

WYZWANIA ZARZĄDZANIA SZKOŁĄ DOKTORSKĄ W ŚWIETLE SYSTEMOWYCH ROZWIĄZAŃ PRAWNYCH

Michał Morski^{1*}

¹ Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania, Polska


Streszczenie: Celem artykułu jest analiza oraz zdefiniowanie metod zarządzania mających zastosowanie w szkolnictwie wyższym, ze szczególnym uwzględnieniem szkół doktorskich, ponieważ przedmiotowa tematyka nie została dotąd dokładnie zglębiona. Zamiarem autora jest wypełnienie niniejszej luki badawczej. Opracowanie zawiera przykłady różnych uczelni, które wdrożyły określone modele strukturalne, oraz prezentuje, w jaki sposób są one zarządzane. Analizie poddana jest również legislacja państwowa i to, jakie stwarza szanse, a także ograniczenia. W tekście zglębio strukturalne i wewnętrzne kwestie, z którymi zmagają się instytucje szkolnictwa wyższego. Opisane są wyzwania stojące przed uczelniami i poszukiwane są najlepsze rozwiązania możliwe do zastosowania w świetle przepisów prawa. Zastosowane metody badawcze obejmują przegląd literatury naukowej, analizę tekstu prawnego i badania empiryczne (obserwacja uczestnicząca).

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, szkolnictwo wyższe, szkoła doktorska, zarządzanie

Kod klasyfikacji JEL: I20, I23, I28

Wprowadzenie

Wiele modeli zarządzania organizacją może mieć zastosowanie zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym, a w szczególności w szkolnictwie wyższym – od podejścia klasycznego poprzez benchmarking, controlling, CRM (Customer Relationship Management), zarządzanie projektami (project management), aż po

¹ Michał Morski, mgr, ul. Rektorska 4, 00-614 Warszawa, Polska, michal.morski@pw.edu.pl,
 <https://orcid.org/0009-0005-9296-9621>

* Autor korespondencyjny: Michał Morski, michal.morski@pw.edu.pl

zarządzanie procesowe. Wymienione techniki charakteryzują się licznymi podejściami i choć jest to tematyka dobrze opracowana, to jednak w dalszym ciągu dynamicznie ewoluująca. Dzieje się tak za sprawą ciągle zmieniającego się otoczenia, a także szybkiego rozwoju technologii (przede wszystkim informacyjnej), co prowadzi do transformacji przedsiębiorstw, a co za tym idzie – modeli zarządzania, które muszą być dostosowywane do nowych okoliczności oraz wyzwań.

Opracowania dotyczące szkolnictwa wyższego nie są tak powszechne, jak te odnoszące się do innych segmentów, choć jest to dziedzina stale rozwijająca się. Zdecydowanie mniej zgłębnym tematem jest natomiast kwestia zarządzania szkołami doktorskimi, co należy oczywiście sklasyfikować do kategorii sektora publicznego, czy też bardziej szczegółowo – szkolnictwa wyższego, niemniej należy mieć na uwadze, że jest to wydzielona część wspomnianego sektora, która posiada swoją specyfikę oraz konkretne wyzwania. W związku z tym zaaplikowanie metod zarządzania właściwych dla sektora publicznego, czy ogólnie szkolnictwa wyższego, może okazać się nie do końca skuteczne i wydajne w tym przypadku.

Celem niniejszego opracowania, będącego artykułem empirycznym, jest pogłębienie problematyki zarządzania szkołami doktorskimi w Polsce. Należy tu dostrzec pewną lukę badawczą w tym zakresie. Dokonana zostanie analiza funkcjonowania wybranych szkół doktorskich w Polsce, m.in. na Politechnice Warszawskiej, gdzie autor ma szansę obserwować zachodzące w niej zjawiska z bliska. Zgłębną zostanie również ewolucja regulacji prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego i to, jaki miała wpływ na działalność sektora zajmującego się sprawami doktoranckimi, co umożliwi identyfikację wyzwań stojących przed uczelniami w odniesieniu do zarządzania szkołami doktorskimi, oraz jakie ścieżki wydają się właściwe, a także możliwe do realizacji w świetle obowiązujących przepisów prawa. Przede wszystkim jednak celem artykułu jest odpowiedzenie na postawione pytanie badawcze, czy regulacje zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* stymulują kreatywność wdrażania innowacyjnych technik zarządzania w szkołach wyższych, ze szczególnym naciskiem na szkoły doktorskie.

Warto podkreślić, że największa rewolucja legislacyjna w ostatnich latach nastąpiła w połowie 2018 roku wraz z uchwaleniem ustawy *Prawo o szkolnictwie i nauce*, która weszła w życie z rokiem akademickim 2019/2020. Miała ona wpływ na rolę rektora czy nawet strukturę instytucji naukowych w Polsce. Zmieniła dogłębnie zasady kształcenia doktorantów, likwidując studia doktoranckie prowadzone na szczeblu wydziałowym na rzecz szkół doktorskich, które miały być wyodrębnioną formą kształcenia, nie przypisaną do innych jednostek organizacyjnych uczelni. Ustawa nie określa wprawdzie, czy szkoła jest jednostką organizacyjną, czy też ma inny status, pozostawiając niniejsze kwestie do uregulowania na szczeblu wewnętrznym uczelni, niemniej wprowadziła wiele nowych pojęć i zasad kształcenia dla doktorantów. Będzie to również przedmiotem analiz niniejszego opracowania, oczywiście bardziej w kontekście tematyki związanej z zarządzaniem.

Dogłębne zbadanie problematyki dotyczącej zarządzania sektorem doktoranckim w świetle obecnie obowiązujących przepisów da szansę na usprawnienie tego procesu poprzez identyfikację wyzwań i poszukiwanie najbardziej optymalnych rozwiązań.

Metodyka badawcza

Autor przeprowadził badania empiryczne w postaci ukrytych obserwacji uczestniczących w miejscu swojego zatrudnienia, tj. w Szkole Doktorskiej Politechniki Warszawskiej, a wcześniej na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie pracował przez wiele lat w biurze koordynującym sprawy doktoranckie i podyplomowe z poziomu centralnego uczelni. Miał zatem okazję przebywać w badanym środowisku i obserwować zjawiska w nim zachodzące od wewnątrz, tj. jako jeden z członków zbiorowości, przebywający z nią na co dzień. Dzięki zastosowaniu niniejszej metodyki naukowiec miał lepszy dostęp do danych, znał sens działań, ludzi, posiadał też wycucie sytuacji i organizacji jako całości.

Autor czynnie uczestniczył w procesie tworzenia szkół doktorskich na Uniwersytecie Warszawskim oraz w pracach związanych z projektowaniem przepisów wewnętrznych uczelni w tym zakresie. Swoją wiedzę i doświadczenie przeniósł później na grunt Politechniki Warszawskiej, gdzie wspierał działania mające na celu przekształcenie pięciu szkół doktorskich w jedną, co miało usprawnić proces kształcenia doktorantów w tej uczelni. Brał również udział w tworzeniu regulacji prawnych nowo utworzonej szkoły doktorskiej. Jednocześnie obserwował przekształcenie szkoły doktorskiej Politechniki Warszawskiej w jednostkę ogólnouczelnianą ze wszystkimi konsekwencjami tego procesu.

Badacz aktywnie zatem uczestniczył w procesach decyzyjnych zachodzących na Uniwersytecie Warszawskim, a później na Politechnice Warszawskiej związanych z projektowaniem szkół doktorskich, umiejscowieniem ich w strukturze uczelni, a także tworzeniem wewnętrznych aktów prawnych, które były wynikiem podjętych decyzji. Poznał dzięki temu tok myślenia stojący za wdrożeniem określonych rozwiązań w każdej z ww. szkół wyższych. Dodatkowo był świadkiem wydarzeń, które doprowadziły do ewolucji podejścia w odniesieniu do miejsca szkoły doktorskiej w strukturze organizacyjnej w jednej z badanych uczelni. Jednocześnie warto dodać, że ma w dalszym ciągu możliwość obserwowania i analizy efektów wprowadzonych zmian.

W obserwacji została natomiast zastosowana technika niestandardowa, dorywcza. Jej wybór był podyktowany dobrą znajomością otoczenia i badanego środowiska, a także wieloletnim doświadczeniem autora, który wiedział, na jakie zdarzenia i zachowania trzeba zwrócić szczególną uwagę. Należy podkreślić, że obserwacje zostały przeprowadzone obiektywnie, wiernie, rzetelnie i wnikliwie, z zachowaniem bezstronności i dystansu do przedmiotu badań.

Autor dokonał również analizy ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, by ustalić, jakie daje ona możliwości instytucjom naukowym w zakresie projektowania struktury organizacyjnej. Przeprowadził jednocześnie kwerendę wewnętrznych aktów prawnych wybranych uczelni w celu ustalenia rozwiązań strukturalnych i metod zarządzania przez nie wdrażanych. Ponadto istotnym elementem pracy był przegląd literatury naukowej, w szczególności traktującej o zarządzaniu sektorem publicznym, oraz stron internetowych uczelni będących przedmiotem badań. Wiedzę autora wzbogacił również fakt, iż od wielu lat regularnie prowadzi szkolenia z zakresu spraw doktoranckich. Ma zatem regularny kontakt z przedstawicielami wielu uczelni w Polsce.

