

# Wyzwania dla systemu rachunkowości w uniwersytetach w Polsce po wejściu w życie nowej ustawy o szkolnictwie wyższym

## The challenges of the accounting system in universities in Poland after the enactment of the new Higher Education Act

JACEK KALINOWSKI\*

### Streszczenie

**Cel:** Celem artykułu jest objaśnienie znaczenia systemu rachunkowości w polskich uniwersytetach oraz stojących przed nim nowych wyzwań po wejściu w życie w 2019 roku nowej ustawy o szkolnictwie, biorąc pod uwagę uwarunkowania historyczne i tradycję działalności uniwersytetów w Polsce.

**Metodyka/podejście badawcze:** W artykule zastosowano metody badawcze: analizę literatury przedmiotu, obserwację bezpośrednią oraz analizę dokumentów źródłowych: statutów oraz strategii wybranych uczelni.


**Wyniki:** Na podstawie przeprowadzonych badań uzyskano obraz zmian zachodzących w polskich uczelniach w systemie rachunkowości od momentu wejścia w życie nowych regulacji dotyczących szkolnictwa wyższego, czyli od 01.10.2019 roku. Stan zaawansowania w tym obszarze oceniono jako początkowy, formułując szereg wniosków, mogących mieć praktyczną implikację przy ich uwzględnieniu w przyszłości.

**Praktyczne implikacje:** Zaprezentowane treści pozwalają na ich wykorzystanie w praktyce przy tworzeniu systemów rachunkowości w uczelniach, uwzględniając nowe wyzwania sformułowane w strategiach tych jednostek, jak również wyzwania o charakterze globalnym, m.in. cyfryzację procesów biznesowych czy zmianę świadomości zarządczej społeczności akademickiej. Ponadto mogą być one podstawą do stworzenia zbioru dobrych praktyk w zakresie kompleksowego systemu rachunkowości dla uczelni.

**Oryginalność/wartość:** Artykuł, o charakterze ogólnego przeglądu problematyki systemu rachunkowości w uniwersytetach, wypełnia lukę badawczą, która występuje w literaturze w tym obszarze. Może być on oryginalnym wkładem w proces reformowania uczelni w Polsce wskazującym, na tle historii uniwersytetów, na potencjalne zagrożenia przy jednoczesnym wyznaczaniu nowych wyzwań.

**Słowa kluczowe:** rachunkowość w uczelniach, system rachunkowości, uczelnie publiczne, rachunkowość zarządcza, ustawa o szkolnictwie wyższym.

---

\* Dr Jacek Kalinowski, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości,  <https://orcid.org/0000-0003-2707-5232>, [jacek.kalinowski@uni.lodz.pl](mailto:jacek.kalinowski@uni.lodz.pl)

## Abstract

**Purpose:** The article's purpose is to explain the accounting systems in Polish universities and the challenges that have arisen following 2019's entry into force of the new Act on Higher education, considering the historical background and traditions of universities in Poland.

**Methodology/approach:** The author uses three research methods: literature analysis, direct observation, and analysis of source documents, such as statutes and the strategies of selected universities.

**Findings:** An overview is presented of the changes in Polish universities in the accounting system that followed the new regulations on higher education entry into force, i.e., from 01/10/2019. Having assessed the development level of this research area as preliminary, the author formulated several conclusions that may have practical implications in the future.

**Practical implications:** The content can be used in creating accounting systems in universities while considering new challenges formulated in the strategies of these units, as well as challenges of a global nature – for instance, the digitalization of business processes or the shift of management awareness in academic communities. Moreover, it can serve as a base to create a set of desirable practices in complex accounting systems for universities.

**Originality/Value:** The article, being a general review of the accounting system used at universities, fills the research gap in the literature of this specific area. It can be an original contribution to the process of reforming universities in Poland, indicating potential threats based on the history of universities, followed by setting new challenges for these institutions.

**Keywords:** accounting at universities, accounting system, public universities, management accounting, the Act on Higher Education.

## Wprowadzenie

W ostatnich latach w wielu krajach europejskich przetacza się burzliwa dyskusja o roli i przyszłości uniwersytetu<sup>1</sup>. Poszukiwany jest „idealny” model uczelni jako instytucji będącej źródłem doskonałości badawczej i dydaktycznej. Dyskusja ogniskuje się wokół dwóch przeciwstawnych koncepcji: uniwersytetu liberalnego Humboldta oraz uniwersytetu korporacyjnego Clarka. Efektem tych badań są reformy szkolnictwa wyższego wdrażane w wielu krajach na całym świecie, w tym również w Polsce. Skupiają się one zazwyczaj na instytucjonalnym wymiarze zarządzania uczelnią, pozostawiając wiele innych aspektów bez większych zmian. W Polsce od 2019 roku obowiązuje nowa ustawa o szkolnictwie wyższym, która zbliża model polskiej uczelni do modelu korporacyjnego Clarka. Oznaczać to może, między innymi, zasadność zastosowania do zarządzania uniwersytetami narzędzi stosowanych w organizacjach komercyjnych, w tym w szczególności odpowiednio

---

<sup>1</sup> W niniejszym artykule zamiennie używane jest pojęcie „uczelnia” oraz „uniwersytet” ze względu na fakt, że w większości publikacji anglojęzycznych używa się zazwyczaj pojęcia *universities*, pod którym rozumie się również inne uczelnie niż tylko uniwersytety (politechniki, wyższe szkoły zawodowe itd.).

zorientowanego systemu rachunkowości ze szczególnym uwzględnieniem podsystemu rachunkowości zarządczej. Warunkiem koniecznym zaprojektowania, wdrożenia i stosowania takiego systemu informacyjnego jest zatrudnianie przez uczelnie pracowników z odpowiednimi kompetencjami oraz zastosowanie zintegrowanych systemów informatycznych, które będą odpowiadały za cyfryzację procesów w uczelniach.

Celem artykułu jest objaśnienie znaczenia oraz nowych wyzwań dla systemu rachunkowości w polskich uniwersytetach po wejściu w życie w 2019 roku nowej ustawy o szkolnictwie, biorąc pod uwagę uwarunkowania historyczne i tradycję działalności uniwersytetów w Polsce. W analizie tej skupiono się na zmianach, które zostały zadeklarowane w dwóch rodzajach dokumentów, obligatoryjnych dla każdej uczelni: strategiach działalności oraz statutach.

Dla zrealizowania celów artykułu wykorzystano następujące metody badawcze: analizę literatury przedmiotu, obserwację bezpośrednią i analizę dokumentów źródłowych: statutów oraz strategii wybranych uczelni.

Artykuł podzielony został na kilka części – najpierw zaprezentowano tło historyczne dotyczące powstania uniwersytetu, poczynając od starożytności do czasów współczesnych. Następnie opisano wynikające z tej tradycji dwa modele uniwersytetu: Humboldta i Clarka. W kolejnym punkcie objaśniony został kontekst polskich uczelni w odniesieniu do przytoczonych wcześniej treści. To z kolei jest punktem wyjścia do prezentacji wyników przeprowadzonych badań – analizy strategii oraz statutów wybranych uczelni z punktu widzenia założonego celu. Ostatnią częścią artykułu są wnioski sformułowane na podstawie analizy literatury, obserwacji bezpośrednich autora oraz wyników zrealizowanych badań.

## **1. Początki instytucji uniwersytetu – od starożytności do czasów nowożytnych**

Uniwersytet jest instytucją globalną, obecną na całym świecie. Jego ideą jest, jak wskazuje twórca przedwojennej lwowsko-warszawskiej szkoły filozoficznej prof. Kazimierz Twardowski, zdobywanie prawd i prawdopodobieństw naukowych oraz krzewienie umiejętności ich dochodzenia. Uniwersytet niesie ludzkości światło czystej wiedzy, wzbogaca i pogłębia naukę, zdobywa coraz to nowe prawdy i prawdopodobieństwa – tworzy jednym słowem najwyższe wartości intelektualne, które przypaść mogą człowiekowi w udziale (Twardowski, 2007, rozdz. 3<sup>2</sup>).

Początki historii uniwersytetów upatrywać można już w czasach starożytnych, kiedy to Tales zapoczątkował naukę znaną jako filozofia, dosłownie znaczącą z greckiego „miłość mądrości”. Choć pierwsi filozofowie, a w szczególności wspomniany Tales oraz filozofowie jońscy, skupiali swoją uwagę przede wszystkim na przyrodzie i związanych z nią procesach, to w kolejnych wiekach rozwinęto inne nauki – między innymi matematykę, teologię i astronomię. W VI w. p.n.e. na terenie

---

<sup>2</sup> Tekst bez paginacji – numerowane są jedynie rozdziały.

obecnych Włoch<sup>3</sup>, Pitagoras zapoczątkował tzw. związek pitagorejski, będący pierwszą w historii szkołą naukową<sup>4</sup> mającą na celu promowanie postaw moralnych, etycznych i religijnych. Jako jeden ze środków oczyszczenia duszy pielęgnowała ona pracę naukową i ascezę. Jej przedstawiciele<sup>5</sup> dokonali wielu odkryć matematycznych, akustycznych i astronomicznych<sup>6</sup>.

