



Komisja do opracowania projektu Kodeksu  
pt: „Dobre praktyki w szkołach wyższych”

## **DOBRE PRAKTYKI W SZKOŁACH WYŻSZYCH**

### ***Geneza***

Uczelnie należą do tych instytucji, których prestiż społeczny i efektywność pracy w znacznej mierze zależą od panującego w nich etosu. Etos ten nie sprowadza się do postulatu respektowania prawa, a w tym norm zawartych w statutach poszczególnych uczelni i innych specyficznych dla nich regulacji. Środowisko naukowe w Polsce uświadomiło sobie w ostatnich latach potrzebę sformułowania i przyjęcia zbioru podstawowych zasad i wskazań określających standard dobrych obyczajów w nauce<sup>1</sup>.

Ważne te i potrzebne dokumenty dotyczą przede wszystkim osobistych zachowań nauczycieli akademickich oraz innych pracowników nauki zatrudnionych w uczelniach. Wielką w nich rolę dogrywiają jednak organy szkół wyższych podejmujące najważniejsze decyzje. Istotna jest przy tym nie tylko treść tych decyzji, ale i zasady oraz sposób działania zarówno samych organów, jak i ich członków. Z tych względów, dotąd opracowane dokumenty wymagają dopełnienia o katalog dobrych praktyk, jakimi kierować się winny organy kierujące i zarządzające uczelniami.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Nad jego przygotowaniem pracował między innymi powołany w 1992 r. przez Prezydium PAN Komitet Etyki w Nauce, który opublikował w 1994 r. zbiór zasad i wytycznych zatytułowany *Dobre obyczaje w nauce*, aktualizowany dwukrotnie (ostatnia edycja: 2001). W podobnym duchu szereg uczelni przygotowało i przyjęło zwięzłe kodeksy etyczne (por. np. *Akademicki Kodeks Wartości*, przyjęty przez Senat UJ 25 VI 2003 r.). Wreszcie – powołany w 1998 roku – Zespół do spraw Etyki w Nauce przy Ministrze Nauki i Informatyzacji opublikował w 2004 roku rekomendacje zatytułowane *Dobra praktyka badań naukowych* (rekomendacje te zostały zaakceptowane przez Komitet Badań Naukowych IV Kadencji).

<sup>2</sup> Pod tym względem uczelnie są podobne do podmiotów gospodarczych. Znamienne, że Komitet Dobrych Praktyk Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie opracował kodeks zatytułowany *Dobre praktyki w spółkach publicznych* (ostatnia edycja: 2005), zawierający zbiór reguł, procedur i zachowań odnoszący się do walnych zgromadzeń, rad nadzorczych, zarządów spółek, a także ich relacji z podmiotami zewnętrznymi. Spółki te nie są zobowiązane do jego przyjęcia, ale opinia publiczna powiadomiona jest o tym, które z nich kodeks ten przyjęły w całości, które w części, a które wcale i dlaczego.

Skłoniło to Fundację Rektorów Polskich do podjęcia inicjatywy zmierzającej do opracowania nowego dokumentu odnoszącego się do szkół wyższych. Dokument ten zawierać ma przede wszystkim reguły i wymagania odnoszące się do sprawowania władztwa nad uczelnią poprzez organy jednoosobowe i kolegialne. Inicjatywa ta zyskała poparcie KRASP, co znalazło wyraz w uchwale z 23 maja 2005 r. o następującej treści: *Zgromadzenie Plenarne Konferencji Akademickich Szkół Polskich – dążąc do ugruntowania tradycyjnych wartości akademickich w życiu szkół wyższych – wskazuje na potrzebę opracowania i ogłoszenia dokumentu pn. Kodeks dobrych praktyk uczelni akademickich. Kodeks dotyczyłby zasad postępowania jednoosobowych i kolegialnych organów uczelni i ich jednostek, nauczycieli akademickich i studentów. Zgromadzenie z zadowoleniem przyjmuje rozpoczęcie prac nad projektem takiego Kodeksu przez Fundację Rektorów Polskich i apeluje do przyszłych władz KRASP o wsparcie tej cennej inicjatywy.*