Modele zarządzania stosowane w sektorze publicznym

W wyniku wieloletnich obserwacji możemy stwierdzić, że w Polsce w szkolnictwie wyższym dominują klasyczne metody zarządzania publicznego, w dużym stopniu opierające się na modelu idealnej biurokracji niemieckiego socjologa Maxa Webera z pierwszej połowy XX wieku. Charakterystycznymi elementami tego modelu są: stabilność i stałość pracy urzędników (postrzegana jako stałe i podstawowe zajęcie), kompetencje przydzielone w sposób formalny w drodze aktów prawnych, hierarchiczna struktura organizacji, uprawnienia kontrolne przełożonych, pełna dokumentacja załatwionych spraw dająca możliwość weryfikacji poprawności na każdym etapie, działalność wyłącznie w oparciu o przepisy prawa, oddzielenie spraw służbowych od prywatnych, dobór i odpowiednio wykształcona kadra, obowiązek stałego doksztalcania (Kisilowski, 2018).

Z kolei Henri Fayol, dyrektor dużej francuskiej kopalni węgla, będący pragmatykiem, wyodrębnił 14 zasad dobrego zarządzania, które w większości mają zastosowanie do dziś. Wymienił tu: podział pracy (w kontekście wyspecjalizowania), władzę (wynikająca z odpowiednich uprawnień kierowników oraz ich inteligencji i doświadczenia), dyscyplinę (przestrzeganie przepisów i wyciąganie konsekwencji w razie niestosowania się do nich), jedność poleceń i jedność kierownictwa (polecenia wydawane przez jednego przełożonego), podporządkowanie osobistego interesu pracownika interesowi grupy (tj. interesowi przedsiębiorstwa), wynagrodzenie (godne i sprawiedliwe), centralizację (stopień włączenia podwładnych w podejmowanie decyzji), hierarchię władzy (istotna jest w tym wypadku komunikacja i współpraca pomiędzy kierownikami poszczególnych działów i szczebli), porządek (dobra organizacja pracy), sprawiedliwość (wszyscy pracownicy powinni być traktowani przez kierownictwo jednakowo), stabilność zatrudnienia (włączając w to zastępstwa na czas wakacji), inicjatywę (udział podwładnych w ustalaniu i wykonywaniu planów) oraz *esprit de corp* (duch zespołu sprzyjający harmonii) (Michalski, 2013).

Z wieloletnich obserwacji wynika, że model zarządzania stosowany w sektorze publicznym, w tym w szkolnictwie wyższym, które w dużej mierze jest częścią tego sektora (z wyłączeniem uczelni prywatnych), charakteryzuje się wprawdzie wysokim stopniem wyspecjalizowania dzięki klarownemu podziałowi obowiązków służbowych, ale jednocześnie niskim poziomem elastyczności. Dzieje się tak za sprawą nadmiaru regulacji prawnych (zewnątrznych, ale również często tych wewnętrznych), co prowadzi do usztywnienia strukturalnego oraz znacznego stopnia sformalizowania procedur. Pracownicy nie są zachęceni do wyjścia poza swoją strefę komfortu (uznaje się to jako tzw. „wychodzenie przed szereg”). Dodatkowym elementem wpływającym generalnie na niezbyt wysoką wydajność sektora publicznego (w tym szkolnictwa wyższego) jest często występujący „efekt silosów”, w którym każdy dział organizacji skupia się jedynie na realizacji zadań do niego przypisanych, nie wykraczając poza wąski zakres własnych obowiązków, co prowadzi do zamknięcia się na szerszą perspektywę organizacyjną, braku wiedzy o tym, co dzieje się poza jednostką macierzystą, a w konsekwencji do nieefektywnego przepływu informacji, w niektórych przypadkach nawet do braku wiedzy o rozstrzygnięciu danej sprawy wychodzącej poza wyłączne kompetencje określonej komórki (Morski, 2024).

Badania przeprowadzone w szwedzkim sektorze publicznym wskazują z kolei, że jednym z istotnych problemów, z jakim zmagają się instytucje, jest brak ściśle określonych procedur w konkretnych sytuacjach, czy też tworzenie procedur ad hoc. Powszechnym zjawiskiem jest załatwianie spraw zgłoszonych przez interesantów bez wcześniejszego rejestrowania ich w systemie, a zatem z pominięciem formalnych procedur. W wyniku tego nikt poza osobą zajmującą się bezpośrednio daną sprawą nie zna jej statusu oraz nie wie, czy w ogóle została ona rozstrzygnięta. Dodatkowo: zbadane instytucje publiczne nie przeprowadziły odpowiednich działań informacyjnych i edukacyjnych przy wdrażaniu nowych systemów IT, co prowadziło do chaosu, a nawet wypalenia zawodowego pracowników. Warto dodać, że przywołane badania wykazały również wśród pracowników słabą reakcję oraz opór na zmiany wprowadzane w ich miejscu pracy (Lönn & Uppström, 2013).

W związku z tym, że szkoły doktorskie są częścią struktury organizacyjnej uczelni, nie są wolne od wyżej przywołanych wyzwań, niemniej wiedza zdobyta podczas wielu lat czy nawet dekad funkcjonowania szkół wyższych, a także doświadczenie kilkuletniej działalności szkół doktorskich pozwala wyciągnąć wnioski dotyczące funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych w uczelni, a w szczególności tego, jakie wyzwania stoją przed szkolnictwem wyższym czy też szkołami doktorskimi oraz jak wyjść im naprzeciw.

W pierwszej kolejności należy jednak odpowiedzieć na pytanie, jaki wpływ na zarządzanie szkołą dokorską ma Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (UPSWiN) i czy wymieniony akt prawny pozytywnie oddziałuje na niniejszy proces, czy też przeciwnie, stwarza więcej wyzwań, przed jakimi muszą stanąć polskie uczelnie.

Już na wstępie ustawa wskazuje, że określa zasady funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego i nauki. Precyzuje przy tym, czym jest uczelnia, jaka jest jej misja oraz zadania, które przed nią stoją. Definiuje również podział i status prawny pracowników, doktorantów i studentów. Jednocześnie informuje, kto stoi na czele uczelni, o jej organach oraz ich kompetencjach.

Reasumując – ustawa określa strukturę organizacyjną szkół wyższych w Polsce, jednak po bardziej dogłębnej lekturze można spostrzec, że robi to na poziomie ogólnym, nie wchodząc w bardziej szczegółowe zagadnienia. Oznacza to, że uczelnie powinny samodzielnie zdefiniować wiele obszarów swojej działalności, np. jakie jednostki organizacyjne, organy czy też inne ciała kolegialne, które realizują w niej swoje ściśle określone zadania, w niej funkcjonują. Szkoły wyższe powinny również określić stanowiska funkcyjne i kierownicze w nich występujące, a także wiele innych aspektów organizacyjnych i kompetencyjnych.

Uwarunkowania prawne funkcjonowania szkół doktorskich zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*

Oprócz daleko idących zmian na szczeblu centralnym i strukturalnym UPSWiN fundamentalnie przekształciła ścieżkę prowadzącą do uzyskania stopnia doktora. Począwszy od art. 198, ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* zawiera

regulacje dotyczące procesu kształcenia doktorantów. Na wstępie wskazuje, że odbywa się ono w szkole doktorskiej i przygotowuje do uzyskania stopnia doktora. Warto dodać, że przedmiotowy akt prawny nie przewiduje innej formy przygotowania rozprawy doktorskiej niż w trybie kształcenia doktorantów (szkoły doktorskiej) lub eksternistycznym (realizacja doktoratu indywidualnie, poza szkołą doktorską). Stanowi tak art. 197 UPSWiN. W niniejszym tekście waga położona zostanie na tym pierwszym procesie, albowiem jest on bardziej złożony i kompleksowy, wymaga znacznie dalej idących analiz i regulacji. Tryb eksternistyczny nie obejmuje bowiem działań organizacyjno-edukacyjnych ze strony uczelni, jest on odpowiednikiem doktoratów z tzw. wolnej stopy, które były realizowane w ramach przepisów uchylonych przez obecnie obowiązującą „Ustawę 2.0”, czy też – jak nazywali ją twórcy – „Konstytucję dla nauki”. Warto w tym miejscu również nadmienić, że obecne regulacje nie przewidują kształcenia doktorantów w trybie wieczorowym lub zaocznym, jak miało to niegdyś miejsce na studiach doktoranckich działających na podstawie poprzedniej ustawy – *Prawo o szkolnictwie wyższym*. Ustawa nadto nie dopuszcza pobierania opłat od uczestników szkoły doktorskiej niezależnie od tego, czy mają oni obywatelstwo polskie, czy też nie. Są to zmiany, które istotnie wpływają na cały proces kształcenia doktorantów.

Należy kolejno zwrócić uwagę na fakt, że obecne przepisy powszechnie obowiązujące nie definiują, kto stoi na czele szkoły doktorskiej, pozostawiając niniejszą kwestię do uregulowania samym placówkom szkolnictwa wyższego. Może być to zatem kierownik, dyrektor, dziekan lub ktoś inny wskazany w przepisach wewnętrznych. Regulacje państwowe nie definiują również zakresu obowiązków osoby kierującej szkołą doktorską ani tego, kto może pełnić tę funkcję, co oznacza, iż to uczelnie powinny określić rzeczoną kwestię w swoich przepisach wewnętrznych.

