

Ewa Gmurzyńska

Uniwersytet Warszawski

ORCID: 0000-0003-3726-1573

gmurzynska@wpia.uw.edu.pl

## Analiza przyczyn konfliktów na uczelniach wyższych i alternatywne sposoby ich rozwiązywania. Część I. Mediacja w sporach akademickich

### ABSTRAKT

Opracowanie składa się z dwóch części. Pierwsza część jest analizą przyczyn powstawania coraz większej liczby konfliktów na uniwersytetach, wynikających zarówno z czynników zewnętrznych związanych z kryzysami XXI w., jak i z przyczyn wewnętrznych, tj. z charakteru uczelni wyższych, coraz większej złożoności problemów powstających na uniwersytetach oraz ze zmieniającą się ich roli w społeczeństwie. Jedną z przyczyn tych konfliktów jest traktowanie uczelni wyższych jako dostawców usług, co jest wynikiem zmiany w pojmowaniu roli uniwersytetu. Takie podejście powoduje nie tylko powstawanie konfliktów, lecz także coraz częstsze odwoływanie się przez studentów, którzy rozumieją swoją rolę jako konsumentów, do procedur formalnych, jakimi są postępowania sądowe. W związku z taką tendencją uniwersytety w wielu krajach wprowadzają lub rozważają wprowadzenie alternatywnych metod rozwiązywania sporów (ADR), które stanowią tańszą i szybszą alternatywę dla postępowań sądowych czy dyscyplinarnych oraz uwzględniają ważny element misji uniwersytetów polegający na edukacji studentów w duchu poszanowania i tolerancji dla drugiej strony, a także wybierają takie metody, w których strony mają możliwość wpływu na przebieg i rozwiązanie sporu. W artykule poddano analizie najczęściej wykorzystywaną na świecie formę ADR w sporach akademickich w postaci mediacji. Metoda ta doskonale wpisuje się w ideę autonomicznego i niezależnego uniwersytetu. Mimo to jest na razie wykorzystywana w szerokim zakresie tylko w niektórych krajach. Przedstawiona analiza może stanowić podstawę dla ważnej refleksji nad bardziej powszechnym wprowadzeniem tej metody na uniwersytetach na całym świecie, ponieważ nie jest ona przypisana do jednego systemu prawnego. W drugiej części opracowania autorka przanalizuje stosowanie postępowania przed sądami w rozwiązywaniu sporów akademickich, instytucję rzecznika akademickiego oraz formy mieszane i adiuksacyjne stosowane w sporach akademickich.

**Słowa kluczowe:** rozwiązywanie sporów; ADR; spory akademickie; mediacja; rzecznik akademicki

### WPROWADZENIE

Obecnie uniwersytety mierzą się z wieloma problemami i wyzwaniem, które wynikają zarówno ze zmiany oczekiwań wobec ich tradycyjnej roli, jak i z konieczności dostosowania się do potrzeb współczesności oraz globalnych, lokalnych, społecznych i politycznych kryzysów, które pojawiły się w XXI w. Niezależnie od kryzysów występujących w XXI w., które generują nowe konflikty na uczelniach wyższych, uniwersytety to duże i złożone organizacje, co sprzyja powstawaniu różnorodnych konfliktów, np. wynikających z istnienia odrębnych i specyficznych grup interesów, takich jak studenci czy pracownicy naukowcy i administracyjni, a także z niezależności i wolności akademickiej powodujących indywidualistyczne podejście przy podejmowaniu decyzji.

Niniejsze opracowanie jest próbą analizy i wyjaśnienia przyczyn wzrastającej liczby konfliktów i sporów na uczelniach wyższych na świecie, zastosowania nietradycyjnych

mechanizmów ich rozwiązywania oraz oceny tych metod w kontekście roli uniwersytetów w społeczności.

Alternatywne metody rozwiązywania sporów (Alternative Dispute Resolution, ADR) takie jak mediacja, arbitraż, ich formy hybrydowe czy też instytucja ombudsmana, niezależnie od systemu prawnego czy szerokości geograficznej są współcześnie stosowane często w sporach rodzinnych, gospodarczych, karnych czy lokalnych, a mimo to nie znalazły równie szerokiego i powszechnego zastosowania na uczelniach wyższych. W niektórych krajach, np. w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Australii, Nowej Zelandii czy Hiszpanii, już w latach 70. XX w. uczelnie wprowadziły mediację i instytucję ombudsmana w sposób systemowy, w innych zaś do tej pory metody te są stosowane rzadko i fragmentarycznie. Chociaż nie wszędzie metody ADR są wbudowane w system rozwiązywania sporów na uniwersytetach, przewiduje się, że ze względu na korzyści, które niosą, będą coraz częściej wykorzystywane.

Z uwagi na szeroki zakres tematyczny analizę polubownych metod rozwiązywania sporów na uczelniach wyższych podzielono na dwie części. Niniejszy artykuł dotyczy przede wszystkim przyczyn związanych z wyzwaniami, przed którymi stoją uniwersytety, co powoduje powstawanie większej liczby konfliktów o coraz bardziej kompleksowym charakterze. Analizie poddano również mediację jako podstawową alternatywną metodę rozwiązywania sporów na uczelniach wyższych, stanowiącą zarówno samoistny mechanizm rozwiązywania sporów akademickich, jak i metodę wykorzystywaną przez rzeczników akademickich. W drugiej części opracowania zostanie omówione zastosowanie postępowań sądowych w sporach akademickich, instytucje ombudsmana akademickiego oraz inne metody rozwiązywania sporów o charakterze adiukacyjnym.

## ZEWNĘTRZNE PRZYCZYNY KONFLIKTÓW NA UCZELNIACH

### 1. Współczesne kryzysy – pandemia

W pełnym napięć globalnym świecie XXI w. uniwersytety stają przed wieloma wyzwaniami, wynikającymi z przyczyn zarówno globalnych, jak i lokalnych. Pandemia, która ogarnęła świat na początku 2020 r., jest przykładem wyzwania, które jeszcze kilka miesięcy wcześniej nie było brane pod uwagę. Wyższe uczelnie oraz inne instytucje nie były przygotowane na tego rodzaju kryzys. W kwietniu 2020 r. w ponad 175 krajach uniwersytety zostały zamknięte, a 220 mln studentów, czyli 13% wszystkich studentów na świecie, z dnia na dzień musiało zakończyć lub zawiesić swoją edukację<sup>1</sup>. Główną odpowiedzialnością na te wydarzenia były zazwyczaj działania podejmowane *ad hoc*, i to niezależnie od finansowych możliwości, miejsca w rankingu, regionu czy kraju, w którym uczelnia się znajduje<sup>2</sup>. Przewiduje się, że pandemia będzie miała znaczący, długoterminowy wpływ na finansowe możliwości uczelni wyższych i spowoduje problemy dotyczące kadry, jakości nauczania,

---

<sup>1</sup> *The COVID-19 Crisis Response: Supporting tertiary education for continuity, adaptation, and innovation*, <http://pubdocs.worldbank.org/en/621991586463915490/WB-Tertiary-Ed-and-Covid-19-Crisis-for-public-use-April-9.pdf> [dostęp: 20.12.2020].

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 2.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

a także negatywnie odbije się na liczbie studentów. Powstaną też problemy związane z infrastrukturą zapewniającą utrzymanie dystansu społecznego<sup>3</sup>.

## 2. Globalizacja i problemy finansowe

Na uczelniach wyższych można zauważyć daleko idącą rywalizację w skali globalnej. Na przykład w wielu krajach, na czele ze Stanami Zjednoczonymi, w ostatniej dekadzie koszty edukacji na uczelniach wyższych rosły szybciej niż inflacja, a zadłużenie studentów osiągnęło rekordowy poziom. W Stanach Zjednoczonych czesne wzrosło o 34%, a do tego studenci, coraz częściej postrzegają siebie jako konsumentów usług edukacyjnych i uważają, że edukacja nie jest warta ponoszenia tak wysokich kosztów<sup>4</sup>. Z kolei w Azji i na Bliskim Wschodzie sytuacja polityczna oraz dobra koniunktura gospodarcza sprzyjają coraz większym inwestycjom w sektorze edukacji. W Chinach rząd zainwestował ponad 33 mld USD w szkolnictwo wyższe i wyznaczył cel, zapoczątkowany w 2015 r. przez World Class Program, jakim jest zajęcie przez chińskie uczelnie do 2030 r. kilku pozycji wśród piętnastu najlepszych uniwersytetów w głównych rankingach światowych<sup>5</sup>.

Globalnym trendem w ostatnich dwudziestu latach jest również wzrost liczby studentów. Kierunek ten, który rozpoczął się po II wojnie światowej, wiąże się z pojęciem egalitaryzmu i zapewnieniem możliwości bardziej powszechnego nauczania akademickiego. Demokratyzacja nauczania akademickiego jest uznawana za pozytywną tendencję, jednak niesie za sobą problemy, które mogą powodować powstawanie konfliktów<sup>6</sup>. W ciągu ostatnich dekad liczba studentów na świecie zdecydowanie wzrosła. Aktualnie wynosi 150 mln, a przewiduje się, że w 2025 r. na świecie będzie to 260 mln<sup>7</sup>.

Dodatkowo jednym z wyzwań, z którymi mierzą się uniwersytety, jest zwiększająca się populacja studentów pochodzących z innych krajów. Edukacja wyższa i uzyskanie dyplomu to bardzo istotne zasoby w globalnej gospodarce, ponieważ zwiększają możliwości znalezienia lepszej pracy i wyższych zarobków, a także wiążą się z określonym stylem życia<sup>8</sup>. Z jednej strony powszechność edukacji zmobilizowała uniwersytety do wprowadzenia nowych technologii, nowoczesnych środków komunikacji czy lepszego wsparcia studentów, z drugiej zaś pojawiły się negatywne aspekty zmian wynikających z większej liczby studentów, m.in. wzrost anonimowości na uniwersytetach, brak kontaktów między studentami a kadrami czy też mniejsze zaangażowanie kadry w mentoring i nauczanie. Wzrost liczby studentów sam w sobie prowadzi również do konieczności podwyższania nakładów finansowych w celu zapewnienia odpowiedniej liczby wykładowców, prowadzenia

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*

<sup>4</sup> *Seven global key challenges faced by universities and their leadership teams*, [www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/seven-key-challenges-faced-by-universities.html](http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/seven-key-challenges-faced-by-universities.html) [dostęp: 20.12.2020].

<sup>5</sup> *Ibidem.*

<sup>6</sup> D. Kontowski, *Umasowienie czy demokratyzacja? Rosnąca liczba studentów w Polsce a tradycja liberal arts education*, „TH!NK” 2013, nr 4, s. 69–82.

<sup>7</sup> *Challenge-driven universities to solve global problems*, [www.nesta.org.uk/feature/10-predictions-2016/challenge-driven-universities-to-solve-global-problems](http://www.nesta.org.uk/feature/10-predictions-2016/challenge-driven-universities-to-solve-global-problems) [dostęp: 20.12.2020].

<sup>8</sup> *Ibidem.*

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

szkoleń dla nauczycieli akademickich i administracji oraz zapewnienia odpowiedniej infrastruktury<sup>9</sup>.

W związku z globalizacją sporym wyzwaniem dla uniwersytetów jest też mobilność studentów. W krajach Unii Europejskiej największy wpływ na mobilność studentów i kadry uniwersyteckiej ma powstały w 1987 r. program Erasmus. Obejmuje on szkolnictwo wyższe i ma na celu finansowanie wyjazdów studentów na studia w innym kraju europejskim przez okres nie dłuższy niż rok. Ponadto promuje i wspiera współpracę europejskich szkół wyższych w zakresie nauczania, przyjmowania wykładowców, którzy prowadzą zajęcia dydaktyczne, a także wymiany nauczycieli akademickich i pracowników administracyjnych między partnerskimi uczelniami oraz inicjowania kontaktów naukowo-badawczych<sup>10</sup>. Z programu Erasmus+ w latach 2014–2020 skorzystało około 4 mln osób, w tym 2 mln studentów i ponad 800 tys. pracowników. Erasmus jest uważany za najbardziej udany program mobilności dla studentów na świecie, a z badań wynika, że ryzyko bezrobocia wśród osób, które brały w nim udział, jest o połowę mniejsze niż wśród pozostałych studentów<sup>11</sup>.