Z kolei początek rozwoju współczesnej dydaktyki można upatrywać w działalności sofistów – wędrownych nauczycieli greckich zajmujących się objaśnianiem filozofii, etyki, retoryki i polityki<sup>7</sup>. W okresie ich działalności, przez blisko 100 lat, przeszli oni długą drogę swoistej „popularności” w starożytnej Grecji – od życzliwości i zrozumienia trudnej roli nauczyciela do radykalnej odmiany i wyszydzenia<sup>8</sup>. Jak wskazuje W. Tatarkiewicz (2014, s. 72–73), spełniali oni funkcję, która w dzisiejszych czasach jest przypisana publicystyce i uniwersytetom powszechnym – byli w połowie „dziennikarzami”, a w połowie „profesorami”. Termin „sofista”, o pierwotnie pozytywnym wydźwięku, nabrał pejoratywnego znaczenia. Sofiści na własnym przykładzie mogli przekonać się, jak często niewdzięczna jest praca nauczyciela, deprecjonowana w stosunku do roli badacza naukowca (sofistów nazywano chociażby „pseudouczonymi”)<sup>9</sup>. Świat potrzebował ponad 2000 lat<sup>10</sup>, aby zrozumieć, że byli oni naprawdę prekursorami porządku liberalno-demokratycznego, a połączenie nauczania i prowadzenia badań naukowych przetrwało do dziś i jest podstawą współczesnych uniwersytetów.

<sup>3</sup> Wtedy były to tzw. zachodnie kolonie jońskie.

<sup>4</sup> W historii filozofii znane są wcześniejsze przypadki mistrzów i ich uczniów, np. Anaksagoras i Archelaos czy Demokryt (twórca atomizmu) i Epikur, jednak nie można w tym przypadku mówić o szkole naukowej, lecz jedynie o pierwszych udokumentowanych relacjach mistrz – uczeń, które w późniejszym okresie stały się zalążkiem szkół współcześnie nazywanych uniwersytetami.

<sup>5</sup> Między innymi, oprócz Pitagorasa, który zapoczątkował związek pitagorejski, jego członkami byli Archytas z Tarentu, Timaios z Lokri, a później Eudoksos, Filalos i Eurytas.

<sup>6</sup> Szerzej na ten temat zob. Tatarkiewicz (2014, s. 57–65).

<sup>7</sup> Do najbardziej znanych sofistów zalicza się Protagoras i Gorgiasz. Szerzej na ten temat zob. Gajda (1989).

<sup>8</sup> Powodów takiego stanu było wiele, jednak jako przykład można wskazać zarzut o pobieraniu opłat przez sofistów za nauczanie, co w tamtych czasach w starożytnej Grecji było utożsamiane z poniżaniem pracy twórczej, umysłowej. Ponadto zarzucano sofistom zamach na wiarę i tradycję oraz demoralizację społeczeństwa.

<sup>9</sup> Za głównego krytyka sofistów uważa się przede wszystkim Platona, który intensywnie ich zwalczał. W efekcie tego procesu nie zachowały się do dzisiejszych czasów oryginalne pisma sofistów, a jedynie subiektywne relacje o ich poglądach, pochodzące głównie z dzieł wspomnianego już Platona.

<sup>10</sup> Działalność sofistów datuje się na V w p.n.e., zaś ich krytyka trwała do XIX w. Za przełomową w tej materii uznaje się obronę sofistów, którą sformułował wybitny historyk G. Grote (1850, s. 434–544) w rozdz. LXVII *History of Greece*. Wskazywał on, że sofisci wyrażali ducha czasów, w których żyli – demokracji i wszystkiego co się z nią łączyło. Nie demoralizowali społeczeństwa, lecz starali się je edukować i wychowywać, a w swoich badaniach zajmowali się przede wszystkim człowiekiem, jego działaniami i wytworami.

W czasach starożytnych, kiedy powstawały pierwsze organizacje będące załącznikiem obecnych uczelni, nie zastanawiano się nad ich wewnętrzną organizacją czy też strategią działania. Wynikało to przede wszystkim z małej skali działalności – zazwyczaj szkoły te, czy związki, skupiały kilkunastu – kilkudziesięciu naukowców, którzy kultywowali przede wszystkim relacje mistrz – uczeń. Istotą był przedmiot dyskursu, a nie zasady funkcjonowania zespołu, który go prowadził.

Kolejna epoka wyróżniana w ramach periodyzacji historycznej, średniowiecze, charakteryzowała się spontanicznym powstawaniem w Europie organizacji skupiających studentów i nauczycieli tworzonych na wzór cechów (gildii) kupieckich. Pierwsze pojawiły się w XII wieku, charakteryzując się korporacyjno-kościelnym charakterem<sup>11</sup>. Jak wskazuje K. Leja (2011, s. 14), były to niewielkie korporacje mistrzów i uczniów, zarządzane przez rektora wybranego spośród członków korporacji, znane pod nazwą *studia generale*<sup>12</sup>. Nazwano je ostatecznie uniwersytetami, od łacińskich słów *universitas scientiarum* – uniwersytet nauk<sup>13</sup>. Posiadały one osobowość prawną i działały na podstawie statutu nadanego przez „właściciela” – władzę miejską lub królewską. W korporacjach uniwersyteckich tworzyły się fakultety (zrzeszenia wykładowców) oraz nacje (zrzeszenia studentów)<sup>14</sup>.

Kolejne stulecia przyniosły okres reformacji i zasadę *cuius regio, eius religio* – czyj rząd, tego religia<sup>15</sup>. Wpłynęło to istotnie na losy uniwersytetów. Wtedy to rozpoczęła się dyskusja, trwająca nieprzerwanie do dziś, dotycząca relacji dydaktyki (kształcenia) i badań naukowych, zachowania proporcji i wzajemnych relacji. Jak wskazuje H. de Ridder-Symoens (2006, s. 373–375), nowy porządek religijno-państwowy dotknął wszystkie uczelnie. Uniwersytety w Holandii musiały stać się kalwińskimi, w Europie Północnej – luteranскими, w Anglii – anglikańskimi. Z kolei

---

<sup>11</sup> Należy zaznaczyć, że ówczesna Europa opierała się na trzech filarach: *studium* – nauka (wiedza, poszukiwanie prawdy o świecie), *sacerdotium* – kapłaństwo (władza duchowna) i *regnum* – królestwo (władza świecka).

<sup>12</sup> *Studium generale* to nazwa nadawana w średniowieczu szkołom o międzynarodowej randze, w których uczyli się studenci z całej Europy. W XIII w. istniało 11 takich uczelni: Uniwersytet Boloński, Uniwersytet Paryski, Uniwersytet Cambridge, Uniwersytet Oksfordzki, Uniwersytet w Coimbrze, Uniwersytet w Salamance, Uniwersytet w Montpellier, Uniwersytet w Palencii, Uniwersytet w Modenie, Szkoła medyczna w Salerno oraz Uniwersytet w Vicenzie – szerzej zob. Pedersen (2000).

<sup>13</sup> W 1253 r. papież Innocent IV w bulli papieskiej nadał miano *universitas* jednostkom spełniającym dwa warunki: wspólna wola przekształcenia dotychczasowych nieformalnych *communitas* w formalną organizację, a następnie uznanie ich przez uprawnioną władzę zewnętrzną

<sup>14</sup> Fakultety stopniowo przeobrażały się w wydziały reprezentujące odrębne kompetencje Szerzej na temat tzw. kontynentalnego modelu uniwersytetu średniowiecznego zob. Szczepański (1976).

<sup>15</sup> Sentencja ta jest streszczeniem zasady zapisanej w ustaleniach tzw. pokoju augsburskiego w 1555 r. kończącego II wojnę religijną pomiędzy katolikami a luteranami. Dawał on książętom niemieckim możliwość wyboru wyznania oraz narzucenia go swoim poddanym, niezależnie od woli cesarza – szerzej zob. Wójcik (2007).

w Niemczech uniwersytety buntowały się i deklarowały sprzeciw, w zależności od księstwa, wobec tzw. procesu konfesjonalizacji katolickiej, kalwińskiej czy luterkańskiej. Sytuacja ta zmieniła się w latach siedemdziesiątych XVIII wieku wraz z likwidacją zakonu jezuitów, co było przyczyną zreformowania uniwersytetów według nowej, bardziej świeckiej koncepcji. Z kolei według modelu zarządzania uniwersytetami wykształciły się wtedy dwa podejścia – uniwersytetu studenckiego<sup>16</sup> (jego symbolem był Uniwersytet w Bolonii) oraz uniwersytetu profesorskiego<sup>17</sup> (w tym przypadku symbolem był Uniwersytet w Paryżu).

W czasach nowożytnych, jak podkreśla J. Jabłecka (2016, s. 62), ukształtowały się trzy podstawowe modele uczelni:

- a) podzielone na wielodyscyplinowe college'e (przede wszystkim brytyjskie);
- b) wyłącznie dydaktyczne (głównie francuskie);
- c) łączące działalność badawczą i dydaktyczną.

Ostatni z modeli został zapoczątkowany w 1810 roku w Niemczech, w Uniwersytecie Berlińskim, gdzie powstała koncepcja uniwersytetu autorstwa Wilhelma von Humboldta – uniwersytetu finansowanego i kontrolowanego przez państwo, przy zachowaniu wolności akademickich.

