

Przemysław Bochenek

email: ppbochenek@wsb-nlu.edu.pl

ORCID: 0009-0006-7884-3392

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Krzysztof Pawłowski

ORCID: 0009-0004-3371-7507

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Refleksje na temat historii szkolnictwa wyższego z perspektywy własnych doświadczeń i obserwacji poczynając od 1992 roku

Reflections on the History of Higher Education from the Perspective of Personal Experiences and Observations since 1992

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.02

© 2025 Przemysław Bochenek, Krzysztof Pawłowski

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Treść licencji dostępna jest pod adresem: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Bochenek, P., Pawłowski, K. (2025). Refleksje na temat historii szkolnictwa wyższego z perspektywy własnych doświadczeń i obserwacji poczynając od 1992 roku. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne: T. 2* (s. 1-). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Tekst stanowi połączenie analizy naukowej i osobistej perspektywy autorów na rozwój polskiego szkolnictwa wyższego po 1990 roku. W pierwszej części przedstawiono syntetyczny przegląd literatury i danych dotyczących przemian systemowych, rozwoju uczelni niepublicznych, reform ustawowych oraz wpływu czynników gospodarczych i demograficznych na funkcjonowanie uczelni. Kolejna część ukazuje doświadczenia twórcy jednej z pierwszych niepublicznych szkół wyższych w Polsce, uzupełniając obraz systemu o praktyczne obserwacje dotyczące sukcesów, barier i specyfiki tego sektora. W zakończeniu omówiono kluczowe wyzwania, takie jak starzenie się kadry, zróżnicowanie jakości kształcenia, niedofinansowanie oraz brak silnego uniwersytetu badawczego, a także przedstawiono autorską propozycję kierunków dalszego rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce.

Abstract: This text combines a scholarly analysis of the transformation of Polish higher education after 1990 with the author's personal perspective as the founder of one of the first private universities in Poland. The first part presents a concise review of literature and data on systemic reforms, the development of non-public institutions, and the impact of economic and demographic shifts on the higher education landscape. The second part offers an insider's viewpoint on the establishment and functioning of a private university, highlighting both the opportunities and challenges characteristic of this sector. The concluding section outlines key system-level challenges, including demographic pressures, staff ageing, uneven teaching quality, insufficient funding, and the absence of a strong research university. It also proposes strategic directions for the future development of Polish higher education based on the author's long-term experience and reflections.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, uczelnie niepubliczne, transformacja po 1989 roku, demografia, kadra akademicka, polityka publiczna, uniwersytet badawczy, rozwój edukacji, zarządzanie uczelnią.

Keywords: higher education, private universities, post-1989 transformation, demographics, academic staff, public policy, research university, educational development, university governance.

Wprowadzenie

Polskie szkolnictwo wyższe po 1990 roku rozwijało się w warunkach gwałtownej zmiany. Reformy prawne, transformacja gospodarcza, niż demograficzny i decyzje polityczne nakładały się na siebie i wzajemnie przyspieszały kolejne kryzysy. Ten tekst jest próbą uporządkowania tego doświadczenia.

Połączono tu dwa sposoby patrzenia. Po pierwsze, analizę dostępnych badań, raportów i danych statystycznych, traktując je jako tło dla opisu głównych procesów skupionych wokół rozwoju sektora niepublicznego, kolejnych reform ustawowych, masowości kształcenia i późniejszego załamania demograficznego. Po drugie, skorzystano z własnych doświadczeń założyciela jednej z pierwszych prywatnych uczelni w Polsce. Te wspomnienia i obserwacje mają charakter „autoetnograficzny”, bowiem pokazują, jak zmiany systemowe były przeżywane „od środka” instytucji.

Metodologicznie jest to zatem opracowanie monograficzne, z wykorzystaniem źródeł wtórnych, własnego doświadczenia i obserwacji zjawiska. Efektem takiego podejścia badawczego jest esej analityczno-autobiograficzny. Z jednej strony opiera się na przeglądzie literatury i danych, z drugiej na subiektywnym, ale osadzonym w faktach opisie sektora

niepublicznego. W końcowej części oba porządki splatają się w refleksję o przyszłości. To ocena ostatnich trzech dekad i próba odpowiedzi na pytanie, jakie warunki muszą zostać spełnione, by polska nauka mogła realnie konkurować w skali światowej. Z perspektywy autorów przemiany systemu widać nie tylko jako ciąg nowelizacji, lecz także jako historię ludzi i instytucji, które zmieniały akademicką mapę Polski.

