

ANDRZEJ SZOSTEK

## **Czy potrzebny jest Kodeks *Dobre praktyki w szkołach wyższych?***

Fundacja Rektorów Polskich (FRP) podjęła w 2005 r. inicjatywę opracowania kodeksu dobrych praktyk w polskich uczelniach. Inicjatywa ta zyskała uznanie KRASP, co znalazło wyraz w uchwale z dnia 23 maja 2005 r.: *Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich – dążąc do ugruntowania tradycyjnych wartości akademickich w życiu szkół wyższych – wskazuje na potrzebę opracowania i ogłoszenia dokumentu pn. Kodeks dobrych praktyk uczelni akademickich. Kodeks dotyczyłby zasad postępowania jednoosobowych i kolegialnych organów uczelni i ich jednostek, nauczycieli akademickich i studentów. Zgromadzenie z zadowaniem przyjmuje rozpoczęcie prac nad projektem takiego Kodeksu przez Fundację Rektorów Polskich i apeluje do przyszłych władz KRASP o wsparcie tej cennej inicjatywy.* W związku z tym we wrześniu tegoż roku FRP powołała *Komisję do opracowania Kodeksu dobrych praktyk szkół wyższych.* Komisja ta – po niewielkich zmianach personalnych u początku swej działalności – ostatecznie ukonstytuowała się w składzie: ks. prof. Andrzej Szostek (przewodniczący), prof. Ewa Chmielecka (sekretarz), profesorowie: Wojciech Gasparski, Andrzej Koźmiński, Zbigniew Szawarski, Jerzy Woźnicki oraz mgr Marcin Chałupka jako przedstawiciel Parlamentu Studentów RP (członkowie). Od września 2005 r. do grudnia 2006 r. komisja zbierała się kilkanaście razy, stopniowo dopracowując projekt kodeksu, który następnie został udostępniony na stronie internetowej FRP ([www.frp.org.pl](http://www.frp.org.pl)) oraz prezentowany kilkakrotnie w różnych gremiach (FRP, KRASP, Komisja ds. Etyki w Nauce przy Ministrze Szkolnictwa Wyższego, senaty niektórych uczelni). Ostateczną wersję projektu, uwzględniającego wiele zgłoszonych uwag, opracował zespół w składzie: E. Chmielecka, A. Szostek i J. Woźnicki. Została ona przedłożona na Plenarnym Zgromadzeniu KRASP 26 kwietnia 2007 r. i – po uwzględnieniu jeszcze kilku poprawek – przyjęta zdecydowaną większością głosów. Jej tekst dostępny jest na wspomnianej stronie internetowej.

Tyle o genezie dokumentu. Poniżej chciałbym przedstawić nieco szerzej racje, które skłoniły FRP i KRASP do jego opracowania, scharakteryzować jego zawartość,

a także wskazać na rolę, jaką może on odegrać w polskim środowisku akademickim w najbliższej przyszłości.

### **§ 1. *Dobre praktyki w szkołach wyższych wobec innych prób normatywnej kodyfikacji życia naukowego i akademickiego w Polsce***

Zacząć wypada od stwierdzenia, że sama idea formułowania *jakichkolwiek* kodeksów tak zwanej etyki zawodowej bynajmniej nie jest powszechnie akceptowana. W numerze 27 pisma *Etyka* z 1994 r., niemal w całości poświęconym etyce zawodowej, znaleźć można zapis bardzo interesującej dyskusji *Wokół etyki zawodowej*, w której udział wzięło wielu filozofów i w której silniej zabrzmiał głos przeciwników tworzenia takich kodeksów, niż ich zwolenników<sup>1</sup>. Trudno tu przytaczać wszystkie przywołane w tej dyskusji argumenty „za” i „przeciw” kodyfikacji normatywnej zachowań związanych z poszczególnymi profesjami<sup>2</sup>, dla uniknięcia jednak nieporozumień (lub przynajmniej pomniejszenia ich zakresu) warto poczynić następujące uwagi:

Etyki zawodowej nie należy przeciwstawiać etyce ogólnej. W próbach formułowania specyficznych wymogów związanych z wykonywaniem określonego zawodu nie chodzi o jakieś nowe normy moralne, nieobowiązujące poza tym zawodem, ale o wskazanie na takie walory lub postawy moralne, które w wykonywaniu tej właśnie profesji są szczególnie ważne i słusznie oczekiwane. Korupcji strzec się winien każdy, ale pokusie jej ulegania najbardziej poddani są politycy, którzy decydują o przepływie wielkich sum pieniężnych, szczególnie też szkodliwe skutki ponosi całe społeczeństwo, gdy oni jej ulegają – nic więc dziwnego, że wśród zasad, jakimi kierować się mają politycy, poczesne miejsce zajmują „normy antykorupcyjne”, niekiedy bardzo detalicznie określające granice dopuszczalnych zachowań i praktyk. Dyskrecja to cnota ceniona powszechnie, ale jej naruszenie przez spowiednika, lekarza lub psychologa stanowi szczególnie poważny „grzech”, ponieważ mają oni dostęp do szczególnie intymnych ludzkich spraw. Sprawiedliwość to wręcz jedna z kardynalnych cnót, oczekiwać jej jednak należy przede wszystkim od sędziów – itp. Etyka