Oczywiście ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* reguluje zagadnienia związane z rekrutacją do szkoły doktorskiej, zasadami odbywania kształcenia bądź przypadkami, w których doktorant może być skreślony z listy. Zwraca również uwagę na prawa i obowiązki doktoranta. Wprowadza pojęcie indywidualnego planu badawczego, który jest kluczowym dokumentem doktoranta w szkole doktorskiej. UPSWiN obliguje jednocześnie doktorantów do podejścia do oceny śródkresowej weryfikującej realizację wspomnianego planu, przeprowadzanej przez komisję złożoną z co najmniej jednej osoby posiadającej stopień doktora habilitowanego albo tytuł profesora w dyscyplinie, w której jest przygotowywana rozprawa doktorska, zatrudnionej poza podmiotem prowadzącym szkołę doktorską. Jest to wprost wyartykułowane w przepisie. Akt prawny określa również ogólne warunki ukończenia szkoły doktorskiej. Jednocześnie ustawa nie definiuje np. organu przeprowadzającego postępowanie kwalifikacyjne do szkoły doktorskiej ani tego, na jakich warunkach ma się ono odbyć, wskazując jedynie, że rekrutacja odbywa się w drodze konkursu na zasadach określonych przez senat albo radę naukową.

Jak zatem widać, w pewnych elementach legislacja państwowa precyzuje określone ścieżki postępowania i procedury, w innych zaś pozostawia ich doprecyzowanie, czy wręcz opracowanie od podstaw, uczelniom. Najlepszym tego przykładem jest fakt, iż ustawa ceduje określenie organizacji kształcenia w zakresie w niej nieu-

regulowanym senatowi uczelni, który ma za zadanie uchwalić regulamin szkoły doktorskiej. Podobnie przepisy powszechnie obowiązujące nie definiują elementów, które powinien zawierać program kształcenia w szkole doktorskiej, oraz tego, w jakim wymiarze powinny być realizowane zajęcia, czy też praktyki zawodowe, pozostawiając tę kwestię również senatowi uczelni do uchwalenia w programie kształcenia. Jedynymi wytycznymi, którymi uczelnie mogą się kierować przy projektowaniu programów kształcenia, są te zawarte w odpowiedniej ustawie i wydanym do niej rozporządzeniu w sprawie charakterystyk drugiego stopnia efektów uczenia się dla kwalifikacji na poziomach 6-8 Polskiej Ramy Kwalifikacji.

Po dogłębnej analizie ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* możemy dojść do niezmiernie istotnej konkluzji, że określenie organizacji oraz sposobu zarządzania szkołą doktorską leży w gestii uczelni. Podstawowym aktem prawnym określającym strukturę uczelni i zasady jej funkcjonowania na wszystkich szczeblach jest statut, zaś w odniesieniu stricte do szkoły doktorskiej – jej regulamin, którego zadaniem jest doprecyzowanie kwestii, które nie tylko nie znalazły się w ustawie, ale również tych wyłączonych z innych wewnętrznych przepisów, jak statut uczelni.

Obecny stan regulacji prawnych stawia zatem przed uczelniami istotne wyzwanie: opracowanie systemu zarządzania szkołą doktorską nie tylko w relacji szkoła – doktoranci (firma – klient), ale również stworzenie wewnętrznej struktury organizacyjnej (w tym hierarchicznej) szkoły doktorskiej, określenie relacji pomiędzy pracownikami, a także pomiędzy kierownictwem i podwładnymi. Przypomnieć wypada, że poprzednia ustawa definiowała funkcję kierownika studiów doktoranckich i zakres jego kompetencji. Obecnie przepisy w ogóle nie odnoszą się do niniejszego zagadnienia. Nie wymieniają również organów ani ciał kolegialnych szkoły doktorskiej, takich jak komisje zajmujące się określonymi zadaniami.

W opinii autora taki stan rzeczy, choć z jednej strony jest z pewnością wyzwaniem dla szkół wyższych w Polsce, to jednak stwarza niezaprzeczone szanse, by stworzyć indywidualny model zarządzania szkołą doktorską od podstaw, bez ingerencji zewnętrznej. Można go zaprojektować w ten sposób, by uniknąć wspomnianego wcześniej „efektu silosów”. Należy mieć na uwadze, że wdrożenie odpowiedniego modelu zarządzania szkołą doktorską zależeć będzie od wielu czynników. Nie każdy bowiem sprawdzi się w tak różnorodnym środowisku. Istotną rolę odgrywać będą m.in. następujące czynniki: rodzaj uczelni, wielkość, struktura, liczba szkół doktorskich oraz maksymalna liczba doktorantów, których będzie ona w stanie kształcić (a zatem zapewnienie odpowiedniej kadry dydaktycznej, infrastruktury naukowo-badawczej, stypendiów doktoranckich).

Szanse i wyzwania stojące przed uczelniami w kontekście zarządzania szkołami doktorskimi

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznie ewoluującym świecie, co wymaga od nich śledzenia rynku i zmian zachodzących w sferze ekonomicznej, technologicznej, społecznej. Zaniechania w podążaniu za wspomnianymi zmianami

mogą doprowadzić do obniżenia konkurencyjności, a w konsekwencji nawet do strat. Choć w mniejszym stopniu ma to odniesienie do instytucji publicznych, a w szczególności naukowych, z tego względu, iż mają one inną misję do spełnienia niż jedynie generowanie zysków, to jednak inwestowanie w naukowców pozyskujących atrakcyjne granty czy finansowanie badań i projektów pozytywnie wpływa na rozwój uczelni i jej konkurencyjność względem innych instytucji z tej branży. Organizacje zaczynają też kłaść nacisk na czynnik ludzki, coraz częściej postrzegany jako kapitał mający istotną, jak nie kluczową wartość dla przedsiębiorstwa. Jest to domeną podejścia zwanego „miękkim zarządzaniem”, które skupia uwagę na zarządzaniu ludźmi, korzystając z osiągnięć takich dyscyplin jak psychologia, socjologia, filozofia czy antropologia, co pozwala lepiej analizować i rozwijać potencjał zespołów w organizacjach (Jaksa & Jurczak, 2024).

Beata Detyna trafnie zaś wskazała cztery deficyty charakterystyczne dla szkolnictwa wyższego, prowadzące do negatywnych konsekwencji wpływających na jakość oferowanych usług względem interesariuszy. Wymienia tu marnotrawstwo czasu, systemu, procesów i pracowników. Problemy związane z niewłaściwym wykorzystaniem czasu doprowadzają do zbyt długiego oczekiwania i bezczynności. Straty wynikające z błędów systemowych wynikają natomiast zdaniem tej autorki z nieprecyzyjnych celów, chaosu informacyjnego, a także niewłaściwej struktury organizacyjnej. Deficyty związane z procesami to wdrażanie niewłaściwych procedur bądź błędy w przekazywaniu i realizacji zadań, natomiast straty związane z czynnikiem ludzkim wynikają z braku know-how, kreatywności oraz słabego zaangażowania (Detyna, 2023).

Podstawowe jednak pytanie, na które należy odpowiedzieć w kontekście zarządzania sprawami doktoranckimi, brzmi: czy szkoła doktorska ma być samodzielną jednostką organizacyjną, czy jedynie formą kształcenia? Niniejszej kwestii nie rozstrzyga ustawa, dlatego próżno szukać w niej wskazówek, jakie byłoby najlepsze rozwiązanie. Przykład Politechniki Warszawskiej, gdzie autor miał okazję przeprowadzić badania empiryczne w postaci obserwacji uczestniczących, pokazuje, że niestanowienie jej statusu jednostki organizacyjnej może prowadzić w pewnych sytuacjach do negatywnych konsekwencji oraz chaosu organizacyjnego. Warto przypomnieć, że Politechnika Warszawska liczy obecnie 701 doktorantów (stan na 31 grudnia 2023 roku zgodny ze sprawozdaniem GUS), a zatem jest dużą uczelnią posiadającą znaczną liczbę osób kształcących się w szkole doktorskiej.

Po kilku latach funkcjonowania pięciu szkół doktorskich władze uczelni doszły do wniosku, że w przypadku Politechniki Warszawskiej niniejszy model nie jest idealny. Oprócz wyzwań organizacyjnych niekorzystnym zjawiskiem było występowanie niektórych dyscyplin naukowych w więcej niż jednej szkole, co sprawiało, że konkurowały one de facto ze sobą o pozyskanie tego samego klienta (w ramach jednej uczelni). Dodatkowo pewne różnice organizacyjne sprawiały, że doktoranci w danej dyscyplinie odbywający kształcenie np. w szkole nr 1 mogli odczuwać, że są w gorszej lub trudniejszej sytuacji niż ich koledzy i koleżanki w szkole nr 2, a przecież kształcili się w tej samej dyscyplinie. Istniało zatem zwiększone ryzyko pojawienia się frustracji i konfliktów, co skupiało się finalnie na pracownikach.