W sytuacji kryzysu finansowego uniwersytety na całym świecie, a w szczególności w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Australii, w sposób proaktywny poszukują studentów zagranicznych, stosując techniki marketingowe. Strategia ta opiera się na „rywalizacyjnym procesie przyjmowania na wyższe uczelnie”, co rodzi określone oczekiwania studentów, którzy zakwalifikowali się do programu<sup>12</sup>. Rekordowy poziom studentów zagranicznych

<sup>9</sup> J. Leidenfrost, *Ombudsmen in Higher Education: Helping the Single Student, Contributing to the Universities' Institutional Changes*, "Creative Education" 2013, vol. 4(7), s. 8–10. Co ciekawe, w Polsce zwiększenie liczby studentów jest uważane za tendencję negatywną, prowadzącą do obumierania elit i określane jest jako „etap umasawiania edukacji”. Samo określenie, nie wspominając o krytycznym podejściu kadry akademickiej, która uznaje „konieczność dostosowania się do tego zjawiska”, ma zabarwienie pejoratywne. Zob. M. Smużewska, *Uniwersytet bez idei. Artykuł recenzyjny książki Idea uniwersytetu. Reaktywacja pod redakcją Piotra Sztompki i Krzysztofa Matuszka (Kraków 2014: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, ss. 365)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2015, nr 1, s. 313. Paradoksalnie w Polsce tendencja wzrostu liczby studentów jest obecnie nieco inna niż na świecie. Zob. D. Antonowicz, B. Gorlewski, *Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku*, Warszawa 2011, [https://wwsi.edu.pl/upload/large/Demograficzne\\_Tsunami\\_Institut\\_Sokratesa.pdf](https://wwsi.edu.pl/upload/large/Demograficzne_Tsunami_Institut_Sokratesa.pdf) [dostęp: 10.01.2021]. Zob. także: D. Antonowicz, B. Jongbloed, *Jaki ustrój Uniwersytetu? Reforma szkolnictwa wyższego w Holandii, Portugalii i Austrii. Wnioski dla Polski*, 2015, [https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5136798/Jongbloed+report\\_SP\\_Jaki\\_ustroj\\_uniwersytetu\\_PL+%28003%29.pdf](https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5136798/Jongbloed+report_SP_Jaki_ustroj_uniwersytetu_PL+%28003%29.pdf) [dostęp: 10.11.2020], s. 90–95. Rekordowy pod względem liczby studentów przyjętych na uczelniach państwowych był rok akademicki 2005/2006, kiedy na publicznych i prywatnych uczelniach studiowało niemal 2 mln osób (1 953,8 tys.). Od tego czasu liczba studentów systematycznie się zmniejszała. Przyczyną pierwszego wyhamowania była zmiana ustawy o szkolnictwie wyższym z 2005 r., która umożliwiła zakończenie studiów na poziomie licencjackim. Dalsze spadki spowodowane były przede wszystkim czynnikami demograficznymi i ciągle zmniejszającą się liczbą Polaków w wieku 19–24 lat. W latach 2005–2019 liczba studentów na uczelniach publicznych zmniejszyła się o niemal 40% – do 1 mln 230 tys. w roku akademickim 2018/2019. Zob. P. Chimczak, *Liczba studentów w Polsce – analiza i prognoza*, 7.05.2020, <https://thinkco.pl/liczba-studentow-w-polsce> [dostęp: 10.10.2020].

<sup>10</sup> *O programie Erasmus+ 2014–2020*, <https://erasmusplus.org.pl/strony-informacyjne/informacje-o-programie> [dostęp: 20.12.2020].

<sup>11</sup> Warto też zwrócić uwagę na program Erasmus Mundus, który obejmuje partnerskie uczelnie z całego świata, nie ogranicza się do Unii Europejskiej, dotyczy wspólnych programów magisterskich, studiów doktoranckich, konsorcjów, wydawania wspólnych dyplomów i prowadzenia badań. Zob. *Erasmus: Facts, Figures & Trends. The European Union support for student and staff exchanges and university cooperation in 2013–2014*, [https://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/statistics/erasmus-plus-facts-figures\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/statistics/erasmus-plus-facts-figures_en.pdf) [dostęp: 20.12.2020].

<sup>12</sup> T. Birtwistle, *Legal Aspects of Higher Education in an International Context: Disputes, Resolutions, Methods*

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

w Stanach Zjednoczonych został osiągnięty w roku akademickim 2018/19. Na amerykańskich uczelniach studiowało wówczas 10 mln 952 tys. osób. Ta tendencja wzrostowa utrzymuje się od kilku lat, a dodatkowo od 2014 r. przybywa w tym kraju około milion studentów zagranicznych każdego roku. Zgodnie z raportem Open Door z 2019 r. studenci zagraniczni stanowią 5,5% wszystkich studiujących na uczelniach wyższych w USA. Z kolei według danych Departamentu Handlu Stanów Zjednoczonych w 2018 r. studenci zagraniczni wnieśli do gospodarki USA 44,7 mld USD, co stanowi wzrost o 5,5% w porównaniu z rokiem poprzednim<sup>13</sup>.

„Internacjonalizacja” edukacji chwilowo może zostać powstrzymana przez pandemię, gdyż wiele uniwersytetów mierzy się z wyzwaniami związanymi chociażby ze zmniejszeniem liczby studentów międzynarodowych. Przewidywania są jednak takie, że po zatrzymaniu pandemii liczba studentów biorących udział w programach mobilności i programach wymiany zwiększy się i będzie antidotum na długi lockdown<sup>14</sup>. Mobilność rodzi kolejne wyzwania związane z potrzebą zapewnienia studentom, wywodzącym się z różnych kultur, takiego sposobu studiowania, który spełni ich oczekiwania i będzie wychodził poza lokalny kontekst edukacji na uczelniach wyższych.

Globalizacja i postęp technologiczny dają studentom na całym świecie nowe możliwości edukacyjne. Jest to nie tylko szansa, lecz także wyzwanie, gdyż kraje słabiej rozwinięte, w imię postępu, chcą rozszerzać edukację. Niestety, borykają się z brakiem infrastruktury i zaplecza technologicznego. W rezultacie zwiększają się różnice w dostępie do nauki i edukacji. Jak trafnie zauważa S. Naveen:

[...] pomimo różnic gospodarczych, politycznych, kulturalnych i społecznych, drugi i trzeci świat przejął ideały edukacyjne z myśli zachodniej, pragnąc wyglądać nowoczesnie, i dlatego promuje edukację jako symbol nowoczesności i rozwoju własnej społeczności. Rola edukacji stała się bardziej związana z konkurencyjnymi tendencjami w skali globalnej<sup>15</sup>.

Mobilność rodzi kolejne wyzwania związane z potrzebą zapewnienia studentom z różnych kultur sposobu studiowania, który spełni ich oczekiwania, wykraczając poza lokalny kontekst edukacji uniwersyteckiej. Uczelnie, które mają ambitny cel przyjmowania studentów zagranicznych, stają obecnie przed koniecznością wprowadzenia rozwiązań, które będą uwzględniać kulturowe różnice mające wpływ na poziom przyswajania wiedzy i komfort studentów, a także będą zapobiegać i rozwiązywać konflikty, które wynikają

---

*and Safeguards*, Amsterdam 2008.

<sup>13</sup> *Number of International Students in the United States Hits All-Time High*, [www.iie.org/Why-IIE/Announcements/2019/11/Number-of-International-Students-in-the-United-States-Hits-All-Time-High](http://www.iie.org/Why-IIE/Announcements/2019/11/Number-of-International-Students-in-the-United-States-Hits-All-Time-High) [dostęp: 20.12.2020].

<sup>14</sup> A. Witze, *Universities will never be the same after the coronavirus crisis*, [www.nature.com/articles/d41586-020-01518-y](http://www.nature.com/articles/d41586-020-01518-y) [dostęp: 20.12.2020].

<sup>15</sup> S. Naveen, *Globalization Effect on Education and Culture: An Analysis*, 28.05.2012. <https://ssrn.com/abstract=2069155> [dostęp: 10.08.2020]. Autor słusznie zauważa, że kraje mniej rozwinięte przejęły pewne standardy związane z edukacją z krajów bardziej rozwiniętych, pomimo różnic społecznych, kulturowych i politycznych, ponieważ chcą być odbierane jako nowoczesne społeczności, a edukacja wyższa jest symbolem postępu i rozwoju zarówno w oczach innych krajów, jak i lokalnej społeczności. Z tego względu edukacja wyższa stała się elementem konkurencji w skali globalnej.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

z trudności przystosowania się do wymagań, norm czy kultury państwa, do którego przyjeżdżają studenci z innych części świata<sup>16</sup>.

### 3. Zmiana oczekiwań studentów wobec uczelni wyższych

Wzrost liczby studentów na uczelniach wyższych wynika z potrzeby zdobycia dobrego i użytecznego wykształcenia oraz lepszego przygotowania do wykonywania swojej pracy czy zawodu, a z tym wiążą się oczekiwania studentów co do sposobu edukacji. Coraz częściej wskazuje się, że istnieje potrzeba zaproponowania bardziej praktycznej edukacji, opartej na rozwiązywaniu problemów i studiach przypadku, co stanowi kolejne wyzwanie dla klasycznego nauczania, które do tej pory było oparte na dochodzeniu do prawdy, a nie na praktycznym zastosowaniu wiedzy. W związku z tym rola uniwersytetu, która tradycyjnie polegała głównie na dążeniu do prawdy, nie jest już tak wyrazista i zastępuje ją potrzeba praktycznej edukacji. Dotychczasowe metody nauczania faworyzują tradycyjną formułę, a studenci oczekują bardziej praktycznego zastosowania wiedzy i uzupełnienia metodologii o nowatorskie formy, chociażby te, które włączają projekty oparte na współpracy studentów w zespołach i rozwiązywanie konkretnych problemów. Eksperymentalnie niektóre uniwersytety stosują już takie metody nauczania, jednak większość bazuje na tradycyjnych formach edukacji<sup>17</sup>. Ponadto główne przekształcenia na uczelniach wyższych wiążą się z tym, że studenci oraz ich rodzice zaczynają postrzegać siebie jako konsumentów usług edukacyjnych niezależnie od tego, czy są to uniwersytety prywatne czy państwowe<sup>18</sup>. Ze względu na ograniczone środki finansowe przeznaczone na edukację uniwersytecką, szczególnie w odniesieniu do uczelni publicznych, uczelnie zostały zmuszone do podejmowania starań o uzyskanie dodatkowych dochodów i pozyskiwanie funduszy np. przez wprowadzanie czy podwyższanie czesnego oraz zabieganie o nowych studentów<sup>19</sup>. Uniwersytety stanęły w obliczu konieczności ścisłego kontrolowania wydatków pochodzących ze środków publicznych, zwłaszcza w odniesieniu do dydaktyki<sup>20</sup>. Z kolei wprowadzenie lub podwyższenie czesnego zwiększyło wymagania studentów wobec uczelni wyższych. Uniwersytety zdają sobie sprawę z tego, że wysokość czesnego ma bezpośredni związek z oceną jakości programu i że wraz z jego podwyższeniem rosną także oczekiwania studentów wobec uczelni<sup>21</sup>.

Innym źródłem konfliktów i napięć na uczelniach są różnice w postrzeganiu poszczególnych dyscyplin naukowych, w szczególności nauk ścisłych, technicznych i inżynierskich (STEM) w przeciwieństwie do dyscyplin humanistycznych. Idea

---

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> Na przykład: University McMaster, <https://future.mcmaster.ca/programs> [dostęp: 20.12.2020]; Universidad de Monterrey, [www.udem.edu.mx](http://www.udem.edu.mx) [dostęp: 20.12.2020]; Aalto University, [www.aalto.fi/en](http://www.aalto.fi/en) [dostęp: 20.12.2020]; L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, [www.pantheonsorbonne.fr/unites-de-recherche/cri](http://www.pantheonsorbonne.fr/unites-de-recherche/cri) [dostęp: 20.12.2020].