## 2. Uniwersytet liberalny Humboldta

Niemiecki filozof Wilhelm von Humboldt żył epoce oświecenia (1767–1835), kiedy w Niemczech ścierały się filozofie racjonalizmu<sup>18</sup> oraz krytycyzmu<sup>19</sup>. Wśród wyników jego badań istotne miejsce zajmuje nowatorska koncepcja uniwersytetu jako autonomicznej instytucji opartej na wolności akademickiej, powszechnie dzisiaj nazywana uniwersytetem liberalnym Humboldta. W okresie jej powstania uznawana była za innowacyjną, cechującą się wyparciem skostniałych struktur średniowiecznego modelu uczelni. Naczelną zasadą, która przyświecała Humboldtowi, była jedność: wiedzy, badań i kształcenia, czy wreszcie jedność profesorów i studentów. Niemiecki filozof był przeciwnikiem podziału nauki na dyscypliny i jej

---

<sup>16</sup> W modelu tym profesorowie byli zatrudniani przez studentów, mieli oni zatem decydujący wpływ na ich obsadę, byli *de facto* pracodawcami.

<sup>17</sup> Były to organizacje zarządzane i kierowane przez profesorów, to oni mieli największy wpływ na strukturę zatrudnienia i inne decyzje strategiczne.

<sup>18</sup> Przedstawicielem tego nurtu był niemiecki profesor Ch. Wolff, który swoje poglądy opierał na takich klasykach jak Kartezjusz, Spinoza czy Leibniz. Dążył on do schematycznego – racjonalnego – ujęcia otaczającej rzeczywistości. Naukę dzielił na dwa główne nurty: nauki filozoficzne (racjonalne) oraz nauki historyczne (empiryczne). Szerzej na temat jego poglądów zob. Tatarkiewicz (2021, s. 179–182).

<sup>19</sup> Nurt krytycyzmu ukształtował się na podstawie poglądów filozofa uniwersyteckiego I. Kanta. Jego poglądy są zogniskowane wokół subiektywizmu czasu i przestrzeni oraz substancji i przyczynowości, agnostycyzmu wobec rzeczy samych w sobie oraz aprioryzmu wobec zjawisk (szerzej zob. Tatarkiewicz, s. 182–209).

rozczłonkowsywania. Jego celem było odkrywanie prawdy, które należy wykonywać wspólnie, zarówno poprzez interdyscyplinarność, jak również łącząc siły akademików i ich uczniów, którzy w tym procesie byli niejako „równi” swoim nauczycielom. Gwarantem możliwości dokonania tego była autonomia uczelni, rozumiana jako wolność funkcjonowania uniwersytetu, niezależność jej pracowników oraz studentów od wpływów politycznych i religijnych oraz niezależność w doborze i sposobie prowadzenia badań naukowych. Jak podkreśla I. Zakowicz (2012, s. 63), „wolność akademicka” była postrzegana jako możliwość współistnienia różnych form wiedzy i różnych form prawdy.

Koncepcja uniwersytetu Humboldta wprowadziła szereg rozwiązań organizacyjnych, które są znane i stosowane do dziś w wielu krajach europejskich, w tym również w Polsce. Między innymi rozszerzyła ona średniowieczny podział mistrz – asystent – uczeń wprowadzając nowe stanowiska akademickie – habilitację i docenta. Ponieważ wskazywana wcześniej równość studentów i ich nauczycieli akademickich była fundamentalnym założeniem Humboldtta, zmieniła się rola tych drugich. Nie mogli oni już być głosicielami „prawdy absolutnej”, lecz ich rolą był dialog ze swoimi uczniami w celu odkrywania nowych ścieżek wspólnego rozwoju intelektualnego. Jak wskazuje T. Czeżowski (1946, s. 28), „student uniwersytetu jest podobny do samouka pod wielu względami i tyle tylko będzie posiadał wiedzy, ile sam zdobędzie. Uniwersytet nadaje mu kierunek, nie jest jednak przystosowany, jak szkoła średnia, do ciągłej kontroli postępów”. Humboldt tym samym zanegował hierarchizację w uniwersytetach, stawiając jednocześnie na równi nauczanie (dydaktykę) i badania naukowe. W XX wieku koncepcję Humboldta rozwijali liczni autorzy<sup>20</sup>, badając jej dalsze możliwości stosowania i rozwoju. Większość z nich doszła jednak do wniosku, że wyzwania stojące przed cywilizacją XX i XXI wieku wymagają uzupełnienia wizji Humboldta o wizję komercjalizacji uczelni, co w efekcie doprowadziło do ukształtowania się odmiennej koncepcji uniwersytetu, nazywanej uniwersytetem korporacyjnym. Za jej autora i prekursora uważa się amerykańskiego naukowca Burtona R. Clarka.

### 3. Uniwersytet korporacyjny Clarka

Koncepcja uniwersytetu korporacyjnego została opublikowana w 1983 roku<sup>21</sup>. Jej autor, Burton R. Clark, zestawiał ze sobą trzy czynniki wpływające na zarządzanie uniwersytetem – władze państwowe (*state authority*), oligarchię akademicką

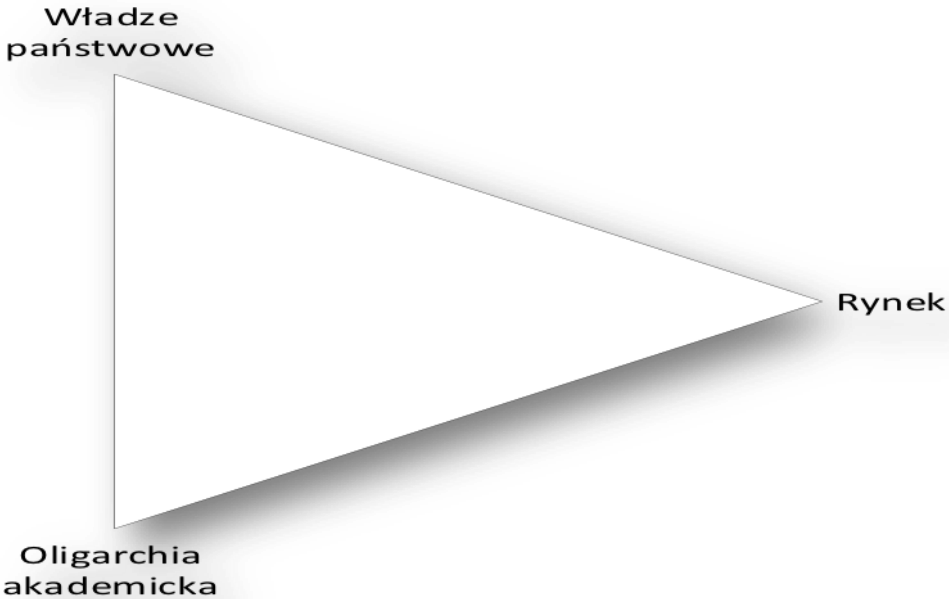
---

<sup>20</sup> Wśród nich był m.in. V.J. Baldrige (1971), który w swoich rozważaniach dotyczących typologii uniwersytetu wskazał na trzy jego modele: polityczny, biurokratyczny i kolegialny. Ważę autonomii i wolności akademickiej podkreślał również J. McNay (1995), rozbudowując ponadto podejście Baldrige’a o model uniwersytetu przedsiębiorczego, co było nawiązaniem do koncepcji B. Clarka opisanej w kolejnym punkcie.

<sup>21</sup> Pewne elementy swojej koncepcji B.R. Clark prezentował już wcześniej, np. w 1979 r. Dokonał tam m.in. analizy koncepcji koordynacji w uniwersytecie w odniesieniu do powiązań o charakterze biurokratycznym, profesjonalnym, politycznym oraz rynkowym, co zostało później powtórzone w jego książce z 1983 r.

(*academic oligarchy*) oraz rynek (*market*). W ten sposób powstał tzw. „trójkąt wpływów”, będący ilustracją modelu Clarka (por. rys. 1).

**Rysunek 1.** Trójkąt wpływów



Źródło: opracowanie własne na podstawie Clark (1983, s. 143).

Władze państwowe realizują swoje cele polityczne (koordynacja polityczna) za pomocą rozbudowanej biurokracji (koordynacja biurokratyczna) oraz legislacji. Gdy w uniwersytecie przeważa wpływ władz państwowych oznacza to również istotnie rozbudowaną administrację, która ma z jednej strony za zadanie zaspokoić potrzeby silnej biurokracji, z drugiej zaś jest elementem powstawania nowej grupy społeczności akademickiej – klasy profesjonalnych biurokratów. Wspomniana wcześniej koordynacja polityczna oznacza ściśle relacje pomiędzy celami aktualnego rządu i jego zaplecza a celami wyznaczanymi uniwersytetom, które są wtedy traktowane jako dostawcy dóbr publicznych. Uczelnie mają za zadanie koncentrować się na badaniach naukowych oraz na kształceniu studentów zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem państwa<sup>22</sup>.

Alternatywną dla modelu dominacji władzy państwowej w uniwersytetach jest dominacja rynku. Oznacza to brak formalnej instytucji władzy, a w zamian Clark wskazuje na „trójrynkowy system” (Clark, 1983, s. 162) oparty na rynku konsu-

<sup>22</sup> Bardzo dobrze praktyczną realizację tego modelu widać w latach 2020–2021 w Polsce, gdzie rząd wyraźnie „preferuje” określone dyscypliny naukowe i wspiera badania naukowe zgodne z jego aktualną polityką.



menckim<sup>23</sup>, rynku pracy<sup>24</sup> oraz rynku instytucjonalnym<sup>25</sup>. Uczelnia staje się instytucją, której celem jest dostarczanie na konkurencyjnym rynku odpowiedniej podaży usług dydaktycznych oraz badawczych zgodnie z wykreowanym na tym rynku popytem. Oznacza to konkurencję każdego uniwersytetu zarówno o studentów, profesorów (nauczycieli akademickich) oraz o źródła finansowania badań naukowych. Konsekwencją takiego podejścia jest konieczność zastosowania korporacyjnego modelu zarządzania, opartego na dobrych praktykach pochodzących z przedsiębiorstw rynkowych.