We wrześniu 2005 r. Fundacja Rektorów Polskich powołała *Komisję do opracowania Kodeksu dobrych praktyk szkół wyższych*. Zespół pracował w składzie: ks. prof. A. Szostek (przewodniczący), prof. nzw. E. Chmielecka, (sekretarz), profesorowie: W. Gasparski, A. Koźmiński, Z. Szawarski, J. Woźnicki oraz mgr M. Chałupka jako przedstawiciel Parlamentu Studentów RP (członkowie)<sup>3</sup>. Przygotowany przez Komisję wstępny projekt będzie poddany pod debatę publiczną w środowisku rektorów i członków senatów, a następnie przedstawiony do akceptacji Zgromadzeniu Plenarnemu KRASP. Jeśli Kodeks zyska akceptację KRASP, wówczas dokument ten zostanie przedstawiony poszczególnym uczelniom z prośbą o deklarację senatu o jego pełnym lub częściowym przyjęciu, wraz z uzasadnieniem podjętej decyzji. Właściwym uzupełnieniem procedury wprowadzania Kodeksu w życie byłoby powołanie przez KRASP *Komitetu Dobrych Praktyk Uczelni Akademickich*, który rozpatrywałby wnioski zarówno w sprawie ulepszenia Kodeksu, jak i w sprawie jego naruszania. Gdyby inicjatywa ta została przyjęta przez KRASP, Kodeks byłby przedstawiony także Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich, by mógł służyć całej społeczności akademickiej.

### ***Preambuła***

Podstawową wartością etosu akademickiego jest prawda. Uczelnie powołane są po to, by jej rzetelnie poszukiwać i wyniki tych poszukiwań dokumentować (cele badawcze), kształcić

---

<sup>3</sup> Grupę redakcyjną stanowiły następujące osoby: E. Chmielecka, A. Szostek, J. Woźnicki.

młode pokolenie w metodycznym jej poznawaniu, wspomagać jego rozwój intelektualny i moralny, a także przygotowywać przyszłych absolwentów do odpowiedzialnego pełnienia funkcji publicznych i zawodowych w demokratycznym państwie (cele dydaktyczno-wychowawcze) oraz wspierać rozwój kulturowy i cywilizacyjny całego społeczeństwa (cele społeczne). W realizacji tych celów uczelnie muszą być instytucjami otwartymi oraz przedsiębiorczymi i w tym duchu poszukiwać dróg realizacji podstawowych wartości humanistycznych współpracując z innymi podmiotami społecznymi, uwzględniając tradycję kraju i swego regionu, podejmując we właściwy sobie sposób wyzwania zmieniającego się świata. Wykonując te zadania szkoły wyższe kształtują swą szczególną kulturę instytucjonalną. Jej poziom i siła oddziaływania zależą od postawy społeczności całej uczelni. Szczególna jednak troska o nią spoczywa na tych, którzy uczelnią kierują: na rektorze i senacie oraz – we właściwym sobie zakresie – na niższych jednoosobowych i kolegialnych organach władzy (dziekanach i radach wydziału, dyrektorach i radach poszczególnych instytutów itp.). Kultura ich działania w istotnej mierze kreuje kulturę całej uczelni. Jeśli jest wysoka, to kształtuje jej właściwe oblicze, integruje społeczność akademicką, pozytywnie oddziałuje na otoczenie uczelni. Dlatego tak ważne jest sformułowanie podstawowych zasad i dobrych obyczajów w kierowaniu uczelnią, wykraczających ponad wymogi prawa powszechnego oraz innych regulacji prawnych odnoszących się do uczelni.

### ***Zasady fundamentalne***

1. Zasada służby publicznej. Zgodnie z najlepszymi tradycjami uniwersyteckimi, uczelnie są powołane do realizacji misji zgłębiania i szerzenia prawdy. Właściwie rozumiana kultura uczelni wymaga, aby misja ta miała nosić znamiona działań *pro publico bono*. Świadoma swego doniosłego znaczenia społecznego, uczelnia dokłada starań, by zarówno poprzez rzetelność prowadzonych badań, jak i poprzez kształcenie przyszłych elit kulturalnych i politycznych przyczynić się do pomnożenia dobra wspólnego kraju oraz umocnienia dojrzałej demokracji.
2. Zasada bezstronności w sprawach publicznych. Uczelnia cieszy się przywilejem darzonej autorytetem instytucji życia publicznego. Z działaniem uczelni wiąże się wielka odpowiedzialność społeczna. To wymaga, by uczestnicząc w życiu publicznym, a zwłaszcza zabierając głos w doniosłych społecznie sprawach, uczelnia kierowała się bezstronnością i obiektywizmem.