Kontekst przemian polskiego szkolnictwa wyższego

Kiedy patrzy się na polskie szkolnictwo wyższe od początku lat 90., można odnieść wrażenie, że całe to środowisko zostało rzucone w wir historii, której tempo było szybsze niż możliwości dostosowawcze państwa, uczelni i ludzi. Transformacja ustrojowa po 1989 roku uderzyła w system akademicki równie mocno co w gospodarkę, otwierając przestrzeń do zmian, których skala była wcześniej niewyobrażalna. Ustawa z 12 września 1990 r. po prostu „wpuściła świeże powietrze”, czyli umożliwiła tworzenie uczelni niepublicznych (Czapka, 2005).

Pierwsza uczelnia niepubliczna powstała już w 1991 r., a potem... poszło szybko. Tak szybko, że w pewnym momencie sektor ten rozrastał się błyskawicznie. Nie tylko w dużych miastach, ale i w mniejszych ośrodkach. Z danych przytaczanych w *Słowniku Polskiej Modernizacji* (2020) wynika, że w roku akademickim 2000/2001 działało już 195 szkół niepublicznych, w 2009 – 330, a 34% wszystkich studentów kształciło się w sektorze prywatnym. To była prawdziwa rewolucja edukacyjna.

Ten boom edukacyjny widać też w liczbach ogólnokrajowych. W roku 1990/91 w Polsce studiowało około 404 tys. osób, co wtedy wydawało się wartością całkiem pokaźną, jak na kraj świeżo po transformacji. Ale kilkanaście lat później, w 2009 roku liczba studentów osiągnęła 1,93 miliona (*Słownik Polskiej Modernizacji*, 2020). To niemal pięciokrotny wzrost. Trudno się dziwić, że uczelnie, szczególnie prywatne, „rosły jak grzyby po deszczu”, bo system nie nadążał z przyjmowaniem kolejnych roczników gotowych do podjęcia studiów wyższych.

Ale za tym wzrostem szły też kolejne ustawy i poprawki. Zaręba (2011) przypomina o reformie z 1997 r., potem o nowelizacji z 2001 r., która przyniosła m.in. powołanie Państwowej Komisji Akredytacyjnej, a także o ustawie z 27 lipca 2005 r., która wprowadziła podział na uczelnie akademickie i zawodowe oraz ustaliła nowe zasady kształcenia. Regulacje te, nawet jeśli nie nadążały za zmianami, były próbą złapania steru.

W tym samym czasie zaczęła się też europeizacja szkolnictwa, a z nią Proces Boloński, ECTS-y, mobilność studentów i wykładowców, umiędzynarodowienie. Dziedziczak-Foltyn (2018), badając reformy szkolnictwa wyższego i debatę publiczną, doszła

do wniosku, że polskie reformy lat 1989-2009 były nie tylko odpowiedzią na przemiany wewnętrzne, ale również próbą wpisania się w europejskie standardy polityki publicznej. To wtedy zaczęliśmy mierzyć jakość poprzez wskaźniki, rankingi, parametry. Giza (2021) dodaje do tego szerszą ramę, czyli New Public Management, quasi-rynek i traktowanie uczelni jak organizacji półrynkowych, które mają być efektywne, konkurencyjne i responsywne.

A potem przyszedł niż demograficzny. I ten niż był dla sektora niepublicznego tym, czym kryzys finansowy jest dla startupów, to jest nagłym zatrzymaniem wzrostu. Analiza Grochowalskiej i Radlińskiego (2024) pokazuje to bardzo precyzyjnie. Kiedy liczba kandydatów spadała, uczelnie publiczne traciły wolniej, a prywatne znacznie szybciej, bo nie miały systemowych gwarancji finansowania (Grochowalska, Radliński, 2023). Po okresie ekspansji przyszedł czas kurczenia się sektora. W 2018/19 działało w Polsce 260 uczelni niepublicznych, ale już w roku 2021/22 pozostało ich 221 – czyli prawie 15% mniej w zaledwie cztery lata (Słownik Polskiej Modernizacji, 2020). To bardzo szybki spadek i mocny kontrast wobec sytuacji sprzed dekady, kiedy to niepubliczne szkoły wyższe były na fali wznoszącej.

