odwołanie się do przykładu roju pszczoł pozwala na porównanie rektora uczelni akademickiej do królowej matki. Jest to porównanie o tyle uzasadnione, że samotny rektor występujący w roli jedyne go organu egzekucyjnego w uczelni akademickiej nie ma ani intelektualnych, ani organizacyjnych możliwości, by bezpośrednio i skutecznie oddziaływać na każdego nauczyciela akademickiego zatrudnionego na stanowisku pracownika badawczo-dydaktycznego. Zmiany dotyczące liczby, pozycji i procesu powoływania organów uczelni wprowadzone Ustawą 2.0 tworzą szansę dla rozwoju środowiska w każdej uczelni akademickiej w Polsce.

Należy uwzględnić odmienną naturę procesu konkurencyjnego podmiotów gospodarczych, które chcą osiągnąć sukces komercyjny, zwiększając swój udział w rynku, od procesu do-

bywania coraz lepszej pozycji przez szkoły wyższe w międzynarodowym systemie akademickim. Podmioty gospodarcze stają przed szczególnym wyzwaniem, jakim jest zdobycie dominującej lub wyłącznej pozycji na rynku, co wiąże się z wyeliminowaniem innych podmiotów i blokowaniem wejścia na rynek przez nowych konkurentów. Na rynku globalnym, na którym pojawiły się podmioty wykorzystujące technologie cyfrowe i tworzące globalne sieci, zwyciężają operatorzy wirtualnych platform osiągający status „zwycięzca bierze wszystko lub większość” (Cusumano,

Samotny rektor, jako jedyny organ egzekucyjny w uczelni akademickiej, nie ma możliwości, by bezpośrednio i skutecznie oddziaływać na każdego nauczyciela zatrudnionego na stanowisku pracownika badawczo-dydaktycznego

Gawer, Yoffie 2019, s. 31). Inaczej przebiega konkurencja w środowisku akademickim. Rynek usług edukacyjnych i działalności badawczej jest na całym świecie poddany ścisłym regulacjom, co ogranicza możliwości wejścia nań nowych podmiotów oraz zdolność istniejących do (dynamicznego) rozwoju ilościowego. Proces eliminowania słabszych szkół wyższych przez uczelnie rozwijające swój potencjał intelektualny i osiągające najbardziej spektakularne efekty naukowe przebiega z małą dynamiką. W żadnym kraju na świecie nie jest łatwo doprowadzić do utworzenia start-upu, który uzyskałby szybko status uczelni akademickiej. Jak długi jest to projekt, ujawnia m.in. historia rozwoju prywatnych szkół wyższych w Polsce<sup>9</sup>.

Doświadczenia zagraniczne wskazują, że w efekcie inicjatywy podjętej poza sektorem państwowego szkolnictwa wyższego może dojść do spektakularnego sukcesu, co potwierdza historia prywatnego amerykańskiego uniwersytetu Stanford<sup>10</sup>. Jednak nawet najlepsza szkoła wyższa – podobnie jak podmioty gospodarcze na rynku – nie ma zagwarantowanego utrzymania pozycji lidera. Jak wskazują losy uniwersytetu Stanford, jeśli nie są stworzone warunki do permanentnego pozyskiwania osób o szczególnych talentach i włączenia ich do działalności badawczej, to następuje naturalne „wypalenie” istniejącej kadry nauczycieli akademickich. Ze strony elit funkcjonujących w Dolinie Krzemowej, czyli w bezpośrednim otoczeniu uniwersytetu Stanford, sygnalizowany jest brak nowych idei pochodzących ze środowiska akademickiego, które przyniosłyby w drugiej dekadzie XXI wieku równie wspaniałe innowacje, jak te, które zostały wdrożone w końcu minionego wieku.

Na rynku globalnym podmioty o cechach *incumbent*, prowadzące działalność komercyjną, są silniej zmotywowane do wdrażania nowych koncepcji zarządzania organizacją niż uniwersytety. Stąd do tej pory koncepcja organizacji „bez szefa” jest implementowana wśród podmiotów gospodarczych, a nie ma jeszcze przypadków jej zastosowania w szkołach wyższych. Nowa ustawa – choć zapewne nie było to zamiarem ustawodawcy – stworzyła warunki, aby taką koncepcję zastosować w polskich uczelniach akademickich.

## UCZELNIA W MODELU DAO

Zdecentralizowana autonomiczna organizacja, lub po prostu DAO, to forma, w jakiej mogłaby funkcjonować uczelnia akademicka. To organizacja, w której decyzje są podejmowane elektronicznie za pomocą uzgodnionej formuły kodu komputerowego i głosowania członków organizacji. Przyjęte jawne i dostępne dla wszystkich rozwiązania technologiczne tworzą swoistą umowę, identyczną dla każdego członka społeczności danego uniwersytetu. Pozwala ona każdemu z nich, bez formalnych struktur władzy, według tych samych

Zdecentralizowana autonomiczna organizacja, lub po prostu DAO, to forma, w jakiej mogłaby funkcjonować uczelnia akademicka

9 O sukcesie w procesie rozwoju świadczy ujęcie Akademii Leona Koźmińskiego w pierwszej dwudziestce i SWPS Uniwersytetu Humanistycznospołecznego z siedzibą w Warszawie w pierwszej czterdziestce w Rankingu uczelni akademickich w 2019 roku (*Najlepsze uczelnie...*, s. 1).