<sup>18</sup> J. Barzun, *How It Runs, Where It Is Going*, Chicago–London 1993, s. 29.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> Zob. F.A. Schmidlein, R.O. Berdahl, *Autonomy and Accountability: Who Controls Academe?*, [w:] *American Higher Education in the Twenty-First Century: Social, Political, and Economic Challenges*, eds. P.G. Altbach, P.J. Gumport, R.O. Berdahl, Baltimore 2011, s. 69 i n.

<sup>21</sup> J. Leidenfrost, *Ombudsmen in Higher Education...*, s. 9.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

współczesnego uniwersytetu zmieniła się. Nie jest on już instytucją, gdzie „głównym celem było ustalenie faktów, a potem ich wyjaśnienie, zrozumienie przyczyn i mechanizmów rządzących światem”, a praktyczne zastosowanie wiedzy było traktowane jako sprawa wtórna, będąca naturalną pochodną wiedzy podstawowej<sup>22</sup>. Aktualnie studenci oczekują wiedzy, którą będą mogli wykorzystać w praktyce, dlatego kładzie się nacisk głównie na dziedziny o charakterze technicznym i ścisłym. Natomiast dyscypliny humanistyczne, takie jak sztuka, filozofia, historia, psychologia, socjologia czy literaturoznawstwo, są stopniowo marginalizowane<sup>23</sup>. Stopniowo jednak następuje zrozumienie ważności nauk humanistycznych w rozwoju nauk ścisłych i odwracanie tego trendu. Jak zauważa M. Baker: „Jeśli chcemy, żeby nowe technologie służyły ludziom, musimy inżynierom, programistom i matematykom wykładać etykę, filozofię i nauki społeczne. Ale w ich praktycznych zastosowaniach”<sup>24</sup>. Chodzi o wplatanie elementów etyki, filozofii i prawa do zajęć prowadzonych na wydziałach nauk ścisłych, tak by studenci STEM lepiej rozumieli, jak technologia wpływa na człowieka. Należy dodać, że istniejący dualizm w traktowaniu dziedzin ścisłych i humanistycznych wciąż jest źródłem napięć i nieporozumień.

#### 4. Podejście wspólnotowe a podejście korporacyjne

Obecnie na uniwersytetach zachodzą głębokie zmiany w porównaniu z ich historyczną rolą w społeczeństwie i kulturze. Współczesny uniwersytet podlega nieustannym procesom ewaluacji i samoewaluacji przy użyciu narzędzi zapożyczonych z nauk ekonomicznych. Przy ocenie osiągnięć naukowych stosuje się takie wskaźniki, jak „efektywność, celowość, doskonałość czy jakość nauczania”<sup>25</sup>. Są one rozumiane jako krok do przyjęcia „dyskursu doskonałości”. Jak twierdzi B. Readings, stosowane wskaźniki efektywności są określonym standardem, miernikiem doskonałości uniwersytetu, który pokazuje, że na uczelnie wyższe została wprowadzona rynkowa rywalizacja, a od wyników uniwersytetów uzależnione jest przyznawanie środków finansowych<sup>26</sup>. Jego zdaniem uniwersytet „przepoczwarza się pracowicie w biurokratycznie zorganizowaną i relatywnie autonomiczną korporację zorientowaną na klientów”<sup>27</sup>. Na klasycznym uniwersytecie nie było pojęcia sprzedaży, usług czy konsumentów, a punktem centralnym uniwersytetów – jak wskazuje J. Barzun – byli profesorowie, którzy pełnili jednocześnie rolę uczonych, mentorów i nauczycieli<sup>28</sup>. Obecnie, w dobie powszechnej rywalizacji, coraz częściej uniwersytety stosują techniki marketingowe, aby zachęcić studentów do wybrania danej uczelni, a głównymi podmiotami są osoby

<sup>22</sup> P. Sztompka, *Uniwersytet współczesny. Zderzenie dwóch kultur*, „Nauka” 2014, nr 1, s. 95.

<sup>23</sup> M. Baker, *Szkodliwy podział na nauki humanistyczne i ścisłe*, 3.02.2019, <https://holistic.news/szkodliwy-podzial-na-nauki-scisle-i-humanistyczne> [dostęp: 10.11.2020]. Obecnie na wielu wiodących uniwersytetach zauważa się konieczność łączenia nauk ścisłych z etyką, filozofią czy prawem.

<sup>24</sup> Takie inicjatywy, które łączą nauki humanistyczne i ścisłe, powstały np. na Uniwersytecie Stanforda: „Human-Centered Initiative”, „Milstein Program in Technology and Humanity”. Warto wskazać też program „Responsible CS Challenge”, będący wspólną inicjatywą Omidyar Network, Schmidt Futures, Craig Newmark Philanthropies i Mozilli. Zob. *Universities in Crisis*, [www.isa-sociology.org/universities-in-crisis](http://www.isa-sociology.org/universities-in-crisis) [dostęp: 20.12.2020].

<sup>25</sup> A.B. Cabal, *The University as an Institution Today*, Paris–Ottawa 1993, s. 161.

<sup>26</sup> B. Readings, *Uniwersytet w ruinie*, Warszawa 2017, s. 62.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> J. Barzun, *op. cit.*, s. 19, 222.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

zarządzające uczelniami: rektorzy, prezydenci i administratorzy. Uniwersytety oferują edukację, wiedzę, nauczanie, umiejętności, a na koniec uzyskanie dyplomu, który stanowi potwierdzenie ich wiedzy. Wraz z dużą rywalizacją między uczelniami i związanymi z tym wyzwaniem uniwersytety są zmuszone do tego, aby szybciej i efektywniej odpowiadać na oczekiwania studentów i dostosowywać się do potrzeb rynku<sup>29</sup>.

Według niektórych autorów głównym źródłem problemów, a w konsekwencji konfliktów na uczelniach jest istnienie dwóch kultur: wspólnotowej i korporacyjnej, które według nich stoją w sprzeczności<sup>30</sup>. Konflikt ten można zauważyć w wymiarze globalnym i lokalnym. Na przykład z badań prowadzonych w Polsce wynika, że skala konserwyzmu kadry akademickiej na polskich uczelniach jest dość duża. Istnieje spora niechęć pracowników naukowych do wprowadzania większych zmian w funkcjonowaniu uniwersytetu, mimo że zdają sobie sprawę z tego, że zmiany są konieczne i mogą prowadzić do lepszego dopasowania nauki i edukacji wyższej do wymogów studentów<sup>31</sup>. Konieczność zmian i dostosowania uniwersytetu do bieżących realiów i oczekiwań jest dużym wyzwaniem, ponieważ wpływa na zmianę postrzegania roli uniwersytetu<sup>32</sup>. Z jednej strony wprowadzana na uczelniach kultura korporacyjna nie jest wolna od wad i bywa często krytykowana, bo nie wpisuje się w specyficzną kulturę akademicką, bazuje bowiem na założeniach ekonomicznych, a nauka i edukacja nie dają się łatwo mierzyć wskaźnikami ekonomicznymi. Z drugiej strony wprowadzenie szerszych zmian na uniwersytetach było odpowiedzią na bolączki tradycyjnego uniwersytetu i konsekwencją ruchów studenckich, które rozpoczęły się w 1968 r. Uniwersytet jawił się wtedy jako oderwany od lokalnej społeczności i odizolowany od świata, często był określany jako „wieża z kości słoniowej”, a przy tym był pełen wielu nieprawidłowości<sup>33</sup>.

Koncepcja tzw. uniwersytetu przedsiębiorczego została oparta na zasadach transparentności, większej odpowiedzialności i autonomii, co przyczyniło się do wielu pozytywnych zmian na uniwersytetach w skali globalnej<sup>34</sup>. Obecnie w większości krajów studenci płacą za edukację, a to powoduje, że zaczynają stawiać uniwersytetom większe wymagania. Niezadowolenie i krytykowanie uniwersytetów przez studentów w latach 60. i 70. XX w., objawiające się masowymi protestami, wynikało z przyczyn „wspólnotowych i politycznych”, które w latach 90. zmieniły się w przyczyny „indywidualistyczne i konsumenckie”, przejawiające się we wnoszeniu, również do sądów, skarg i zażaleń na funkcjonowanie uczelni wyższych<sup>35</sup>. Także same uniwersytety zaczynają postrzegać swoją rolę jako „dostawcy usług” i nawet jeśli przestrzegają zasady, żeby nie używać języka korporacyjnego, to relacje ze studentami są oparte na umowach i koncentrują się na prawie klienta do zapewnienia edukacji odpowiedniej jakości<sup>36</sup>. Rozumienie relacji uniwersytet – student przez pryzmat „kultury korporacyjnej” zwiększa oczekiwania studentów oraz

<sup>29</sup> J. Leidenfrost, *Ombudsmen in Higher Education...*

<sup>30</sup> P. Sztompka, *op. cit.*, s. 9.

<sup>31</sup> D. Antonowicz, B. Jongbloed, *op. cit.*, s. 90–95; P. Sztompka, *op. cit.*, s. 9.

<sup>32</sup> M. Smużewska, *op. cit.*, s. 313.

<sup>33</sup> B. Clark, *Sustaining Change in Universities*, London 2004, s. 98.

<sup>34</sup> M. Smużewska, *op. cit.*, s. 313; D. Antonowicz, B. Jongbloed, *op. cit.*, s. 90–95.

<sup>35</sup> F.N. Dutile, *Law and Governance Affecting the Resolution of Academic and Disciplinary Disputes at Scottish Universities: An American Perspective*, „Indiana International & Comparative Law Review” 1997, vol. 8(1), s. 59.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

powoduje lub może powodować to, że wykorzystują oni tradycyjne postępowania sądowe, gdy nie są zadowoleni z usług uniwersytetu. Dzieje się tak nawet w tych państwach, w których dotychczas postępowanie sądowe było uznawane za zupełnie wyjątkowe w rozstrzygnięciu sporów między uczelnią wyższą a studentami<sup>37</sup>.

P. Sztompka przeprowadził analizę zderzenia dwóch kultur: wspólnotowej i korporacyjnej. Autor krytycznie ustosunkował się do kultury korporacyjnej, mimo że – jak sam stwierdził – różnice te zostały celowo przez niego wyolbrzymione. Wskazane przez niego różnice sięgają do tradycyjnej roli uniwersytetów, dla których głównym celem było dochodzenie do prawdy poprzez ustalanie faktów, wyjaśnienie oraz zrozumienie ich przyczyn i mechanizmów. Natomiast obecnie kładzie się nacisk na zastosowanie praktycznej wiedzy, co może stanowić poważne źródło konfliktów<sup>38</sup>. Niektórzy autorzy zauważają, że traktowanie uniwersytetów tak jak biznesu prowadziłoby do całkowitego zniszczenia ich autonomii i spójności kulturowej<sup>39</sup>. Ta dychotomia, która nie zawsze daje się pogodzić, powoduje, że tendencja do zastąpienia kultury wspólnotowej kulturą korporacyjną zaczyna powoli przemijać. Najlepsze uniwersytety na świecie zauważyły już, że kultura korporacyjna na uniwersytetach nie do końca wpisuje się w kulturę uniwersytetu, w związku z tym powracają do tradycji kultury wspólnotowej oraz idei humboldowskiego uniwersytetu badawczego<sup>40</sup>.