---

<sup>1</sup> Por.: Dyskusja redakcyjna „Wokół etyki zawodowej”, „Etyka” 27 (1994), s. 165-206. Por. tamże (s. 9-28) artykuł Z. Bauman’a *Moralne obowiązki, etyczne zasady*, w którym autor uważa uwolnienie moralności od pancerza sztucznie stworzonych etycznych kodeksów za krok w kierunku powtórnego (po błędach wynikających z mentalności nowoczesnej) ucłowieczenia, spersonalizowania tejsze moralności.

<sup>2</sup> Choć warto by do tej dyskusji wrócić w kontekście powstających dziś dość obficie – w Polsce i na całym świecie – kodyfikacji różnych zawodów; nie tylko lekarzy (to tradycyjnie najstarsza i najczęściej dyskutowana w ramach „etyki zawodowej” profesja), ale także oficerów, parlamentarzystów, prawników, psychologów, biznesmenów, no i oczywiście pracowników nauki.

zawodowa – z reguły opracowywana dla zawodów społecznie doniosłych – stanowi więc swoiste uszczegółowienie zasad etyki ogólnej, uwzględniające specyfikę danego zawodu i zagrożenia moralne z nim związane.

Prawo (przepisy prawnokarne) ustanawiane jest między innymi dla zabezpieczenia społeczeństwa przed przestępstwami i ochrony pokrzywdzonych. Modyfikuje się je w reakcji na pojawiające się nowe społeczne zagrożenia i bywa na ogół tym bardziej szczegółowe i surowe, im to zagrożenie jest większe. Nie dziw więc, że w Polsce obowiązujące kierowców przepisy antyalkoholowe są surowsze, niż w wielu innych krajach, ani też, że w Turcji szczególnie surowo karze się handel narkotykami. Plagiat stał się dziś poważniejszą plagą niż dawniej (między innymi z powodu większej dziś łatwości dostępu do przeobfitej literatury światowej), toteż dopiero w ostatnich latach dojrzeliśmy do odpowiednich regulacji prawnych w tej materii.

Prawo jednak nie powinno i nie może wkraczać w zbyt szczegółowe sprawy związane z godnym wykonywaniem zawodu – i to jest jeden z powodów, dla których tworzone są (różnie nazywane) zbiory zasad etycznych, jakimi kierować się powinni przedstawiciele poszczególnych, społecznie doniosłych, profesji. Niewątpliwie twórcy tych zbiorów mają na uwadze także prestiż danego zawodu, którego naruszenie powoduje zarówno uszczerbek na dobrym imieniu wszystkich jego przedstawicieli, jak i często straty materialne, co wynika między innymi z praw rynku (konkurencji). Sam kodeks nikogo nie uczyni moralnie lepszym, nie zastępuje też osobistej moralnej wrażliwości człowieka, głosu jego sumienia. Może jednak pomóc nam, podległym przeróżnym słabościom, ale niekoniecznie zdeprawowanym śmiertelnikom, pamiętać o wymogach moralnych, jakie podjęcie określonego zawodu za sobą pociąga. Pozwala też określić „etyczne ramy” danego zawodu, których przekroczenie pociąga za sobą wykluczenie z grona ich przedstawicieli tych, którzy się takich wykroczeń dopuszczają. Kodeksy etyczne poszczególnych zawodów często (choć nie zawsze) taką klauzulę prawnokarłą zawierają.

W tym duchu, a także w poczuciu szczególnej misji, jaką pracownicy nauki mają do spełnienia w naszym (jak w każdym zresztą) społeczeństwie oraz w przekonaniu, że etos ludzi nauki dziś jest z różnych powodów bardziej niż kiedyś zagrożony, podjęto już w połowie lat siedemdziesiątych prace nad opracowaniem zbioru dobrych obyczajów pracownika nauki. W „Spotkaniach” z roku 1974 (nr 7) opublikowany został traktat pt. *Etyka ludzi nauki*, w latach: 1976-1978 miały miejsce dyskusje na ten temat w Uniwersytecie Jagiellońskim, a w nawiązaniu do tych dyskusji i projektów prof. J. Mames opracował (opublikowany w „Nauce Polskiej” w 1993 r.) *Kodeks etyczny pracownika nauki*. Ten z kolei stał się punktem wyjścia dla prac podjętych przez Komitet Etyki w Nauce Polskiej Akademii Nauk, który – po rozpatrzeniu wielu nadesłanych uwag i wewnętrznej dyskusji – wydał w roku 1994 dokument pt. *Dobre*

*obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych.* Zbiór ten nadal jest udoskonalany; jego trzecia, zmieniona, edycja ukazała się w 2001 roku<sup>3</sup>. Podobnego zadania podjął się też powołany w 1998 r. Zespół do spraw Etyki w Nauce, stanowiący opiniodawczo-doradcze ciało ministra nauki i informatyzacji oraz Komitetu Badań Naukowych (obecnie: ministra nauki i szkolnictwa wyższego). Efektem prac zespołu był opublikowany w 2004 r. (po wcześniejszej jego prezentacji już w 2001 r. w „Sprawach Nauki”, w „Forum Akademickim” oraz na stronie internetowej) dokument zatytułowany *Dobra praktyka badań naukowych. Rekomendacje*<sup>4</sup>. Autorzy *Rekomendacji* podkreślają, że „we wszystkich cywilizowanych krajach wprowadzono w ostatnich latach systemy, które z jednej strony starają się zapobiegać możliwym nierzetelnościom poprzez tworzenie odpowiedniego klimatu wymuszającego utrzymanie zasad dobrej praktyki naukowej, a z drugiej określają procedury postępowania w przypadku ujawnienia naruszenia tych zasad”<sup>5</sup>. Dodajmy wreszcie, że szereg uczelni uznało za wskazane uchwalenie zwięzłych kodeksów etycznych, które senaty tych uczelni przyjęły za wiążące dla ich pracowników naukowo-dydaktycznych<sup>6</sup>. Niekiedy wypracowanie takich dokumentów poprzedzała szeroka dyskusja, angażująca wiele środowisk akademickich. Taką dyskusję zainicjowała w gronie uczelni głównie (choć nie tylko) ekonomicznych Szkoła Główna Handlowa, a kontynuacją tej inicjatywy była ogólnopolska konferencja w Akademii Ekonomicznej w Krakowie<sup>7</sup>. Przykłady te pokazują, jak bardzo same środowiska naukowe uznały w ostatnich latach za wskazane skupienie uwagi na etosie akademickim i wypracowaniu stosownych kodeksów (w szerokim rozumieniu tego terminu) pomocnych w zachowaniu dobrych obyczajów w gronie pracowników naukowych oraz naukowo-dydaktycznych.

Za wcześniej dziś, by ocenićżytek płynący z tych inicjatyw. Niedobrze by było, gdyby wypracowane już i zaakceptowane przez wysokie gremia dokumenty pomnożyły tylko plik bezużytecznych aktów prawnych zalegających szuflady, do których nikt nie zagląda. Jak jednak z jednej strony trzeba czynić wszystko, by nie mnożyć materiałów bezużytecznych (niezależnie od tego, jak wzniosłym sprawom poświęconych), tak z drugiej należy wystrzegać się demagogii w dyskusji ożytku płynącym

<sup>3</sup> Powyższe informacje na temat genezy tego dokumentu zaczerpnąłem z *Przedmowy* do tej właśnie, trzeciej jego edycji (Warszawa 2001, s. 5).

<sup>4</sup> Por.: *Dobra praktyka badań naukowych. Rekomendacje*, oprac. przez Zespół Etyki w Nauce przy Ministrze Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2004.

<sup>5</sup> Tamże, s. 8.

<sup>6</sup> Por. np. *Akademicki kodeks wartości* przyjęty przez Senat UJ 25 czerwca 2003 r.

<sup>7</sup> Por. *Dobre obyczaje w kształceniu akademickim. Materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej w dniach 20-21 maja 2004 roku w Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, pod red. K. Kloca i E. Chmieleckiej, Warszawa 2004.