Ostatni z elementów trójkąta wpływów Clarka został nazwany oligarchią akademicką. Oznacza on środowisko pracowników akademickich i ich wpływ na funkcjonowanie uczelni, w której są zatrudnieni. Ten wpływ jest ściśle uzależniony od tego, czy uczelnia jest bliższa modelowi władzy państwowej, czy też może rynkowi. Szczególnie w tym pierwszym przypadku oligarchia akademicka ma istotne znaczenie i jest pewnego rodzaju przeciwwagą dla zewnętrznych wpływów politycznych. P. Urbanek (2020, s. 49) wymienia przykłady instytucji pośredniczących, które mają za zadanie pełnić funkcję doradcą pomiędzy władzą państwową a uczelniami. Są to krajowe konferencje rektorów, akademie nauk, rady szkolnictwa wyższego, organy ewaluacyjne i akredytacyjne, stowarzyszenia reprezentujące przedstawicieli różnych dziedzin i dyscyplin naukowych oraz organizacje związkowe. Urbanek do tego grona dołącza jeszcze wybitnych naukowców, którzy pełnią w tym przypadku rolę swego rodzaju katalizatorów czy też rozjemców

---

<sup>23</sup> Przykładem rynku konsumenckiego w edukacji jest płatność czesnego przez studentów – szerzej zob. Clark (1983, s. 162-164).

<sup>24</sup> Rynek pracy w uczelniach stanowią kadra akademicka oraz pracownicy administracji. Clark wskazuje, że rynek ten nie jest nigdzie doskonały i zawsze znajduje się on pod wpływem różnych czynników spoza rynku, np. we Włoszech akademicy baronowie, jak nazywa ich Clark, często znacznie utrudniali swobodny przepływ młodych wykładowców z jednego miejsca do drugiego (Clark, 1979, s. 261), a z kolei dominująca w Japonii instytucjonalna endogamia istotnie ogranicza ograniczoną mobilność akademicką w tym kraju (Arimoto, 2015, s. 164). Natomiast znacznie większą mobilność można znaleźć w Wielkiej Brytanii, Kanadzie i Australii, a także w Stanach Zjednoczonych – szerzej zob. Clark (1983, s. 164-165).

<sup>25</sup> Rynki instytucjonalne to miejsca, w których przedsiębiorstwa wchodzą w interakcje pomiędzy sobą, a nie pomiędzy konsumentami lub pracownikami. Ten rodzaj rynku może być bardzo duży w tych gospodarkach, w których przedsiębiorstwa mogą swobodnie kupować i sprzedawać ze sobą, a tym samym produkować dużą ilość dóbr podlegających wymianie. Z kolei systemy centralnie planowane lub silnie regulowane powodują dezorganizację tego typu rynku. Clark wskazuje, że nie ma bezpośredniej analogii w uniwersytetach do rynku instytucjonalnego – brak jest tu handlowców detalistów, hurtowników czy producentów. Zamiast tego relacje między instytucjami są ustalane w dużej mierze przez charakter wcześniej wskazywanych rynków konsumenckich i pracowniczych oraz pozycję jaką dana uczelnia zajmuje na tych rynkach. Głównym towarem uniwersytetu jest prestiż, marka. On to decyduje o napływie konsumentów i pracowników. Prestiż i marka przyciągają również instytucje, które następnie, trochę jak w sprzężeniu zwrotnym, generują wzrost liczby nowych konsumentów i pracowników.

między stronami, mającymi za zadanie zachowanie idei autonomii uczelni, w tym wolności badań i nauczania.

Clark w swoich publikacjach (1979, 1983) wskazał na skomplikowaną sieć wzajemnych zależności powodującą, że uczelnie podlegają nie tylko rynkom w normalnym sensie ekonomicznym, ale także rynkom władzy w sensie jednostek walczących ze sobą w ramach szerokiej władzy państwowej. W sformułowanych wnioskach zaznaczył on, że podstawową zasadą organizacji rządowej i systemowej jest coraz większe znaczenie elastyczności systemu w dostosowywaniu się do różnorodności, która z kolei jest immanentną cechą uniwersytetów. Dlatego też niezmiernie pożądanym jest zmniejszanie biurokracji i zbędnej formalizacji. Nie można jednak oczekiwać, że rynek sam w sobie wymusi takie działania na uczelniach, podobnie jak nie należy oczekiwać, że zrobi to władza państwowa. O wiele bardziej przydatne jest poszukiwanie wielu ścieżek koordynacji i odpowiedniego rozłożenia biurokracji, profesjonalizmu, polityki i rynku. Lepiej jest szukać sposobów godzenia tych elementów ze sobą niż powodować by jedne wykluczały inne.

Model uniwersytetu korporacyjnego Clarka był i jest wciąż rozwijany przez licznych autorów (zob. McNay, 1995; Olsen, 1995; Braun, Merrien, 1999; Dobbins i in., 2011; Capano, 2011). Jest on często utożsamiany z dążeniem do przekształcenia uniwersytetu w przedsiębiorstwo komercyjne. Wydaje się, że takie podejście świadczy jedynie o niezrozumieniu idei uniwersytetu korporacyjnego oraz o bezmyślnym przenoszeniu rozwiązań z zupełnie odmiennych systemów, np. z USA<sup>26</sup> do Europy<sup>27</sup>.

## 4. Specyfika funkcjonowania uniwersytetów w Polsce

Funkcjonowanie uniwersytetów w Polsce ma wieloletnią historię. Pierwsza uczelnia – Uniwersytet Jagielloński – powstała w czasach średniowiecza, a dokładnie 12.05.1364 roku. Podobnie jak inne uczelnie w Europie założone w tym okresie (por. opis w pkt. 2) fundatorem i założycielem był król – w tym przypadku Kazimierz Wielki<sup>28</sup>. Do początku XIX wieku założono jeszcze w Polsce dwie uczelnie:

---

<sup>26</sup> W USA historycznie dominuje tradycja uczelni prywatnych o dużej autonomii ze względu na pełną niezależność finansową od państwa – szerzej zob. Jablecka (2016, s. 59–63).

<sup>27</sup> W Europie uniwersytet średniowieczny ukształtował strukturę uczelni i relacji między nimi. Dominuje tu system boloński, oparty na modelu przyjętym w Uniwersytecie w Bolonii. Jego cechą jest, między innymi, istotny wpływ studentów na wybór władz uniwersytetów oraz decyzje strategiczne i operacyjne tych jednostek. Ponadto, w większości przypadków, uniwersytety w Europie są finansowe ze środków publicznych – szerzej na ten temat zob. Gos i in., 2019, s. 10–18; Kalinowski i in., 2018, s. 70–81.

<sup>28</sup> Uniwersytet Jagielloński pierwotnie był nazywany *studium generale*, kształcono w nim w zakresie trzech wydziałów: sztuk wyzwolonych, medycyny i prawa. Po śmierci Kazimierza Wielkiego uczelnia przestała działać aż do 1400 r., gdy jej ponownym fundatorem został Władysław Jagiełło. Więcej informacji dotyczących historii Uniwersytetu Jagiellońskiego zob. <https://www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/historia>.

Wyższe Seminarium Duchowne w Przemyślu (1687 r.) oraz Uniwersytet Wrocławski (1702 r.)<sup>29</sup>. Obecnie (rok 2021) działają w naszym kraju 373 uczelnie, z czego 132 publiczne, 15 kościelnych oraz 226 jednostek niepublicznych<sup>30</sup>.

Uwarunkowania geograficzne, polityczne oraz historyczne spowodowały, że ustrój polskich uczelni do roku 2019 można było sklasyfikować jako typowe uniwersytety liberalne Humboldta. Po zakończeniu okresu komunizmu, od 1990 roku rozpoczął się w Polsce proces reform sektora szkolnictwa wyższego. Miał on na celu, tak jak w innych krajach Unii Europejskiej, przekazanie uczelniom państwowym coraz większej autonomii naukowej, dydaktycznej, organizacyjnej i finansowej. Znaczący krok naprzód w kierunku wzrostu zakresu niezależności uczelni państwowych nastąpił dopiero po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej i przyjęciu zobowiązania wdrożenia postanowień Karty Bolońskiej do ustawy o szkolnictwie wyższym (2005), obowiązującej do 30.09.2019 roku. Kolejnym etapem było wejście w życie nowej ustawy (2018)<sup>31</sup>. Regulacja ta wprowadziła szereg istotnych zmian w zasadach funkcjonowania uniwersytetów, w tym również doprowadziła do przejścia z modelu uniwersytetu Humboldta w kierunku uniwersytetu korporacyjnego Clarka. Jako jedne w wielu przykładów nowych rozwiązań potwierdzających tą tezę można wskazać:

- wprowadzenie nowego organu nadzorującego działalność uniwersytetów – rady uczelni – składającej się co najmniej w 50% z osób spoza danej uczelni;
- przekazanie praktycznie całej władzy operacyjnej jednej osobie – rektorowi (wprowadzenie tzw. „twardego” menedżeryzmu), z jednoczesnym zmniejszeniem wpływu na zarządzanie organów kolegialnych (senat, rady wydziałów itd.);
- możliwość likwidacji jednostek podstawowych uczelni (wydziałów – zależy to od regulacji przyjmowanych przez senat uczelni);
- w przypadku pozostawienia wydziałów w strukturze uniwersytetów bezpośredni wpływ rektora na wybór dziekanów.