Czasy współczesne i Ustawa 2.0 to reforma z 2018 roku, która przeddefiniowała zarządzanie uczelnią, wprowadziła rady uczelni i przesunęła akcent w kierunku uczelni badawczych. Dziedziczak-Foltyn (2019) widzi w tej reformie etap w długim, trzydziestoletnim procesie „uczenia się polityki publicznej” w obszarze szkolnictwa wyższego (Dziedziczak-Foltyn, 2019). Z kolei Antonowicz (2019) umieszcza ją w szerokiej perspektywie stu lat polskiego ustawodawstwa akademickiego. Trudno się z tymi Autorami nie zgodzić. Reforma zamknęła pewien cykl i jednocześnie otworzyła nowy etap, w którym aktualnie jesteśmy.

Warunki funkcjonowania polskiego szkolnictwa wyższego w latach 1990-2025 były zatem kształtowane dwutorowo. Z jednej strony przez kolejne fale reform prawa, które stopniowo przekształcały cały system, począwszy od ustawy z 12 września 1990 r. dopuszczającej tworzenie uczelni niepublicznych (Czapka, 2005), poprzez ustawę o wyższych szkołach zawodowych z 1997 r. oraz nowelizację z 2001 r. powołującą Państwową Komisję Akredytacyjną i porządkującą standardy jakości (Zaręba, 2011), aż po ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 r. i ostatecznie „Konstytucję dla Nauki” z 2018 r., która całkowicie przebudowała model prowadzenia uczelni (Dziedziczak-Foltyn, 2019; Antonowicz, 2019). Każda z tych reform odpowiadała na narastające wyzwania systemowe — umasowienie studiów, konieczność kontroli jakości czy potrzebę integracji z europejską przestrzenią edukacyjną (Dziedziczak-Foltyn, 2018).

Z drugiej strony, szkolnictwo zmieniało się równie szybko wskutek przemian gospodarczych i demograficznych, których prawo nie było w stanie wyprzedzić. Masowy wzrost popytu na edukację doprowadził do sytuacji, w której liczba studentów wzrosła z ok. 404 tys. w roku 1990/91 do 1,93 mln w 2009 roku, co było bezprecedensową ekspansją systemu (Słownik Polskiej Modernizacji, 2020). W tym samym czasie rósł sektor prywatny. Następnie nastąpiło gwałtowne załamanie związane z niżem demograficznym i wyraźny spadek liczby szkół wyższych (Grochowalska, Radliński, 2023; Słownik Polskiej Modernizacji, 2020). Gospodarka rynkowa, wzrost aspiracji edukacyjnych, migracje, niż demograficzny – wszystko to wpływało na uczelnie nie mniej niż państwowe regulacje.

Co jeszcze można postawić po drugiej stronie tego równania? Zdecydowanie zmianę, czy nawet wymianę kadr akademickich. Szybki rozwój sektora prywatnego i umasowienie studiów wymusiły gwałtowny wzrost zatrudnienia w szkolnictwie wyższym. Według Czapki (2005) liczba nauczycieli akademickich wzrosła z ok. 53 tys. na początku lat 90. do 90 tys. już w drugiej połowie dekady, co było bezpośrednim skutkiem powstawania nowych uczelni i wzrostu liczby studentów. Oznacza to, że w systemie pojawiło się całe pokolenie nowych wykładowców, często rekrutowanych z praktyki zawodowej, z uczelni publicznych lub z grona młodych doktorów, którzy w warunkach rosnącej konkurencji otrzymywali nowe możliwości zatrudnienia.

Można zatem powiedzieć, że w rzeczywistości szkolnictwo wyższe zmieniało się trójtorowo. Prawo narzucało ramy, gospodarka i demografia kształtowały realne warunki działania, a zmiany kadrowe tworzyły nową tkankę akademicką, często o innym doświadczeniu, wrażliwości i oczekiwaniach niż ta sprzed 1989 roku. To dlatego system ewoluował tak gwałtownie, trzy niezależne siły pchały go w różnych kierunkach jednocześnie w środowisku wymykającym się stabilizacji.