3. Zasada legalizmu. W swych działaniach uczelnie nie tylko przestrzegają prawa, do czego są zobowiązane w państwie prawnym, ale także kształtują wśród studentów i w całej społeczności akademickiej kulturę poszanowania prawa oraz bezstronnego stosowania zasad i procedur określonych przez właściwe organy. Także ewentualne niezadowolenie z przyjętych w państwie regulacji prawnych dotyczących uczelni manifestować należy w sposób zgodny z normami prawnymi.
4. Zasada autonomii i odpowiedzialności. Właściwa uczelni autonomia, której normy określa ustawa, obejmuje prawo do samodzielnego określania przez uczelnie własnej misji i wynikających z niej szczegółowych celów i zadań, a także wielu regulacji określających sposoby działania uczelni. Korzystając ze swej autonomii uczelnia musi jednakże tak interpretować wynikające z niej uprawnienia, by we właściwy sobie sposób, w najlepszym stylu, a zarazem efektywnie działać w społeczeństwie na rzecz odpowiedzialności za dobro wspólne.
5. Zasada podziału i równowagi władzy w uczelni. Ważnym elementem zbioru dobrych praktyk w zakresie sprawowania władzy w uczelni są reguły prawne i kulturowe praktycznej realizacji zasady równowagi i podziału kompetencji pomiędzy rektorem jako organem jednoosobowym, senatem jako organem kolegialnym, a także sądem koleżeńskim oraz komisjami dyscyplinarnymi korzystającymi z przymiotu niezawisłości wyrokowania. Należy w związku z tym podkreślić, że w szczególności, rektor i senat to dwa osobne i różne organy, z których żaden nie sprawuje władzy nad drugim. Znakiem i potwierdzeniem odrębności obu tych władz oraz ich równowagi są ustawowe zasady, zgodnie z którymi ani rektor nie wskazuje członków senatu, ani senat nie wybiera rektora; dokonują tego właściwe organy wyborcze. Wypełniając swe zadania, zarówno rektor jak i senat powinni opierać się na uwarunkowaniach formalno-prawnych, ale także odwoływać się do przesłanek wynikających z kultury instytucjonalnej uczelni, której poszanowanie wymaga respektowania dobrych praktyk w działaniu obu tych organów uczelni.
6. Zasada kreatywności. Kierowanie uczelnią lub jej jednostką (wydziałem, instytutem itp.) wymaga kreatywności. Nie pozwala ona poprzestać na biernym podtrzymywaniu zastanych kierunków działania, ale wyraża się w podejmowaniu inicjatyw zmierzających do rozwoju uczelni. Inicjatywy te muszą mieć charakter strategiczny, powinny też być podejmowane odpowiedzialnie i konsekwentnie zmierzać do realizacji wyznaczonych zadań. Ustalają je organy uczelni, biorąc pod uwagę ich merytoryczną doniosłość,

możliwości finansowe i kadrowe, a także perspektywę współpracy z innymi podmiotami. Poświadczona wcześniej zdolność do kreatywności powinna być istotnym kryterium w wyborach lub konkursie na stanowiska kierownicze.

7. Zasada przejrzystości. W celu ugruntowania wiarygodności uczelni, zwłaszcza w racjonalności wykorzystania środków oraz dla uniknięcia kumoterstwa, korupcji i innych przypadków nadużywania władzy konieczne jest, by wszelkie procedury związane z zadaniami i inicjatywami badawczymi lub dydaktycznymi, konkursami na stanowiska, awansami pracowników oraz nagrodami, naborem i promocją studentów, były jawne i sprawiedliwe. Pomocne w respektowaniu tej zasady powinny być reprezentatywne komisje złożone z osób kompetentnych w opiniowaniu wniosków w wymienionych sprawach.
8. Zasada subsydiarności. Poszczególne organy władzy powinny przestrzegać zasady pomocniczości nakazującej respektowanie kompetencji i inicjatyw niższych organów władzy oraz poszczególnych pracowników. Z drugiej strony, zasada ta nakłada na wszystkich obowiązek przestrzegania drogi służbowej w załatwianiu spraw, zawsze z zachowaniem prawa do drogi odwoławczej przy rozstrzygnięciu kwestii spornych. Instancja odwoławcza zobowiązana jest do rzeczowej i terminowej odpowiedzi na zastrzeżenia zgłoszone przez podległych jej pracowników.
9. Zasada poszanowania godności i tolerancji. Mając na uwadze godność i dobre imię wszystkich członków społeczności akademickiej, uczelnie kierują się zasadami zaufania, poszanowania i tolerancji dla wszelkich dopuszczonych prawem poglądów, postaw i stylów życia. Przestrzegane jest prawo do prywatności, zaś spory rozstrzygane są w drodze debaty pomiędzy stronami, które darzą się szacunkiem i uznają swoje prawa.
10. Zasada ponadnarodowej powszechności. Tradycyjna i współczesna misja Uniwersytetu nakazuje mu być instytucją ponadnarodową: powszechną, włączoną poprzez badania i kształcenie w dokonania nauki światowej i troskę o dobro całej ludzkości. Organy uczelni: rektorzy i senaty powinny dokładać starań, aby realizowane przez nią zadania i podejmowane przedsięwzięcia nosiły taki charakter. Należy sprzyjać kontaktom międzynarodowym uczelni i dążyć do zapewniania jej właściwego miejsca w światowej wspólnocie akademickiej.