Uczelnie w Polsce w różny sposób dostosowały swoje statuty i wewnętrzną organizację do nowych zasad. W dalszej części artykułu zaprezentowano analizę strategii działalności wybranych uczelni oraz ich statutów z punktu widzenia zadań i wyzwań dla systemu rachunkowości oraz zarządzania gospodarką finansową.

Należy podkreślić, że nowy kierunek regulacji, implementujący model uniwersytetu korporacyjnego Clarka, powoduje konieczność wdrożenia wielu zmian w zakresie zarządzania strategicznego i operacyjnego wzorem tego, co obserwujemy w jednostkach komercyjnych. Konieczna jest chociażby profesjonalizacja procesów realizowanych w uczelniach, co wiąże się z ich cyfryzacją oraz odwzorowaniem w systemie rachunkowości. Ponadto zmienia się w takim modelu rola głównego

---

<sup>29</sup> Więcej informacji na temat uczelni w Polsce oraz dat ich powstania można znaleźć w oficjalnym serwisie analitycznym MNiE o nazwie RAD-ON: <https://radon.nauka.gov.pl/dane/instytucje-systemu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki>.

<sup>30</sup> Dane na podstawie wykazów poszczególnych typów uczelni prowadzonych przez Ministerstwo Nauki i Edukacji <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/uczelnie-wykazy>.

<sup>31</sup> Ustawa o szkolnictwie wyższym (2018) nazywana jest często przez Ministerstwo Nauki i Edukacji oraz media jako Konstytucja dla Nauki (KDN) lub „ustawa 2.0”.

księgowego – z funkcji często technicznej związanej z odpowiedzialnością za prowadzenie ksiąg rachunkowych w modelu korporacyjnym niezbędny jest menedżer (dyrektor) finansowy, który równie swobodnie radzi sobie z narzędziami rachunkowości zarządczej (choćby z procesem budżetowania), analizami finansowymi, techniką księgową, sprawozdawczością finansową oraz z zagadnieniami podatkowymi.

## 5. Analiza strategii uniwersytetów

Na potrzeby realizacji celu artykułu przeprowadzono analizę strategii wybranych uczelni w Polsce. Ze względu na porównywalność i jednocześnie występowanie wszystkich dziedzin i dyscyplin naukowych do badania wybrano wszystkie tzw. „pełne” uniwersytety<sup>32</sup> w Polsce zrzeszone w ramach Konferencji Rektorów Uniwersytetów w Polsce<sup>33</sup>. W sumie jest to 20 uczelni.

Obowiązek posiadania strategii przez uczelnie wynika wprost z ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce, w której to, w kilku artykułach, wskazano obowiązki organów w tym obszarze, co zostało zaprezentowane w tabeli 1.

**Tabela 1.** Obowiązki organów uczelni w zakresie strategii

Czynność	Organ	Podstawa prawna
Przygotowanie projektu strategii	Rektor	art. 23 ust.2 pkt 3 i 4
Opiniowanie projektu strategii	Rada uczelni	art. 18 ust.1 pkt 1
Uchwalenie strategii	Senat	art. 28 ust.1 pkt 3
Składanie sprawozdania z realizacji strategii	Rektor	art. 23 ust.2 pkt 3 i 4
Zatwierdzanie sprawozdania z realizacji strategii	Senat	art. 28 ust.1 pkt 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o szkolnictwie wyższym.

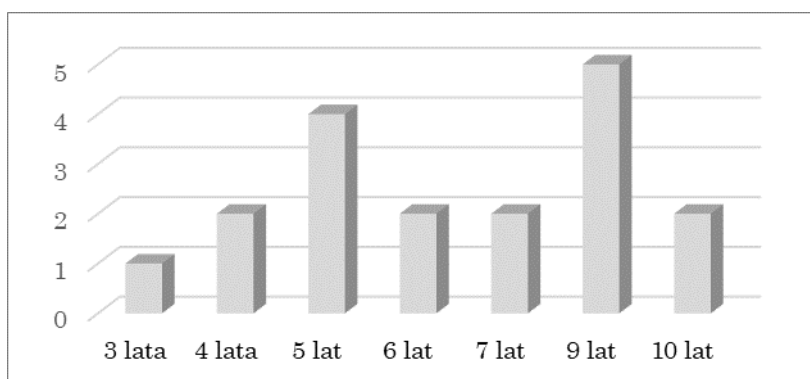
<sup>32</sup> Nazwa „uniwersytet” bez dalszych przymiotników określających specjalizację (np. ekonomiczny, przyrodniczy itd.) jest zarezerwowana dla uczelni akademickich spełniających warunki określone w art. 16 ustawy o szkolnictwie wyższym – posiadających kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej sześciu dyscyplinach naukowych lub artystycznych, zawierających się w co najmniej trzech dziedzinach nauki lub sztuki. Ustawa przewiduje również, że w przypadku jednostek, które w swojej nazwie już mają określenie „uniwersytet” i nie spełniają wskazanych warunków, uczelnia nadal może posługiwać się tą nazwą.

<sup>33</sup> Są to następujące uczelnie: Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie (KUL), Uniwersytet Gdański (UG), Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAM), Uniwersytet Jagielloński w Krakowie (UJ), Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach (UJK), Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (UKSW), Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy (UKW), Uniwersytet Łódzki (UŁ), Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (UMCS), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (UMK), Uniwersytet Opolski (UO), Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie (UPJPII), Uniwersytet Rzeszowski (UR), Uniwersytet Szczeciński (US), Uniwersytet Śląski w Katowicach (UŚ), Uniwersytet w Białymstoku (UwB), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (UWM), Uniwersytet Warszawski (UW), Uniwersytet Wrocławski (UWr), Uniwersytet Zielonogórski (UZ) – źródło: <https://www.krup.edu.pl/uczelnie-czlonkowskie>.

Wśród badanych jednostek jedna nie opublikowała żadnego dokumentu strategii, natomiast wśród pozostałych 19. uniwersytetów aż 10 uczelni miało dokumenty nieaktualne (były to strategie do maksymalnie roku 2020 lub wcześniej – stan odczytu na 15.04.2021), przy czym jedna z nich opublikowała dokument z założeniami do nowej strategii.

Kolejnym punktem analizy był okres ujęty w strategii. Wśród dostępnych dokumentów z 19. uniwersytetów w jednym nie był określony przedział czasowy obowiązywania, zaś w pozostałych 18. dotyczył on okresów od trzech do 10 lat (zob. rys. 2).

**Rysunek 2.** Liczba lat obowiązywania strategii uniwersytetów



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy strategii badanych uniwersytetów

Dalszej analizie zostały poddane jedynie statuty obejmujące rok 2021 oraz późniejsze. Dotyczy to w sumie dziewięciu z dwudziestu uniwersytetów. Oznacza to, że ponad połowa badanych uczelni nie posiadała na 15.04.2021 roku aktualnego dokumentu strategii, pomimo takiego wymogu wynikającego z ustawy o szkolnictwie wyższym. Warto dodać, że wśród tych uczelni były cztery największe (według kryterium: liczba studentów) uniwersytety w Polsce – Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Uniwersytet Łódzki.

Wśród dziewięciu uniwersytetów posiadających aktualne strategie we wszystkich zostały zdefiniowane cele strategiczne, zazwyczaj w liczbie czterech (tak było w pięciu uczelniach). Najwięcej, dziewięć, celów strategicznych wskazano w dokumencie Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, z kolei najmniej – trzy cele, występują w strategii Uniwersytetu w Białymstoku.

Większość dokumentów prezentujących strategię ma kilkanaście stron, w dwóch przypadkach liczba ta była istotnie wyższa, odpowiednio 54 i 65 stron.

Siedem uniwersytetów z dziewięciu w swoich celach strategicznych wskazało na dążenie do efektywnego zarządzania uczelnią („Udoskonalenie systemu zarządzania [...]”, „Najwyższy poziom efektywności w zarządzaniu [...]”, „Dostosowanie

[...] procesów zarządzania [...] do współczesnych potrzeb [...]", „Sprawność funkcjonowania [...]", „Profesjonalnie zarządzanie [...]", „Wprowadzenie nowoczesnego systemu zarządzania [...]", „Rozwój systemowego zarządzania”).

W celach operacyjnych sześciu uczelni wskazano na zadania dotyczące zarządzania finansami, systemu rachunkowości itp. („Opracowanie sposobu optymalizacji kosztów bieżących funkcjonowania Uczelni”, „Przygotowanie w oparciu o obowiązujące przepisy prawa i wdrożenie nowych zasad gospodarki finansowej Uczelni, zapewniających realizację celów zawartych w niniejszej Strategii”, „Wdrożenie systemu controllingu gwarantującego skuteczne i efektywne prowadzenie działalności badawczej i dydaktycznej uczelni”, „Monitorowanie wykonywania planu rzeczowo-finansowego”, „Doskonalenie systemu sprawozdawczości zarządczej”, „Nowelizacja zasad wewnętrznej gospodarki finansowej”, „Określenie zasad i wdrożenie budżetowania”, „Opracowanie koncepcji i wdrożenie rachunku kosztów kształcenia”, „Wdrożenie systemu rachunku odpowiedzialności”, „Wdrożenie zasad ewidencji służących rozwojowi systemu informacyjnego”).