Refleksje praktyka. Czyli o tym, czego nie widać w literaturze

Na tle przedstawionych wcześniej regulacyjnych, gospodarczych i demograficznych przemian istnieje również inny, równie ważny sposób rozumienia polskiego szkolnictwa wyższego po 1990 roku... perspektywa ludzi, którzy te uczelnie budowali od zera. Doświadczenia twórców pierwszych uczelni niepublicznych pozwalają zobaczyć, jak te procesy wyglądały „od środka”. Jak wyglądało funkcjonowanie w warunkach braku kapitału, niepewności, ogromnej odpowiedzialności i niekiedy równie ogromnej odwagi. Właśnie dlatego tak istotne byłoby oddanie głosu praktykom, którzy nie tylko obserwowali, ale przede wszystkim współtworzyli nowy sektor edukacji wyższej w Polsce, podejmując decyzje,

których konsekwencje są dziś widoczne w kierunku, w jakim zmienia się cała polska akademia.

Osobiste refleksje jednego z autorów jako pierwszego założyciela WSB-NLU stanowi dopełnienie obrazu polskiego szkolnictwa wyższego po 1990 roku. To świadectwo nie tylko instytucjonalnej historii jednej szkoły, ale i historii całego sektora, widzianej oczami osoby, która brała udział w jego powstawaniu i przemianach.

Powstanie WSB-NLU w 1992 roku może być uznane za przykład jednego z najciekawszych eksperymentów instytucjonalnych w początkowym okresie rozwoju sektora niepublicznego w Polsce. Uczelnia została utworzona w warunkach niemal całkowitego braku wsparcia finansowego ze strony państwa – poza środkami pochodzącymi z likwidowanego funduszu państwowego – oraz przy bardzo ograniczonych zasobach własnych. Kluczową rolę odegrała administracja lokalna, która udostępniła ponad 1000 m² przestrzeni w Pałacu Stadnickich w Nawojowej. Mimo tak skromnych warunków instytucjonalnych i finansowych, w ciągu kilku lat udało się osiągnąć zaskakująco dobre efekty organizacyjne i edukacyjne. Przyjęty został bowiem model traktowania studentów nie jako klientów, lecz jako pełnoprawnych partnerów procesu kształcenia, co w latach 90. było podejściem nietypowym. W połączeniu z decyzją o koncentracji wyłącznie na studiach stacjonarnych doprowadziło to do prawie dwóch dekad stabilnego, a momentami wręcz dynamicznego wzrostu.

Po zmianie właścicielskiej w 2011 roku oraz kilku latach wyzwań związanych z restrukturyzacją sytuacja uczelni ponownie uległa poprawie. Od 2016 roku wypracowano strategię ukierunkowaną na grupę studentów w wieku 40+ oraz wykorzystanie możliwości wynikających z rozwoju technologii cyfrowych. Opracowany przez zespół informatyczny system „szkoły w chmurze” umożliwił uczelni sprawne przejście do modelu interaktywnego, którego popularyzacja została dodatkowo przyspieszona pandemią COVID-19. W efekcie możliwa stała się znacząca rozbudowa skali działalności, w tym realizacja dużej inwestycji infrastrukturalnej – budowy akademika o powierzchni użytkowej ponad 5 tys. m². Obecnie liczba studentów i słuchaczy studiów podyplomowych przekracza kilkanaście tysięcy, co czyni WSB-NLU przykładem uczelni, która dzięki elastyczności i innowacyjności potrafiła odpowiedzieć na zmieniające się warunki demograficzne i technologiczne.

W szerszym krajobrazie przemian warto odwołać się również do doświadczeń Akademii Leona Koźmińskiego, której rozwój od początku miał charakter konsekwentny i oparty na silnej profesjonalizacji zarządzania. Bliskość Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Głównej Handlowej umożliwiła pozyskiwanie kadry akademickiej o wysokich kompetencjach. Z czasem uczelnia rozwinęła własne zasoby kadrowe, uzyskała najbardziej

prestżowe akredytacje międzynarodowe i zbudowała trwałą pozycję jednego z liderów polskiego szkolnictwa wyższego. Jej przykład pokazuje, że długofalowe myślenie strategiczne, połączone z konsekwentnym inwestowaniem w jakość, może przynieść przewagę w bardzo wymagającym i konkurencyjnym środowisku.