10 Uniwersytet Stanford został utworzony w 1891 roku przez rodzinę Stanford w miejscowości o nazwie Stanford. Jeszcze w latach 50. XX wieku jego kampus obejmował kilka skromnych budynków, a w okolicy nikt się nie spodziewał, że pod koniec tego stulecia funkcjonować tu będzie uniwersytet obejmujący siedem niezależnych szkół, prowadzących interdyscyplinarne badania i kształcących kadre, zasilając intelektualnie całą Dolinę Krzemową.

zasad, za pomocą posiadanego głosu decydować o dowolnym przedsięwzięciu na uczelni. Nie chodzi przy tym tylko o wybór inicjatyw do realizacji, ale również o podtrzymywanie ich dalszej celowości i aktualności głosami społeczności akademickiej. DAO pozwala na utrzymanie optymalnego „portfela” projektów i działań uniwersytetu oraz uzyskanie wysokiej efektywności, jeśli chodzi o sposoby osiągania celów. Jest to możliwe dzięki dużemu zaangażowaniu przedstawicieli uczelnianej społeczności, z jednej strony zmotywowanych do tego, aby w odniesieniu do ich inicjatyw widoczny był postęp, z drugiej zaś aktywnie uczestniczących w życiu uczelni oraz śledzących status wszystkich przedsięwzięć.

W istocie uniwersytet DAO to system zakodowanych reguł, które określają, jakie działania podejmie organizacja. Wprowadzenie technologii *blockchain* umożliwiło przekształcenie pierwotnie sformułowanej, teoretycznej koncepcji DAO w projekt, który można współcześnie zaimplementować w praktyce. *Blockchain* wprowadził rozwiązanie bezpiecznej księgi cyfrowej, która może śledzić wszystkie interakcje jej członków w internecie, a tym samym zapewniać bezpieczne środowisko do budowy szkoły wyższej jako zdecentralizowanej autonomicznej organizacji.

Technologia *blockchain* wykorzystuje technikę zwaną zaufanym znacznikiem czasu do zwalczania fałszywych transakcji. Aby wyeliminować nadużycia i potrzebę zaangażowania pośrednika z zewnątrz, rozproszona baza danych jest przechowywana przez wszystkich użytkowników *blockchain* – w przypadku uniwersytetu DAO, przez wszystkich członków społeczności akademickiej. Idea wdrożenia tych narzędzi w organizacji polega na tym, że pozwala ona organizacji działać bez nadzoru menedżerskiego, a zatem w modelu *no-boss*. Teoretycznie uniwersytet DAO mógłby działać całkowicie autonomicznie, gdyby platforma technologiczna zapewniała wystarczające reguły i elastyczność.

*Blockchain* i inteligentne kontrakty to technologie zarządzania, które mogą zapewnić wyższy poziom przejrzystości funkcjonowania organizacji, przy jednoczesnym ograniczeniu biurokracji dzięki samoegzekwowalnym zasadom postępowania. Ich zastosowanie pozwala zminimalizować występujące w większości uczelni problemy pryncypała-agenta i wynikające z tego zagrożenia moralne oraz zaburzenia sprawności organizacji. Rozwiązanie opiera się na tzw. tokenach, swoistych „prawach głosu” funkcjonujących wewnątrz organizacji i służących do podejmowania decyzji. Tokeny znajdują się w posiadaniu dotychczasowych członków społeczności akademickiej i w ramach sieci rozproszonych dostarczają zachętę do naturalnego kreowania wspólnoty interesów. Uczelnie DAO angażują grono ludzi, którzy komunikują się ze sobą zgodnie z samoegzekwującym się protokołem określonym dla danego uniwersytetu.

Zapewnienie bezpieczeństwa sieci i wykonywanie innych zadań dla usieciowionej społeczności jest nagradzane natywnymi tokenami sieci. *Blockchain* i inteligentne kontrakty zmniejszają tym samym koszty transakcyjne zarządzania, oferując wyższy poziom przejrzystości funkcjonowania uczelni i dostosowując interesy wszystkich uczestników społeczności akademickiej dzięki zasadom konsensusu związanym z rodzimym tokenem. Zachowania indywidualne są motywowane za pomocą tokena, aby wszyscy przyczyniali się do realizacji zadań ujętych w strategii

—

*Blockchain* i inteligentne kontrakty to technologie zarządzania, które mogą zapewnić wyższy poziom przejrzystości funkcjonowania organizacji, przy jednoczesnym ograniczeniu biurokracji dzięki samoegzekwowalnym zasadom postępowania

uniwersytetu. Członkowie społeczności akademickiej DAO nie są związani ze sobą formalnie, nie zawarli ze sobą umów. Zamiast tego są kierowani zachętami powiązanych z tokenami sieciowymi, a także w pełni przejrzystymi i zapisanymi zasadami, co wymusza konsensus. Nie ma porozumień dwustronnych. Istnieje tylko jedno prawo rządzące – protokół lub inteligentna umowa – regulujące zachowanie wszystkich uczestników sieci danego uniwersytetu, pozwalające każdemu z nich według tych samych zasad za pomocą aktywnych głosów wystąpić z propozycją, podtrzymać swoje wsparcie dla zgłoszonej już propozycji lub wycofać głos i tym samym przyczynić się do zamknięcia danej propozycji w portfelu wspieranych przez uczelnię aktywności.

W odróżnieniu od tradycyjnych organizacji, które cechuje na ogół struktura odgórna, z wieloma szczeblami zarządzania i biurokratyczną koordynacją – DAO uniwersytety, zgodnie z duchem nowych ustaw, stanowią system operacyjny dla osób i instytucji, które nie muszą się znać ani ufać sobie nawzajem. Mogą one funkcjonować w różnych obszarach geograficznych, mówić różnymi językami oraz podlegać specyficznym jurysdykcjom. Zamiast formalnych więzi uniwersyteckich zarządzających relacjami między ludźmi, w sieci Bitcoin umowy mają formę kodu *open-source*, który jest wzmocniony przez większościowy konsensus wszystkich podmiotów sieciowych. Uczelnie DAO nie mają struktury hierarchicznej, z wyjątkiem kodu. Po wdrożeniu kodu jest on niezależny od swojego twórcy i nie może być oceniany przez pojedynczą osobę, ale przez większość uczestników organizacji. Dokładne reguły większości są zdefiniowane w protokole konsensusu lub inteligentnej umowie uchwalonej przez mecenasów, opiniowanej i monitorowanej przez radę uczelni i wdrożonej przez rektora. Będą się one różnić w zależności od przypadku i celu ich zastosowania oraz w zależności od specyfiki szkoły wyższej.