Warto również podkreślić, że w większości przypadków (7 na 9 uczelni) w strategiach znajdują się precyzyjnie określone mierniki, mające na celu monitorowanie realizacji strategii. Brak jest natomiast dokładnego określenia poziomu wyodrębnionych miar, którego osiągnięcie uważa się za pożądane (np. „Zajmuje wśród uniwersytetów w Polsce wysoką pozycję, będąc ośrodkiem prowadzenia badań naukowych na najwyższym światowym poziomie”, „Zwiększenie liczby nauczycieli akademickich zatrudnionych w Uniwersytecie niebędących jego absolwentami”, „Zwiększenie liczby zmodyfikowanych zakresów obowiązków”, „Zwiększenie liczby wniosków w konkursach międzynarodowych” itd.).

Podsumowując analizę strategii uniwersytetów warto zauważyć, że w większości analizowanych dokumentów obszar rachunkowości i zarządzania finansami, choć występuje, jest dość mocno upraszczany do pewnych haseł (optymalizacja kosztów, monitorowanie planu rzeczowo-finansowego itd.), za którymi trudno znaleźć konkretne rozwiązania. Wyjątkiem jest tutaj strategia Uniwersytetu Wrocławskiego, w której w sposób najbardziej kompleksowy spośród pozostałych sześciu uniwersytetów ujęto rozwój i wzrost efektywności systemu rachunkowości. Oczywiście trzeba również dodać, że sam fakt opisanie w sposób mniej lub bardziej dokładny tematyki systemu rachunkowości w statutach nie świadczy o jakości realizacji tych celów w praktyce. Może być to jednak istotna wskazówka o świadomości menedżerskiej osób zarządzających uniwersytetami w Polsce, co wydaje się szczególnie istotne w świetle obecnie funkcjonującego modelu uczelni w naszym kraju, o czym pisano we wcześniejszych punktach.

## 6. Analiza statutów uniwersytetów

Drugim elementem, który został zbadany, jest funkcja i podległość służbowa osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości uczelni. Do czasu wejścia w życie obecnej ustawy o szkolnictwie wyższym (czyli od 1.10.2019 r.) kwestia ta była uregulowana w poprzedniej ustawie. Wskazano tam, w art. 82 ust. 1 (ustawa

o szkolnictwie wyższym, 2005), że funkcję głównego księgowego pełni kwestor, który jest jednocześnie zastępcą kanclerza<sup>34</sup>. Oznaczało to, że osoba odpowiedzialna za system rachunkowości uczelni nigdy nie podlegała bezpośrednio kierownikowi jednostki, czyli rektorowi oraz miała ona ściśle określoną nazwę (kwestor). Ponieważ w przytoczonym zapisie mowa jest o pełnieniu „funkcji głównego księgowego” to w praktyce, jak potwierdzają doświadczenia zebrane w ramach obserwacji bezpośredniej autora, w części polskich uczelni było to rozumiane jedynie jako rola osoby odpowiedzialnej za techniczny aspekt księgowości w ujęciu *ex post*. W efekcie, w niektórych jednostkach zaczęto powoływać odrębne pionierzy zajmujące się rachunkowością w ujęciu *ex ante*. Najczęściej na ich czele stał inny zastępca kanclerza (np. ds. ekonomicznych), w którego zadaniach było np. przygotowywanie i kontrola planu rzeczowo-finansowego uczelni czy też wykonywanie różnych analiz ekonomicznych<sup>35</sup>.

Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym (2018) zlikwidowała wskazaną wcześniej regulację obligatoryjnie narzucającą funkcję i podległość osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości uczelni. Należy to niewątpliwie ocenić pozytywnie, gdyż sposób organizacji pionierzy finansowego został przekazany w całości do decyzji uczelni. Większość z nich postanowiła odnieść się do tego zagadnienia w swoich nowych statutach, stąd też w badaniu obecnej funkcji i podległości służbowej osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości uczelni zastosowano metodę analizy dokumentów źródłowych jakimi są statuty wybranej grupy uczelni. Ponadto przeanalizowano pozostałe zapisy zawarte w tych dokumentach dotyczące zasad regulujących gospodarkę finansową badanych jednostek. Podobnie jak przy opisywanym w poprzednim punkcie badaniu strategii do próby wybrano analogiczną grupę wszystkich dwudziestu uniwersytetów „pełnych” (bezprzymiotnikowych) w Polsce.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- a) większość zapisów statutów w zakresie gospodarki finansowej jest przeniesieniem odpowiadających im regulacji z ustawy o szkolnictwie wyższym (2018);
- b) znaczna część zapisów w analizowanych statutach jest zbliżona w swojej treści. Wśród tych podobieństw można wyróżnić następujące kwestie:
  - gospodarka finansowa jest prowadzona przez uniwersytet samodzielnie,
  - podstawowym dokumentem zarządczym jest roczny plan rzeczowo-finansowy,
  - za prowadzenie gospodarki finansowej odpowiada rektor,
  - nadzór (monitorowanie) nad prowadzeniem gospodarki finansowej pełni rada uczelni,

---

<sup>34</sup> Kanclerz z kolei, według art. 81 ust. 1 (ustawa o szkolnictwie wyższym, 2005), kieruje administracją i gospodarką uczelni w zakresie określonym przez statut i rektora.

<sup>35</sup> Warto w tym miejscu wskazać, że w literaturze istnieje luka badawcza dotycząca roli i zadań specjalistów ds. rachunkowości zarządczej w uniwersytetach, w przeciwieństwie do wielu badań dotyczących roli tych osób w przedsiębiorstwach komercyjnych – ich kompleksowy przegląd został przedstawiony m.in. w: Zarzycka (2016, s. 119–142). Wyniki wspomnianych badań mogą być również użyteczne w uczelniach funkcjonujących według modelu korporacyjnego Clarka, czyli m.in. w uczelniach w Polsce.

- gospodarka finansowa prowadzona jest na podstawie przepisów o finansach publicznych,
  - rachunkowość prowadzona jest na podstawie przepisów o rachunkowości,
  - uniwersytet może prowadzić działalność gospodarczą wyodrębnioną finansowo i organizacyjnie od działalności podstawowej;
- c) istotną różnicą w analizowanych statutach jest podejście do roli osoby pełniącej funkcję głównego księgowego. W większości przypadków rola ta przypada funkcji kwestora, zaś wyjątkiem jest tutaj uniwersytet wrocławski, w którego statucie zapisano funkcję dyrektora finansowego uniwersytetu;
- d) kwestor/dyrektor finansowy uniwersytetu jest zazwyczaj umiejscawiany w strukturze organizacyjnej jako bezpośrednio podległy rektorowi, na równi z kanclerzem/dyrektorem generalnym uniwersytetu oraz prorektorami – dotyczy to 13. uniwersytetów. w pozostałych siedmiu kwestor jest, wzorem poprzedniej ustawy o szkolnictwie wyższym (2005), zastępcą kanclerza, czyli nie podlega bezpośrednio kierownikowi jednostki (rektorowi);
- e) w niektórych statutach wskazano na podział zadań dotyczących rachunkowości pomiędzy kwestora a dodatkowego zastępcę kanclerza. W takim przypadku ten drugi odpowiada zazwyczaj za obszar *ex ante* – czyli budżetowania, nadzoru nad przygotowaniem i realizacją planów finansowych, planowania i monitorowania zarządzania finansowego uniwersytetem (np. por. §99 statutu Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu);
- f) w części statutów uregulowano tworzenie dodatkowych funduszy specjalnych, np. rozwoju naukowego uczelni, spójności (np. por. §152 ust. 6 i 7 statutu Uniwersytetu Łódzkiego). Oznacza to, że powinny one zostać wyodrębnione w systemie rachunkowości, niezależnie od funduszy, które są obligatoryjne dla każdej uczelni.

Analiza statutów uniwersytetów wskazuje na pewnego rodzaju powściągliwość i ostrożność w formułowaniu zapisów dotyczących gospodarki finansowej. Są one do siebie często łudząco podobne, gdyż utworzono je wprost na podstawie przepisów nowej ustawy o szkolnictwie wyższym (2018). W przypadku uniwersytetów, które trochę bardziej rozwinęły zapisy ustawowe, ich znaczenie merytoryczne jest raczej przykładem próby usankcjonowania istniejących rozwiązań (tradycji) w zakresie gospodarki finansowej, a co za tym idzie również w zakresie systemu rachunkowości<sup>36</sup>. Nie należy jednak tej uwagi odczytywać w sposób pejoratywny, gdyż tradycja stanowi niejednokrotnie o sile uniwersytetów. Może się ona jednak w pewnym stopniu kłócić z modelem uniwersytetu korporacyjnego Clarka, który wymaga zarządzania zbliżonego do metod stosowanych w przedsiębiorstwach komercyjnych, co niestety stoi w sprzeczności z tradycją uniwersytetu liberalnego Humboldta, z którego źródeł w większości czerpią uczelnie w Polsce, co opisywano we wcześniejszych punktach artykułu.