## **Dobre praktyki w działaniach rektora i senatu uczelni. Wprowadzenie**

Dla prawidłowego i sprawnego prowadzenia uczelni kluczowe znaczenie ma właściwe rozumienie i respektowanie podziału kompetencji i zasad współpracy pomiędzy rektorem a senatem. Podział kompetencji wyraża się m. in. tym, że:

- a. senat raz w roku dokonuje oceny działalności rektora;
- b. rektor *ex officio* przewodniczy senatowi, zachowując prawo do zawieszania wykonywania uchwały senatu, jeśli w jego mniemaniu naruszają one ważny interes uczelni;
- c. senat wyraża opinię społeczności akademickiej uczelni, ale rektor publicznie tę opinię przedstawia;
- d. rektor reprezentuje uczelnię na zewnątrz i jest przełożonym pracowników, studentów i doktorantów;
- e. uchwały senatu są wiążące dla innych jej organów oraz pracowników, studentów i doktorantów wtedy, gdy zostały podjęte w zakresie jego kompetencji, które są jawnie i ściśle określone w ustawie oraz w statucie, ale rektor podejmuje decyzje we wszystkich sprawach dotyczących uczelni, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych przez ustawę lub statut do kompetencji innych organów lub kanclerza (i w tym sensie wobec rektora stosowana jest zasada domniemania kompetencji).

Do senatu, który nie jest przełożonym rektora, należy określanie założeń, kierunków i wytycznych dla rad wydziałów, a także wyrażanie zgody w zasadniczych sprawach dotyczących uczelni wskazanych w odpowiednich przepisach prawa, do rektora natomiast należą wszelkie działania wykonawcze. Senat nie powinien więc przejmować kompetencji rektora, on zaś nie powinien przerzucać na senat odpowiedzialności za decyzje należące do rektora, nawet w trybie wniosku o sformułowanie opinii przez senat, która to opinia mogłaby być traktowana jako wiążąca rektora. Z drugiej strony podstawą działania rektora winny być zawsze uchwalone przez senat kierunki działania uczelni, a także zasady i tryb postępowania odnoszące się do podejmowania decyzji przez organy jednoosobowe lub ustanowionych ich pełnomocników.

Pamiętać jednak należy, że stanowisko rektora wymaga nie tylko zarządzania, kierowania i reprezentowania uczelnią, ale – być może w jeszcze większym stopniu – przewodzenia swemu środowisku uczelnianemu. W tym sensie rektor jest strażnikiem etosu społeczności akademickiej mobilizując ją do wysiłku budowania i podtrzymywania wysokiej jakości dzieła uczelni oraz osiągnięcia ambitnych celów rozwojowych.

### ***Dobre praktyki w działaniach rektora***

1. *Odpowiedzialność za rozwój uczelni*. Rektor, jako organ jednoosobowy, odpowiedzialny za kierowanie uczelnią i planowanie jej rozwoju, przedstawia senatowi u progu swej kadencji, konkretyzowany na początku każdego roku akademickiego, plan działań, do których zrealizowania się zobowiązuje. Plan ten – przyjęty przez senat – ma na celu rozwiązanie najważniejszych problemów uczelni oraz zmierza do jej rozwoju, zgodnie z jej misją.
2. *Podział kompetencji*. Rektor określa w formie zarządzenia zakres obowiązków swoich zastępców (prorektorów) oraz przekazane im uprawnienia. Podobna procedura obowiązuje w odniesieniu do jego pełnomocników. Respektując tak określone ich kompetencje (zgodnie z zasadą subsydiarności), rektor wkracza w nie tylko w przypadkach szczególnych i tylko po uprzednim powiadomieniu o tym prorektora *resp.* pełnomocnika oraz po wyjaśnieniu powodów swej interwencji.
3. *Kultura posiedzeń senatu*. Rektor, jako przewodniczący senatu, dba o porządek i kulturę panującą w czasie jego posiedzeń, a w szczególności:
  - a. czuwa nad porządkiem obrad, nie dopuszczając spraw zgłoszonych z pominięciem przyjętej procedury określania porządku obrad;
  - b. przedstawia członkom senatu z wystarczającym wyprzedzeniem projekty dokumentów i dba o możliwość ich rzetelnego przedyskutowania;
  - c. odnosi się z otwartością do zgłaszanych przez członków senatu inicjatyw lub uwag, także krytycznych wobec jego własnych opinii lub zamierzeń;
  - d. przestrzega zasady, iż w sprawach personalnych przeprowadza się głosowanie tajne, zaś w sprawach merytorycznych jawne.
4. *Odpowiedzialność finansowa*. Rektor rozdziela – przy poszanowaniu zasad dyscypliny finansowej – środki finansowe i udostępnia inne zasoby uczelni zgodnie z zasadami przyjętymi przez senat. Jeśli takich zasad nie ma, rektor wnosi o ich uchwalenie. Zasady podziału tych środków (w tym także funduszy na badania naukowe) harmonizować winny ze strategicznym planem rozwoju uczelni. Rektor dokłada starań, by poszukiwać różnych źródeł finansowania uczelni (a w tym przedsięwzięć rozwojowych i projektów naukowo-badawczych): krajowych i międzynarodowych, państwowych i prywatnych, pilnując jednak, by współpraca z innymi podmiotami nie uzależniała uczelni od nich, ani nie

narażała jej dobrego imienia. Rektor dba o zrównoważony rozwój uczelni, zachęcając jednostki uczelni do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania.