W praktyce oznacza to brak hierarchii – DAO to połączenie kodu komputerowego, *blockchain*, inteligentnych umów i ludzi. Uniwersytet tego typu posiada interesariuszy dysponujących tokenami, reprezentujących głos w funkcjonowaniu DAO. Zasadniczo to, czego chcą interesariusze, to wzrost wartości ich tokenów, co oznacza najczęściej rozwój organizacji. Interesariusze zachowują się jak swoiści „udziałowcy” DAO, ale nie ma tam rady nadzorczej czy kadry kierowniczej wyższego szczebla. Posiadacze tokenów DAO mają prawo głosować na „tak” lub na „nie” na każdą propozycję, inicjatywę czy projekt stojący przed organizacją.

Najważniejsze wydaje się to, że w uczelni DAO, zamiast zostać zatrudnionym na etacie, każdy nauczyciel akademicki otrzymuje kontrakt na podstawie projektu. Następnie, po dyskusji wśród członków społeczności akademickiej, propozycja projektu poddawana jest głosowaniu, a po jej przyjęciu praca może się rozpocząć. Dalej osoba otrzymująca kontrakt skupia się na swoim projekcie i odpowiada za dostarczanie uzgodnionego efektu na czas i w limicie budżetu. Jeżeli ktoś przekracza notorycznie terminy albo zachowuje się wbrew regułom uniwersytetu lub szkodliwie wobec innych członków społeczności, to w klasycznej organizacji interweniuje przełożeni. Jednak w DAO, jeśli ktoś nie dotrzymuje terminów lub traktuje ludzi nie

DAO uniwersytety, zgodnie z duchem Ustawy 2.0, stanowią system operacyjny dla osób i instytucji, które nie muszą się znać ani ufać sobie nawzajem. Mogą one funkcjonować w różnych obszarach geograficznych, mówić różnymi językami oraz podlegać specyficznym jurysdykcjom. W praktyce oznacza to brak hierarchii



fair – posiadacze tokena, którzy głosowali na daną umowę czy projekt, po prostu wycofują swoje głosy. W pewnym momencie umowa spada poniżej wymaganego progu akceptacji i natychmiast zostaje zakończona. Tak więc zachęta dla każdego, kto przyczynia się do rozwoju uniwersytetu DAO, jest oczywista:

1. Należy robić to, do czego się zobowiązało.
2. Należy przykładać się do wysokiej jakości działania.
3. Należy traktować ludzi z szacunkiem.

Jeśli ktoś tego nie robi, po prostu zostaje wyeliminowany ze szkoły wyższej. Biorąc pod uwagę fakt, że uczelnia DAO jest zorganizowana wokół inteligentnych kontraktów i zaakceptowanych wartości, a nie pojedynczych osób i ról, elastyczność oraz sprawność innowacji są znacznie wyższe niż w klasycznie zarządzanych

uniwersytetach – zgodnie z wymogami czwartej rewolucji przemysłowej. W płaskiej strukturze uczelni jej społeczność może gromadzić i finansować najlepsze pomysły z dowolnego miejsca. W świecie uniwersytetu DAO nie potrzeba rektora w roli aktywnego menedżera wewnętrznego. W zgodzie z duchem nowych ustaw i ze względu na istnienie reguły „im szerzej obejmujesz, tym słabiej ściskasz” nauczyciel akademicki, który jest autorytetem naukowym, ale jedynie w wyjątkowych przypadkach dysponuje doświadczeniem w zarządzaniu dużymi organizacjami, nie może się stać skutecznym zarządcą jednoosobowo sprawującym egzekutywę w uczelni akademickiej. Podstawowe znaczenie ma fakt, że w uniwersytecie DAO osoby osiągające niższe wyniki i ci, którzy stają się przeszkodą dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania uczelni, są usuwani znacznie szybciej i sprawniej, co w publicznych szkołach wyższych w Polsce

W uniwersytecie DAO należy robić to, do czego się zobowiązało. Należy przykładać się do wysokiej jakości działania. Należy traktować ludzi z szacunkiem. Jeśli ktoś tego nie robi, po prostu zostaje wyeliminowany ze szkoły wyższej

wciąż pozostaje nierozwiązanym problemem. Zatem uniwersytet DAO stanowi rozwiązanie, które zapewnia rozwój potencjału tej organizacji z pożytkiem dla społeczności akademickiej (nauczycieli akademickich, studentów i doktorantów oraz personelu pionu administracyjnego) i dla każdego członka tej społeczności.

Można sobie wyobrazić, że w przyszłości pracownik badawczo-dydaktyczny będzie stroną np. dziesięciu różnych kontraktów dla wielu DAO uniwersytetów, które wspólnie wynagrodzą go dużo lepiej niż praca na pełnym etacie w jednym miejscu. Pozwolą również na elastyczność i poświęcanie się z pasją temu, co najważniejsze w pracy nauczyciela i badacza. Wszystko bez bezpośredniego przełożonego, dziekana, a może nawet rektora... Dla wielu akademików może to być fantastyczna perspektywa.

## ZAUTOMATYZOWANY MECHANIZM FINANSOWANIA UCZELNI AKADEMICKICH O CECHACH DAO

W celu ułatwienia poszukiwania rozwiązań organizacyjnych dla uczelni akademickich dalej podjęto rozważania nad modelem finansowania uczelni akademickich, które spełniałyby cechy DAO.

## Obszary działania zespołów nauczycieli akademickich

Jak wspomniano wcześniej, uczelnie akademickie mają wytyczone trzy podstawowe cele działalności: badawczą, dydaktyczną i wypełniania trzeciej misji, tj. działania na rzecz swojego otoczenia.

W sytuacji, w której wydziały w szkołach wyższych utraciły charakter podstawowych jednostek organizacyjnych, każdy formalnie lub nieformalnie ukształtowany zespół nauczycieli akademickich może się stać autonomicznym podmiotem realizującym misję uczelni akademickiej.