Jeśli dodać do tego fakt, że szkoły doktorskie nie były jednostkami organizacyjnymi, a jedynie formami kształcenia obsługiwany administracyjnie przez odrębny dział będący częścią administracji centralnej uczelni, tworzy się obraz struktury, która jest dość skomplikowana i sprzyja chaosowi informacyjnemu. Choć w praktyce wszystko „działało”, to jednak pojawiały się wyzwania trudne do rozwiązania, ponieważ brakowało centralnego ośrodka decyzyjnego. Szkoły doktorskie posiadały swoich dyrektorów, natomiast na czele biura, które obsługiwało je administracyjnie, stał odrębny kierownik. Szefowie szkół doktorskich nie mieli zatem swoich zespołów, ponieważ nie kierowali oni jednostkami administracyjnymi, a jedynie formą kształcenia, jaką była szkoła doktorska. W wyniku tego mieli umocowanie prawne w przepisach uczelnianych do podejmowania decyzji w sprawach doktoranckich, niemniej formalnie nie mogli wydawać poleceń służbowych pracownikom biura administracji centralnej świadczącego usługi szkołom doktorskim. Miało ono bowiem swojego kierownika, zaś w przypadku wydawania poleceń pracownikom mu podległym przez osoby trzecie pojawiało się ryzyko konfliktu organizacyjnego, a nawet w niektórych przypadkach konfliktu interesów. Dochodziło wręcz czasami do sytuacji, kiedy pracownicy wykonywali polecenia zlecone bezpośrednio przez dyrektora jednej ze szkół doktorskich bez wiedzy swojego bezpośredniego przełożonego, co prowadziło albo do odmowy wykonania polecenia służbowego tego drugiego, z powodu nadmiaru obowiązków, albo do zaniechania wykonania zadania zleconego przez dyrektora, co miało negatywne konsekwencje dla szkoły lub samych zainteresowanych rozstrzygnięciem danej sprawy. Jedność poleceń, jedność kierownictwa i hierarchia władzy, o czym pisał Henri Fayol, były zachwiane.

Z wyżej przytoczonych obserwacji można wywnioskować, że w opisywanym powyżej modelu istnieje podwyższone ryzyko konfliktu pomiędzy kierownictwem szkół doktorskich a działu administracyjnego, co w konsekwencji może doprowadzić do blokady realizacji istotnych zadań.

Należy przyznać, iż wydaje się nietypową sytuacją, że szef szkoły doktorskiej odpowiedzialny za jej funkcjonowanie nie może wydać polecenia służbowego pracownikom, którzy obsługują ją administracyjnie. W konsekwencji do dyrekcji szkoły mogą nie docierać wszystkie dane dotyczące toczących się spraw, w które nie jest ona bezpośrednio zaangażowana. Niejednokrotnie prowadzić to zatem będzie do chaosu organizacyjnego, a nawet istotnego deficytu przepływu informacji. Zachwiana jest nadto hierarchia władzy i proces podejmowania decyzji.

W związku z wyżej opisanymi wyzwaniami władze uczelni zdecydowały się, by z pięciu szkół utworzyć jedną prowadzącą kształcenie we wszystkich dyscyplinach przejętych po „starych” szkołach. Doktoranci otrzymali możliwość kontynuowania kształcenia w nowej szkole doktorskiej bez żadnych negatywnych konsekwencji. Dodatkowo nowa szkoła doktorska uzyskała status jednostki ogólnouczelnianej, na czele której stanął dyrektor posiadający odpowiednie uprawnienia oraz swojego zastępcę. Ponadto powołano prezydium złożone z władz szkoły doktorskiej oraz przewodniczących stałych komisji wchodzących w jej skład. Pierwsza z nich – komisja kształcenia – zajmuje się sprawami związanymi z programem kształcenia oraz ofertą dydaktyczną szkoły. Komisja nauki nadzoruje kwestie związane z indywidualnym

planem badawczym i jego realizacją, a także z oceną śródkresową. Ostatnia ze stałych komisji – rekrutacyjna – koordynuje proces rekrutacyjny i powołuje zespoły kwalifikacyjne przeprowadzające nabór do szkoły doktorskiej.

Pracownicy dawnego działu administracji centralnej stali się pracownikami administracyjnymi szkoły podległymi dyrektorowi. Struktura zaczęła przypominać te spotykane na wydziałach, choć szkoła nie stała się samodzielną jednostką organizacyjną, a ogólnouczelnianą, czyli nieposiadającą takiej autonomii jak np. wydziały. Niemniej hierarchia władzy i proces decyzyjny został uporządkowany. Utworzono dwie wewnętrzne komórki – jedną zajmującą się bezpośrednią obsługą spraw doktoranckich i drugą koordynującą proces kształcenia, organizację zajęć, współpracę z wykładowcami, sprawy międzynarodowe, finansowe itp. Zaczęto również wdrażać procedury mające na celu usprawnienie komunikacji wewnątrz szkoły, pomiędzy jej działami, a także pomiędzy dyrekcją a administracją szkoły.

Jak zatem pokazuje powyższy przykład, elastyczność ustawy w zakresie zarządzania szkołami doktorskimi daje wiele możliwości i ścieżek, którymi mogą podążać uczelnie. Po kilku latach od wejścia w życie UPSWiN jesteśmy już w stanie stwierdzić, jakie elementy dotyczące organizacji szkół doktorskich działają poprawnie, a jakie wymagają udoskonalenia. Z całą pewnością można skonkludować, że nadanie szkole statusu jednostki organizacyjnej jest korzystniejsze z punktu widzenia strukturalnego, i co za tym idzie – procesu zarządzania. Dzięki temu jej kierownictwo ma podstawę prawną do podejmowania decyzji właściwych dla władz samodzielnej jednostki organizacyjnej. Może decydować o kierunku rozwoju szkoły doktorskiej, zarządzać jej zespołem, a także wziąć odpowiedzialność za jej działalność, co w świetle nadchodzących ewaluacji szkół doktorskich wydaje się dobrą drogą.

Wiele innych uczelni również zdecydowało się nadać swoim szkołom doktorskim status jednostki organizacyjnej. Uniwersytet Warszawski, w ramach którego funkcjonują cztery szkoły doktorskie (w tym jedna międzydziedzinowa), gdzie autor również prowadził obserwacje uczestniczące, od początku ich powołania takie rozwiązanie wprowadził. Ze statutu Uniwersytetu Jagiellońskiego możemy również dowiedzieć się, że szkoła doktorska jest tam jednostką organizacyjną. Podobnie jest na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu, Uniwersytecie Gdańskim, Uniwersytecie Szczecińskim, Politechnice Wrocławskiej, Politechnice Gdańskiej, Politechnice Śląskiej (w tej ostatniej „Szkoła Doktorów” jest jednostką ogólnouczelnianą). Ciekawe zaś, że choć w statucie Politechniki Częstochowskiej szkoła doktorska nie figuruje jako jednostka, a jedynie jako forma kształcenia, to po analizie regulaminu organizacyjnego tej uczelni dowiadujemy się, że zalicza się ją jednak do grupy jednostek organizacyjnych.

Jak zatem widać, większość dużych uczelni publicznych zdecydowało się na wybór takiej formy statusu szkoły doktorskiej. Naturalnie nawet jeśli nie będzie ona jednak jednostką organizacyjną, to przepisy wewnętrzne mogą nadać jej określone zadania, kompetencje czy nawet ustanowić ciała kolegialne wspomagające szkołę, ale w dalszym ciągu jej działalność i kompetencje będą ograniczone z powodu braku struktury właściwej dla jednostek organizacyjnych, a także nieposiadania uprawnień im przysługujących.

Tematem na odrębną analizę jest, jakie gremia zdecydowały się powołać poszczególne uczelnie w swoich szkołach doktorskich. Zazwyczaj takim organem kolegialnym będzie rada szkoły doktorskiej posiadająca ściśle określone kompetencje w wewnętrznych przepisach, wspomagająca dyrekcję w podejmowaniu decyzji organizacyjnych, ale także merytorycznych w odniesieniu do spraw doktoranckich. Wiele uczelni decyduje się również na utworzenie komisji, specjalizujących się w sprecyzowanych działaniach.

Możliwości projektowania struktury administracyjnej szkół doktorskich

Dodatkową sprawą wymagającą uwagi jest zaprojektowanie odpowiedniej struktury administracyjnej szkoły doktorskiej. To od uczelni zależeć będzie, jaki model zastosuje. Powinno to mieć odzwierciedlenie w wewnętrznych aktach prawnych, takich jak statuty czy regulaminy organizacyjne. Obecnie obowiązujące przepisy dają wiele możliwości, albowiem nie określają tak szczegółowych spraw organizacyjnych. Nie ma zatem przeszkód utworzenia np. jednego biura czy sekretariatu szkoły doktorskiej zatrudniającego kilku pracowników (koordynatorów) posiadających ściśle zdefiniowany zakres obowiązków. Nie istnieje nawet w takim przypadku obowiązek powołania kierownika ds. administracyjnych. Bezpośrednim przełożonym jest wówczas dyrektor szkoły doktorskiej będący jednocześnie pracownikiem naukowym. Podkreślić w tym miejscu należy, że oczywiście niniejsze stanowisko może przyjąć inną nazwę – przykładowo na Politechnice Wrocławskiej będzie to dziekan Szkoły Doktorskiej, a na Politechnice Częstochowskiej kierownik.