5. Unikanie decyzji we własnej sprawie. Rektor nie podejmuje działań we własnej sprawie. Działając w ramach swych uprawnień, rektor nie nadużywa zasady domniemania kompetencji i nie preferuje jednostki organizacyjnej, w której sam wykonuje zadania jako nauczyciel akademicki. Rektor nie wiąże się z żadnym ugrupowaniem w uczelni.
6. Unikanie konfliktu interesów. Poczucie odpowiedzialności za sprawowany urząd zobowiązuje rektora do unikania takich form angażowania się poza uczelnią, nawet nie związanych ze stałym zatrudnieniem, które poważnie utrudniałyby wywiązywanie się z przyjętych obowiązków. Rektor i prorektorzy składają senatowi pisemną deklarację, w której informują o braku lub unikaniu konfliktu interesów pomiędzy uczelnią a miejscami swej dodatkowej aktywności. Podobnie osoby sprawujące funkcje innych organów jednoosobowych lub ich zastępców zobowiązują się do powstrzymywania się od działalności konkurencyjnej wobec własnej uczelni. Udowodnione zatajenie prawdy w tej materii lub naruszenie tego zobowiązania stanowi dobrą rację do odwołania z pełnionej funkcji.
7. Troska o poziom badań naukowych. Siłą uczelni są twórcze, oryginalne i prowadzone na wysokim poziomie badania naukowe. Rektor wspiera je dbając o zapewnienie odpowiednich warunków dla ich prowadzenia, chroniąc nauczycieli akademickich przed nadmiarem zajęć dydaktycznych, wspomagając tych, którzy prowadzą badania w poszukiwaniu środków finansowych, inspirując i ułatwiając ich współpracę. Rektor przeciwstawia się patologiom w uczelni, a także w całej społeczności naukowej. W tym duchu upowszechnia w swojej uczelni standardy zawarte w kodeksach etycznych adresowanych do całego środowiska naukowego w Polsce<sup>4</sup>, jak również wspiera inicjatywy zmierzające do tworzenia i przyjmowania przez poszczególne uczelnie ich własnych kodeksów etycznych, uwzględniających uwarunkowania specyficzne dla danej uczelni.
8. Troska o jakość kształcenia. Dydaktyczna misja uczelni zobowiązuje rektora do stałej troski o wysoki poziom kształcenia. Zadanie to realizuje rektor między innymi poprzez troskę o właściwe kryteria doboru kadry naukowo-dydaktycznej, odpowiedni system

---

<sup>4</sup> Chodzi zwłaszcza o wymienione wyżej dokumenty: *Dobre obyczaje w nauce* oraz *Dobra praktyka badań naukowych*.



kontroli rzetelności pracy dydaktycznej, respektowanie wymogów ministerialnych, a także promowanie twórczych i pożytecznych inicjatyw podejmowanych w tym zakresie przez nauczycieli akademickich. Aby skutecznie wywiązywać się z tych zadań, rektor inicjuje wdrożenie i nadzoruje działanie uczelnianego systemu zapewniania jakości kształcenia, wprowadzającego standardy i procedury gwarantujące efektywną realizację tych zadań..