Działalność badawcza może być realizowana z inicjatywy własnej już istniejących zespołów badawczych na zlecenie mecenasów oraz partnerów. Zespoły badawcze, funkcjonujące jako elementy struktury organizacyjnej uczelni i kierowane przez wyznaczonego kierownika, wykazują (zróżnicowaną) kreatywność w określaniu przedmiotu, zakresu i metody prowadzonych przez siebie badań. Ta działalność może być – i w wielu przypadkach jest – inicjowana przez mecenasów i inne podmioty (interesariuszy) zainteresowane wynikami działalności badawczej. Przykładem instrumentów służących stymulowaniu zespołów badawczych są granty. Mecenas i partnerzy uczelni akademickich mogą wskazywać obszary badawcze, sugerować zagadnienia, które wymagają znalezienia nowatorskich rozwiązań oraz udostępniać środki finansowe na zrealizowanie odpowiednich badań. Udostępnianie tych środków może następować w drodze konkursu krajowego lub międzynarodowego bądź w wyniku administracyjnego wyboru jednego z funkcjonujących zespołów. Mecenas i partnerzy mogą, obok strumieni dedykowanych do realizacji wyznaczonych zadań, kierować do uczelni akademickich środki finansowe o cechach „helikopterowego pieniądza”<sup>11</sup>. Do tej pory skromne kwoty były już w ten sposób kierowane do uczelni akademickich i ten strumień powinien być zwiększony. Z tego pieniądza mogą korzystać zespoły badawcze, które są autokreatywne i podejmują zadania badawcze mogące przynieść nieoczekiwane, ale wartościowe wyniki. Wadą pozostawiania zespołom i ich członkom pełnej lub relatywnie dużej swobody w wyborze zadań badawczych jest ryzyko realizacji (przy wykorzystaniu funduszy publicznych) zadań, których wyniki będą mieć niską wartość teoretyczną i utylitarną. W organizacji o cechach DAO

W sytuacji, w której wydziały w szkołach wyższych utraciły charakter podstawowych jednostek organizacyjnych, każdy formalnie lub nieformalnie ukształtowany zespół nauczycieli akademickich może się stać autonomicznym podmiotem realizującym misję uczelni akademickiej

Wadą pozostawiania zespołom i ich członkom pełnej lub relatywnie dużej swobody w wyborze zadań badawczych jest ryzyko realizacji [...] zadań, których wyniki będą mieć niską wartość teoretyczną i utylitarną

<sup>11</sup> Pojęcie „helikopterowego pieniądza” wprowadził teoretyk i praktyk świata finansów, Milton Friedman. Zasugerował, że bank centralny może kreować pieniądź i dystrybuować go między uczestników rynku w sposób niekontrolowany. Producenci i konsumenci dysponujący dodatkowymi środkami finansowymi z własnej inicjatywy podejmą działania o wyższym poziomie efektywności gospodarczej, niż zrobiłaby to władza publiczna, realizując projekty zdefiniowane w procedurze administracyjnej. Koncepcja „helikopterowego pieniądza” stanowi alternatywę dla koncepcji autorstwa Johna Maynarda Keynesa, który sugerował, że impuls rozwoju gospodarczego zostanie wywołany, jeśli w zamkniętej kopalni będą zdeponowane pieniądze, a górnicy powrócą do pracy, aby je wydobywać, dzięki czemu będą ponownie dysponować środkami niezbędnymi na konsumpcję.

występuje jednak mechanizm korygujący – zespoły szukające „tematów zastępczych” szybko tracą pozycję w organizacji.

Mecenas i (reprezentujący władzę publiczną szczebla UE oraz szczebla państwowego) oraz partnerzy uczelni akademickich powinni dysponować określonym budżetem na wspieranie ich działalności badawczej. Jeśli w wyniku przemyślnych decyzji lub na skutek własnego zaniechania (bez względu na przyczynę) nie są oni w stanie zlecić zadań badawczych i w pełnej kwocie wykorzystać przeznaczonych na ten cel środków finansowych, to ich część pozostająca bez rozdysponowania powinna trafiać do uczelni. W szkole wyższej o cechach organizacji DAO powinny być one wykorzystywane do finansowania badań podejmowanych z własnej inicjatywy nauczycieli akademickich, a proces ich dystrybucji między zespołami badawczymi konkurującymi o środki byłby regulowany mechanizmem zapewniającym ich dopływ w zależności od pozycji poszczególnych zespołów w uczelnianym środowisku.

W Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, uczelniom akademickim stawiany jest zarzut, że ich środowiska w zbyt ograniczonym zakresie współpracują z gospodarką. Zastosowanie określenia „współpracują” służy podkreśleniu, że obie strony powinny wykazywać odpowiednią aktywność. Związki pracodawców oraz poszczególne podmioty powinny być zobowiązane do kierowania określonych środków finansowych na badania naukowe, obejmujące zarówno projekty wieloletnie, jak i zlecenia prac badawczych (tutaj nie są uwzględniane tzw. zlecenia usługowe, które występują w niektórych dyscyplinach nauk) do realizacji w krótkim okresie. Zaniechanie ze strony podmiotów gospodarczych i ich organizacji (np. związków pracodawców) przekazywania środków na realizację wyznaczonych zadań badawczych także powinno prowadzić do zasilania uczelni akademickich kwotą nierozdysponowanych środków. Finansowane byłyby z nich zadania badawcze podejmowane z własnej inicjatywy przez zespoły oraz przez poszczególnych nauczycieli akademickich.

Obok działalności badawczej równie ważną jest działalność dydaktyczna. W epoce czwartej rewolucji przemysłowej ta działalność jest coraz bardziej rozbudowywana o formy kształcenia podyplomowego oraz inne formy kwalifikowane do procesu uczenia przez całe życie. Zarówno mecenas i, jak i partnerzy powinni przeznaczać na tę działalność odpowiednie środki finansowe. Jeśli w tym zakresie dochodziłoby do zaniechania i część środków z właściwych budżetów pozostawałaby niewykorzystana, to wówczas powinny one trafiać do uczelni akademickich na realizację różnych form aktywności.