Dylemat współczesnej uczelni wyższej polega również na tym, że z jednej strony jest głęboko zakorzeniona w sferze niekwestionowanych wartości, takich jak autonomia, wolność słowa i ekspresji, publiczny dyskurs, niezależność i debata intelektualna, a z drugiej strony dostarcza usługi edukacyjne. Według niektórych jest „megabiznesem”, któremu towarzyszy wielowymiarowa kultura wynikająca z pełnienia różnorodnych ról i uwikłania w politykę, zdecentralizowana organizacja wydziałów mających różne interesy, a także społeczność studentów, która dodaje kolejną warstwę złożoności do dość hierarchicznej struktury uniwersytetu<sup>41</sup>. Osiągnięcie względnej równowagi pomiędzy ścierającymi się celami, na które dodatkowo nakładają się różne grupy interesów, prowadzi nieuchronnie do powstawania konfliktów<sup>42</sup>.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> P. Sztompka (*op. cit.*, s. 90–95) wymienia dziesięć różnic pomiędzy kulturą korporacyjną i wspólnotową uniwersytetu. Są to m.in. sposób uczestnictwa w instytucji i różnice pomiędzy silnymi więziami w społeczności złożonej z profesorów, naukowców i studentów w przeciwieństwie do kultury korporacyjnej, w której uczestniczy i dominuje personel administracyjny; pojmowanie uniwersytetu nie jako wspólnoty, lecz dostawcy usług edukacyjnych, na zewnątrz której znajdują się klienci (studenci), którzy wobec instytucji mogą składać skargi i zażalenia; inny charakter więzi w kulturze wspólnotowej – są oparte na cechach miękkich, takich jak zaufanie, lojalność, solidarność, odpowiedzialność, tożsamość, natomiast w kulturze korporacyjnej te więzi są zastępowane czy narzucane przez regulacje zewnętrzne w sposób dość rygorystyczny, co może ograniczać badawczą wolność i kreatywność. Według autora w kulturze wspólnotowej dominują: pasja naukowa, ciekawość poznawcza, dociekliwość, impuls twórczy. W kulturze korporacyjnej z kolei motywacje są bardziej instrumentalne – głównym celem jest uzyskanie płacy zapewniającej środki do godziwego życia.

<sup>39</sup> R. Birnbaum, *Management Fads in Higher Education: Where They Come From, Why They Do, Why they Fail*, San Francisco 2001, s. 239 i n.

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> N.H. Katz, L.N. Kovack, *Higher Education's Current State of Alternative Dispute Resolution Service for Students*, "Journal of Conflict Management" 2016, vol. 4(1), s. 5–37.

<sup>42</sup> J.E. Bienstock, *Campus Conflict Resolution: The Time Has Come for Mandatory Mediation*, "Journal of Business and Behavioral Sciences" 2019, vol. 31(1), s. 37 i n.

## WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁA KONFLIKTÓW NA UNIWERSYTETACH

Uczelnie wyższe ze względu na swoje szczególne cechy są organizacjami złożonymi<sup>43</sup>. Niektórzy badacze krytykują utopijny obraz uniwersytetów jako zjednoczonych wspólnot, które działają w oparciu o zasady kolegalności i współpracy<sup>44</sup>. Uniwersytety są pluralistycznymi instytucjami, a tworzące je poszczególne grupy składają się z osób o bardzo indywidualistycznym nastawieniu. Grupy te nie są zintegrowane ze względu na akademicką niezależność, a poza tym nie ma w nich wyraźnych standardów narzuconych przez instytucje zawodowe, tak jak w przypadku lekarzy czy prawników<sup>45</sup>. Założenie, że uniwersytet jest wspólnotą, której członkowie będą w dobrej wierze pracować dla jego dobra, a w przypadku konfliktu będą go sami w sposób konsensualny rozwiązywać, również jest błędnym założeniem<sup>46</sup>. Procesy podejmowania decyzji na uczelniach wyższych są nieprzewidywalne i płynne, a podejście do rozwiązywania sporów nie zawsze opiera się na racjonalności i uwzględnianiu dobra wspólnego, jakim jest uniwersytet<sup>47</sup>. Konflikty na uczelniach wyższych pojawiają się na różnych poziomach i zazwyczaj dotyczą studentów, administracji, naukowców i pracowników administracyjnych.

Uniwersytety to szczególne organizacje, które są platformą dialogu pomiędzy różnymi ludźmi, a także miejscem, w którym ścierają się odmienne punkty widzenia, wartości, filozofie i interesy. Różnorodność jest szczególnie cenna dla uniwersytetów jako podstawa do formułowania nowych pomysłów i koncepcji oraz jest przyczyną konfliktów. Różnią się one od siebie w zależności od wielkości uczelni, jej charakteru (publiczna, prywatna), lokalizacji czy populacji studentów<sup>48</sup>. Jednak niezależnie od rodzaju uczelni konflikty zawsze były i są cechą charakterystyczną akademii<sup>49</sup>.

### 1. Unikalne cechy uczelni wyższych wpływające na powstawanie konfliktów

Niezależnie od konfliktów na uniwersytetach spowodowanych przyczynami ogólnymi, takimi jak wyzwania ekonomiczne, zmiana oczekiwań w stosunku do tradycyjnej roli uniwersytetów polegającej na poszukiwaniu prawdy czy też bieżącymi kryzysami, które zwiększają napięcia w społeczności akademickiej, kultura uniwersytecka zawsze posiadała

---

<sup>43</sup> J.V. Baldrige, D.V. Curtis, G.P. Ecker, G.L. Riley, *Policy Making and Effective Leadership*, San Francisco 1978, s. 25.

<sup>44</sup> J.V. Baldrige, *Power and Conflicts in the University: Research in Sociology of Complex Organizations*, New York 1971, s. 107.

<sup>45</sup> R. Clark, *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-national Perspective*, Berkeley 1983, s. 41.

<sup>46</sup> W.C. Warters, *Mediation in the Campus Community: Designing and Managing Effective Programs*, San Francisco 2000, s. 19.

<sup>47</sup> M.D. Cohen i J.G. March (*Leadership and Ambiguity: The American College President*, New York 1974, s. 45) określają uniwersytecki system podejmowania decyzji mianem zorganizowanej anarchii, natomiast J.D. Millet (*New Structures of Campus Power: Success and Failures of Emerging Forms of Institutional Governance*, San Francisco 1978) używa mniej drastycznego określenia, nazywa go bowiem zorganizowaną autonomią.

<sup>48</sup> M. Volpe, D. Chandler, *Resolving Conflicts in Institutions of Higher Education: Challenges for Pracademics*, "Georgia State University College of Law Reading Room" 1999, no. 8, s. 2.

<sup>49</sup> S. Klingel, M. Maffie, *Conflict Management System in Higher Education: A Look at Mediation in Public Universities*, "Dispute Resolution Journal" 2011, vol. 66, s. 1.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

pewne unikalne cechy, które sprzyjały powstawaniu konfliktów. Są to m.in. występowanie różnych grup interesów, rywalizacja w sferze badań naukowych czy też brak umiejętności pracy w zespole. Ponadto kultura akademicka charakteryzuje się szczególnymi cechami, które definiują wyjątkowy charakter uniwersytetów jako organizacji. Należą do nich: autonomia, niezależność akademicka, szczególna rola kadry naukowej, pozycja nauki i badań naukowych<sup>50</sup>. Niezależnie od tego uczelnie wyższe są organizacjami, w których trwa debata, ścierają się poglądy, zachęca się tu do kreatywności, innowacyjności i wychodzenia poza utarte schematy, a także przedstawia się różne punkty widzenia prowadzące do odkrycia prawdy, a ta formuła pracy sprzyja powstawaniu konfliktów<sup>51</sup>.

Praca na uniwersytecie charakteryzuje się dużą autonomią i niezależnością. Pracownicy naukowcy cieszą się wolnością w odniesieniu do badań naukowych. Pracują głównie samodzielnie, dlatego ich umiejętność pracy w zespole jest niewielka. Poza tym na uczelniach istnieje dość duża rywalizacja, zwłaszcza w staraniach o uzyskanie grantów czy innych środków finansowych, które są przyznawane na zasadach zero-jedynkowych. Problemy ekonomiczne powodują, że na uniwersytetach są podejmowane kroki zwiększające oszczędności, takie jak łączenie wydziałów, ograniczanie liczby pracowników administracyjnych czy zwiększanie godzin nauczania. W stabilnych czasach takie zmiany są dość powszechnie tolerowane, natomiast przy niepewności ekonomicznej powodują spore napięcia wśród kadry<sup>52</sup>. Dominującym podejściem w stosunkach z innymi pracownikami jest tryb rywalizująco-indywidualistyczny, który również przyczynia się do powstawania konfliktów<sup>53</sup>.

Jak zauważa A.E. Barsky, do konfliktów na uczelni przyczyniają się inne unikalne cechy uczelni wyższych, m.in. napięcia wynikające z podziału pracowników na tych z tytułem doktora habilitowanego i profesora (*tenure*) oraz tych z tytułem doktora (*non-tenure*), a także obniżenie bezpieczeństwa zatrudnienia związane z takim rozróżnieniem lub pogarszającą się sytuacją finansową uczelni wyższych<sup>54</sup>. Do tego dochodzi fakt, że na uniwersytecie lepiej wynagradzane są indywidualne osiągnięcia, które przybierają formę publikacji, co często wiąże się z porzuceniem pracy zespołowej na rzecz pracy indywidualnej. Kadra naukowa pracuje zazwyczaj w odosobnieniu, a wymagania dotyczące włączenia się do pracy zespołowej są postrzegane jako ograniczanie czasu na badania indywidualne<sup>55</sup>. Na kadrę naukową nakłada się także różne obowiązki i stawia się jej wymagania dotyczące zapewnienia odpowiedniego poziomu nauczania, publikowania, prowadzenia badań, zaangażowania w sprawy uniwersyteckie. Konsekwencją tych stale rosnących, nowych obowiązków jest to, że osoby bardziej zaangażowane w pracę uniwersytetu czują się po

<sup>50</sup> Oogólnie o przyczynach konfliktu na uczelniach zob. E. Gmurzyńska, *Benefits of Dispute Resolution Systems in Organizations: The Example of the University of Warsaw Conflict Resolution System*, "ENOHE Occasional Paper" 2012, no. 9.

<sup>51</sup> *Ibidem*.

<sup>52</sup> S. Klingel, M. Maffie, *op. cit.*, s. 13.

<sup>53</sup> *Ibidem*.

<sup>54</sup> A.E. Barsky, *Structural Sources of Conflicts in a University Context*, "Conflict Resolution" 2002, vol. 20(161), s. 165.

<sup>55</sup> *Ibidem*, s. 167.

prostu zmęczone, są sfrustrowane i nierzadko nie nadążają z wypełnianiem wszystkich obowiązków<sup>56</sup>.

## 2. Uczelnia jako organizacja

Niezależnie od szczególnej edukacyjnej, naukowej i badawczej roli uniwersytetów oraz kultury uniwersyteckiej, uczelnie wyższe są dużymi organizacjami i pracodawcami, miejscem pracy wielu ludzi oraz miejscem nauki, dlatego ścierają się tu różnego rodzaju interesy oraz potrzeby członków społeczności, a konflikty często przybierają nieproduktywny czy wręcz destrukcyjny charakter<sup>57</sup>. Z badań wynika, że konflikty na uniwersytetach to często kombinacją obiektywnych interesów i konfliktów interpersonalnych czy konfliktów relacji, co niesie dużo niepotrzebnych emocji. Element osobistego zaangażowania w konflikt może wynikać z utożsamiania się z wartościami uniwersytetu, który często jest czymś więcej niż tylko miejscem nauki lub zatrudnienia<sup>58</sup>.

Uniwersytety są organizacjami i tak jak wszędzie występują w nich konflikty, które są typowe nie tylko dla uniwersytetu, ale także dla każdej organizacji. Członkowie organizacji wchodzi w relacje wewnątrz i na zewnątrz grupy, co wiąże się z nieuchronnością powstania konfliktów. Na konflikt mają wpływ cechy organizacji, takie jak: wielkość, struktura, grupy interesów. Ponadto trwałość organizacji ma wpływ na rozwój konfliktów długotrwałych czy też wynikających z przeprowadzanych reform<sup>59</sup>. Struktura uczelni pod względem istniejących grup jest złożona. Uniwersytety charakteryzują się tym, że nawet w ramach tej samej jednostki uczelni działają różne grupy interesów: studenci, pracownicy naukowcy, pracownicy administracyjni i zarządzający jednostką, a ich postrzeganie tego samego problemu może być zupełnie inne. Uczelnia podzielona jest też na wydziały czy instytuty, które często stanowią odrębne grupy interesów w ramach uczelni i mogą konkurować z innymi wydziałami.