z uchwalania takich kodeksów. Unikaniu tworzenia dokumentów „budujących”, ale nieskutecznych służy nade wszystko formułowanie sankcji przewidzianych za naruszenie dobrych praktyk. Sankcje te – w drastycznych sytuacjach – polegają na wykluczeniu z grona przedstawicieli danego zawodu, niekiedy polegają na nałożeniu finansowych restrykcji<sup>8</sup>. Demagogia z kolei polega na uznaniu, że kodeks jest zbędny, jeśli pomimo jego przyjęcia nadal będą miały miejsce praktyki złe. Jak wspomniałem, żaden kodeks automatycznie nie usunie tego zła, podobnie jak nie likwidują przestępstw sankcje przewidziane w prawie karnym dla tych, którzy się dopuszczają wykroczeń. Każde prawo państwowe przewiduje kary za kradzież, a przecież ludzie nadal kradną. Prawo powinno reagować na jego naruszanie, ale z góry przewidzieć można, że nawet jego najdoskonalsza wersja (skądinąd nieosiągalna), nie usunie wszelkich nadużyć. Istotne jest to, czy i jak dalece prawo je ogranicza; istotne jest więc nie konfrontowanie prawa z przypadkami jego naruszania, ale porównanie faktycznej sytuacji z wyobrażeniem o tym, co by się działo, gdyby i tego prawa zabrakło. Podobnie jest z kodeksami dobrych praktyk: zastanowić się trzeba, czy i w jakim stopniu ich wprowadzenie pomniejszy zakres działań nagannych, a pomoże w uświadomieniu sobie i stosowaniu moralnie godziwych praktyk specyficznych dla danego zawodu.

Tyle o przyczynach powstawania wielu zbiorów etyki zawodowej, w tym także kodeksów dotyczących ludzi nauki, a także o dobrych racjach, które za tymi kodeksami stoją. Czy jednak potrzebny jest jeszcze jeden tego typu dokument, skoro tyle ich już powstało – i to niedawno? Czy nie lepiej skupić uwagę na tym, by uchwalone ostatnio zbiory zasad etycznych rzeczywiście wspomagały naukowców i nauczycieli akademickich w stosowaniu dobrych, a nie złych praktyk związanych z tym zawodem?

Głównym powodem podjęcia inicjatywy opracowania projektu kodeksu *Dobre praktyki w szkołach wyższych* było dostrzeżenie tego wymiaru życia akademickiego, który wykracza poza zakres objęty przywołanymi wyżej zbiorami zasad etycznych. Zbiory te obejmują – w bardziej lub mniej kompletny i trafny sposób – dwie dziedziny aktywności ludzi nauki: badania naukowe oraz dydaktykę. Tymczasem obok tych sfer działalności pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych – skądinąd podstawowych – trzeba docenić etyczne aspekty działalności tych, którym powierzono kierowanie *instytucjami naukowo-dydaktycznymi*, a więc przede wszystkim *uczelniami*. Rektor jako najważniejszy jednoosobowy organ władzy w uczelni, a senat jako jej organ kolegialny, kształtują zasadniczy jej profil: wyznaczają perspektywę rozwoju

---

<sup>8</sup> Między innymi takie konsekwencje przewiduje dokument *Dobre praktyki badań naukowych. Rekomendacje*, który sugeruje „ograniczenie dostępu do publicznych środków” w przypadku „udowodnionych we właściwy sposób naruszeń zasad w zakresie objętym działaniami państwa” (*Dobre praktyki badań naukowych*, dz. cyt., s. 29).

uczelni, określają jej miejsce w szerszym kontekście życia akademickiego i społecznego, wpływają – zwłaszcza poprzez decyzje finansowe – na kierunki (a pośrednio i na poziom) badań naukowych, odpowiadają za jakość kształcenia, a także za swoisty etos uczelni, której absolwenci będą przecież mieli – niezależnie od jej specyfiki – znaczny wpływ na całe społeczeństwo jako jego zawodowa, a w znacznym stopniu także polityczna, elita. Kiedy więc mowa o dobrych obyczajach w szkołach wyższych, to nie chodzi tylko, ani głównie, o sprawne nimi zarządzanie, wymagające czegoś więcej niż respektowania obowiązujących norm prawnych. Chodzi o to, co w języku angielskim określa się mianem *good governance*, a nie tylko *good management*, a więc o dobre „rządzenie”, czy też „władztwo” (trudno wskazać dobry polski odpowiednik tego terminu), a nie tylko dobre administrowanie uczelnią.