---

<sup>36</sup> Wyjątkiem jest tutaj Uniwersytet Wrocławski, który zrezygnował z tradycyjnego podejścia do zarządzania uczelnią, co potwierdza chociażby fakt likwidacji głęboko osadzonych w uczelniach funkcji kanclerza i kwestora, zastępując je funkcjami bliższymi korporacjom lub też instytucjom państwowym – dyrektora generalnego i dyrektora finansowego.



## Podsumowanie

Ostatnia reforma systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, niezależnie od jej oceny merytorycznej, stawia przed uniwersytetami nowe wyzwania, w szczególności w obszarze profesjonalizacji systemu zarządzania. Oznacza to również nowe zadania, rolę i wyzwania dla systemu rachunkowości stosowanego w uczelniach. Powinien on być dostosowany do cech, które wynikają ze specyfiki modelu Clarka. Oznacza to, w pewnym uproszczeniu, konieczność dostarczania znacznie szybciej, znacznie większej ilości informacji, o dużym poziomie ich dezagregacji. Aby to zapewnić, niezbędne jest odpowiednie rozwinięcie podsystemu rachunkowości zarządczej oraz cyfryzacja procesów wykonywanych w uniwersytetach. Wykonanie tych zadań wymaga w przypadku wielu jednostek istotnych zmian zarządczych. Na podstawie przeprowadzonych badań strategii i statutów uniwersytetów można sformułować następujące wnioski.

1. Znaczna liczba polskich uczelni stara się przeciwstawiać zasadom uniwersytetu korporacyjnego Clarka, który to model narzuca nowa ustawa o szkolnictwie wyższym (2018). Choć w zapisach swoich statutów dotyczących np. organizacji uczelni czy występowania lub nie jednostek podstawowych, niektóre uczelnie wprowadziły istotne zmiany, to w ślad za tym nie poszły równie nowatorskie zapisy związane z unowocześnianiem systemu zarządzania.
2. Pomimo ustawowego obowiązku posiadania strategii większość uniwersytetów nie opublikowała takiego dokumentu (zazwyczaj przekazywana jest w tych przypadkach informacja, że trwają obecnie prace nad strategią). Jest to kolejne potwierdzenie trudności, jaką mają osoby zarządzające uczelniami, w dostosowaniu się do wymogów nowoczesnego i profesjonalnego zarządzania korporacyjnego.
3. Z niewielkimi wyjątkami uniwersytety posiadające strategię opracowały ją (w obszarze zadań związanych z systemem zarządzania oraz gospodarki finansowej) w taki sposób, że weryfikacja wykonania założonych celów strategicznych i operacyjnych będzie istotnie utrudniona, ze względu na brak precyzji zdefiniowanych mierników.
4. Na podstawie analizy strategii można stwierdzić duży brak świadomości w większości uniwersytetów dotyczący konieczności dostosowania systemu rachunkowości tych jednostek do nowego modelu zarządzania – zbliżonego *de facto* do rozwiązań stosowanych w organizacjach komercyjnych.
5. Brak jest również wskazania np. w celach operacyjnych szkoleń dla pracowników administracyjnych oraz akademickich dotyczących profesjonalizacji systemu zarządzania. Bez kadry o odpowiedniej wiedzy merytorycznej wdrożenie efektywnego systemu informacyjnego rachunkowości wydaje się mało prawdopodobne.
6. W większości strategii sformułowano zadania dotyczące obszaru cyfryzacji – udoskonalanie istniejących czy wdrażanie nowych systemów informatycznych (najczęściej występuje w tym kontekście zadanie dotyczące wdrożenia systemu elektronicznego obiegu dokumentów). Jest to niewątpliwie pozytywne działanie. Biorąc jednak pod uwagę wcześniejsze wnioski nasuwa się przypuszczenie, że może to też świadczyć o postrzeganiu narzędzi informatycznych jako

środką do wypełnienia nowych potrzeb informacyjnych (bez udziału systemu rachunkowości). Przypuszczenie to potwierdza również obserwacja bezpośrednia autora w wielu polskich uczelniach.

7. W analizowanych statutach blisko 70% jednostek zdecydowało o zmianie tradycyjnej podległości osoby odpowiedzialnej za system rachunkowości. Oznacza to, że kwestia organizacji pionów finansowych jest tym obszarem, w którym najłatwiej przyszło uczelniom zmienić dotychczasową tradycję. Nie sposób jednak ocenić na podstawie przeprowadzonych badań, czy zmiana ta jest pozytywna, czy też negatywna, jest to zagadnienie, które warto przeanalizować w kolejnych latach, badając empirycznie efekty nowego podejścia.
8. Choć większość uczelni zdecydowała się na zmiany w zakresie podległości kwestora (dyrektora finansowego), to w ślad za tym nie poszło połączenie rozdzielonych w niektórych jednostkach funkcji osób zarządzających ujęciem systemu rachunkowości *ex post* (kwestor) i *ex ante* (dodatkowy zastępca kanclerza). Specyfika modelu uniwersytetu korporacyjnego wymaga pełnej integracji obu tych obszarów, stąd też wydaje się, że zmiany są jedynie kwestią czasu i wzrostu świadomości decydentów.
9. Ciekawym rozwiązaniem, zastosowanym w kilku uniwersytetach, jest utworzenie w systemie rachunkowości funduszy specjalnych dotyczących przede wszystkim wspierania działalności naukowej. Jest to pozytywny przykład wykorzystania możliwości nowej ustawy (2018), gdyż dzięki temu możliwe staje długoterminowe zarządzanie finansami działalności naukowej.

Wśród najważniejszych wyzwań, jakie stoją przed systemem rachunkowości w uczelniach w najbliższych latach, należy wymienić:

- zmianę świadomości osób zarządzających uczelniami i innych decydentów co do znaczenia tego systemu dla efektywnego zarządzania, szczególnie w warunkach stosowania nowej ustawy i modelu uniwersytetu korporacyjnego Clarka;
- tworzenie nowych standardów i zbiorów dobrych praktyk w zakresie kompleksowego systemu rachunkowości dla uczelni, składającego się ze ściśle zintegrowanych ze sobą podsystemów rachunkowości finansowej oraz rachunkowości zarządczej;
- cyfryzację procesów biznesowych realizowanych w analizowanych jednostkach i jej wykorzystanie w systemie rachunkowości;
- wzrost wiedzy merytorycznej wśród osób realizujących funkcję obsługi systemu rachunkowości, umożliwiającą umiejętne zastosowanie w praktyce narzędzi i praktyk znanych już i wykorzystywanych w organizacjach komercyjnych;
- zbudowanie świadomości w całej społeczności akademickiej związanej ze znaczeniem rzetelnej, dokładnej, użytecznej i dostarczonej na czas informacji w codziennej pracy na uczelniach.

Podsumowując przedstawione wnioski i rekomendacje, można stwierdzić, że profesjonalizacja procesu zarządzania uczelniami, a wraz z nią dostosowywanie systemu rachunkowości do nowych potrzeb, to nadal duże wyzwanie dla osób zarządzających tymi jednostkami. Obecny stan zaawansowania w tym zakresie to

zdecydowanie bardziej początek tej drogi niż jej zwieńczenie. Wydaje się, że w najbliższych latach w polskich uniwersytetach powinny nastąpić znaczne zmiany w stosowaniu nowoczesnych narzędzi rachunkowości. Postępująca cyfryzacja i wynikająca z tego coraz większa ilość danych to wyzwania, z którymi w niedalekiej przyszłości muszą się zmierzyć osoby odpowiedzialne za tworzenie informacji w systemach rachunkowości uniwersytetów. Aby było to jednak możliwe, niezbędna jest odpowiednia wiedza i świadomość władz uczelni, gdyż bez ich determinacji zmiany w tym zakresie będą bardzo utrudnione.

### Literatura

- Baldrige V.J. (1971), *Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political*. Stanford Center for Research and Development in Teaching, Research and Development Memorandum No. 77.
- Braun D., Merrien F.-X. (eds.), (1999), *Towards A new model of governance for universities? A comparative view in Higher Education Series*, Jessica Kingsley Publishers Ltd, London–Philadelphia.
- Capano G. (2011), *Government continues to do its job: A comparative study of governance shifts in the higher education sector*, „Public Administration”, 89 (4), s. 1622–1642.
- Clark B.R. (1979), *The many pathways of academic coordination*, „Higher Education”, 8 [Amsterdam], s. 251 – 267.
- Clark B.R. (1983), *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*, University of California Press, Berkeley, LA.
- Czeżowski T. (1946), *O uniwersytecie i studiach uniwersyteckich*, Księgarnia Naukowa T. Szczęsny i S-ka, Toruń.
- de Ridder-Symoens H. (2006), *The university as European cultural heritage: a historical approach*, „Higher Education in Europe”, 31(4), s. 369–379.
- Dobbins M., Knill C., Vogtle E. M. (2011), *An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance*, „Higher Education”, 62: s. 665–683.
- Gajda J. (1989), *Sofiści*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Gos W., Kalinowski J. Luty Z., Wiszniowski E. (2019), *Koszty działalności badawczo-rozwojowej i autorskiej w uczelniach publicznych w warunkach nowych zasad finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Grote G. (1850), *History of Greece*, vol. VIII, John Murray, Albemarle Street, London.
- Jablecka J. (2016), *Niezależność, autonomia i wolność akademicka a modele koordynacji szkolnictwa wyższego. Na marginesie artykułu C. Kerra*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, 1, s. 58–77.
- Kalinowski J., Gos W., Nita B. (2018), *System rachunkowości w zarządzaniu finansami uczelni*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
- Leja K. (2011), *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- McNay J. (1995), *From collegial academy to the corporate enterprise: The changing cultures of universities*, [w:] Shuller T. (ed.), *The Changing University?*, Taylor & Francis, Bristol, s. 105–116.
- Olsen J.P. (2005), *The institutional dynamics of the (European) University*, Centre for European Studies, University of Oslo, Oslo.