Warto w tym miejscu przywołać typologię konfliktów w organizacji, z których wszystkie występują na uczelniach wyższych i wszystkie, z wyjątkiem pierwszego, nadają się do rozwiązania w drodze metod alternatywnych. Pomimo szczególnego charakteru uczelnie są organizacjami i występują w nich także typowe konflikty, które mają miejsce w każdej organizacji. Według wielu typologii w organizacji występują cztery rodzaje konfliktów:

- 1) konflikty intrapersonalne (*intrapersonal conflicts*) – wewnętrzne konflikty poszczególnych osób, które polegają na ścieraniu się osobistych potrzeb i wartości. Pomimo tego, że mają one charakter wewnętrzny i zdaniem wielu autorów kwalifikują się do terapii, to mogą wpływać na atmosferę w pracy lub przyczyniać się do powstawania konfliktów interpersonalnych,
- 2) konflikty interpersonalne (*interpersonal conflicts*) – wynikają z różnych celów, wartości czy stylów pracy pomiędzy co najmniej dwiema osobami. Do tej grupy należy największa grupa konfliktów. Mogą to być zarówno konflikty o charakterze

---

<sup>56</sup> *Ibidem*, s. 170.

<sup>57</sup> M. Czapski, *Mediacja w sporach akademickich*, [w:] *Mediacja. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2018, s. 473.

<sup>58</sup> J. Leidenfrost, *Conflict Resolution at University: Ombudsman Mediation as a Tool?*, "Perspective Focus" 2015, vol. 101(2), s. 105.

<sup>59</sup> A. Szpor, *Konflikty w organizacjach – organizacje w konfliktach*, [w:] *Mediacje. Teoria...*, s. 105.

poziomym, np. między studentami czy pracownikami naukowymi, jak i konflikty o charakterze pionowym, charakteryzujące się hierarchicznością, szczególnie między członkami różnych grup w tej samej jednostce, np. pracownikiem naukowym a doktorantem, studentem a pracownikiem naukowym, studentem a pracownikiem administracyjnym, pracownikiem naukowym a pracownikiem administracyjnym, kierownikiem jednostki a pracownikiem,

- 3) konflikty wewnątrzgrupowe (*intragroup conflicts*) – pomiędzy kilkoma osobami lub podgrupami w tej samej grupie, np. dwiema grupami studentów czy dwiema grupami pracowników naukowych,
- 4) konflikty międzygrupowe (*intergroup conflicts*) – występują wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Struktura uniwersytetu z punktu widzenia istnienia wydzielonych grup jest bardzo złożona. Uniwersytety charakteryzują się tym, że nawet wewnątrz tej samej jednostki funkcjonują różne grupy interesów: studenci, pracownicy naukowcy, pracownicy administracyjni, kierownictwo. Postrzeganie przez nich tego samego problemu może być zupełnie inne. Ponadto na uniwersytecie funkcjonują wydziały czy instytuty, które także mogą stanowić odrębne grupy interesów<sup>60</sup>.

### 3. Hierarchiczność

Źródłem konfliktów jest hierarchiczność struktury uniwersyteckiej wyrażana przez symbole wyróżniające niektórych członków społeczności akademickiej, takie jak togi noszone w różnych kolorach, regalia używane przez rektorów i dziekanów czy zachowanie zasad precedencji na zakończenie lub rozpoczęcie roku akademickiego. Niezależnie od symboliki, która podkreśla przede wszystkim związek z wielowiekową historią, uniwersytety tradycyjnie są strukturami zorganizowanymi w sposób hierarchiczny, opartymi na dość formalistycznych procedurach<sup>61</sup>. Choć hierarchiczna struktura to jeden z najbardziej charakterystycznych elementów kultury akademickiej, to R. Bing i I. Dye uważają, że może być ona uzasadniona np. w strukturach militarnych, ale nie wpisuje się w charakter i misję współczesnego uniwersytetu, którego podstawowym celem jest edukacja młodych pokoleń<sup>62</sup>.

Hierarchiczność można zauważyć w relacjach między: wykładowcami a studentami, którzy pełnią mało aktywną rolę uczestników zajęć; samodzielnymi pracownikami naukowymi a doktorantami, gdzie od tych pierwszych często zależy kariera doktorantów; pracownikami naukowymi a pracownikami administracyjnymi, przy czym pracownicy administracyjni są traktowani jedynie jako personel i pracownicy drugiej kategorii<sup>63</sup>. Nawet jeśli tradycyjnie hierarchiczna formuła uniwersytetu była powszechnie akceptowana, to we współczesnej liberalnej demokracji, w której liczy się współpraca, prawa i wolności jednostki, jej autonomia oraz udział w podejmowaniu decyzji, może ona stanowić źródło konfliktów wynikających ze sprzeczności między istnieniem hierarchicznej struktury a oczekiwaniami

---

<sup>60</sup> A. Cybulko, *Konflikt*, [w:] *Mediacja. Teoria...*, s. 84–85.

<sup>61</sup> J. Leidenfrost, *Conflict Resolution at University...*, s. 103.

<sup>62</sup> R. Bing, I. Dye, *The danger of hierarchical decision-making: How a model 'effective' college president alienated and embittered a campus*, "Academe" 1992, vol. 78(4), s. 16.

<sup>63</sup> M. Czapski, *op. cit.*, s. 475.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

doktorantów i studentów oraz wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów – pracowników administracyjnych, którzy chcą mieć bardziej znaczący głos w sprawach uniwersyteckich i odgrywać większą rolę w zarządzaniu uczelnią.

#### 4. Grupy interesów

Cechą charakterystyczną akademii jest istnienie kilku wyraźnie wyodrębnionych grup, które mają często sprzeczne interesy, mimo że społeczność akademicka pojmowana jest na zewnątrz jako wspólnota. Różne grupy na uczelniach, takie jak pracownicy naukowcy i administracyjni oraz administracja uczelni i studenci, w zestawieniu z autonomią i niezależnością stanowią źródło napięć i problemów. Zdaniem C.-M. Alcovera każda z grup wchodzących w skład społeczności akademickiej twierdzi, że to ona jest bardziej uprawniona do tego, aby rościć sobie prawo do autonomii i niezależności. Studenci uważają, że powinni mieć wpływ na proces decyzyjny ze względu na to, że opłacają czesne i bez ich obecności i finansowego wkładu uczelnia nie mogłaby istnieć. Według pracowników naukowych uczelnia to przede wszystkim społeczność naukowców, zatem to oni wpływają na kształt uczelni. Administracja wywodzi swoje prawo do wpływu na sprawy uczelni z przepisów ustaw, statutów i regulaminów, które nadają im uprawnienia do kierowania uczelnią, dysponowania środkami finansowymi oraz ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje. Natomiast pracownicy administracyjni twierdzą, że bez ich obecności na uczelni ani studenci, ani pracownicy naukowcy nie mogliby funkcjonować<sup>64</sup>. Pomiedzy wyraźnie wydzielonymi grupami zachodzą skomplikowane relacje, wynikające przede wszystkim z różnego składu, a co za tym idzie ze statusu ich członków<sup>65</sup>. Dodatkowo poszczególne grupy dalekie są od homogeniczności – w obrębie każdej z nich znajdują się członkowie charakteryzujący się odmiennym statusem, rangą czy hierarchią<sup>66</sup>.

#### 5. Inne przyczyny konfliktów

Innym źródłem powstawania sporów jest niejasno sformułowana misja uczelni wyższych oraz chęć uczestnictwa w procesie decyzyjnym wszystkich, którzy w sposób szczególny traktują swoją pracę i naukę na uniwersytecie, ponieważ – jak to określił W.C. Warters – uniwersytety są instytucjami „procesującymi ludzi”<sup>67</sup>. Ponadto na uczelni zaczęły się pojawiać problemy dotyczące sytuacji, które wcześniej w ogóle nie występowały lub nie były brane pod uwagę. M. Volpe i D. Chandler wskazują, że np. zapewnianie odpowiednich warunków do studiowania studentom z niepełnosprawnościami rodzi nowe obowiązki po stronie administracji i pracowników<sup>68</sup>. Wcześniej problemy osób z niepełnosprawnościami uznawano za sprawę prywatną, a uniwersytety nie były dla nich łatwo lub w ogóle dostępne.

---

<sup>64</sup> A.W. Ostar, *Institutional conflict*, “Conflict Management in Higher Education” 1995, no. 92, s. 60.

<sup>65</sup> C.-M. Alcover, *Ombudsing in Higher Education: A Contingent Model for Mediation in University Dispute Resolution Processes*, “The Spanish Journal of Psychology” 2019, vol. 12(1), s. 278.

<sup>66</sup> Na przykład graduates i postgraduates, studenci studiów podyplomowych, programów LL.M., studiów doktoranckich, studiów magisterskich i licencjackich.

<sup>67</sup> B. Warters, *Making the Case for Campus Mediation*, “The Fourth R” 1995, vol. 55, [www.academia.edu/14449930/Making\\_the\\_Case\\_for\\_Campus\\_Mediation](http://www.academia.edu/14449930/Making_the_Case_for_Campus_Mediation) [dostęp: 20.12.2020], s. 2.

<sup>68</sup> M. Volpe, D. Chandler, *op. cit.*, s. 4.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

Obecnie studenci oczekują od administracji i kadry nie tylko zagwarantowania odpowiednich warunków dla osób z niepełnosprawnością, lecz także prawa do korzystania z infrastruktury, pomocy w postaci tutorów czy wsparcia psychologicznego itp.<sup>69</sup>

## ROZWÓJ METOD ADR NA UCZELNIACH WYŻSZYCH

### 1. Strategie podejścia do konfliktów przez uczelnie wyższe

Do ostatnich dekad XX w. nie mówiło się na uniwersytetach o konfliktach i ich rozwiązywaniu. Chociaż zawsze były one częścią kultury uniwersyteckiej i ze względu na czynniki zewnętrzne jest ich coraz więcej, to można zaryzykować stwierdzenie, że uczelnie wyższe albo dotychczas pomijały ten problem, albo w porównaniu do innych instytucji radziły sobie lepiej z konfliktami, wykorzystując struktury wewnętrzne, lub przynajmniej sprawiały takie wrażenie<sup>70</sup>. Sprzyjały temu niezależność akademicka, prowadzenie badań bez konieczności współpracy z innymi, oderwanie uniwersytetu od świata zewnętrznego i koncentracja na dochodzeniu do prawdy, a nie na bieżącym zarządzaniu uczelnią, luźne powiązania pomiędzy poszczególnymi wydziałami, co nie wymagało ściślejszej współpracy, a także kultura uniwersytecka, której częścią jest ścieranie się poglądów. Prowadziło to do większej odporności na konflikty i większej ich akceptowalności. W wyniku ruchów studenckich zapoczątkowanych w 1968 r., które ogarnęły wiele krajów na wszystkich kontynentach, w tym Francję, Niemcy, Włochy, kraje bloku wschodniego – Polskę, Czechosłowację, Jugosławię, jak również Stany Zjednoczone, Kanadę, Brazylię i Meksyk, zmieniło się podejście do rozwiązywania sporów uczelnianych. Te ruchy społeczne i polityczne wysuwały ogólne postulaty przeciwko tradycyjnemu społeczeństwu, imperializmowi, kapitalizmowi, komunizmowi i wojnie w Wietnamie, wzywały też do przyznania równych praw kobietom i osobom o różnych kolorach skóry<sup>71</sup>. Ponadto postulowano reformę uniwersytetów, m.in. odpolitycznienie uczelni wyższych, zapewnienie większej autonomii i niezależności, równości, różnorodności, transparentności i odpowiedzialności oraz wprowadzenie zmian procedur i przyznanie większych praw studentom<sup>72</sup>. Proponowano także odejście od archaicznych struktur i przestarzałych form nauczania<sup>73</sup>.

Dla celów dalszej analizy ewolucji podejścia uniwersytetów do rozwiązywania sporów przydatne jest przywołanie strategii rozwiązywania sporów w organizacji usystematyzowanych i opisanych przez W.L. Ury'ego, J.M. Brettta i S.B. Goldberga<sup>74</sup>. Autorzy wyróżnili trzy podstawowe strategie rozwiązywania konfliktów:

- 1) podejście oparte na władzy (*power-based*) – konflikty są rozstrzygane przez tych, którzy mają władzę i są w stanie zmusić innych do przestrzegania norm narzuconych

---

<sup>69</sup> *Ibidem*.