Jednostki samorządu terytorialnego, związki pracodawców i inne organizacje (np. organizacje pozarządowe), powinny tworzyć własne budżety na finansowanie działalności zespołów nauczycieli akademickich w ramach tzw. trzeciej misji uniwersytetu. Jeśli także w tym zakresie dochodziłoby do zaniechania i część środków z odpowiednich budżetów pozostawałaby niewykorzystana, to wówczas powinny one trafiać do uczelni akademickich na realizację różnych form aktywności.

Można przyjąć, że na realizację zadań wychodzących poza działalność badawczą, dydaktyczną i w ramach trzeciej misji uniwersytetu nie powinno trafiać więcej niż 10% sumy niewykorzystanych środków z budżetów mecenasów

Jednostki samorządu terytorialnego, związki pracodawców i inne organizacje [...], powinny tworzyć własne budżety na finansowanie działalności zespołów nauczycieli akademickich w ramach tzw. trzeciej misji uniwersytetu

i partnerów. Wówczas 90% środków pozostających w ich dyspozycji byłyby przeznaczane na działalność badawczą realizowaną w ramach własnej inwencji środowiska akademickiego. Tabela 2 zawiera modelową kalkulację całego budżetu oraz ukazuje strukturę wydatków ponoszonych przez uczelnię akademicką. Przedstawiona struktura ujawnia równowagę między aktywnością dydaktyczną oraz badawczą w szkołach wyższych. Jest to stan postulowany. W dotychczasowej praktyce, jeśli taka równowaga występuje, jest ona najczęściej skutkiem przypadku, a nie świadomej polityki mecenasów i partnerów wobec uczelni.

**Tabela 2. Mechanizm permanentnego finansowania uczelni akademickich o statusie DAO**

Obszar aktywności środowiska akademickiego (tylko uczelnie o statusie uczelni badawczych)	Mecenas/Partner	Zasób tokenów (liczba)	Zasób tokenów (udział w %)	Zasób tokenów wg misji (udział w %)
Badania podstawowe (wybór własny zespołów badawczych)	Brak	(0.9 wartości rezydualnej)	(0.9 wartości rezydualnej)	
Badania podstawowe (preferowane przez mecenasów: państwo, UE)	Komisja UE i inne agendy europejskie, administracja rządowa	1000	21.7	43.5
Badania zlecone wieloletnie	Związki pracodawców	500	10.9	
Badania zlecone krótkookresowe	Podmioty gospodarcze, inne organizacje (w tym jednostki samorządu terytorialnego)	500	10.9	
Dydaktyka na poziomie licencjatu	Administracja rządowa, jednostki samorządu terytorialnego, związki	800	17.4	52.2
Dydaktyka na poziomie magistra	Administracja rządowa, jednostki samorządu terytorialnego, związki	800	17.4	
Dydaktyka w szkołach doktorskich	Administracja rządowa	400	8.7	
Dydaktyka podyplomowa	Związki pracodawców, podmioty gospodarcze, inne organizacje (w tym jednostki samorządu terytorialnego)	300	6.5	
Inne formy dydaktyki	Związki pracodawców, podmioty gospodarcze, inne organizacje (w tym jednostki samorządu terytorialnego)	100	2.2	
Trzecia misja – działania na rzecz społeczności lokalnej	Podmioty gospodarcze, inne organizacje (w tym jednostki samorządu terytorialnego)	100	2.2	

Tabela 2. – cd.

Obszar aktywności środowiska akademickiego (tylko uczelnie o statusie uczelni badawczych)	Mecenas/Partner	Zasób tokenów (liczba)	Zasób tokenów (udział w %)	Zasób tokenów wg misji (udział w %)
Trzecia misja – działania na rzecz społeczności branżowej	Związki pracodawców, podmioty gospodarcze, inne organizacje (np. NGO's)	100	2.2	
Inne formy aktywności środowiska akademickiego	Brak	(0,1 wartości rezydualnej)	(0,1 wartości rezydualnej)	
Razem		4600	100	100

Kwota w pozycji „Razem” o wartości 4.600 jednostek pieniężnych ma charakter przykładowy.

W praktyce jej wielkość powinny determinować dwa podstawowe czynniki:

- iloczyn liczby studentów oraz standardowego budżetu przeznaczanego na wykształcenie jednego studenta na poszczególnych kierunkach studiów,
- suma budżetów tworzonych przez mecenasów i partnerów uczelni akademickiej.

Źródło: opracowanie własne.

### Model finansowania i oceniania działalności uczelni oraz zespołów nauczycieli akademickich

Uczelnia i jej otoczenie korzystające z odpowiedniego algorytmu mogą regularnie i kompleksowo monitorować działalność badawczą i dydaktyczną w ramach trzeciej misji uniwersytetu oraz pozostałe formy aktywności. Kryteria oceny każdej z tych działalności będą „zaszyte” w algorytmach

Uczelnia i jej otoczenie korzystające z odpowiedniego algorytmu mogą regularnie i kompleksowo monitorować działalność badawczą i dydaktyczną w ramach trzeciej misji uniwersytetu oraz pozostałe formy aktywności. Kryteria oceny każdej z tych działalności będą „zaszyte” w algorytmach. Dla zespołów nauczycieli akademickich będą ustalane, np. co kwartał, wskaźniki realizacji wytyczonych zadań oraz zawiązania w wykorzystaniu środków finansowych. Dla mecenasów i partnerów uczelni akademickiej dostępne będą wyniki ocen przejściowych oraz oceny zamykającej realizację wytyczonych zadań.