Choć ustawa nie określa tego wprost, to jednak na czele szkoły doktorskiej zawsze powinien stać nauczyciel akademicki, podobnie jak ma to miejsce na wydziałach czy innych jednostkach naukowo-dydaktycznych w szkolnictwie wyższym. Poza nadzorem nad zespołem administracyjnym taka osoba powinna mieć bowiem również kompetencje względem doktorantów, tj. podejmować decyzje i rozstrzygnięcia ich dotyczące. Należy mieć jednocześnie na uwadze, że na obecnym etapie szkoły doktorskie nie są tak złożonymi i rozbudowanymi jednostkami jak wydziały czy instytuty i często nie zatrudniają w ogóle nauczycieli akademickich ani pracowników naukowych. Nie mają też zazwyczaj tak rozbudowanej infrastruktury naukowo-badawczej, a zatem korzystają z innych zasobów uczelni, takich jak wydziałowe (lub instytutowe) laboratoria, biblioteki, sale oraz wspomniani wcześniej wykładowcy.

Wracając jednak do opisanego powyżej modelu struktury, w którym funkcjonuje biuro szkoły doktorskiej bez kierownika, a poszczególni pracownicy administracyjni (np. koordynatorzy) mają ściśle przypisany zakres obowiązków, należy wskazać, że takie rozwiązanie przyjął Uniwersytet Warszawski. Pomimo że dane na 2023 rok wskazują, iż w szkołach doktorskich tej uczelni kształci się 1513 doktorantów (pobrano 5 sierpnia 2024 r. z <https://www.uw.edu.pl/doktorant/>), to niniejszy model funkcjonuje, począwszy od ich powstania w 2019 roku, i do dziś nie zdecydowano się wprowadzić żadnych zmian w tym zakresie (poza poszerzeniem samych zespołów).

Z kolei jak wspomniano wcześniej, na Politechnice Warszawskiej Szkoła Doktorska składa się z dwóch komórek administracyjnych zatrudniających kilkusobowe zespoły posiadające swoich kierowników. Każda z nich ma przypisany określony zakres obowiązków. Ustanowiony jest również podział zadań pomiędzy pracownikami.

Na Politechnice Wrocławskiej, gdzie kształci się 678 doktorantów i dodatkowo 95 uczęszczających na studia doktoranckie (informacja podana na stronie internetowej uczelni, pobrano 5 sierpnia 2024 r. z <https://pwr.edu.pl/uczelnia/informacje-ogolne/fakty-i-liczby>) oprócz wspomnianego wcześniej dziekana stojącego na czele Szkoły Doktorskiej, wraz z jego zastępcami w osobie prodziekana ds. umiędzynarodowienia i współpracy z przemysłem, a także prodziekana ds. doktorantów, funkcjonuje Biuro Szkoły Doktorskiej z kilkusobowym zespołem, którym zarządza kierownik (informacja podana na stronie internetowej uczelni, pobrano 5 sierpnia 2024 r. z <https://szd.pwr.edu.pl/kontakt>). Warto przy okazji odnotować, że na czele Szkoły Doktorskiej stoi również dziekan w przypadku Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Politechnika Krakowska, gdzie kształci się 289 doktorantów (informacja podana na stronie internetowej uczelni, pobrano 5 sierpnia 2024 r. z https://www.pk.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=2389&Itemid=1061&lang=pl), ma z kolei trzyosobowy zespół administracyjny bez kierownictwa. Szkołę Doktorską nadzoruje prorektor ds. nauki, a zarządza nią dyrektor nieposiadający zastępców (informacja podana na stronie internetowej uczelni, pobrano 5 sierpnia 2024 r. z <https://szkoladoktorska.pk.edu.pl/struktura-organizacyjna/>).

Warto przytoczyć jeszcze przykład Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu, gdzie w pięciu szkołach doktorskich kształci się łącznie 818 doktorantów (stan na 31 grudnia 2023 r., informacja podana na stronie internetowej uczelni, pobrano 8 października 2024 r. z <https://bip.amu.edu.pl/stan-zatrudnienia-i-liczba-studiuja-cych-w-uam>). Szkołami doktorskimi kierują dyrektorzy, a zespoły pracowników administracyjnych (w biurach szkół) liczą od jednej do dwóch osób. W takiej sytuacji nie ma potrzeby powoływania dodatkowo kierowników.

Bardzo podobna sytuacja ma miejsce na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, gdzie w pięciu szkołach doktorskich funkcjonują biura szkół doktorskich liczące po jednym pracowniku administracyjnym na każdą szkołę (informacja podana na stronie internetowej uczelni, pobrano 8 października 2024 r. z <https://www.phd.umk.pl/>).

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie posiada z kolei kilkusobowy zespół pracowników administracyjnych w Biurze Szkoły Doktorskiej, którym kieruje koordynator. Na jej czele stoi natomiast dyrektor posiadający swojego zastępcę.

Warto wspomnieć również o Uniwersytecie Jagiellońskim, gdzie oprócz dyrektora szkoły doktorskiej, a także rady istnieje funkcja kierownika programu doktorskiego. Dodatkowo przewiduje się utworzenie komitetu doktorskiego złożonego z promotorów oraz dwóch członków posiadających co najmniej stopień doktora habilitowanego, mającego na celu wsparcie doktoranta i ocenę jego postępów w ramach realizowanego indywidualnego planu badawczego i procesu kształcenia.

Można skonkludować, że niska liczba pracowników administracyjnych bądź decyzja o braku kierownika takiego zespołu będzie z pewnością częściej wybieranym rozwiązaniem w przypadku niewielkich szkół doktorskich, gdzie zarówno liczba doktorantów, a co za tym idzie – skala realizowanych obowiązków, jest znacząco mniejsza. Duże uczelnie, które zdecydowały się na utworzenie tylko jednej szkoły doktorskiej, z większym prawdopodobieństwem zatrudnią liczniejsze zespoły administracyjne. W niektórych przypadkach będą one zarządzane przez kierownika, w celu usprawnienia funkcjonowania jednostki. Należy mieć na uwadze, że szkoły doktorskie mogą mieć nadaną na tyle daleko idącą autonomię w ramach swoich uczelni, że będą w stanie same kreować strukturę wewnętrzną, bez udziału władz centralnych. W świetle przepisów powszechnie obowiązujących może się również zdarzyć, że szkoła doktorska posiada wprawdzie dyrektora, ale podejmuje on decyzje wyłącznie z upoważnienia rektora, co pręcej może mieć miejsce w sytuacji, gdy nie jest ona samodzielną jednostką organizacyjną, a zatem nie posiada odpowiedniego poziomu autonomii. Pamiętajmy ponadto, że ustawa wprowadziła domniemanie kompetencji rektora, a zatem jeżeli nie nadamy w przepisach wewnętrznych bezpośrednio osobie stojącej na czele szkoły doktorskiej odpowiednich kompetencji, to wówczas nie będzie ona miała umocowania prawnego, by podjąć stosowne decyzje samodzielnie, zarówno w odniesieniu do spraw dotyczących samej szkoły doktorskiej, jak i doktorantów.

W Tabeli 1 przedstawiono informacje dotyczące struktury omawianych szkół doktorskich (na podstawie danych podanych na stronach internetowych uczelni).

Tabela 1. Organizacja szkół doktorskich

Szkoła doktorska	Liczba doktorantów	Liczba szkół doktorskich	Władze szkoły	Kierownik administracyjny
Politechnika Warszawska	701	1	dyrektor	tak
Politechnika Wrocławska	678	1	dziekan	tak
Politechnika Częstochowska	72	1	kierownik	nie
Politechnika Krakowska	289	1	prorektor / dyrektor	nie
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego	305	1	dyrektor	tak
Uniwersytet Adama Mickiewicza	818	5	dyrektor	nie
Uniwersytet Mikołaja Kopernika	434	5	dyrektor	nie
Uniwersytet Jagielloński	1267	4	dyrektor	nie
Uniwersytet Warszawski	1513	4	dyrektor	nie

Źródło: (UW, 2024; PWr, 2024a; PWr, 2024b; PK, 2024a; PK, 2024b)

Jak pokazują powyższe przykłady, choć strukturalnie szkoły doktorskie w Polsce są do siebie zbliżone, to jednak możemy zaobserwować, iż posiadają one swoje indywidualne cechy, a niekiedy wdrażają nawet oryginalne rozwiązania, do czego poniekąd zachęca charakter ustawy. Należy jednak mieć na uwadze, że choć uczelnie niejednokrotnie wybierają odrębne drogi w odniesieniu do niektórych rozwiązań, to jednak zazwyczaj można dostrzec pewną powtarzalność schematów, element wspólny, jeśli nie dla wszystkich, to dla pewnej liczby jednostek szkolnictwa wyższego w odniesieniu do organizacji i struktury instytucjonalnej.