Inspiracją do podjęcia pracy nad opracowaniem kodeksu tak rozumianych dobrych praktyk w szkołach wyższych były podjęte już tego rodzaju inicjatywy w innych działach życia społecznego i gospodarczego w Polsce. Dobrym przykładem jest dokument *Dobre praktyki w spółkach publicznych* opracowany przez Komitet Dobrych Praktyk Forum – Corporate Governance<sup>9</sup>. Ten zbiór zasad dotyczy właśnie dobrego kierowania firmą (*good governance*), wykracza ponad poziom obowiązujących w tej dziedzinie uregulowań prawnych, stanowi przy tym ofertę, którą poszczególne spółki mogą przyjąć w całości lub w części, mogą ją też odrzucić – ale informacje na ten temat zostają upublicznione i nietrudno przewidzieć skutki rynkowe takich decyzji. Firma jednak, która *Dobre praktyki* zaakceptuje, bierze na siebie obowiązek ich respektowania. Ostatnia z 48 zasad zawartych w tym dokumencie brzmi: „Spółka powinna przekazać do publicznej wiadomości w raporcie rocznym oświadczenie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego. W przypadku odstępstwa od tych zasad spółka powinna również w sposób publiczny uzasadnić ten fakt”<sup>10</sup>. Oczywiście, uczelnie to nie spółki publiczne, toteż zbiory zasad etycznych obowiązujących jednoosobowe i kolegialne organy władzy w obu typach instytucji muszą się między sobą różnić, w obu jednak chodzi o zasady dotyczące tych właśnie organów władzy. Oba pomysły są jako kodeksy, do których przyjęcia nikt nie jest zobowiązany, ale których przyjęcie lub odrzucenie podane jest do publicznej wiadomości (z łatwymi do przewidzenia tego konsekwencjami), zaś ich ewentualne przyjęcie pociąga za sobą obowiązek ich respektowania. Oba wreszcie nie mogą poprzestawać na ogólnych wskazaniach, ale zawierać muszą dość wyraźne odniesienia do praktyki sprawowania władzy w tych instytucjach. To dlatego kodeksy te z reguły tytułowane są jako „dobre praktyki”, a nie jako ogólne zasady etycznego postępowania.

<sup>9</sup> Por.: *Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Warszawa 2005.

<sup>10</sup> Tamże, s. 11.

Dotykamy tu delikatnej kwestii, którą niekiedy wyraża się pytaniem, czy i jakie „zęby” taki zbiór zasad etycznych może i powinien mieć; innymi słowy: jakie konsekwencje pociąga za sobą ewentualne ich ignorowanie przez tych, którzy je oficjalnie przyjęli. Niektóre kodeksy etyki zawodowej (lekarzy, psychologów, adwokatów) takie konsekwencje przewidują. Przywołane wcześniej rekomendacje *Dobra praktyka badań naukowych* zawierają na końcu propozycje, z których pierwsza to „ogłoszenie dokumentu wysokiego szczebla pod nazwą np. »Wytyczne dobrej praktyki badań naukowych«, który powinien między innymi „określać konsekwencje udowodnionych we właściwy sposób naruszeń zasad w zakresie objętym działaniami państwa. Możliwe konsekwencje to np. ograniczenie dostępu do publicznych środków, ograniczenie uprawnień do nadawania stopni i tytułów naukowych etc.”<sup>11</sup>. Są to jednak wciąż – jak dotąd – propozycje. *Dobre obyczaje w etyce. Zbiór zasad i wytycznych* w ogóle takich konsekwencji nie przewiduje, podobnie jak krakowski *Akademicki kodeks wartości* i inne podobne uczelniane zbiory zasad etycznych. Oczywiście, kodeksy te posiadają wysoki walor moralny, którego nie można lekceważyć. Ich autorzy (PAN, senaty szkół wyższych) mają prawo liczyć na to, że walor ten będzie doceniony przez środowisko ludzi nauki, do których są one adresowane. Co więcej: uczelnie (z rektorami na czele) pilnie strzegą swej autonomii, w obrębie której należy dbać między innymi o respektowanie etycznych zasad postępowania swych pracowników, a wyrazem tej świadomości i troski są właśnie uchwalane przez senaty uczelni kodeksy etyczne. Z drugiej jednak strony wszyscy wiemy, że takie zbiory zasad są bardziej podniosłe niż skuteczne, stąd też bierze się między innymi niechęć do tworzenia coraz to nowych tego typu dokumentów, których praktyczna przydatność budzi wiele zastrzeżeń. Proponowany kodeks *Dobre obyczaje w szkołach wyższych* próbuje znaleźć złoty środek pomiędzy narzucaniem z góry uczelniom (a ściślej: organom władzy w nich) standardu dobrych praktyk kierowania nimi a tworzeniem nowych regulacji etycznych tyleż szlachetnych, co nieprzydatnych. Takim złotym środkiem może być przyjęcie przez KRASP kodeksu, który następnie zostanie zaproponowany senatom poszczególnych uczelni, by one – autonomicznie – zdecydowały, czy i w jakiej mierze gotowe są go przyjąć, przy czym decyzja ta, jak wspomniałem, podana by była do publicznej wiadomości, a jego respektowanie byłoby sprawdzalne – właśnie dlatego, że kodeks nie poprzestaje na ogólnych wskazaniach, ale dotyka wielu szczegółów praktyki kierowania uczelnią (w znaczeniu *good governance*).