W tabeli 2 przedstawiony jest model mechanizmu permanentnego finansowania uczelni akademickich o statusie organizacji DAO. Podane dane w tym modelu wskazują, że uczelnie akademickie powinny uzyskiwać odpowiednio dużo środków nie tylko na działalność badawczą, ale także na pozostałe obszary działania. Mecenas i partnerzy są w tym modelu zobowiązani do udostępniania odpowiednich budżetów bez względu na ich zdolność i sprawność w zakresie wyznaczania zadań oraz weryfikacji poprawności wyników, które uzyskiwane są przez uczelnię akademicką. Stabilność finansowania działalności całego segmentu szkolnictwa wyższego uznanego w Polsce za akademicki stanowi warunek zastosowania przygotowanego algorytmu oceny i pozostawienia wszystkim uczelniom o cechach DAO swobody w dostosowywaniu swej działalności do wymogów stawianych przez mecenasów i partnerów tych uczelni.

tów bez względu na ich zdolność i sprawność w zakresie wyznaczania zadań oraz weryfikacji poprawności wyników, które uzyskiwane są przez uczelnię akademicką. Stabilność finansowania działalności całego segmentu szkolnictwa wyższego uznanego w Polsce za akademicki stanowi warunek zastosowania przygotowanego algorytmu oceny i pozostawienia wszystkim uczelniom o cechach DAO swobody w dostosowywaniu swej działalności do wymogów stawianych przez mecenasów i partnerów tych uczelni.

## OPIS NOWEGO WARIANTU FUNKCJONOWANIA UCZELNI AKADEMICKIEJ

Wykorzystując potencjał zapisów nowych ustaw w państwowej uczelni akademickiej wdrażającej koncepcję *no-boss*, a także model DAO – podział kompetencji między mecenasem (władzą publiczną), organami uczelni oraz zespołem mógłby zostać ukształtowany w formie matrycy przedstawionej w tabeli 3.

Środowisko akademickie przeszłoby od działania rutynowego do działania kreatywnego. Doszłoby do niezbędnej transformacji szkół wyższych, bez której nie będzie możliwe uzyskanie celu zdefiniowanego przez władzę publiczną. Szkoły wyższe, a przede wszystkim uczelnie akademickie, mogłyby znacząco udoskonalić swoje funkcjonowanie i skutecznie oraz efektywnie realizować trzy misje.

Uruchomienie technologii *blockchain* z „zaszytym” algorytmem oraz nadanie prawa nauczycielom akademickim do głosowania z równą siłą tokenów może doprowadzić do następujących pozytywnych zjawisk w funkcjonowaniu szkoły wyższej:

- nauczyciele akademicy będą poszukiwali zadań, które są stawiane uczelni akademickiej, a w przypadku pozostawania części ich potencjału bez wykorzystania z własnej inicjatywy będą podejmować zadania własne, mając zapewnione warunki materialne do wykonania wszystkich tych zadań;
- nauczyciele akademicy będą podejmowali inicjatywę w budowaniu zespołów, najlepiej przygotowanych do wykonania podjętego projektu;
- rejestrując poszczególne kroki swego działania (włącznie z publikacją raportów z wykonania projektu badawczego, także z wynikami oceny ich pracy dydaktycznej), nauczyciele akademicy będą w sposób automatyczny poddani weryfikacji wyników swojego działania, nie tracąc na to czasu; algorytm będzie zapewniać neutralność oceny nauczyciela akademickiego, co obniży napięcia między nauczycielem akademickim a organami uczelni oraz wewnątrz środowiska akademickiego;
- rektor uczelni będzie zwolniony z podejmowania kontrowersyjnych decyzji *ex post*, zamiast tego będzie mógł się skoncentrować na tworzeniu *ex ante* „indywidualnych ścieżek” dla tych nauczycieli akademickich, którzy powinni tworzyć wewnątrz uczelni rezerwę potencjału w okresie osłabionej aktywności badawczej lub dydaktycznej<sup>12</sup>.

Decydujące znaczenie dla każdego nauczyciela akademickiego miałyby stała „siła jego indywidualnego tokena” – przy zmieniającej się wartości tokenów danego uniwersytetu w zależności od jego sprawności oraz od jakości współpracy między członkami społeczności akademickiej. Włączenie każdego nowego nauczyciela

Wykorzystując potencjał Ustawy 2.0, koncepcję *no-boss* i model DAO, środowisko akademickie w Polsce ma szansę przejść od działania rutynowego do działania kreatywnego. Doszłoby do niezbędnej transformacji szkół wyższych, bez której nie będzie możliwe uzyskanie celu zdefiniowanego przez władzę publiczną

12 Tworzenie „indywidualnej ścieżki” stanowiłoby formę zastępczą dla rozwiązań stosowanych do tej pory: okresów zwolnienia z dydaktyki na czas zintensyfikowania prac nad monografią i wnioskiem awansowym w postępowaniu o stopień naukowy, okresów stosowania obniżonych wymogów w zakresie działalności badawczej i dydaktycznej w związku z pełnieniem określonych funkcji w środowisku uczelnianym (np. prodziekana ds. studenckich).

Tabela 3. Cechy działania i podział zadań przed i po wdrożeniu koncepcji *no-boss* oraz DAO w uczelni akademickiej

Cechy działania	Przedmiot działania	Mecenas (władza publiczna)	Rada uczelni	Rektor	Senat	Zespół pracowników
Działania rutynowe	Przepisy konstytuujące funkcjonowanie uczelni akademickiej	Przygotowanie i uchwalanie				Bierne podporządkowanie się
	Strategia uczelni		Opiniowanie	Projektowanie	Zatwierdzanie	Realizacja w ramach wytyczonych zadań i ról
	Plan rzeczowo-finansowy (roczny)		Monitorowanie	Przygotowanie i wdrożenie		Bierne podporządkowanie się
Działania kreatywne	Wprowadzenie koncepcji <i>no-boss</i> oraz technologii <i>Decentralised Autonomous Organisation</i> w zarządzaniu uczelnią	Uchwalanie	Opiniowanie projektu i monitorowanie jego realizacji po implementacji	Wdrożenie	Opiniowanie	Aktywne współuczestnictwo w przygotowaniu rozwiązania i jego realizacji
	Budowanie zespołów prowadzących projekty badawcze i realizacja tych projektów					Inicjowanie i realizacja projektu
	Podjęcie decyzji o wykorzystaniu pozyskanych środków, w tym na wynagrodzenia dla członków zespołu					Wnioskowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schröder, Oestereich 2019, s. 49.