Upłynęło stosunkowo niewiele czasu od utworzenia na mocy ustawy szkół doktorskich, dlatego w dalszym ciągu jest to swojego rodzaju operacja na otwartym organizmie. Uczelnie, jeśli jeszcze tego nie uczyniły, będą z pewnością wdrażać odpowiednie rozwiązania zwiększające efektywność zarządzania szkołami doktorskimi. Pewne uchybienia mogą również wyjść na światło dzienne w związku z nadchodzącymi ewaluacjami szkół doktorskich, co na pewno przyczyni się do debaty w niniejszej sprawie.

Wyzwania w zakresie zarządzania procesowego w szkołach doktorskich

Jedna z koncepcji mających na celu wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w sektorze publicznym, w tym również w instytucjach szkolnictwa wyższego, przewiduje zastosowanie podejścia procesowego. Ma to na celu podniesienie jakości i efektywności procesów realizowanych w organizacjach. Racjonalizacja podejmowanych działań oraz usprawnienie i uelastycznienie procesów (administracyjnych, edukacyjnych, badawczych, wdrożeniowych) dodatkowo przemawia za zastosowaniem tego modelu (Detyna, 2023).

W przypadku szkoły doktorskiej należałoby wyodrębnić konkretny proces, którego obsługą administracyjną zajmowałaby się wyselekcjonowana osoba lub zespół, jeśli charakteryzowałby się dużym stopniem złożoności. Nie dotyczy to podziału obowiązków pomiędzy pracowników administracyjnych szkoły. Omawiany model zarządzania wykracza poza bariery poszczególnych jednostek, skupiając się na konkretnym procesie, np. ofercie dydaktycznej uczelni. W takiej sytuacji powołany do tego zespół osób musiałby odpowiadać za przygotowanie oferty dydaktycznej, wdrożenie jej w poszczególnych jednostkach, a także sprawowałby kontrolę nad wykonaniem niniejszego zadania. Akurat w tym konkretnym przypadku oprócz pracowników administracyjnych musieliby być zaangażowani również nauczyciele akademicy z dyscyplin oferowanych przez uczelnię, którzy mieliby wkład merytoryczny w przygotowaniu takiej oferty. Warto mieć na uwadze, że omawiany proces obejmowałby wszystkie poziomy kształcenia, na różnych jego etapach (licencjackim, magisterskim, podyplomowym i doktoranckim). Nie byłby on zatem ograniczony wyłącznie do jednego wydziału czy szkoły doktorskiej. Ciekawe, że różne komórki uniwersytetu musiałyby współpracować ze sobą w celu realizacji takiego zadania. Innym takim procesem byłaby np. rekrutacja koordynowana i w tym wypadku na wszystkich szczeblach edukacji. Nie należy mylić tego podejścia z funkcją

komisji senackich, które opiniują otrzymane oferty dydaktyczne, albowiem chodziłoby o obsługę konkretnego procesu, od jego utworzenia, aż po czynne funkcjonowanie, włączając w to wsparcie dla studentów i doktorantów (Morski, 2023).

Można poddać pod dyskusję fakt, czy taki podział będzie funkcjonował sprawnie w szkolnictwie wyższym, gdzie wydziały i instytuty mają daleko idącą autonomię w projektowaniu oferty dydaktycznej (oczywiście w ramach przepisów państwowych i wytycznych wewnętrznych). Dlatego w celu sprawnej realizacji przytoczonego procesu należałoby zaangażować osoby z różnych komórek administracyjnych uczelni. Lepszym przykładem byłby może wybór innego procesu, który jest węższy i nie wymaga zaangażowania tak dużej liczby uczestników. Na myśl przychodzi koordynacja postępowań w sprawie nadania stopnia doktora. Odbywa się to poza szkołą doktorską już po formalnym jej ukończeniu w myśl art. 204 UPSWiN stanowiącego, że kształcenie doktoranta kończy się złożeniem rozprawy doktorskiej wraz z pozytywną opinią promotora lub promotorów. Wspomnianą pracę należy później załączyć do wniosku o wszczęcie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora. Niemniej w tym wypadku wejście w życie nowej ustawy sprawiło, że niektóre uczelnie zdecydowały się powołać specjalne biura zajmujące się wyłącznie obsługą procesu doktoryzowania się. Uniwersytet Warszawski powołał np. do życia Biuro Rad Naukowych zajmujące się obsługą administracyjną postępowań o nadanie stopnia doktora i doktora habilitowanego, a także wsparciem rad naukowych dyscyplin, tj. organów uczelni przeprowadzających niniejsze postępowania i nadających stopnie naukowe. Jak zatem pokazuje przywołany przypadek, jest możliwe wyodrębnienie określonego procesu i zajęcie się nim przez określony dział od początku aż do końca. Z dużym prawdopodobieństwem można jednak stwierdzić, iż uczelnie wprowadziły takie rozwiązania bez wcześniejszego zidentyfikowania faktu, że wdrażają metody stosowane w zarządzaniu procesowym, nie poszerzając tego modelu w innych gałęziach struktury organizacyjnej. W praktyce jest to bardziej konsekwencją konstrukcji „Konstytucji dla nauki” przenoszącej kompetencje nadawania stopni naukowych z wydziałów do organów centralnych, jak senat uczelni lub innych wskazanych w statucie uczelni. Po analizie dokumentów wewnętrznych dostrzegamy, że większość dużych instytucji szkolnictwa wyższego utworzyło ciała kolegialne zwane najczęściej radami (naukowymi) dyscyplin posiadającymi uprawnienia do nadawania stopni doktora i doktora habilitowanego. Z pewnością takie rozwiązanie zachęca do utworzenia biura koordynującego sprawy administracyjne tychże rad. Niekiedy zamiast odpowiedniej zorganizowanej komórki każdy taki organ może posiadać koordynatora ds. administracyjnych (wówczas nie tworzy się biura).

Wspomniane wcześniej uczelnie: Politechnika Warszawska, Politechnika Wrocławska, Politechnika Częstochowska, Politechnika Śląska oraz Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Gdański również zdecydowały się na utworzenie rad dyscyplin naukowych nadających stopnie doktora i doktora habilitowanego. Na Uniwersytecie Szczecińskim z kolei niniejszy organ nazwano Radą Naukową Instytutu. Należy podkreślić, że to od konstrukcji struktury uczelni zależy, jaki stopień powiązania z jednostkami takimi jak wydziały będą miały wymienione wcześniej organy nadające stopnie naukowe. Niekiedy mogą one stanowić wręcz integralną część wydziału.

Inaczej, jeśli dana dyscyplina występuje na więcej niż jednym wydziale bądź instytucie – wówczas będą miały charakter bardziej międzywydziałowy/institutowy. Rady naukowe dyscyplin na Politechnice Warszawskiej są obsługiwane administracyjnie przez pracownika oddelegowanego do pełnienia tej funkcji na danym wydziale, niemniej zespół ds. nauki będący jednostką administracji centralnej uczelni odpowiedzialny jest za koordynowanie administracyjne rad naukowych, w tym proces nadawania stopni naukowych i wystawiania dyplomów.

W Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie wsparciem administracyjnym organów nadających stopień doktora i doktora habilitowanego zajmuje się z kolei Biuro Obsługi Nauki.

Zatem również w gestii uczelni leży to, czy powoła ona biuro do obsługi administracyjnej wspomnianych rad dyscyplin, tak jak uczynił to Uniwersytet Warszawski czy np. Bielsko-Bialski, a także SGGW. Politechnika Częstochowska ma z kolei biura obsługi danej dyscypliny funkcjonujące na poszczególnych wydziałach. Nie jest wymagane przepisami prawa państwowego utworzenie podobnych struktur administracyjnych, to dana instytucja naukowa musi zaprojektować rozwiązanie najlepiej sprawdzające się w swoich realiach.

Ciekawym przykładem odmiennego podejścia szkół wyższych do poszczególnych kwestii uregulowanych w sposób ogólny w UPSWiN jest również wybór organu powołującego promotora. Warto przypomnieć, że przywołany akt prawny wskazuje, iż regulamin szkoły doktorskiej określa organizację kształcenia w zakresie nieuregulowanym w ustawie, wymieniając w tym miejscu m.in. sposób wyznaczania i zmiany promotora, promotorów lub promotora pomocniczego (art. 205 ust. 1 pkt 1). Niektóre instytucje szkolnictwa wyższego decydują się na powołanie promotora na poziomie szkoły doktorskiej, inne zaś pozostawiają niniejszą czynność organom nadającym stopień doktora. W tym ostatnim wypadku, na mocy wewnętrznych regulacji, wnioski często składany jest za pośrednictwem szkoły doktorskiej. W Tabeli 2 przedstawiono zestawienie organów powołujących promotorów dla doktorantów w wybranych uczelniach.