<sup>70</sup> S. Klingel, M. Maffie, *op. cit.*, s. 9.

<sup>71</sup> W.C. Warters, *The Emergence of Campus Mediation Systems: History in the Making*, "Conflict Management in Higher Education Report" 2001, vol. 2(1), s. 72.

<sup>72</sup> S. Klingel, M. Maffie, *op. cit.*, s. 13.

<sup>73</sup> W.C. Warters, *The Emergence of Campus Mediation Systems...*, s. 72.

<sup>74</sup> W.L. Ury, J.M. Brett, S.B. Goldberg, *Getting Disputes Resolved*, San Francisco 1993, s. 8–19.

przez presję ekonomiczną, wiedzę fachową czy siłę wywodzącą się z przepisów. W tym podejściu zmusza się drugą stronę do zrobienia czegoś, czego inaczej by nie zrobiła, np. poprzez nałożenie różnego rodzaju kar,

- 2) podejście oparte na prawach (*rights-based*) – konflikty rozstrzygane są na podstawie tego, kto ma rację, co jest sprawiedliwe, co znajduje oparcie w prawie czy też w standardzie lub precedensie zaakceptowanym przez społeczność. Osoby zaangażowane powołują się głównie na swoje racje i stanowiska. Spory w podejściu opartym na prawach są często rozwiązywane przez osobę trzecią, np. arbitra, sędziego czy komisję dyscyplinarną,
- 3) podejście oparte na interesach (*interests-based*) – podejście do konfliktów opierające się na potrzebach, oczekiwaniach i szeroko rozumianych interesach. Może obejmować rozwiązanie sporu poprzez omówienie podstawowych interesów stron, ich potrzeb, oczekiwań i obaw oraz opracowanie kreatywnych rozwiązań. Często wykorzystywane są tu metody koncyliacyjne, m.in. negocjacja, mediacja czy facylitacja.

## 2. Ewolucja podejścia do konfliktów na uczelnich wyższych

Przed 1968 r. władze uczelni ogólnie określały mechanizmy załatwiania sporów, które rzadko uwzględniały zastosowanie właściwego i sprawiedliwego procesu wobec studentów czy pracowników. Procedury stosowane na uczelniach wyższych, szczególnie w stosunku do studentów, oparte na władzy i autorytecie uczelni (*power-based*) powoływały się w szczególności na doktrynę *in loco parentis*<sup>75</sup>, która legitymowała uniwersytety do dyscyplinowania studentów i wymierzania kar w ramach wewnętrznych postępowań w imieniu rodzica, często nie bacząc na ochronę praw i wolności osobistych<sup>76</sup>.

W wyniku protestów i zmian społecznych uniwersytety nie mogły dłużej stosować podejścia opartego na władzy w stosunku do członków społeczności, a także udawać, że nie ma na nich konfliktów lub są na nie odporne i potrafią się samooczyszczać. Zaczęto rozważać wprowadzenie wewnątrz mechanizmów zapobiegania i rozstrzygania konfliktów, głównie w postaci postępowań dyscyplinarnych, przyjęcia kodeksów praw i obowiązków studentów oraz procedur obejmujących skargi i zażalenia na działalność uczelni (*rights-based*)<sup>77</sup>.

Wynikiem protestów w 1968 r. była również zmiana podejścia w relacjach między uczelnią a członkami społeczności uniwersyteckiej, które według strategii rozwiązywania sporów przedstawionych powyżej były oparte na prawach. Ze względu na to, że studenci zaczęli traktować relacje między nimi a uniwersytetem jako relacje o charakterze kontraktowym, uczelnie w niektórych krajach zaczęły się borykać z rosnącą liczbą spraw

---

<sup>75</sup> R.C. Conrath, *In Loco Parentis: Recent Developments in this Legal Doctrine as Applied to the University-Student Relationship in the United States of America, 1965–75, 1976* (rozprawa doktorska przygotowana w Kent State University Graduate School of Education), s. 11. Termin *in loco parentis* dokładnie oznacza „w miejsce rodzica”. Dotyczy on prawnej odpowiedzialności osoby lub organizacji za inną osobę. Ta zasada była utrwalona w angielskim *common law*, chociaż jej ślady można znaleźć w prawie rzymskim. Była stosowana m.in. w collegach i na uniwersytetach w Europie i Stanach Zjednoczonych. Wywodziło się z niej prawo uniwersytetu do działań w interesie studentów, a także wprowadzanie reguł, zasad czy kar wobec nich. O tej doktrynie więcej w drugiej części artykułu.

<sup>76</sup> *Ibidem*, s. 2.

<sup>77</sup> *Ibidem*.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

sądowych, które dotyczyły nie tylko dyskryminacji, mobbingu czy napastowania seksualnego, lecz także tych problemów, których rozwiązywanie było tradycyjnie zastrzeżone dla struktur wewnętrznych. Zjawiska te spowodowały, że począwszy od lat 70. zaczęto rozważać zastosowanie alternatywnych metod rozwiązywania sporów (ADR), których wykorzystanie na uczelniach opierało się na szerokich interesach skonfliktowanych stron oraz założeniu, że przy odpowiednim podejściu każdy konflikt w organizacji można rozwiązać. ADR, do których najczęściej zalicza się mediację, arbitraż, instytucję ombudsmana, koncyliację i metody hybrydowe takie jak arb-med i med-arb<sup>78</sup>, zostały wprowadzone do systemu prawnego i systemu wymiaru sprawiedliwości, opierając się na założeniu nieadekwatności postępowań sądowych w rozwiązywaniu wielu sporów<sup>79</sup>. Podkreślano, że głównym atutem tych metod w stosunku do postępowań formalnych jest ich szybkość, efektywność oraz mniejsze koszty<sup>80</sup>. Równie ważne jest to, że są poufne i mniej sformalizowane, a metody koncyliacyjne, takie jak mediacja, instytucja ombudsmana czy koncyliacja, koncentrują się na rzeczywistym, opartym na interesach rozwiązaniu sporów i są przez strony postrzegane jako bardziej sprawiedliwe, wpływające na poprawę relacji oraz zwiększające satysfakcję uczestników z procedury i jej wyniku<sup>81</sup>.

Rozwój metod ADR w różnych rodzajach sporów spowodował, że uniwersytety zaczęły uważniej przyglądać się tym rozwiązaniom. Nie tylko stanowiły one interesującą alternatywę dla bardziej formalnych procedur wewnętrznych i zewnętrznych, lecz także lepiej wpisywały się we wrażliwą i złożoną materię sporów akademickich. Innym powodem ich wprowadzenia była potrzeba „oddania sporu w ręce stron”, który – jak pisał N. Christie – został zawłaszczony przez sądy i prawników<sup>82</sup>. Zagwarantowanie formuły zapewniającej bardziej demokratyczny proces wraz z możliwością wpływu stron na jego wynik oraz zapewnienie sprawiedliwości proceduralnej spełniało postulaty ruchów studenckich dotyczące poszanowania ich praw i zapewniania większej niezależności. Metody ADR, w szczególności mediacja, gwarantowały ten wpływ i zaczęły stanowić interesującą alternatywę wobec dotychczasowych mechanizmów rozwiązywania sporów na uniwersytetach, które okazały się niewystarczające.

Co więcej, ważnym argumentem przemawiającym za stosowaniem tych metod było to, że na uniwersytetach, coraz częściej zarządzanych centralnie, konflikty nie mogły być pozostawione same sobie i być rozwiązywane tylko *ad hoc*<sup>83</sup>. B. Clark użył pojęcia *power exercised by concert*, co oznacza, że zamiast rozwiązywać konflikty indywidualnie z pomocą prawników, procedur administracyjnych lub związków zawodowych, należy wbudować w struktury uniwersyteckie system rozwiązywania konfliktów oparty na autorytecie i prestiżu, budzący zaufanie i uznanie członków społeczności akademickiej<sup>84</sup>.

<sup>78</sup> Dyskusja na temat rodzaju metod ADR oraz ich charakteru: R. Morek, *ADR – w sporach gospodarczych*, Warszawa 2004, s. 1–6.

<sup>79</sup> L.L. Riskin, J.E. Westbrook, *Dispute Resolution and Lawyers*, St. Paul 2002, s. 43.

<sup>80</sup> *Ibidem*.

<sup>81</sup> *Ibidem*.

<sup>82</sup> N. Christie, *Conflicts as Property*, „The British Journal of Criminology” 1977, vol. 17(1), s. 4.

<sup>83</sup> B. Clark, *op. cit.*, s. 39.

<sup>84</sup> Zob. G. Bexell, *Managing Ethical Issues: University Ethics and Human Resources*, 2005, <https://search.oecd.org/education/imhe/35378038.pdf> [dostęp: 20.12.2020], s. 5.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

Jak zaobserwowała V.M. Volpe, w Stanach Zjednoczonych na uczelniach nastąpiła zmiana paradygmatu w podejściu do konfliktów polegająca na rezygnacji z rozwiązywania sporów opartych na prawach na rzecz metod koncyliacyjnych, które są częścią zarządzania konfliktem. Autorka zauważyła, że wpływ na zainteresowanie uniwersytetów metodami ADR miały trzy elementy, które wystąpiły jednocześnie: 1) uniwersytety stały się instytucjami coraz bardziej złożonymi i kompleksowymi oraz były zainteresowane wykorzystaniem alternatywnych metod, które były mniej kosztowne i bardziej efektywne w rozwiązywaniu konfliktów niż procedury formalne; 2) na uniwersytetach zaczęli pracować nauczyciele akademicy, którzy zajmowali się rozwiązywaniem sporów naukowo i w związku z tym osoby te mogły wspierać swoją wiedzą rodzime uczelnie; 3) rozwinęła się nowa dyscyplina naukowa związana z rozwiązywaniem konfliktów (programy, studia magisterskie, podyplomowe, *undergraduate*, *graduate*), która przyczyniła się do rozwoju zainteresowania rozwiązywaniem konfliktów na kampusie<sup>85</sup>.

Argumenty, które spowodowały, że wprowadzono te metody w szczególności do rozwiązywania sporów z udziałem studentów, były następujące:

- kampus jest miejscem, gdzie ze względu na unikalną specyfikę uczelni powstaje wiele konfliktów i są one nieuniknione,
- kampus kreuje w określonych granicach zdefiniowaną społeczność kierującą się pewnymi odmiennymi zasadami i wartościami,
- na kampusie znajdują się akademiki dla studentów i doktorantów, a w takich warunkach, wobec zgromadzenia ludzi z różnych środowisk i wyznających różne wartości, konflikt jest oczywisty,
- istnieją w ramach społeczności akademickiej różne grupy i „subkultury” mające odmienne poglądy czy opinie, hołdujące różnym wartościom, a w takich podgrupach konflikt jest nieunikniony<sup>86</sup>.

M.W. Peterson i M.G. Spencer uważają, że w akademickich subkulturach kampus staje się „laboratorium konfliktu”, ponieważ członkowie społeczności z różną percepcją, poglądami i wartościami muszą ze sobą koegzystować<sup>87</sup>. Przy różnym poziomie konfliktów, indywidualistycznym podejściu naukowców do podejmowania decyzji, a także różnorodności studentów oraz realizowaniu celów edukacyjnych i społecznych wydawało się, że wprowadzenie systemu rozwiązywania sporów jest wręcz konieczne<sup>88</sup>. Wraz z rozwojem alternatywnych metod rozwiązywania sporów instytucje akademickie podejmują wiele inicjatyw i prób dotyczących wprowadzenia mediacji lub innych metod ADR na uczelnie wyższe, co jest uzasadnione misją uczelni, indywidualizmem pracowników naukowych, różnorodnością studentów, szczególnymi typami procesu decyzyjnego i pluralizmem. Wprowadzenie tych zmian opiera się na przekonaniu, że osiągnięcie konsensusu i podchodzenie do konfliktów poprzez uwzględnianie szerokich interesów i rozwiązywanie

---

<sup>85</sup> V.M. Volpe, D. Chandler, *op. cit.*, s. 6.

<sup>86</sup> *Ibidem*.