akademickiego do działalności badawczej i dydaktycznej objętych funkcjonowaniem algorytmu manifestowałyby się uaktywnieniem się jego tokena podczas oddawania przez niego głosu w procesie podejmowania wspólnych decyzji. Kreatywne działanie coraz większej liczby nauczycieli akademickich w jednej szkole wyższej prowadziłyby do wzrostu liczby, a tym samym wzrostu łącznej wartości tokenów – natomiast wstrzymanie kreatywnego działania prowadziłyby do zmniejszenia ich liczby i tym samym do obniżenia ich łącznej wartości. Mechanizm społecznej kontroli on-line służyłyby w skrajnych przypadkach do unikania sytuacji, w której wartość tokenów uniwersytetu DAO osiągnęłaby wartość zerową. Środowisko akademickie miałyby czas, aby reagować i wyzwoić mobilizację do przywrócenia kreatywnego działania nauczycieli akademickich.

Całe środowisko uniwersytetu DAO jest zatem zainteresowane osiągnięciem dwóch sytuacji:

- podwyższania w kolejnych okresach oceny łącznej wartości tokenów, gdyż proces wzrostowy sygnalizuje wyższą pozycję danej uczelni w krajowym i międzynarodowym środowisku naukowym;
- uruchamiania – po zakończeniu każdego okresu oceny – działań motywujących nauczycieli akademickich do ponownego podjęcia kreatywnego działania lub zastępowania tych osób, które przestały działać kreatywnie, nowymi nauczycielami, sięgając po kadre dostępne w kraju i za granicą, a także po kolejne roczniki osób zainteresowanych podjęciem kreatywnej działalności badawczej i dydaktycznej.

Powyższy mechanizm zabezpieczający byłby dodatkowo doskonałym narzędziem zapewniającym równowagę pomiędzy członkami społeczności akademickiej wewnątrz szkoły wyższej oraz eliminującym pokusę i możliwość nadużyć. Liczba tokenów ujawniałaby aktualną strukturę kadry akademickiej pod względem jej aktywności w obszarze poszczególnych dziedzin i dyscyplin naukowych. Ułatwi to kontrolowanie organom uczelni, czy istnieje proporcja między wielkością i strukturą aktywnego potencjału intelektualnego uczelni DAO a wielkością i strukturą strumieni zasilania materialnego (nie tylko środków pieniężnych) poszczególnych zespołów badawczych.

## PODSUMOWANIE

Nowe koncepcje zarządzania i wspierające je technologie cyfrowe są wdrażane w różnych sferach funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego w wielu krajach na świecie. Politycy, menedżerowie i inżynierowie zgromadzili w minionych dekadach dostatecznie dużo doświadczeń, żeby unikać postawy bezkrytycznego entuzjasty nowych rozwiązań. Wdrażanie przedstawionych w niniejszym artykule nowych koncepcji zarządzania uczelnią akademicką, połączone z przygotowaniem odpowiednich rozwiązań technologicznych, także jest skazane na przejście przez fazę prób i błędów. Nikt tego lepiej nie wie od przedstawicieli środowiska akademickiego, które permanentnie podejmuje ambitne projekty i tylko w nielicznych przypadkach osiąga satysfakcję z osiągniętego celu badawczego.

Kreatywne działanie  
coraz większej  
liczby nauczycieli  
akademickich w jednej  
uczelni prowadziłyby  
do wzrostu liczby  
tokenów, a tym samym  
wzrostu ich łącznej  
wartości – a wstrzymanie  
kreatywnego działania  
do zmniejszenia  
się ich liczby  
i do obniżenia pozycji  
uczelni w krajowym  
i międzynarodowym  
środowisku naukowym



—

Jeśli w najbliższych miesiącach po powołaniu rad uczelni oraz przekazaniu pełni swobody podejmowania decyzji jednoosobowemu organowi, czyli rektorowi, faktycznie ujawni się opisywana słabość organów uczelni, to swoistą formą „ucieczki do przodu” mogłoby być szybkie dopuszczenie przez mecenasów i partnerów szkół wyższych rozwiązania określonego mianem uczelni DAO

Przesłanką przemawiającą za podjęciem tego ryzyka jest szczególna okoliczność, za którą należy uznać wejście w życie postanowień tzw. Ustawy 2.0. Jeśli w najbliższych miesiącach po powołaniu rad uczelni oraz przekazaniu pełni swobody podejmowania decyzji jednoosobowemu organowi, czyli rektorowi, faktycznie ujawni się opisywana słabość organów uczelni, to swoistą formą „ucieczki do przodu” mogłoby być szybkie dopuszczenie przez mecenasów i partnerów szkół wyższych rozwiązania określonego mianem uczelni DAO. Ważne jest przy tym uwzględnienie niebezpieczeństwa, które może się ujawnić już w najbliższych miesiącach – tego, że wielu kreatywnych, a przez to wartościowych nauczycieli akademickich, stając się ofiarą niepożądanych zmian wywołanych regulacjami nowych ustaw, może zaniechać „pływania w kisieli” i opuścić swoje środowisko. Ich ucieczka byłaby niepowetowaną stratą dla całego systemu społeczno-gospodarczego w Polsce, nie tylko dla systemu szkół wyższych. Obiektywizacja reguł gry obowiązujących wewnątrz uniwersytetu dzięki wykorzystaniu technologii *blockchain*, zapewnienie przejrzystości działania organizacji i wyraźne powiązanie wysiłków poszczególnych członków

środowiska akademickiego z szybką i rzetelną oceną efektów ich pracy oraz właściwym jej wynagrodzeniem, mogą stanowić zestaw istotnych czynników sprzyjających pożądanym zmianom w szkołach wyższych.