9. Wspieranie organizacji studenckich. Pamiętając, iż do ważnych zadań uczelni należy odpowiedzialność za rozwój osobowości studentów oraz przygotowanie ich do aktywnego i odpowiedzialnego uczestniczenia w demokratycznym społeczeństwie, rektor wspiera nie tylko koła naukowe, ale także organizacje studenckie, które pozwalają rozwinąć ich członkom postawy prospołeczne, nabywać zdolności organizacyjne i rozwijać ich kulturalne zainteresowania. Zachęca też ich do zgłaszania różnych projektów tym celom służących i wspomaga ich realizację.
10. Poszanowanie tradycji uczelni. Podejmując decyzje w sprawach nietypowych i precedensowych (personalnych lub merytorycznych), rektor uwzględnia ukształtowaną już kulturę instytucjonalną swej uczelni umacniając najlepsze jej tradycje, a unikając rozwiązań rażąco z nią sprzecznych.
11. Kultura w kontaktach ze społecznością uczelni. W kontaktach z członkami społeczności uczelnianej rektor stara się godzić życzliwą otwartość na nowe pomysły z poszanowaniem porządku i strategicznymi planami rozwoju całej uczelni; stanowczość w egzekwowaniu obowiązków z wrażliwością na osobiste problemy pracowników; bezstronność w rozstrzyganiu spornych spraw z troską o ochronę słabszej strony konfliktu; dbałość o wspólne dobro uczelni z poszanowaniem godności każdego z jej pracowników i studentów. Z racji sprawowanej funkcji rektor uzyskuje wiele informacji o prywatnym lub nie związanym z wykonywaniem pracy osobistym życiu podległych sobie pracowników i studentów, bądź to od nich samych, bądź od osób trzecich. Informacji tych nie wolno mu ujawniać osobom postronnym, ani czynić z nich użytku w kierowaniu uczelnią. Donosy, a zwłaszcza anonimy, rektor winien – zależnie od ich treści – albo ignorować, albo roztropnie powiadamiać o nich tego, kogo one dotyczą.
12. Kultura kampanii wyborczej. W celu przeciwdziałania niegodnej licytacji niewykonalnych lub szkodliwych dla uczelni obietnic składanych przez kandydatów na stanowisko rektora różnym grupom wyborców, w tym także studentom, rektor w okresie

trwania kampanii szczególnie aktywnie upowszechnia rzetelne informacje o stanie uczelni, jej osiągnięciach, perspektywach i ograniczeniach. Nie nadużywa też swego stanowiska w kampanii wyborczej nowych władz uczelni ani wobec swego kontrkandydata (gdy sam kandyduje ponownie), ani wtedy, gdy definitywnie kończy swe urzędowanie. W szczególności nie wykorzystuje dostępnych tylko jemu informacji dla zwiększenia szans wyborczych własnych lub preferowanego przez siebie kandydata.

13. Kultura wyborów rektora przez zgromadzenie elektorów. Wybory na stanowisko rektora wymagają szczególnej troski o zachowanie dobrych obyczajów. Należą do nich między innymi:

- a. *zasada jawności kampanii wyborczej*. Kandydaci na stanowisko rektora nie powinni składać obietnic jedynie określonej części społeczności akademickiej i jej tylko znanych. Oznacza to obowiązek ogłoszenia zobowiązań podejmowanych na spotkaniach niejawnych lub zamkniętych, z poszczególnymi grupami wyborców, w tym także ze środowiskiem studenckim. Respektowanie tego warunku jest szczególnie ważne w odniesieniu do tych zobowiązań, których realizacja mogłaby naruszyć istotne interesy uczelni, ale także zasady i reguły postępowania wynikające z niniejszego kodeksu;
- b. *ustawowy wymóg tajności aktu wyborczego*. Dla jego wypełnienia należy zapewnić w uczelni odpowiednie warunki oddawanie głosów, w tym między innymi właściwej treści kartki wyborcze oraz sposoby wskazywania kandydata przez każdego wyborcę. Przyjąć należy taki tryb oddawania głosu, który uniemożliwia naruszanie tajności głosowania w wyniku zmywy wyborców lub wywierania na nich grupowej presji;
- c. *powstrzymanie się od debaty na posiedzeniu kolegium elektorów*. Zgodnie z ustawą, wybory mają charakter pośredni, a poszczególni członkowie zgromadzenia elektorów winni dokonywać swobodnego wyboru, kierując się głosem własnego sumienia. Nie oznacza to ograniczenia możliwości porozumiewania się elektorów przed głosowaniem. Na zebraniu wyborczym kolegium elektorów nie jest prowadzona debata merytoryczna, a jedynym zadaniem tego zgromadzenia jest dokonanie samego aktu wyboru rektora, albo – na jego wniosek – prorektorów, zgodnie z ustalonymi wcześniej procedurami wyborczymi;