<sup>87</sup> M.W. Peterson, M.G. Spencer, *Understanding academic culture and climate*, “New Directions for Institutional Research” 1990, no. 68, s. 16.

<sup>88</sup> W.C. Warters, *Mediation in the Campus Community...*, s. 4.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

problemów jest znacznie skuteczniejsze i lepiej wpisuje się w misję uniwersytetu. Zamiast zajmować się „objawami” konfliktów, należy skupiać się na ich „przyczynach”<sup>89</sup>.

Warto zauważyć, że chociaż mediacja oraz instytucja ombudsmana czy też formy mieszane to najczęściej wykorzystywane instrumenty ADR na uczelniach, to ich spektrum jest dużo bardziej bogate i podlega ciągłemu rozwojowi. Środowisko uniwersyteckie, zarówno ze względu na różnorodność sporów, poszukiwanie kreatywnych rozwiązań, jak i możliwość wykorzystania potencjału intelektualnego kadry i studentów, jest szczególnie predystynowane do eksperymentowania i tworzenia różnorodnych instrumentów ADR w swojej przestrzeni<sup>90</sup>.

### 3. Rozwój ADR a misja uniwersytetów

Jednym z argumentów przemawiających za wprowadzeniem metod ADR w sporach akademickich było zdefiniowanie misji uniwersytetów. Jak wcześniej stwierdzono, uniwersytety są organizacjami, a główny cel ich działania określa ich misja<sup>91</sup>. Uniwersytety to instytucje edukacyjne powołane do kształcenia, prowadzenia badań, umożliwiania studentom najlepszego wykorzystania ich możliwości intelektualnych, a także wychowania w duchu otwartości i tolerancji<sup>92</sup>.

Celem kształcenia na uczelniach jest zazwyczaj: zdobycie wiedzy poprzez wymianę poglądów oraz umiejętności przedstawiania argumentów, nowych pomysłów i koncepcji; ukształtowanie szacunku dla idei i ich różnorodności; budowanie otwartości w podejściu do rozwiązywania problemów; pogłębianie zdolności do współpracy niezależnie od różnic politycznych, ideologicznych czy religijnych. Uniwersytety stawiają sobie za cel nauczenie studentów umiejętności miękkich oraz poszanowania tożsamości historycznej i kulturowej, zapewniając przy tym wolność myśli i wypowiedzi oraz brak dyskryminacji<sup>93</sup>. Wiele uniwersytetów w swoją misję wpisuje również obowiązek wychowania studentów w duchu humanizmu, wolności myśli, współpracy, pokojowego rozwiązywania problemów, otwartości,

---

<sup>89</sup> *Ibidem*.

<sup>90</sup> Wśród innych mechanizmów o charakterze nieformalnym i koncyliacyjnym stosowanych na uczelniach znajdują się m.in.: 1) partnerstwo (*partnership*) – niewiążące porozumienie grup zależnych od siebie, polegające na proaktywnych próbach wykreowania relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu; 2) wspólne podejmowanie decyzji (*share decision making, SDM*) – celem zarówno stron, przedstawicieli instytucji, jak i innych organizacji jest wypracowanie kierunków polityki instytucji oraz jej strategii; 3) *community and group conferencing* – polega na organizowaniu konferencji, w których uczestniczą wszystkie osoby dotknięte konfliktem. Ich celem nie jest rozwiązanie konfliktu, lecz wypracowanie i systematyczne wdrożenie zmian w organizacji; 4) publiczny dialog – ma na celu nie tyle rozwiązanie sporu, ile nawiązanie dialogu między uczestnikami sporu i zrozumienie różnych punktów widzenia. Ponadto warto podkreślić, że idea sprawiedliwości naprawczej jest wykorzystywana w postępowaniach dyscyplinarnych w stosunku do studentów zazwyczaj w drobniejszych sprawach związanych ze studiami czy edukacją na uniwersytecie. Wzorowana jest na sprawiedliwości naprawczej w sprawach karnych i ma na celu naprawienie szkody, a także resocjalizację i edukację sprawcy. Zob. W.C. Warters, *Institutional and Program Level Guidance for Conflict Management in Higher Education*, Campus Conflict Management Committee, May 2003, s. 18.

<sup>91</sup> E. Gmurzyńska, *Benefits of Dispute Resolution Systems...*

<sup>92</sup> Heidelberg University, *Mission Statement & Principles*, [www.uni-heidelberg.de/en/university/about-the-university/mission-statement-principles](http://www.uni-heidelberg.de/en/university/about-the-university/mission-statement-principles) [dostęp: 10.10.2020].

<sup>93</sup> Uniwersytet Warszawski, *Misja. Strategia rozwoju*, [www.uw.edu.pl/universytet/misja-strategia-rozwoj/misja-uw](http://www.uw.edu.pl/universytet/misja-strategia-rozwoj/misja-uw) [dostęp: 10.10.2020]; Die ETH Zürich, [www.ethz.ch/about/missionstatement/index\\_EN](http://www.ethz.ch/about/missionstatement/index_EN) [dostęp: 10.10.2020]; Universität Göttingen, [www.unigoettingen.de/en/43883.html](http://www.unigoettingen.de/en/43883.html) [dostęp: 10.10.2020].

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

dialogu i tolerancji dla innych<sup>94</sup>. Ponadto misją uniwersytetów jest zapewnienie edukacji na najwyższym poziomie, która zagwarantuje zdobywanie wysokich kwalifikacji zawodowych, oraz przygotowanie studentów do odpowiedzialnego pełnienia funkcji publicznych<sup>95</sup>, a także wychowanie dla społeczeństwa odpowiedzialnych obywateli i liderów<sup>96</sup>.

Wprowadzenie na uczelnie alternatywnych metod rozwiązywania sporów, które uczą szacunku dla odmiennych poglądów, rozwijają inteligencję emocjonalną i wrażliwość na problemy innych, to doskonały sposób na realizację celów edukacyjnych i szeroko rozumianej misji uniwersytetów, której elementem jest wychowanie przyszłych liderów i odpowiedzialnych obywateli. Udział czy też znajomość procedur, w których konsensus osiąga się poprzez dialog, to forma edukacji dostosowana do misji wychowania przyszłych pokoleń w globalnym, otwartym i tolerancyjnym świecie, niezależnie od specjalizacji i rodzaju edukacji. Metody ADR podkreślają współpracę stron, są nastawione na szeroko rozumiane interesy uczestników konfliktu i rozwiązywanie problemów, a nie na wygraną, dzięki czemu są predysponowane do rozwiązywania sporów akademickich, zarówno ze względu na ich naturę, jak i misję uniwersytetu wyrażającą się we współpracy, szerzeniu tolerancji i poszanowania drugiego człowieka, a przede wszystkim edukacji studentów.

## MEDIACJA JAKO ALTERNATYWNA METODA ROZWIĄZYWANIA SPORÓW AKADEMICKICH

### 1. Definicja mediacji

Mediacja jest nie tylko konciliacyjną metodą rozwiązywania sporów, lecz także – jak zauważa R. Morek – „fenomenem społecznym i szczególnym rodzajem działalności człowieka i nie daje się łatwo uchwycić w ramy definicyjne”<sup>97</sup>. Ta uwaga jest trafna w odniesieniu do mediacji w sporach akademickich ze względu na ich charakter i różnorodność, a co za tym idzie różne role, które mediator odgrywa w zależności od rodzaju sporu, jak również cele, które są priorytetowe. Mediacja w sporach akademickich wymyka się z ram określonych przez klasyczne definicje, trudno bowiem uchwycić w jedną formułę procedurę, która ma zastosowanie w wielu różnych sprawach z udziałem studentów, pracowników i administracji, takich jak: skreślenie z listy studentów, problemy z zakończeniem studiów, sposoby prowadzenia zajęć przez wykładowców czy też sprawy

---

<sup>94</sup> „Obywatelską misją Uniwersytetu [Warszawskiego] jest kształtowanie takich elit Rzeczypospolitej, które będą w swej działalności posługiwać się *imperio rationis*, a nie *ratione imperii*. Uniwersytet jest wspólnotą dialogu. Wymiana poglądów, ścieranie się argumentów, otwartość na nowe idee i pomysły wiążą się tutaj nieodłącznie z respektowaniem odmienności i poszanowaniem godności osobistej. W ten sposób Uniwersytet rozwija umiejętności współpracy niezależnie od różnic politycznych, ideowych i wyznaniowych, tworzy też wzory debaty publicznej. Kształtuje tym samym nie tylko postawy obywatelskie studentów, ale i ich osobowości” (Uniwersytet Warszawski, *Misja...*).

<sup>95</sup> Zgodnie z misją Uniwersytetu Warszawskiego umiejętności nabywane na studiach zapewniają wysokie kwalifikacje zawodowe oraz przygotowują do odpowiedzialnego pełnienia funkcji publicznych (*ibidem*).

<sup>96</sup> Harvard University, *Mission, Vision, & History*, <https://college.harvard.edu/about/mission-vision-history> [dostęp: 10.11.2020]: „Misją Uniwersytetu Harvarda jest kształcenie obywateli i przywódców dla naszego społeczeństwa. Robimy to poprzez nasze zaangażowanie w transformacyjną moc edukacji nauk wyzwolonych i nauk ścisłych”. Zob. także: Yale, *Mission Statement*, [www.yale.edu/about-yale/mission-statement](http://www.yale.edu/about-yale/mission-statement) [dostęp: 10.11.2020].

<sup>97</sup> R. Morek, *Wprowadzenie*, [w:] *Mediacje. Teoria...*, s. 21.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

dotyczące wynagrodzeń pracowniczych, premii, oceny pracowników, ochrony własności intelektualnej, niewłaściwego wykonywania obowiązków służbowych, mobbingu. Szeroka definicja mediacji w konfliktach akademickich jest przydatna zarówno ze względu na różnorodność sporów, jak i ich złożoność. Często w sporach akademickich kwestie zatrudnienia lub studiów przeplatają się z silnymi wątkami osobistymi. Z tych względów być może najbardziej trafna byłaby definicja, która „traktuje mediację jako pojęcie zbiorcze, używane w stosunku do niejednorodnych postępowań”<sup>98</sup>. Wynika z niej, że jest to „pojedyncze rozwiązanie sporu przy pomocy osoby trzeciej”.

Warto zwrócić uwagę, że w polskich przepisach brakuje ustawowej definicji mediacji, a w praktyce oraz w nauce przywoływana jest jedyna definicja formalna mediacji zawarta w art. 3 dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych<sup>99</sup>, zgodnie z którą jest to zorganizowane postępowanie o dobrowolnym charakterze, bez względu na jego nazwę lub określenie, w którym przynajmniej dwie strony sporu próbują same osiągnąć porozumienie w celu rozwiązania ich sporu, korzystając z pomocy mediatora. Mimo że ta definicja mediacji odnosi się do sporów cywilnych i gospodarczych, to ze względu na jej ogólne ujęcie może być stosowana również w odniesieniu do rozwiązywania sporów akademickich.

## 2. Charakterystyka i cele mediacji

Mediacja jest alternatywną metodą rozwiązywania sporów, stosowaną w bardzo szerokim spektrum konfliktów, takich jak spory rodzinne, handlowe, sąsiedzkie, pracownicze czy środowiskowe. To wszechstronne wykorzystanie mediacji jest możliwe ze względu na nieformalność procedury, która zapewnia stronom istotny wpływ na jej przebieg i wynik. Ponieważ mediacja nie ma charakteru kontradyktoryjnego i spornego, którego wynik jest zazwyczaj zero-jedynkowy, daje stronom szansę na porozumienie, które jest satysfakcjonujące dla wszystkich uczestników, a przy tym stwarza możliwość kreatywnego podejścia do rozwiązań, które daleko wychodzą poza możliwe środki stosowane zazwyczaj w postępowaniach formalnych. Rolą bezstronnego i neutralnego mediatora jest zapewnienie uczestnikom poczucia bezpieczeństwa, możliwości refleksyjnego wysłuchania siebie nawzajem i opowiedzenia swojej historii, dzięki czemu mogą zrozumieć, jak postępować w podobnych sytuacjach w przyszłości czy też zmienić swój styl komunikacji. Rolą mediatora jest udzielenie pomocy stronom w komunikacji i określeniu ich szerokich interesów, a nie podejmowanie wiążących decyzji, przez co uczestnicy biorą udział w demokratycznym procesie, w którym ostatecznie sami decydują o wyniku sporu. Wobec istnienia różnych subkultur i konfliktu interesów na uczelni mediacja ma przewagę nad bardziej formalnymi metodami rozwiązywania sporów, gdyż zwraca uwagę na odmienne perspektywy członków organizacji, zmniejsza poczucie niezręczności, skłania do lepszej komunikacji i zrozumienia oraz przyczynia się do rozwiązania konfliktu<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> *Ibidem*.