Analizując systemowe uwarunkowania rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, trudno pominąć kwestię braku narodowego uniwersytetu badawczego. Jest to, w ocenie autorów, jedna z najpoważniejszych luk strukturalnych, których nie wypełniły dotychczasowe reformy. Powołanie takiej instytucji – osadzonej na przykład na bazie Uniwersytetu Warszawskiego lub Uniwersytetu Jagiellońskiego – wymagałoby znaczącego kapitału żelaznego, przewyższającego kilkukrotnie obecny budżet największych uczelni, ograniczenia kształcenia niestacjonarnego oraz wprowadzenia otwartych konkursów na wszystkie stanowiska nauczycieli akademickich. Tylko w takich warunkach możliwe byłoby stworzenie środowiska zdolnego przyciągnąć najwybitniejszych badaczy z kraju i zagranicy, w tym szczególnie polskich uczonych pracujących na najlepszych uczelniach świata. Bez takiego projektu trudno mówić o spójnej i długoterminowej strategii państwa w zakresie rozwoju nauki.

Ważnym elementem doświadczenia zawodowego jednego z autorów, były również próby wprowadzania zmian systemowych na poziomie polityki publicznej. W okresach intensywnej aktywności w tym obszarze wyraźnie dostrzegalny był opór instytucjonalny wobec reform, zwłaszcza ze strony Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Organizacja ta, reprezentująca interesy największych uczelni publicznych, była często istotnym czynnikiem wpływającym na wycofywanie się ministerstw nawet z częściowych propozycji zmian. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że politycy obawiali się konfliktu z rektorami, traktując go jako potencjalne zagrożenie wyborcze, co w praktyce oznaczało podporządkowanie decyzji systemowych bieżącym interesom politycznym, a nie długofalowym celom państwa.

Jednym z najbardziej trwałych problemów, które pozostają nierozwiązane, jest kwestia zatrzymania w kraju najbardziej utalentowanych absolwentów i młodych doktorów. Proponowanym rozwiązaniem mogłoby być utworzenie dużego funduszu państwowego, zapewniającego kilkuletnie stypendia dla co najmniej tysiąca osób rocznie. Stypendia te powinny być wystarczająco wysokie, aby umożliwić stabilny start zawodowy, w tym założenie rodziny, w pierwszych 5-7 latach po ukończeniu studiów. Polska, która aspiruje do grona najbardziej rozwiniętych państw świata, nadal nie posiada narzędzia umożliwiającego strategiczne inwestowanie w kapitał ludzki w nauce. Choć proces selekcji byłby złożony,

stworzenie takiego programu jest możliwe i mogłoby stanowić fundament dla polityki rozwojowej na kolejne dekady. Nerozwizanym problemem, pozostaje też kwestia finansowania studentów stacjonarnych w uczelniach niepublicznych.

Patrzac naprzód – wyzwania i rekomendacje

Kiedy dziś patrzymy na polskie szkolnictwo wyższe, trudno oprzeć się wrażeniu, że system ten znalazł się w jednym z najciekawszych, ale i najbardziej wymagających momentów swojej historii. Z jednej strony to przestrzeń, która po latach turbulencji demograficznych zaczyna odzyskiwać równowagę, z drugiej jednak, wiemy, że za tą stabilizacją kryją się procesy znacznie bardziej złożone – zmiana struktury studentów, starzenie się kadry, brak widocznej osi strategicznej oraz rosnące potrzeby finansowe i jakościowe, których polski system nadal nie jest w stanie w pełni udźwignąć.

W raportach rządowych i analizach naukowych regularnie powraca motyw braku długofalowej, konsekwentnej polityki publicznej w obszarze szkolnictwa wyższego. Dziedziczak-Foltyn (2018) pisze, że kolejne reformy – od przełomowej ustawy z 1990 roku, przez regulacje z 2005 roku aż po Konstytucję dla Nauki – miały charakter reaktywny, a państwo „uczyło się” polityki akademickiej wolniej, niż rozwijał się sam sektor. Podobny ton widoczny jest w najnowszej Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego 2025-2035, gdzie we wprowadzeniu zapisano, że system potrzebuje „precyzyjnego wskazania problemów i konsekwentnych działań”, bo dziś brakuje jednego kierunku, który mógłby uporządkować rozproszony krajobraz akademicki.