- Pedersen O. (2000), *The First Universities. Studium generale and the origins of university education in Europe*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Szczepański J. (1976), *Szkice o szkolnictwie wyższym*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Tatarkiewicz W. (2014), *Historia filozofii*, t. 1: *Filozofia starożytna i średniowieczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tatarkiewicz W. (2021), *Historia filozofii*, t. 2: *Filozofia nowożytna do roku 1830*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, Dz.U. 2017 poz. 2183 z późn. zm.
- Wójcik Z. (2007), *Historia powszechna. Wiek XVI-XVII*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zakowicz I. (2012), *Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch?*, „Ogrody Nauk i Sztuk”, 2, s. 62–74.
- Zarzycka E. (2016), *Koncepcje i tendencje rozwoju zawodu specjalisty rachunkowości zarządczej. Wymiar krajowy i międzynarodowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

### Źródła internetowe

- <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/uczelnie-wykazy> (dostęp 21.03.2021).
- <https://www.krup.edu.pl/uczelnie-czlonkowskie> (dostęp 08.04.2021).
- <https://www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/historia> (dostęp 28.04.2021).
- <https://radon.nauka.gov.pl/dane/instytucje-systemu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki> (dostęp 18.03.2021).
- Statut Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego z 27 czerwca 2019 roku [https://bip.kul.lublin.pl/files/1658/statut\\_2019/211\\_statut\\_tekst\\_1.pdf](https://bip.kul.lublin.pl/files/1658/statut_2019/211_statut_tekst_1.pdf) (dostęp 28.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu – tekst ujednolicony 05.01.2021 [https://bip.amu.edu.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0031/177871/Statut-UAM-2019-tekst-ujednolicony.pdf](https://bip.amu.edu.pl/_data/assets/pdf_file/0031/177871/Statut-UAM-2019-tekst-ujednolicony.pdf) (dostęp 26.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Gdańskiego z 13 czerwca 2019 roku [https://bip.ug.edu.pl/sites/default/files/nodes/akty\\_normatywne/89310/files/statut\\_ug\\_zal\\_81u19.pdf](https://bip.ug.edu.pl/sites/default/files/nodes/akty_normatywne/89310/files/statut_ug_zal_81u19.pdf) (dostęp 28.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Gdańskiego z 13 czerwca 2019 roku – tekst ujednolicony obowiązujący od 01.10.2021 [https://bip.ug.edu.pl/sites/default/files/nodes/akty\\_normatywne/102762/files/01a\\_tj\\_statut\\_iii\\_2021\\_od\\_1\\_ix\\_2021\\_bip.pdf](https://bip.ug.edu.pl/sites/default/files/nodes/akty_normatywne/102762/files/01a_tj_statut_iii_2021_od_1_ix_2021_bip.pdf) (dostęp 28.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego z 29 maja 2019 roku z późn. zm. [https://www.uj.edu.pl/documents/10172/84592034/30.09.2020\\_Statut.pdf/56730632-121e-41b0-9484-5e6a9e300559](https://www.uj.edu.pl/documents/10172/84592034/30.09.2020_Statut.pdf/56730632-121e-41b0-9484-5e6a9e300559) (dostęp 27.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach z 27 czerwca 2019 roku z późn. zm. [https://bip.ujk.edu.pl/bip/files/2019/08/STATUT\\_wersja\\_PDF.pdf](https://bip.ujk.edu.pl/bip/files/2019/08/STATUT_wersja_PDF.pdf) (dostęp 27.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie z 27 czerwca 2019 roku z późn. zm. [https://uksw.edu.pl/images/dokumenty/universytet/komisje/o\\_2\\_2021.pdf](https://uksw.edu.pl/images/dokumenty/universytet/komisje/o_2_2021.pdf) (dostęp 28.03.2021)
- Statut Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy z 25 kwietnia 2019 roku <https://www.ukw.edu.pl/zdj/ftp/3414/statut-ukw-2019.pdf> (dostęp 27.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Łódzkiego z 27 maja 2019 roku z późn. zm. <https://www.bip.uni.lodz.pl/index.php/strona/szczegoly/statut-ul> (dostęp 28.03.2021).

- Statut Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej z 29 maja 2019 roku z późn. zm. <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2021/0329/084511-statut-umcs-29-05-2019-tekst-ujednoczony-marzec-2021.pdf> (dostęp 28.04.2021).
- Statut Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu z 16 kwietnia 2019 roku <https://www.umk.pl/uczelnia/dokumenty/statut/Statut-UMK.pdf> (dostęp 28.03.2021)
- Statut Uniwersytetu Opolskiego z 9 maja 2019 roku [https://uni.opole.pl/biblioteka/docs/Statut%20UO/2-zalacznik\\_Uchwala\\_-\\_Senatu\\_UO-2\\_2020-2024.pdf](https://uni.opole.pl/biblioteka/docs/Statut%20UO/2-zalacznik_Uchwala_-_Senatu_UO-2_2020-2024.pdf) (dostęp 26.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie [https://upjp2.edu.pl/download/ynKgwRBBsTOx0vAAxgUFx-ZX9WdAl3Dx8-OgYWcDw0UXpvYWdac14ODhUfOTYZDUUp4SExyc2tFJkQyGCU0MVZIDWNoRHRvfGcFNFwKCBwfeHhkAlw1HBpkfWUXN1E9X0B\\_Mx0eSiYMXDA\\_Py8Tml0PPVBOBm02CHJ1Fgs1MjUOJlE8EhQBekJKGGE MXHERf3wqfgxQQxkTNidkXgwpBg8yJDM4OEoiBCUoJR4CRjwPQXB\\_YBpYIUoaQ1NYNiMoAwxgUB4qcz0/statut\\_nowy\\_upjpii\\_2020\\_.pdf](https://upjp2.edu.pl/download/ynKgwRBBsTOx0vAAxgUFx-ZX9WdAl3Dx8-OgYWcDw0UXpvYWdac14ODhUfOTYZDUUp4SExyc2tFJkQyGCU0MVZIDWNoRHRvfGcFNFwKCBwfeHhkAlw1HBpkfWUXN1E9X0B_Mx0eSiYMXDA_Py8Tml0PPVBOBm02CHJ1Fgs1MjUOJlE8EhQBekJKGGE MXHERf3wqfgxQQxkTNidkXgwpBg8yJDM4OEoiBCUoJR4CRjwPQXB_YBpYIUoaQ1NYNiMoAwxgUB4qcz0/statut_nowy_upjpii_2020_.pdf) (dostęp 28.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Szczecińskiego z 30 maja 2019 roku z późn. zm. – tekst jednolity na 16.04.2021 <https://bip.usz.edu.pl/artukul/9/14157/ujednoczona-wersja-statutu-uniwersytetu-szczecinskiego-na-dzien-16-kwietnia-2021-r> (dostęp 28.04.2021).
- Statut Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach z 28 maja 2019 roku z późn. zm. [http://bip.us.edu.pl/sites/bip.us.edu.pl/files/prawo/statut\\_2021.pdf](http://bip.us.edu.pl/sites/bip.us.edu.pl/files/prawo/statut_2021.pdf) (dostęp 28.03.2021).
- Statut Uniwersytetu w Białymstoku z 26 czerwca 2019 roku z późn. zm. <https://bip.uwb.edu.pl/uwb/statut/1591,Statut-UwB.html> (dostęp 28.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 26 czerwca 2019 r. z późn. zm. <https://monitor.uw.edu.pl/Lists/Uchway/Attachments/4934/M.2019.190.U.443.pdf> (dostęp 27.03.2021)
- Statut Uniwersytetu Wrocławskiego z 29 maja 2019 roku z późn. zm. <https://bip.uni.wroc.pl/download/attachment/21027/statut-uniwersytetu-wroclawskiego.pdf> (dostęp 27.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z 21 maja 2019 roku <http://bip.uwm.edu.pl/files/STATUT494.pdf> (dostęp 28.03.2021).
- Statut Uniwersytetu Rzeszowskiego z 4 kwietnia 2019 roku z późn. zm. [https://www.ur.edu.pl/storage/file/core\\_files/2020/4/20/9cdd900dfc37b4568d1d951c1d5bbcf/Za%C5%82%C4%85cznik%20do%20Uchwa%C5%82y%20551%2004%202020%20STATUT%20UR%20-%20tekst%20jednolity%20z%209%20kwietnia%202020.pdf](https://www.ur.edu.pl/storage/file/core_files/2020/4/20/9cdd900dfc37b4568d1d951c1d5bbcf/Za%C5%82%C4%85cznik%20do%20Uchwa%C5%82y%20551%2004%202020%20STATUT%20UR%20-%20tekst%20jednolity%20z%209%20kwietnia%202020.pdf) (dostęp 28.03.2021)
- Statut Uniwersytetu Zielonogórskiego z 26 czerwca 2019 roku z późn. zm. – tekst jednolity z 20.05.2020 <https://www.uz.zgora.pl/download.php?f=3483c776856371ab70c63bd01cb00677> (dostęp 28.03.2021).