- d. *zachowanie ciszy wyborczej obowiązującej w całej uczelni*, przynajmniej w dniu wyborów. Debaty programowe mogą, a nawet powinny odbywać się, zgodnie z ordynacją wyborczą, w okresie bezpośrednio poprzedzającym dzień wyborów. Cisza wyborcza w dniu wyborów powinna pozwalać odbyć zgromadzenie elektorów bez towarzyszącej mu agitacji lub presji ze strony zwolenników poszczególnych kandydatów;
  - e. *powstrzymanie się od głosowania w swojej sprawie przez kandydatów na stanowisko rektora*. Jeśli kandydat taki jest członkiem zgromadzenia elektorów, nie powinien czynnie uczestniczyć w posiedzeniu zwołanym w celu wyboru rektora. Jeśli bierze udział w tym posiedzeniu, powinien zrezygnować z oddania głosu;
  - f. *zachowanie inicjatywy rektora-elekta w proponowaniu kandydatów na prorektorów*. Zgodnie z ustawą, wszystkich kandydatów na prorektorów przedstawia rektor-elekt. W przypadku kandydata na prorektora ds. studenckich rektor uzyskuje dla swego kandydata akceptację właściwego grona studentów, w żadnym razie nie powinien jednak oddawać w tej sprawie inicjatywy w ich ręce. Studentom zaś nie wolno z góry postanowić, że ich pozytywną opinię uzyska jedynie wybrany przez nich uprzednio kandydat.
14. Współpraca rektora z poprzednikami. Działając w imię poszanowania ciągłości władzy w uczelni, wymagającej zachowania równowagi pomiędzy potrzebą kontynuacji a koniecznością zmian w jej funkcjonowaniu, rektor z szacunkiem i należnym uznaniem odnosi się do osiągnięć swych poprzedników oraz korzysta z ich rady i wsparcia tam, gdzie sprawy uczelni tego wymagają. W ten sposób kolejni rektorzy współtworzą kulturę instytucjonalną uczelni przyczyniając się zarazem do kształtowania dobrych obyczajów w procesie przekazywania i przejmowania wszystkich funkcji kierowniczych w uczelniach.
15. Rektor jako reprezentant uczelni. W swych wystąpieniach publicznych rektor dba o dobre imię i pozycję swej uczelni, a w tym o jej właściwie pojętą konkurencyjność, unikając jednak stosowania niegodnych metod rywalizacji z innymi uczelniami. Nie miesza interesów uczelni z osobistym zaangażowaniem w sprawy społeczne, ani nie korzysta z jej autorytetu dla budowania swego publicznego wizerunku. Tym bardziej nie może wykorzystywać swojej uczelni do prowadzenia własnej kampanii politycznej.

16. Troska o właściwe miejsce uczelni w życiu publicznym. Mając na uwadze społeczną rangę uczelni, a zarazem właściwą jej apolityczność, rektor z jednej strony zachęca do wrażliwości społecznej pracowników i studentów uczelni, a nawet do aktywnego udziału w życiu publicznym, z drugiej jednak, przestrzegając zasady bezstronności i neutralności politycznej uczelni, chroni ją przed wykorzystaniem jej do celów politycznych. Wystąpienia polityków oraz debaty polityczne są na terenie uczelni dopuszczalne tylko wtedy, gdy zachowują charakter akademicki (wykłady, seminaria, sesje naukowe, spotkania i debaty). Rektor może także wyrazić zgodę na odbywanie na terenie uczelni zebrań o charakterze politycznym, pod warunkiem wszakże, iż korzystanie z pomieszczeń będzie następowało na ogólnych zasadach i nie będzie wiązało uczelni z żadną polityczną opcją. Rektor dokłada starań, aby nie eksponowano poglądów politycznych w czasie zajęć dydaktycznych i nie pozwala na umieszczanie na terenie uczelni haseł lub plakatów o charakterze politycznym, chroni też symbole uczelniane przed takim ich użyciem.

#### ***Dobre praktyki w działaniach senatu***

17. Współpraca senatu z rektorem. Realizując swoje uprawnienia, członkowie senatu starają się współpracować z rektorem dla dobra całej uczelni. Współpraca ta wymaga traktowania obecności oraz uważnego i aktywnego uczestniczenia w posiedzeniach senatu jako priorytetowego obowiązku. W szczególności członkowie senatu mają obowiązek właściwego przygotowania się do posiedzeń, a w tym do zapoznawania się z przygotowywanymi materiałami.
18. Współdziałanie senatu z radami wydziałów. Rady wydziałów korzystają ze znacznej samodzielności w realizacji podstawowych zadań uczelni. Autonomia ta powinna jednak być motywowana troską o dobro uczelni jako całości. Korzystając ze swego ustawowego prawa do ustalania wytycznych dla rad wydziałów w zakresie wykonywania podstawowych zadań uczelni, senat wspiera pożyteczne inicjatywy. Powinien jednak zapobiegać działaniom zmierzającym do przekształcania się uczelni w federację wydziałów kierujących się partykularnymi interesami, co stanowi zagrożenie dla jedności środowiska akademickiego i dla realizacji misji uczelni.
19. Udział studentów w obradach senatu. Studenci są pełnoprawnymi członkami senatu, a samorządność studencka stanowi konstytutywny element samorządności akademickiej. Studenci uczestniczą w podejmowaniu wszystkich decyzji dotyczących uczelni (nie zaś

tylko decyzji w sprawach studenckich), a rektor jako przewodniczący senatu oraz wszyscy jego członkowie dokładają starań, by stwarzać studentom właściwe warunki do rzeczywistego i pełnego udziału senatorów studenckich w pracach senatu i jego komisji. Na senatorach studenckich, a także na uczelnianych strukturach samorządu studenckiego, spoczywa obowiązek aktywnego i odpowiedzialnego udziału w pracach senatu.