## § 2. Bliższa charakterystyka *Dobrych praktyk*

Mój komentarz nie zastąpi lektury samego kodeksu. Nie jest on obszerny (liczy niecałe 14 stron) i najlepiej by było czytać poniższe uwagi, mając przed oczyma tekst

<sup>11</sup> *Dobra praktyka badań naukowych. Rekomendacje*, dz. cyt., s. 29.

dokumentu. Nie zamierzam streszczać *Dobrych praktyk*, chciałbym raczej przedstawić i uzasadnić jego strukturę, zwracając uwagę tylko na niektóre sformułowania.

Dokument rozpoczyna się krótką *Genezą* jego powstania (o czym szerzej pisałem wyżej), po czym pomieszczona jest *Preambuła*, przywołująca prawdę jako podstawową wartość etosu akademickiego oraz wskazująca na istotne cele uczelni: badawcze, dydaktyczne oraz społeczne. *Preambuła* podkreśla także wagę swoistej kultury wyższej uczelni, na którą poważny wpływ mają jej rektor i senat, a także niższe jednoosobowe i kolegialne organy władzy (dziekani i rady wydziału, dyrektorzy instytutów i ich rady naukowe etc.). Korpus kodeksu składa się z dwóch części: *Zasad fundamentalnych* w liczbie dziesięciu (w czym można widzieć nawiązanie do Dekalogu) oraz *Dobrych praktyk* w działaniach rektora, a następnie senatu uczelni. Dokument wieńczy trzy *Normy końcowe*, o których niżej.

*Zasady* – jak to zasady – mają charakter ogólny, pomieszczone niżej *dobre praktyki* adresowane do rektora lub senatu stanowią poniekąd ich konkretyzację, chociaż nie jest tak, by poszczególnym *Zasadom* przypisane były poszczególne *Dobre praktyki*. Chodzi raczej o reguły wynikające z roli, jaką uczelnia pełni w społeczeństwie (*Zasady* 1-4), o etyczne normy dotyczące kierowania uczelnią jako instytucją złożoną, wielofunkcyjną i wielopłaszczyznową (*Zasady* 5-9) oraz o prawidłowe odniesienie do innych uczelni w kraju i w świecie (*Zasada* 10). Niektóre *Zasady* wydać się mogą oczywiste, ale już w ich formule nietrudno odczytać odniesienie do sytuacji, w których warto o nich pamiętać. Uczelnie – jako instytucje cieszące się niemałym autorytetem społecznym – mają prawo zabierać głos w sprawach publicznych, ale winny to czynić z należyтым obiektywizmem (*Zasada bezstronności w sprawach publicznych*). Bywa, że decyzje władz państwowych dotyczące uczelni budzą w nich sprzeciw; można – a niekiedy wręcz należy – dać mu wyraz, ale niech ta krytyka nie dokonuje się kosztem naruszenia prawa, którego poszanowanie jest dziś wielką w Polsce potrzebą (*Zasada legalizmu*). Uczelnie korzystają z autonomii, niezbędnej do realizacji właściwych jej celów – ale troska o autonomię nie może sprowadzać się do dbałości jedynie o własne, wąsko pojęte interesy, z wyłączeniem dobra wspólnego całego społeczeństwa (*Zasada autonomii i odpowiedzialności*). Kierowanie uczelnią wymaga niemałego wysiłku związanego z jej administrowaniem, ale uczelnia nie może „dryfować”, reagując pasywnie na coraz to nowe pojawiające się trudności; prowadzenie jej wymaga zdolności do podejmowania nowych inicjatyw, odpowiednich dla wyzwań współczesności i specyfiki danej szkoły wyższej (*Zasada kreatywności*) itp.

*Dobre praktyki* odnoszące się do rektora i senatu poprzedza punkt odnoszący się do obu tych organów władzy i wzajemnej relacji pomiędzy nimi. To ważny punkt. Prawidłowe relacje pomiędzy nimi odgrywają podobną rolę, jak stosunek władzy ustawodawczej i wykonawczej w demokratycznym państwie. Uniwersytet trochę



odwzorowuje strukturę państwa (stąd *regalia*, które zdobią rektora). Choć jest starszy niż współczesna moda na demokrację, to jednak nie może ignorować reguł odnoszących się do instytucji działających w demokratycznych społeczeństwach. W strukturze uczelni można odnaleźć klasyczny trójpodział władzy, z władzą sądowniczą włącznie (por. *Zasada podziału i równowagi władzy w uczelni*, wspominająca także sąd koleżeński i komisje dyscyplinarne). Kodeks precyzuje w pięciu punktach relacje pomiędzy senatem jako najważniejszym organem „ustawodawczym”, a rektorem, do którego kompetencji należą działania wykonawcze, przestrzegając przed przejmowaniem wzajemnie swych kompetencji, o co łatwo przy decyzjach wymagających odwagi i poczucia odpowiedzialności.