Drugim wielkim obszarem wyzwań są kwestie demograficzne. Choć liczba studentów zaczyna rosnąć, nie jest to powrót do masowości sprzed 15 lat. Dzisiejszy student jest inny. Niemal połowa ma ponad 25 lat, coraz częściej studia służą przekwalifikowaniu, a elastyczność form kształcenia staje się nie wyborem, lecz koniecznością. Dane IRSW pokazują, że udział studentów cudzoziemskich rośnie, ale rośnie nierównomiernie – koncentruje się przede wszystkim wokół największych ośrodków i uczelni publicznych, podczas gdy regiony peryferyjne pozostają słabsze. To oznacza, że system wchodzi w epokę, w której różnice regionalne i jakościowe będą coraz bardziej widoczne (Biadacz, 2014).

Jeszcze bardziej niepokojące są dane o kadrze akademickiej. W wielu diagnozach, od raportów GUS, przez analizy OPI PIB, aż po wytyczne strategii rządowej, powtarza się problem starzenia się kadry, braku wystarczającego napływu młodych badaczy i rosnącej presji dydaktycznej, którą coraz trudniej udźwignąć bez inwestycji w rozwój zawodowy i finansowy pracowników naukowych. W raporcie *Nauka w Polsce 2024* eksperci piszą wprost o zagrożeniu dla potencjału badawczego państwa, jeśli luka pokoleniowa nie zostanie

zamknięta w sposób systemowy, a ścieżki kariery pozostaną tak chaotyczne, jak obecnie. OECD również podkreśla, że Polska należy do krajów, w których poziom międzypokoleniowego dziedziczenia wykształcenia jest jednym z najwyższych w Europie, a to oznacza ograniczoną mobilność społeczną i trudności w przyciąganiu pierwszego pokolenia naukowców do ścieżek akademickich.

Ważnym wyzwaniem pozostaje również jakość kształcenia i jej ogromne zróżnicowanie. Eurydice wskazuje na wysoki wskaźnik drop-outu w pierwszym roku studiów, niedofinansowanie infrastruktury oraz powolne tempo modernizacji dydaktyki w wielu ośrodkach, szczególnie tych mniejszych. Równocześnie raporty KRASP – FRP pokazują, że bez inwestycji w internacjonalizację (wymianę kadry, sieci badawcze, współpracę europejską) polskie uczelnie nie będą w stanie zapewnić studentom jakości porównywalnej z systemami zachodnimi do roku 2030.

Jeżeli do tego dodamy kwestie finansowe, obraz staje się jeszcze bardziej złożony. GUS wskazuje, że choć finansowanie szkolnictwa rośnie, to nadal pozostaje poniżej średniej OECD, a środki są silnie rozproszone między uczelnie, głównie publiczne, co utrudnia budowanie jednostek o dużej sile badawczej. To dokładnie potwierdza tezę, którą autorzy powtarzają od lat, że Polska nie ma i nadal nie tworzy warunków do powstania prawdziwego uniwersytetu badawczego, zdolnego konkurować globalnie.

Patrząc na ten szeroki obraz – diagnozę literatury, danych statystycznych i raportów międzynarodowych – trudno uciec od refleksji, że polska akademia stoi dziś na rozdrożu. Wybór dotyczy tego, czy pozostaniemy systemem reagującym na zmiany, czy staniemy się systemem, który te zmiany wyprzedza. I w tym miejscu pozwalamy sobie przejść do własnej perspektywy, wynikającej z ponad trzech dekad budowania i prowadzenia uczelni niepublicznej.

Przede wszystkim, jeśli polskie szkolnictwo ma wejść na wyższy poziom, musi zdobyć się na odwagę strategicznego wyboru – stworzenia jednego silnego uniwersytetu badawczego, skupienia środków na najbardziej produktywnych zespołach, a jednocześnie inwestowania w młodych doktorów i absolwentów tak, jak inwestuje się w przyszłość gospodarki. Musi też przezwyciężyć to, co zdaniem autorów było barierą przez ostatnie trzy dekady, opór dużych uczelni wobec zmian oraz lęk polityków przed ich wpływem. Wreszcie, musimy zaakceptować, że nowy model studenta – starszego, pracującego, mobilnego – wymaga zupełnie innego podejścia do dydaktyki, organizacji czasu, infrastruktury i relacji ze studentami. Konieczne jest docenienie uczelni regionalnych i niepublicznych. To właśnie one najczęściej podtrzymują edukację w mniejszych miastach. To one potrafią pracować ze

studentami 30+, 40+, odpowiadają na zmiany rynku pracy szybciej niż państwowe regulacje. Zamiast traktować je jako „rynek prywatny”, warto zobaczyć w nich partnerów państwa, ale partnerów, którym daje się stabilne zasady gry, oparte na jakości i realnej misji społecznej