Jednocześnie byłyby stworzona możliwość, aby już w trakcie trwania okresu przejściowego, kiedy wdrażane są postanowienia obu ustaw z lipca 2018 roku, szkoły wyższe stały się organizacjami odpornymi na możliwe, destrukcyjne działania ze strony rektora, podmiotu korzystającego z pełni władzy wykonawczej, którego działanie zostało wyłączone spod skutecznej kontroli zarówno ze strony jego własnego środowiska, jak i ze strony mecenasów oraz partnerów szkoły wyższej.

## BIBLIOGRAFIA

- Bock, C., Schilling, S. (2019). Autokonzern tritt auf's Gas. Schwarmorganisation bei Daimler. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – Ohne Oben. Die Kunst der Selbstorganisation*, 2.
- Cusumano, M.A., Gawer, A., Yoffie, D.B. (2019). *The Business of Platforms. Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: HarperCollins.
- Erfolgs Garant Selbstorganisation? (2019). *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – Ohne Oben. Die Kunst der Selbstorganisation*, 2.
- Godin, B. (2008). Innovation: The History of a Category. 'Project on the Intellectual History of Innovation'. *Working Paper*, 1.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: Wiley and Sons.
- Łuczenko, P. (2012). Antropologia współczesności w Polsce. Narodziny, Rozwój, Perspektywy. *Rocznik Antropologii Historii*, II 1(2).
- Morton, A. (2002). *Przewodnik po teorii poznania*. Warszawa: Spacja.
- Najlepsze uczelnie akademickie (2019). Ranking szkół wyższych. [perspektywy.pl](http://perspektywy.pl) (dostęp: 13.08.2019).

- Nancy, C. (2016). *Self Managing Teams, No Boss, No Managers*. West Palm Beach: Proffitt Management Solutions.
- Paprocki, W. (2019). Aquarium: augmented knowledge and wisdom in the age of the Fourth Industrial Revolution. *Journal of Management and Financial Sciences*, nr 26, [http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/Journal\\_of\\_Management\\_and\\_Financial\\_Sciences\\_JMFS/Documents/JMSF%2036.pdf](http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/Journal_of_Management_and_Financial_Sciences_JMFS/Documents/JMSF%2036.pdf) (dostęp: 26.07.2019).
- Rzegocki, M., Grucza, B. (2015). Organizational resilience. *Organizacja i Kierowanie*, 1(166).
- Schröder, C., Oestereich, B. (2019). Die Organisation der Selbstorganisation. Einsichten aus der Praxis. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – Ohne Oben. Die Kunst der Selbstorganisation*, 2.
- Straush, A. (2019). Fürs Leben lernen. *Carta 2020. Das Bildungsmagazin der Stifterverband*.
- Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. *Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*. Dz. U. poz. 1669.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*. Dz. U. poz. 1668.
- Ziemkiewicz, R.A. (2008). *Czas wrzeszczących staruszków*. Lublin: Drewniany Rower.

### Źródła internetowe

- A brief history of Stanford*. Pobrane z: [www.stanford.edu](http://www.stanford.edu) (dostęp: 29.07.2019).
- Häring, H. (2019). Libra. Zuckerberg der Nationalbankschreck, *Handelsblatt*, 26 lipca 2019. Pobrane z: [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com) (dostęp: 26.07.2019).
- Kowalska, M. (2018). Ustawa 2.0, czyli o zarządzaniu myśleniem. *Kultura Liberalna*, 473. Pobrane z: [www.kulturaliberalna.pl](http://www.kulturaliberalna.pl) (dostęp: 29.07.2019).
- Meyer, A. (2018). Diversität zählt mehr als Wahrheit: Wie sich die Akademie ins intellektuelle Abseits manövriert. *Neue Zürcher Zeitung*, 12 września 2018. Pobrane z: [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch) (dostęp: 12.09.2018).
- Scheu, R. (2019). Niall Ferguson über die Kultur an Unis: 'Als Rechter bist du ein potenzieller Nazi. Kommunisten hingegen sind moralisch einwandfreie Sozialdemokraten'. *Neue Zürcher Zeitung*, 20 marca 2019. Pobrane z: [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch) (dostęp: 20.03.2019).
- Scheu, R. (2019). Paypal-Gründer und Philosoph Peter Thiel: 'Die Köpfe im Silicon Valley haben sich gleichgeschaltet'. *Neue Zürcher Zeitung*, 3 kwietnia 2019. Pobrane z: [www.nzz.ch](http://www.nzz.ch) (dostęp: 3.04.2019).
- Spicer, A. (2018). No bossess, no managers: the truth behind the 'flat hierarchy' façade. *The Guardian*, 30 lipca 2018. Pobrane z: [www.theguardian.com](http://www.theguardian.com) (dostęp: 29.07.2019).
- White Paper. An Introduction to Libra*. (2019). Libra Association Members. Pobrane z: [www.libra.org](http://www.libra.org) (dostęp: 31.07.2019).

## **Is the 'Higher Education and Science Act' an Opportunity to Implement Successful Management Models? Consequences for Academic Institutions**

**Abstract:** The article is an attempt to present two innovative concepts of organisational management: no-boss and decentralised autonomous organisation (DAO). Both could be used concurrently to effect a profound transformation of Polish universities. These concepts are discussed against the background of selected consequences of the so-called Act 2.0 and the first stage of its implementation by academic institutions. The authors refer to the third mission of the university, discuss the attitudes and the situation of the academic teacher employed in a research-and-teaching position, and characterise the role of the university council. Using the potential of Act 2.0, the no-boss concept, and the DAO model, the academic community in Poland has an opportunity to advance from routine to creative activity. As a result, the necessary transformation of universities would take place, without which it will be impossible to achieve the goal set by the public authorities.

**Keywords:** university, no-boss model, decentralised autonomous organisation, transformation, blockchain.