Pobieżna lektura 25 *Dobrych praktyk w działaniach rektora* sprawiać może wrażenie, jak gdyby rektorzy byli upominani za stosowanie niewłaściwych metod w swej trudnej pracy. W istocie ich sens jest dokładnie przeciwny (i rektorzy, o czym jeszcze będzie mowa, dobrze to zrozumieli). Kodeks ma bronić rektorów przed naciskami, które często próbują wyrzucić na nich różne kręgi akademickie. Rektor związany jest zawsze z którymś z wydziałów uczelni – i jakżeż zrozumiałe, że jego rodzimy wydział oczekuje specjalnych przywilejów za kadencji „ich” przedstawiciela. Rektor może jednak wówczas powołać się na p. 5 (*Unikanie decyzji we własnej sprawie*), który zobowiązuje go do tego, by nie preferował jednostki organizacyjnej, w której sam wykonuje zadania jako nauczyciel akademicki<sup>12</sup>. Punkt ten wiąże się z innymi dobrymi praktykami, zobowiązującymi rektora do przejrzystego i sprawiedliwego rozdziału finansów oraz zasad promocji pracowników naukowo-dydaktycznych (por. p. 4 i 7, w nawiązaniu do *Zasady przejrzystości*). Oczywiście, Kodeks reguluje także inne sfery aktywności rektora (odpowiedzialność za rozwój uczelni, w nawiązaniu do *Zasady kreatywności*, troskę o poziom badań naukowych i jakość kształcenia, wspieranie organizacji studenckich, dbałość o neutralność polityczną uczelni itp.). Rektorzy na ogół są tych reguł i zobowiązań świadomi, choć trzeba pamiętać o różnicy pomiędzy uczelniami szczytującymi się wieloletnią tradycją uniwersytecką, kształtującą ich etos, a uczelniami młodymi, które ten etos dopiero tworzą<sup>13</sup>. Najwięcej szczegółów zawiera p. 13 (*Wybory rektora przez zgromadzenie elektorów*, por. też p. 12: *Kampania wyborcza*), ale też pamiętać należy, że wybory rektora to moment szczególnie ważny w życiu uczelni, szczególnie też narażony na nadużycia naruszające prawidłowość i moralną prawość tych wyborów.

<sup>12</sup> Nb. warto tę zasadę przypomnieć niektórym politykom, którzy wręcz chlubią się tym, ile zrobili dla regionu, z którego się wywodzą, zapominając, że jako ministrom powierzono im troskę o dany resort w skali całego kraju.

<sup>13</sup> Na te różnice i płynącą stąd różną rolę kodeksu zwrócono mi uwagę na spotkaniu z Senatem akademickim Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, za co pragnę wyrazić szczerą wdzięczność.

Dziewięć *dobrych praktyk w działaniach senatu* precyzuje jego kompetencje, zwracając uwagę na postulat rzetelnej współpracy z rektorem (przestrzegając między innymi przed naruszeniem porządku posiedzeń senatu, por. p. 17), przypominając o kompetencjach senatu wobec rad wydziału (p. 18), o zakresie aktywności przedstawicieli samorządu studenckiego, którego nie należy ograniczać jedynie do wąsko pojętych spraw studenckich (p. 19) itp. Na uwagę zasługuje zwłaszcza p. 21, przypominający o uprawnieniach senatu, a zarazem o właściwym sposobie zgłaszania przezeń inicjatyw. Także te *dobre praktyki* na pozór nie wydają się odkrywczyste, ale ci, którzy uczestniczyli wielokrotnie w posiedzeniach senatu, wiedzą dobrze, jak łatwo je ignorować, na ogół bez czyjejkolwiek złej woli, raczej z nieco krótkowzrocznie pojętej chęci sprawnego odbywania posiedzeń senatu.

Kodeks kończą trzy krótkie, ale ważne *Normy końcowe*. Pierwsza z nich określa zakres jego ważności, rozszerzając ją na niższe poziomy jednoosobowych i kolegialnych organów władzy (dziekanów i rady wydziału, dyrektorów instytutów i ich rady naukowe itp.). Oczywiście, misja i zakres obowiązków rektora i senatu są inne niż organów niższego rzędu, nietrudno jednak dostrzec wiele analogii, które pozwalają odnieść do nich szereg reguł etycznych adresowanych wprost do rektora i senatu. Druga norma postuluje utworzenie uczelnianych komisji kontrolujących respektowanie *Dobrych praktyk* przez władze uczelni lub też powierzenie tego zadania powołanym już organom o podobnych kompetencjach. Ten punkt nawiązuje do wspomnianej potrzeby nadania kodeksowi bardziej skutecznego charakteru. Wreszcie norma ostatnia (*Nowelizowanie kodeksu*) przewiduje okresowe rewidowanie zawartości dokumentu i korektę nie dość trafnych jego sformułowań. Zrozumiałe, że kodeks musi być weryfikowany przez praktykę działań rektorów i senatów poszczególnych szkół wyższych, a także w świetle nowych wyzwań i zagrożeń, które trudno dziś przewidzieć. Tak pomyślane są zresztą inne kodeksy, do których omawiany kodeks nawiązuje (między innymi *Dobre obyczaje w nauce* oraz *Dobre praktyki w spółkach publicznych*).