I może najważniejsze jest to, że polskie uczelnie muszą zacząć myśleć o przyszłości nie z perspektywy utrzymania tego, co istnieje, lecz budowania tego, co możliwe. Piszemy to jako osoby, które przez lata widziały, jak wiele można osiągnąć wbrew trudnościom. Z tego powodu uważamy, że przyszłość edukacji wyższej w Polsce nie będzie zależała od kolejnej nowelizacji ustawy, ale od odwagi, by wreszcie postawić na jakość, młode talenty i nowoczesne zarządzanie.

Bibliografia:

- Antonowicz, D. (2019). Umiejdzynarodowienie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce (1989–2019). W: J. Woźnicki (red.), *Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 30-lecia* (s. 219-232). KRASP.
https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/konferencja_krasp9941.pdf
- Biadacz, R., Tanasiewicz, D. (2014). Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu uczelni wyższych w Polsce – zarys problemu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (16), 84–98. <https://sbc.org.pl/Content/359262/PDF/biadacz.pdf>
- CE Report. (30.09.2024). *Education in Poland: challenges, advancements and innovations*. CE-Report information portal. <https://www.cereport.eu/news/tech-and-science/79072>
- Czapka, M. (2005). Szkolnictwo wyższe w okresie transformacji społeczno-gospodarczej. *Nauczyciel i Szkoła*, 1–2(26–27), 40–50. https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/nauczyciel-i-szkoa/2005-tom-1-2-26-27/nauczyciel_i_szkola-r2005-t1_2_26_27-s40-50.pdf
- Dziedziczak-Foltyn, A. (2018). Reformy w polskim szkolnictwie wyższym po 1990 r. w świetle nauki o polityce publicznej. *Studia z Polityki Publicznej*, 5(2(18)), 9–23. <https://doi.org/10.33119/KSzPP.2018.2.1>
- Dziedziczak-Foltyn, A. (2019). Transformacja szkolnictwa wyższego w Polsce w świetle wdrażania standardów polityki publicznej. W: J. Woźnicki (red.). *Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989-2019* (s. 277-293). KRASP.
https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/konferencja_krasp9941.pdf
- Eurydice. (2026). *National Reforms in Higher Education – Poland*. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/poland/national-reforms-higher-education>

- Giza, A. (2021). Modernizując uczelnie. Polskie szkoły wyższe po roku 1989. *Nauka*, (2), 131–159.
<https://doi.org/10.24425/NAUKA.2021.136319>
- Grochowalska, I., Radliński, M. (2023). Uwagi na temat zmian struktury polskiego szkolnictwa wyższego po 1989 roku – uwarunkowania i rezultaty. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, (27), 61-79.
<https://zeszyty.wne.tu.koszalin.pl/index.php/zeszyty/pl/article/view/339/311>
- GUS. (2025). *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2024 r.*
https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/21/1/szkolnictwo_wyzsze_i_jego_finance_2024.pdf
- Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego (IRSW). (2025). *Szkolnictwo wyższe w Polsce 2024/2025: więcej studentów, mniej absolwentów, te same wyzwania.*
<https://irsw.pl/szkolnictwo-wyzsze-w-polsce-2024-2025-wiecej-studentow-mniej-absolwentow-te-same-wyzwania/>
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. (2025). *Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 r.*
<https://www.gov.pl/web/nauka/strategia-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego>
- Nauka w Polsce (PAP). (2024). *Wyzwania resortu nauki na 2025 rok: reforma PAN i systemu szkolnictwa wyższego.*
<https://scienceinpoland.pap.pl/aktualnosci/news%2C106019%2Cwyzwania-resortu-nauki-na-2025-rok-reforma-pan-i-systemu-szkolnictwa>
- Nauka w Polsce (PAP). (2025). *Ministerstwo nauki przedstawiło strategię rozwoju szkolnictwa wyższego do 2035 r.*
<https://naukawpolsce.pl/aktualnosci/news%2C110139%2Cministerstwo-nauki-przedstawilo-strategie-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-do>
- OECD. (2025). *Education at a Glance 2025: Poland.*
https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1a3543e2-en/poland_b7fb12b6-en.html
- OPI PIB. (2025). *Nauka w Polsce 2024 – Raport o stanie polskiej nauki.*
<https://studia.dlstudenta.pl/artukul/nauka-w-polsce-2024-mamy-najnowszy-raport-o-stanie-polskiej-nauki,157112.html>
- Słownik Polskiej Modernizacji. (2020). *Niepubliczne szkoły wyższe.*
https://slownikpolskiejmodernizacji.pl/index.php/Niepubliczne_szko%C5%82y_wy%C5%BCsze