Tabela 2. Organy powołujące promotorów

Rada naukowa dyscypliny	Szkoła doktorska	Inny organ
Uniwersytet Jagielloński (rada dyscypliny po zaopiniowaniu przez kierownika programu doktorskiego w szkole)	Uniwersytet Szczeciński (dyrektor SD po zasięgnięciu opinii zespołu ds. dyscypliny)	Politechnika Śląska (kierownik Jednostki Koordynującej)
Uniwersytet Gdański (rada dyscypliny naukowej po zasięgnięciu opinii dyrektora SD)	Politechnika Częstochowska (kierownik SD po zasięgnięciu opinii rady SD)	—
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie (rada dyscypliny naukowej za pośrednictwem dyrektora SD)	Szkoła Główna Handlowa (dziekan szkoły doktorskiej)	—

Rada naukowa dyscypliny	Szkoła doktorska	Inny organ
Politechnika Wrocławska (rada dyscypliny naukowej za pośrednictwem dziekana SD)	Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (dyrektor SD po zasięgnięciu opinii przewodniczącego właściwej rady dyscypliny naukowej)	—
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego (rada dyscypliny za pośrednictwem dyrektora SD)	Uniwersytet Warszawski (rada szkoły doktorskiej)	—
Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu (rada naukowa dyscypliny lub Senat za pośrednictwem dyrektora SD)	Politechnika Gdańska (dyrektor SD we współpracy z organem nadającym stopień doktora)	—
Politechnika Warszawska (rada naukowa dyscypliny za pośrednictwem dyrektora SD)	—	—

Źródło: Wewnętrzne akty prawne udostępnione na stronach internetowych właściwych uczelni

Powyższe przykłady pokazują, jak daleko idące możliwości mają uczelnie w projektowaniu struktury wewnętrznej, a co za tym idzie w aplikowaniu metod zarządzania. Należy jedynie zastanowić się, w jakich segmentach podejście procesowe będzie się sprawdzało, biorąc pod uwagę specyfikę szkół wyższych. Nie w każdej bowiem dziedzinie będzie ono funkcjonowało sprawnie i zgodnie z modelowymi przewidywaniami, albowiem istnieją w szkolnictwie wyższym specyficzne zadania i procedury, które wymagają zastosowania jeszcze odmiennych technik.

Wyniki badań i podsumowanie

W wyniku obserwacji oraz analizy dokumentów szkół wyższych należy stwierdzić, że elastyczna i jednocześnie często nieprecyzyjna budowa ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* pozostawia wprawdzie uczelniom wiele możliwości w zakresie projektowania struktury i wdrażania metod zarządzania, to jednak instytucje naukowe przywykły do ściśle określonych prawnie procedur, które sięgały szczegółowych aspektów dotyczących zarówno kształcenia, jak i nadawania stopni naukowych. W obecnej rzeczywistości sięgają one zatem często do znanych i sprawdzonych rozwiązań, które funkcjonowały w ramach poprzednio obowiązujących przepisów, bądź przenoszą rozwiązania wdrażane w innych szkołach wyższych na swój grunt. Należy jednak podkreślić, że coraz częściej pojawiają się nowe i ambitne inicjatywy wynikające z wiedzy i doświadczenia pracowników naukowych, ale również administracyjnych. Umiędzynarodowienie odgrywa w tym przypadku bardzo

istotną rolę. Pracownicy mają bowiem szansę zaobserwować rozwiązania i procedury stosowane w zagranicznych uczelniach, co jest bardzo wzbogacającym doświadczeniem. Nie zawsze oczywiście da się je przenieść do macierzystej organizacji, niemniej wdrożenie nawet pewnych elementów może okazać się bardzo przydatne.

W niniejszym opracowaniu opisane zostały ograniczenia i problemy, z którymi spotykają się instytucje publiczne. Warto mieć jednak na uwadze, że szybki rozwój technologii informacyjnej, a co za tym idzie coraz bardziej powszechny dostęp do wiedzy, stale zmniejszające się bariery komunikacyjne i przemieszczania się prowadzą do ewolucji omawianego sektora. Ponadto pojawia się coraz więcej badań naukowych dotyczących nauk o zarządzaniu. Dzięki temu przedsiębiorstwa (w tym publiczne) mają szeroki zakres narzędzi do wykorzystywania.

Choć zbyt daleko idąca byłaby teza, iż regulacje zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* stymulują kreatywność wdrażania innowacyjnych technik zarządzania w uczelniach czy szkołach doktorskich, to należy jednak stwierdzić, że obecny stan prawny dopuszcza wprowadzanie nowych rozwiązań do instytucji szkolnictwa wyższego, których adaptacja do zmian występujących w otoczeniu jest znacznie wolniejsza, w porównaniu z prywatnymi przedsiębiorstwami. Choć w literaturze często wskazuje się na problemy, jakie napotyka wdrażanie np. nowatorskiego podejścia procesowego w szkolnictwie wyższym, to jednak, w opinii autora niniejszego tekstu, sama identyfikacja problematyki związanej z zarządzaniem (w tym procesowym) oraz analiza przeszkód, jakie napotyka aplikowanie nowatorskich rozwiązań w szkolnictwie wyższym, jest zdecydowanie krokiem w dobrym kierunku. Skupienie się na określonym procesie realizowanym przez szkołę doktorską i jego kontroli od samego początku aż do końca mogłoby przynieść pożądane efekty i zwiększyć wydajność pracy, a także w efekcie zadowolenie klienta (w omawianym przypadku – doktoranta).

Z obserwacji wynika, że często hamulcem wdrażania innowacyjnych technik zarządzania w instytucjach publicznych oraz edukacyjnych jest nie tylko nieelastyczna struktura organizacyjna, ale również czynnik ludzki. Niniejszy sektor charakteryzuje m.in. niechęć do zmian i przejmowania nowych obowiązków, komfortowe funkcjonowanie w znanej i niestety nierzadko niedoskonałej rzeczywistości, dochodzi do tego również niejednokrotnie brak zaangażowania i wizji władz szkół wyższych, a także kierownictwa poszczególnych jednostek w odniesieniu do implementacji ambitnych pomysłów. To wszystko przyczynia się do braku otwartości i oporu przed wprowadzeniem nowych rozwiązań, które dawałyby nadzieję na usprawnienie funkcjonowania instytucji. Dodatkowym zjawiskiem blokującym otwartość na zmiany jest brak odpowiedniego przeszkolenia pracowników (nie chodzi tu oczywiście o szkolenia specjalistyczne związane z wykonywanymi obowiązkami).

Źródłem zaistniałej sytuacji w sektorze publicznym, w tym w szkolnictwie wyższym, jest deficyt zasobów ludzkich, finansowych oraz brak odpowiedniego know-how. Należy jednak dostrzec, iż stopniowo ulega to zmianie i uczelnie coraz bardziej otwierają się na zmiany strukturalne, wdrażanie nowych technik zarządzania. Inwestują w większym stopniu w pracowników oraz różnorodne szkolenia. Należy mieć na uwadze, że doświadczenia zdobyte w międzynarodowym środowisku są

również istotnym czynnikiem poprawiającym podejście do wielu spraw organizacyjnych w uczelni macierzystej. Dlatego tak istotne jest umiędzynarodowienie w odniesieniu nie tylko do studentów czy doktorantów, ale również kadry naukowej i administracyjnej. Ta ostatnia często niestety jest pomijana w podobnych przedsięwzięciach, a stanowi istotny tryb maszyny instytucjonalnej.

Przepisy ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* z jednej strony nie dają rozwiązań dla wszystkich powyższych wyzwań, stanowiąc jedynie swojego rodzaju drogowskaz, niemniej z drugiej strony daje to społeczności akademickiej znaczne możliwości do wdrażania innowacyjnych rozwiązań na bazie obserwacji sektora prywatnego i międzynarodowego, wykorzystując również opracowania naukowe dotyczące zarządzania organizacją, zasobami ludzkimi, zmianą itd. Dzieje się tak, ponieważ UPSWiN nie reguluje szczegółowych kwestii dotyczących struktury uczelni ani szkoły doktorskiej, co zachęca niniejsze podmioty do samodzielnego działania w tym zakresie. Oczywiście często wykorzystują one już znane i sprawdzone ścieżki, które funkcjonowały w przeszłości, nic jednak nie stoi na przeszkodzie, by spróbować wdrożyć innowacyjne rozwiązania.

Z obserwacji możemy wywnioskować, że szkoły doktorskie w Polsce przyjmują podobne rozwiązania strukturalno-organizacyjne. Na ich czele stoi dyrektor (lub jego odpowiednik – np. kierownik czy dziekan) posiadający kolegialny organ opiniodawczo-doradczy, najczęściej w postaci rady szkoły doktorskiej. Rekrutacje przeprowadzają komisje bądź zespoły kwalifikacyjne. W większych szkołach funkcjonują dodatkowo komisje zajmujące się sprawami naukowymi lub dydaktycznymi, wspomagające pracę dyrektora i rady.

Ponadto szkoły doktorskie posiadają pracowników administracyjnych, którzy mają ściśle określony zakres obowiązków. Większymi zespołami zarządza kierownik. Niekiedy szkoła dzieli się na więcej działów/komórek (jak np. na Politechnice Warszawskiej). Mając obraz funkcjonowania szkół doktorskich na przestrzeni kilku ostatnich lat, można dokonać analizy, jaki rodzaj struktury oraz modele zarządzania sprawdzają się w określonych okolicznościach. W opinii autora niniejszego tekstu, warto poszukiwać najbardziej efektywnego modelu zarządzania szkołami doktorskimi, który będzie sprawnie funkcjonował w polskich realiach prawnych. Można tego dokonać również poprzez analizę modeli stosowanych w zagranicznych uczelniach, wykorzystując jednocześnie najnowsze techniki zarządzania opisane w literaturze przedmiotu.