### § 3. Przyszłość kodeksu

Czy kodeks spełni pokładane w nim nadzieje? Trudno przewidzieć, ale spróbować warto. Nie sądzę, by jego przyjęcie przez KRASP (a także przez Konferencję Rektorów Zawodowych Akademickich Szkół Polskich, co sugeruje p. 28 *Dobrych praktyk*) okazało się szkodliwe dla poszczególnych uczelni oraz całego życia akademickiego w Polsce. Warto w tym kontekście raz jeszcze przestrzec przed nadmiernymi związanymi z nim oczekiwaniami; jak wspomniałem w § 1, żaden kodeks automatycznie nie usunie wszelkich nieprawidłowości, ważne jest jednak, czy i jak bardzo pomóc on może w ich respektowaniu. Pragnę wyrazić wielkie uznanie dla rek-

torów polskich uczelni publicznych, którzy przyjęli kodeks zdecydowaną większością głosów na plenarnym spotkaniu KRASP w Poznaniu, 26 kwietnia br. Dali tym wyraz swego poczucia odpowiedzialności za moralny poziom kierowania poszczególnymi uczelniami i etos całego życia akademickiego w Polsce. Świadomi swych zobowiązań związanych z piastowaniem wysokiego i prestiżowego stanowiska, dostrzegli wartość Kodeksu, który pomimo że zawiera liczne i niełatwe wymogi dotyczące ich samych, to jednak przede wszystkim może im pomóc w realizacji zadań, które rozumieją, akceptują i starają się jak najlepiej realizować.

Czy kodeks nie powinien nazywać się raczej *Dobre praktyki w kierowaniu szkołami wyższymi*, skoro adresowany jest niemal wyłącznie do organów władzy w nich? W dyskusji nad nim pojawiały się takie głosy. Jednak – po pierwsze – już odniesienie go do wyższych uczelni wskazuje na takie jego ukierunkowanie (w odróżnieniu od kodeksów określających zasady etyczne, jakimi powinni kierować się ludzie nauki i nauczyciele akademicki), co zostało wyraźnie podkreślone w *Preambule*. Po drugie zaś, wiele wskazuje na to, że w przyszłości Kodeks może zostać dopełniony o zasady i dobre praktyki, odnoszące się także do innych podmiotów współtworzących społeczność akademicką. Obecny kodeks koncentruje uwagę na „władztwie” w uczelniach (i dzięki temu stanowi w miarę jednolitą merytorycznie i związłą całość), jednakże dostrzec w nim można odniesienia do innych sfer aktywności uczelni (naukowej, dydaktycznej, studenckiej, administracyjnej), które w przyszłości mogą być rozwinięte, jeśli okaże się on przydatny w tym zakresie, którego w proponowanej wersji dotyczy. Inicjatorzy jego utworzenia, a także rektorzy publicznych szkół wyższych, świadomi są tego, iż wielki autorytet, jakim dziś się uczelnie w naszym kraju cieszą, jest zasługą wielu pokoleń znakomitych profesorów, rektorów i studentów, którzy odznaczyli się nie tylko wybitną kompetencją zawodową, ale także wysokim poziomem moralnym swej akademickiej aktywności. Trzeba chronić i umacniać te dobre tradycje, ważne nie tylko dla poszczególnych uczelni (których liczba w ostatnich latach gwałtownie wzrosła), ale dla całego społeczeństwa, budującego wciąż i nie bez trudności moralny kształt wolnej Polski.

### **Do we need a Code “Good Practice in High Learning Schools”?**

The article presents a project of the Code “Good Practice in High Learning Schools”, prepared for the Conference of Rectors of the Polish High Learning Schools. In the first section author argues for the need of such a code, stressing its necessity for the universities as the institutions very important in the democratic states. The second section contains the short characteristics of the structure of this document (fundamental principles, rules of good practice in the activity of the rectors and academic senates, concluding regulations). Finally author outlines the perspective of the future development of the code.

**Key words:** ethics, academic values, institutional culture, good governance