Statista. (2025). *Education in Poland – Statistics & Facts*.
<https://www.statista.com/topics/9023/education-in-poland/>

Woźnicki, J. (Red.). (2022). *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025 z projekcją do roku 2030*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf

Woźnicki, J. (Red.). (2024). *Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r. Wizja, misja, uwarunkowania i warianty rozwojowe*. Oficyna Wydawnicza SGH.
https://www.frp.org.pl/images/53-IV-2024_Raport_Prognoza_rozwoju_Woznicki.pdf

Zaręba, A. (2011). 20 lat rozwoju szkolnictwa niepublicznego w Polsce. W: *Współczesne problemy ekonomii i zarządzania. Rozprawy i sprawozdania z międzynarodowych konferencji naukowych i praktycznych, Lwów, 10–12 listopada 2011 r.* (s. 149-150). Wydawnictwo Politechniki Lwowskiej. <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/16232>

Noty o autorach

Przemysław Bochenek, mgr, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, zainteresowania: ekonomia, prawo o szkolnictwie wyższym, prawo pracy, zarządzanie jednostkami edukacyjnymi.

Publikacje:

1. Łukasiewicz, J., Pacuła, J., Bochenek, P., Bojaruniec, M. (2025). Economic Psychology and the Emotional Perception of Fiscal Illusions. *Journal of Modern Science*, 61(1), 439-454.
2. Mółka, M., Bochenek, P. (2025). Family Foundations in Poland – From Family Business to Generational Succession. Fundacja rodzinna – wehikuł inwestycyjny czy akcelerator problemów? *Przegląd Prawa Publicznego, numer specjalny 2025*, 134-141.
3. Mółka, M., Żuk, K., Nowak, R., Bochenek, P., Szarota, R. (2025). Accounting and Economic-Financial Analysis in Business Management. *Economic and Legal Studies. Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie*, 17(2), 307-321.
4. Pavlov, K., Pavlova, O., Wołowicz, T., Vitkovskyi, Y., Ćwika, K., Vlasenko, T. (2025). Financial Market and Renewable Energy: Trends, Models and Impact. Preprints

Krzysztof Pawłowski, absolwent Wydziału Matematyki, Fizyki i Chemii Uniwersytetu Jagiellońskiego, doktor nauk fizycznych AGH w Krakowie, doktor honoris causa National – Louis University, zainteresowania: szkolnictwo wyższe, zarządzanie.

Był założycielem Sądecko-Podhalańskiej Szkoły Biznesu, następnie twórcą i rektorem Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, od 1996 roku założycielem i rektorem

Wyższej Szkoły Biznesu w Tarnowie. Od 2008 r. piastował funkcję prezydenta Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu.

Publikacje:

1. Pawłowski, P. (2004). *Społeczeństwo wiedzy szansa dla Polski*. Znak.
2. Pawłowski, P. (2004). *Rediscovering higher education in Europe*. UNESCO-CEPES.

Redaktor 4 książek oraz współautor 35 wydawnictw zbiorowych; autor ponad 40 publikacji z zakresu badań strukturalnych grafitu, technologii produkcji tworzyw węglowych i grafitowych oraz ponad 60 publikacji poświęconych systemowi szkolnictwa wyższego, zarządzania i transformacji systemu edukacyjnego oraz rozwoju regionu w Polsce.