20. Odpowiedzialność za program studiów. Korzystając ze swych ustawowych uprawnień, senat wspiera, ale i nadzoruje inicjatywy wydziałów i instytutów mające na celu dostosowanie programu studiów do aktualnego stanu wiedzy, a także umocnienie specjalności rozwijanych w uczelni. Wszyscy powinni jednak dokładać starań, by zmiana programu sprzyjała rzeczywiście wysokiej jakości studiów, a nie była motywowana jedynie interesami poszczególnych nauczycieli akademickich.
21. Inicjatywa senatu. Członkowie senatu, ponosząc wraz z rektorem odpowiedzialność za uczelnię, korzystają z przysługujących im uprawnień do zgłaszania własnych inicjatyw mających na uwadze jej dobro. Podejmując jednak takie działania w ważnych sprawach powinni poinformować o nich rektora i zapoznać się z jego opinią przed zgłoszeniem ich na forum senatu.
22. Respektowanie przyjętego porządku obrad. Senat podejmuje uchwały w sprawach objętych przyjętym na początku posiedzenia porządkiem obrad. Przypadki rozszerzenia tego porządku wymagają ich formalnej akceptacji przez senat. Należy unikać sytuacji zgłaszania zmian w porządku obrad pod koniec posiedzenia senatu, zwłaszcza wtedy, gdy część jego członków z usprawiedliwionych powodów je opuściła. Członek senatu może na początku posiedzenia wnioskować o rozszerzenie porządku obrad, powinien jednak o tym poinformować rektora przed rozpoczęciem posiedzenia, zapoznając także wszystkich członków senatu z projektem uchwały, jeśli proponowana korekta porządku obrad przewiduje głosowanie nad nią.
23. Kultura głosowania. Uchwały merytoryczne, zgodnie ze statutem, podejmowane są w wyniku głosowania jawnego. Głosowanie przeciw projektowi uchwały powinno być poprzedzone przedstawieniem powodów usprawiedliwiających taki sprzeciw. Za niedopuszczalne należy uznawać przypadki gremialnego unikania udziału w dyskusji, a następnie wnoszenia o utajnienie głosowania w celu odrzucenia projektu uchwały.
24. Dyskusja nad sprawozdaniem rektora. Zasada rzetelnej dyskusji poprzedzającej podjęcie uchwały odnosi się szczególnie do kluczowych spraw, do których należy roczne

sprawozdanie rektora. Członkowie senatu powinni właściwie przygotować się do dyskusji nad tym dokumentem i aktywnie podjąć merytoryczną i kierunkową nad nim refleksję, nie ograniczając się do uwag natury redakcyjnej lub porządkowej.

25. Zasada dyskrecji. Społeczność akademicka ma prawo do informacji o merytorycznym przebiegu obrad senatu, z wyjątkiem jednak głosów dotyczących spraw personalnych, a nie zawartych w oficjalnym protokole z jego posiedzeń, co do których istnieje domniemanie, że osoby zainteresowane mogłyby sobie tego nie życzyć.

### ***Normy końcowe***

26. Zachowanie w przypadku konfliktu norm różnych kodeksów. W przypadku konfliktu zasad i norm określonych w niniejszym Kodeksie z zasadami i normami określającymi postępowanie związane z pełnieniem pozauczelnianych ról społecznych, osoby pełniące w uczelni funkcje kierownicze (jednoosobowe lub kolegialne) informują rektora o zaistnieniu takiego konfliktu oraz o ograniczeniach z tego wynikających. W przypadku, gdy dotyczy to rektora, organem powiadamianym przez niego jest senat.
27. Zakres ważności Kodeksu. Powyższe zasady fundamentalne oraz dobre praktyki w kierowaniu uczelnią odnoszą się odpowiednio także do jednoosobowych i kolegialnych organów władzy niższych jej szczebli (dziekanów i rad wydziału, dyrektorów instytutów i ich rad itp.), z zachowaniem różnic kompetencyjnych wynikających ze statutu lub innych regulacji prawnych.
28. Audyt wewnętrzny. Postuluje się, aby w uczelniach, które przyjęły w drodze głosowania senatu niniejszy Kodeks w całości lub w części, senat powoływał – na wniosek rektora – odpowiednią komisję, której zadaniem byłaby kontrola zgodności z nimi działań władz uczelni, lub też powierza te zadania już działającej komisji o właściwych uprawnieniach. Komisja składałaby senatowi coroczne sprawozdania ze swej działalności, mogłaby też zgłaszać propozycje poprawek do treści Kodeksu.

Warszawa, 14 grudnia 2006