Nie ma obecnie, w opinii autora, krajowego podmiotu, na którym można się w pełni wzorować. Kwestia utworzenia najbardziej efektywnego modelu zarządzania szkołami doktorskimi jest w dalszym ciągu otwarta i wymaga głębszej analizy. Z pewnością można czerpać z pewnych wdrożonych elementów czy też dobrych praktyk poszczególnych uczelni, jednocześnie należy jednak wystrzegać się działań i modeli, które w wyniku obserwacji się nie sprawdziły.

Badania wykazują, że słusznym rozwiązaniem jest nadanie szkole doktorskiej statusu jednostki organizacyjnej, w której osoba stojąca na jej czele (przeważnie dyrektor) ma więcej autonomii i kompetencji w podejmowaniu decyzji. W odniesieniu do struktury administracyjnej, w przypadku dużych szkół doktorskich (z wysoką

liczbą doktorantów), wskazane jest natomiast zatrudnienie większego zespołu pracowników, którym zarządzać będzie kierownik. W znacznym stopniu usprawnia to bowiem funkcjonowanie administracji i uporządkuje pracę, a co za tym idzie – realizację zadań. Z pewnością nie jest dobrym rozwiązaniem nakładanie dodatkowych obowiązków organizacyjno-administracyjnych na władze szkoły doktorskiej, należące najczęściej do przedstawicieli grona nauczycieli akademickich. Ich rola jest bardziej zbliżona do tej dziekana wydziału czy kierownika instytutu/katedry. Osoby na tym stanowisku nie mają zazwyczaj czasu na zarządzanie zasobami ludzkimi i zajmowanie się sprawowaniem kontroli nad realizacją obowiązków poszczególnych pracowników. Należy mieć jednocześnie na uwadze, że brak głębszego zaangażowania i sprawnego zarządzania może doprowadzić do chaosu decyzyjnego, organizacyjnego i wykonawczego, co w efekcie będzie miało negatywny wpływ na obsługę interesantów i obraz szkoły doktorskiej.

Warto ponadto wskazać, że w przypadku dużych uczelni, gdzie funkcjonuje wiele organów nadających stopnie naukowe (przeważnie są to rady dyscyplin), czy też jest ich niewiele, ale mają bardzo szeroki zakres działania (za sprawą wysokiej liczby dyscyplin), dobrą praktyką będzie powołanie biura wspierającego niniejsze organy administracyjnie, w którym poszczególni pracownicy będą oddelegowani do odpowiedniej rady. Jeśli taka jednostka miałaby liczyć co najmniej kilku pracowników, rekomendowane jest powołanie kierownika w celu uporządkowania pracy, ujednoczenia procedur w odniesieniu do wszystkich organów, a także sprawowania kontroli, jakiej nauczyciele akademicy zasiadający w radzie naukowej nie mieliby czasu dokonać. Z kolei dla mniejszych uczelni o mniej skomplikowanej strukturze niekoniecznie będzie to zalecanym modelem. Może okazać się wystarczająca obsługa administracyjna takiego organu na poziomie wydziałów, których dyscypliny wchodziły w skład rady naukowej.

Forma zarządzania oraz struktury zależą będzie zatem od wielu czynników, takich jak rodzaj i wielkość uczelni, jej specyfika, liczba jednostek organizacyjnych oraz organów, stopień rozbudowania administracji centralnej itp. Naturalnie wdrażanie pewnych elementów będzie miało uniwersalny charakter, który sprawdzi się w różnych instytucjach szkolnictwa wyższego. Szkoły doktorskie są specyficznymi bytami i choć stanowią one pewną część składającą się na całość maszyny akademickiej, to jednak ich cel pozostaje ten sam, tj. kształcenie doktorantów i stworzenie im warunków do prowadzenia działalności badawczo-naukowej, co w efekcie ma doprowadzić do uzyskania stopnia doktora. Zawsze znajdą się zatem rozwiązania powielane przez kolejne szkoły doktorskie będące w podobnej sytuacji. Dodatkowym wspólnym elementem spajającym system są regulacje ustawowe obowiązujące wszystkich jednakowo.

Pytanie, które należy postawić na zakończenie, brzmi następująco: jaka jest przyszłość szkół doktorskich? Zdaniem autora istnieją dwa kierunki ewolucji niniejszych bytów. Pierwszym jest jeszcze dalsze poszerzenie ich autonomii na wzór wydziałów czy instytutów naukowych, co doprowadzi do większego usamodzielnienia i realnego wyodrębnienia od pozostałych jednostek organizacyjnych uczelni. Dzięki temu możliwe stanie się utworzenie odpowiedniej infrastruktury badawczo-naukowej.

W znacznym stopniu zmniejszy się potrzeba korzystania z zasobów innych jednostek organizacyjnych, jak ma to miejsce obecnie. Pozwoli to również na zatrudnianie nauczycieli akademickich na wzór innych jednostek organizacyjnych. Szkoła doktorska stanie się zatem swojego rodzaju wydziałem.

Inną drogą jest decentralizacja, a więc powrót prowadzenia kształcenia doktorantów na szczebel wydziałowy. Nie wyklucza to oczywiście pozostawienia szkół doktorskich, stałyby się one wówczas po prostu formą kształcenia funkcjonującą w ramach wydziałów bądź instytutów naukowych, bez własnej autonomii oraz infrastruktury badawczo-naukowej. Ciekawym rozwiązaniem byłoby pozostawienie przez ustawodawcę podobnych kwestii do rozstrzygnięcia samym uczelniom. W takiej sytuacji można by było dokonać obserwacji, które modele lepiej się przyjmują, i czerpać z ich doświadczeń.

Przyszłość zarządzania i funkcjonowania szkół doktorskich jest oczywiście w dużym stopniu zależna od decyzji władz państwowych, ale również w niemałym stopniu od odpowiedniego korzystania z autonomii szkół wyższych przysługującej stosownie do art. 70 ust. 5 Konstytucji RP. Warto wykorzystać ten potencjał.

Literatura

- Detyna, B. (2023). Podejście procesowe w szkołach wyższych – przesłanki i bariery implementacji. W: A. Bitkowska (Red.), *Przyszłość zarządzania procesowego. Strategie – ludzie – technologie*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.
- Jaksa, M., & Jurczak, J. (2024). *Miękkie zarządzanie w organizacji. Rozwój kariery i zachowania społeczne ludzi w organizacji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Kisilowski, M. (2018). Co dalej z zarządzaniem publicznym?. W: G. Gierszewska (Red.), *Co dalej z zarządzaniem?*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Lönn, C. M., & Uppström, E. (2013). Process Management Challenges in Swedish Public Sector: A Bottom Up Initiative. W: M. A. Wimmer, M. Janssen, H. J. Scholl (Eds.), *Electronic Government*. Springer.
- Michalski, E. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morski, M. (2023). Zarządzanie procesowe w szkołach wyższych. W: A. Bitkowska (Red.), *Przyszłość zarządzania procesowego. Strategie – ludzie – technologie*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.
- Morski, M. (2024). Wyzwania zarządzania procesowego w szkolnictwie wyższym. W: A. Bitkowska (Red.), *Pragmatyka zarządzania procesowego. Strategie – ludzie – technologie*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”.
- PK. (2024a). *PK w liczbach*. Strona główna Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki. https://www.pk.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=2389&Itemid=1061&lang=pl (dostęp: 05.08.2024).
- PK. (2024b). *Struktura organizacyjna*. Strona główna Szkoły Doktorskiej Politechniki Krakowskiej. <https://szkoladoktorska.pk.edu.pl/struktura-organizacyjna/> (dostęp: 05.08.2024).
- PWr. (2024a). *O Politechnice. Fakty i liczby*. Strona główna Politechniki Wrocławskiej. <https://pwr.edu.pl/uczelnia/informacje-ogolne/fakty-i-liczby> (dostęp: 05.08.2024).
- PWr. (2024b). *Szkoła Doktorska Politechniki Wrocławskiej. Kontakt*. Strona Politechniki Wrocławskiej. <https://szd.pwr.edu.pl/kontakt> (dostęp: 05.08.2024).
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. 2023 poz. 742, z późn. zm.).
- UW. (2024). *Szkoły doktorskie na UW*. Strona główna Uniwersytetu Warszawskiego. <https://www.uw.edu.pl/doktorant/> (dostęp: 05.08.2024).

Wkład autorów: Michał Morski – 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

CHALLENGES OF DOCTORAL SCHOOL MANAGEMENT IN LIGHT OF SYSTEMIC LEGAL SOLUTIONS

Abstract: The objective of this publication is to investigate and identify management strategies that can be employed in higher education, with a particular focus on doctoral programs, given the lack of thorough scientific investigation of the topic. The author attempts to address that gap. The article provides examples of various universities that chose particular structure models and shows how they are governed. It also examines national legislation and the opportunities it provides, while also highlighting the challenges these regulations pose. The author also explores internal and structural issues that higher education institutions face and is searching for solutions. The research methods applied include scientific literature review, legal text analysis, and empirical observation.

Keywords: doctoral school, higher education, management, organizational structure

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