<sup>99</sup> Dz.Urz. UE L 136/3, 24.05.2008.

<sup>100</sup> *Ibidem*.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

Cele mediacji w sporach akademickich nie są oczywiste i jednoznaczne, jak np. w mediacji na skierowanie sądu, w których najważniejszym efektem tej procedury jest zawarcie ugody, następnie zatwierdzanej przez sąd i kończącej ostatecznie postępowanie formalne. Chociaż osiągnięcie rezultatu w mediacji akademickiej w postaci ugody jest ważne, to ze względu na uczestniczące strony (m.in. studentów, pracowników) równie istotny jest sam proces, który buduje u nich poczucie odpowiedzialności za swoje decyzje, sprawczości w procesie decyzyjnym, przynależności do społeczności akademickiej, a także edukuje uczestników w duchu współpracy i wzajemnego szacunku oraz uczy umiejętności dotyczących rozwiązywania konfliktów, ważnych zarówno w sferze profesjonalnej, jak i osobistej. Jeden z autorów uznał mediację akademicką nie tylko za metodę rozwiązującą spory, ale przede wszystkim za metodę zapobiegającą sporom. „Rozumiemy mediację bardzo szeroko, ale przede wszystkim jest ona procesem prewencyjnym. Prawdziwym pośrednikiem jest ktoś [...], kto antycypuje wydarzenia, tworzy pomosty, które mogłyby przywrócić komunikację oraz rozwiązuje nieporozumienia i konflikty, które mogą się pojawić”<sup>101</sup>.

W mediacji akademickiej nacisk jest położony na rozwiązanie konkretnego konfliktu (co często podaje się jako cel tzw. mediacji facylitatywnej), zapobieganie jego eskalacji i powstawanie podobnych sporów w przyszłości oraz na poprawę relacji pomiędzy członkami tej samej społeczności<sup>102</sup>. W zależności od charakteru sporu czy uczestniczących osób w mediacji na uczelni mogą być wykorzystane różne jej modele. Tam gdzie relacje są istotnym elementem rozwiązywania sporów (np. pomiędzy pracownikami uniwersytetu), może być stosowany model transformacyjny, w którym podkreślane są więzi między stronami, wzajemne zrozumienie punktów widzenia i transformacja relacji. Podobnie w sporach z udziałem studentów model nastawiony na zrozumienie i wysłuchanie racji drugiej strony czy wzmocnienie tej strony może być bardziej celowy, gdyż w mediacji akademickiej nie zawsze efektywność wyrażona w szybkim załatwieniu sprawy jest priorytetem<sup>103</sup>. Z kolei w innych sporach, w których ważne jest ich szybkie rozwiązanie, model facylitatywny, oparty na interesach stron, może być bardziej adekwatny. Warto pamiętać, że oprócz sporów pomiędzy członkami społeczności akademickiej, określanych jako spory akademickie, uniwersytet jest instytucją wchodzącą w stosunki cywilno-prawne z podmiotami zewnętrznymi. Na tym tle również powstają różnego rodzaju spory, do których można wykorzystywać mediację, gdyż jest ona metodą efektywną przede wszystkim z punktu widzenia trwałości rozwiązania, oszczędności czasu i kosztów<sup>104</sup>.

---

<sup>101</sup> P. Caetano, I. Freire, *Mediation in Education: A Collaborative Study between the University and Practitioner-researchers in the Field of Education*, Portugal 2004 (paper presented at the European Conference on the Educational Research, University of Crete, 22–25 September 2004).

<sup>102</sup> *Ibidem*.

<sup>103</sup> R.A. Baruch Bush, J.P. Folger, *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*, San Francisco 2005, s. 41 i n.

<sup>104</sup> Więcej o modelach mediacji w: E. Gmurzyńska, *Rodzaje mediacji*, [w:] *Mediacja. Teoria...*, s. 177 i n. Zob. także: W.C. Warters, *The History of Campus Mediation Systems: Research and Practice*, “Georgia State University College of Law Reading Room” 1999, no. 10, s. 6.

### 3. Zastosowanie mediacji

Mediacja jest metodą, która daje stronom również poczucie satysfakcji<sup>105</sup>. Badania wskazują, że nawet jeśli nie dojdzie do zawarcia ugody, zdecydowana większość uczestników ocenia proces pozytywnie<sup>106</sup>. Według wielu badaczy wysoka satysfakcja stron z mediacji wynika z tego, iż realizuje tzw. sprawiedliwość proceduralną<sup>107</sup>. Socjologowie w ramach społecznej teorii sprawiedliwości proceduralnej doszli do wniosku, że ocena procesu przez jego uczestników jest wynikiem nie tylko samego wyniku, lecz także tego, jaka procedura została wobec nich zastosowana<sup>108</sup>. Na tę ocenę składają się właściwe traktowanie uczestników postępowania oraz odpowiednia i sprawiedliwa procedura<sup>109</sup>. Uczestnicy uznają proces za sprawiedliwy, gdy są traktowani z godnością, szacunkiem i bezstronnie, zarówno przez neutralną osobę trzecią, jak i przez drugą stronę<sup>110</sup>. Mediacja, szczególnie w warunkach akademickich, doskonale wpisuje się w paradygmat sprawiedliwości proceduralnej w subiektywnym odczuciu jej uczestników<sup>111</sup>. W trakcie mediacji strony są włączone w proces podejmowania decyzji – oddaje się im głos, bo to one, a nie mediator, podejmują decyzje o tym, jaki będzie przebieg procesu, jego wynik czy treść ugody<sup>112</sup>. Dzięki wykorzystaniu przez mediatora technik efektywnej komunikacji strony czują się wysłuchane i zrozumiane. Ponadto mediator zapewnia im możliwość pełnego i równego wypowiedzenia się, przedstawienia argumentacji i tego, co się wydarzyło oraz uzewnętrznienia swoich emocji, dzięki czemu strony przechodzą swego rodzaju „oczyszczenie”<sup>113</sup>.

Mediacja na uczelniach stosowana jest w różnych kontekstach, co może wpływać na jej przebieg, stopień sformalizowania oraz ocenę tego, kiedy jest skuteczna. Na przykład często jest wykorzystywana nie jako procedura samoistna, którą prowadzi profesjonalny mediator, lecz jako narzędzie pracy ombudsmiana, przez co może mieć mniej formalny charakter niż klasyczna mediacja i nie skończyć się pisemną ugodą, tylko poprawą relacji, zrozumieniem punktu widzenia drugiej strony czy też – w sposób symboliczny – podaniem ręki.

<sup>105</sup> R. Morek, *Wprowadzenie...*, s. 21.

<sup>106</sup> W opracowaniach dotyczących mediacji przeprowadzonych na Uniwersytecie Albany stwierdzono, że większość osób uczestniczących w mediacji akademickiej była usatysfakcjonowana z przebiegu procesu. W badaniach skonstatowano także, że korzyścią programów, obok satysfakcji stron oraz wykonania ugód zawartych w mediacji, jest to, że są one dużo mniej zastraszające i stresujące dla uczestników niż np. postępowania przed sądami. Zob. K. Miller, *Valuable and reliable resources for universities*, 24.01.2020, [www.chronicle.com/article/research-universities-are-a-wasted-resource](http://www.chronicle.com/article/research-universities-are-a-wasted-resource) [dostęp: 10.08.2020].

<sup>107</sup> E. Lind, T.R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York 1988, s. 42.

<sup>108</sup> M. Borucka-Arctowa, *Koncepcja sprawiedliwości proceduralnej i jej rola w okresie przemian systemowych. Analiza teoretyczno-prawna*, [w:] *Dynamika wartości w prawie*, red. K. Pałęcki, Kraków 1987, s. 33.

<sup>109</sup> M. Deutsch, P.T. Coleman, E.C. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco 2006, s. 47; T. Chauvin, *Prawa stają się prawem: demokratyczne procedury w służbie wartości*, [w:] *Prawa stają się prawem. Status jednostki a tendencje rozwojowe prawa*, red. M. Wyrzykowski, Warszawa 2006, s. 191.

<sup>110</sup> N.A. Welsh, *Decision Control in Court-Connected Mediation: A Hollow Promise without Procedural Justice*, „Journal of Dispute Resolution” 2002, no. 1, s. 184.

<sup>111</sup> E. Gmurzyńska, *Sprawiedliwość a mediacja. Wybrane zagadnienia związane z realizowaniem koncepcji sprawiedliwości w mediacji*, [w:] *Aurea praxis, aurea theoria*, red. J. Gudowski, K. Weitz, t. 2, Warszawa 2011, s. 1695.

<sup>112</sup> Eadem, *Rola prawników w alternatywnych metodach rozwiązywania sporów*, Warszawa 2014, s. 20–25.

<sup>113</sup> *Ibidem*.

Na uczelniach wyższych nie tylko definicja mediacji, ale i zakres oferowanych przez uczelnie usług mediacyjnych charakteryzuje się dość dużą różnorodnością. Na jednych uniwersytetach możliwość wykorzystania mediacji może oznaczać, że profesjonalni mediatorzy pomagają w rozwiązaniu konfliktów pomiędzy członkami akademii. W innych przypadkach mediację rozumie się jako bardziej nieformalną dyskusję pomiędzy stronami z udziałem ombudsmana, który pełni rolę mediatora, chociaż dyskusja ta czasami bardziej przypomina facylitację czy nawet nieformalną dyskusję niż klasyczną mediację. Mediacja może oznaczać prowadzenie tej procedury przez: profesjonalnych mediatorów wewnętrznych zatrudnionych przez uniwersytet; neutralne osoby trzecie spoza instytucji, wynajęte do prowadzenia określonej sprawy; mediatorów, którzy są także członkami społeczności akademickiej, specjalnie przygotowanymi do prowadzenia mediacji<sup>114</sup>. Na niektórych uczelniach wykorzystywany jest też model ko-mediacji. Aby zapewnić neutralność mediatorów, występuje w nich dwóch mediatorów – jeden mediator zewnętrzny, który nie jest związany ze społecznością akademicką, dzięki czemu ma szersze i bardziej neutralne spojrzenie na konflikt, oraz drugi mediator wewnętrzny, z uczelni, który rozumie specyfikę pracy i studiowania na uniwersytecie<sup>115</sup>.

Na niektórych uczelniach mediacje są przeznaczone wyłącznie dla studentów, na innych zaś wyłącznie dla pracowników administracyjnych czy naukowych, a jeszcze na innych – dla wszystkich tych grup. Często do mediacji trafiają spory pomiędzy mieszkańcami akademików, pomiędzy większymi grupami członków społeczności akademickiej, sprawy o mobbing, molestowanie seksualne, spory pomiędzy studentami a pracownikami administracyjnymi, spory pomiędzy pracownikami naukowymi<sup>116</sup>.

Zakres programów mediacyjnych jest różny. Na większości uczelni są to sprawy dotyczące wyłącznie sporów pomiędzy członkami społeczności akademickiej i jedynie sprawy wynikające z pracy lub studiów na uczelni, ale na części włączone są do mediacji również inne spory, które nie dotyczą spraw związanych z uniwersytetem, np. spory rodzinne (rozdrowowe) z udziałem jednego z pracowników<sup>117</sup>.

#### **4. Sprawy, które nie powinny być kierowane do mediacji**

Mediacja może nie nadawać się do rozwiązywania wszystkich sporów na kampusie, np. takich jak poważne przestępstwa kryminalne czy napastowanie seksualne, ponieważ w tych sytuacjach nie zawsze można znaleźć wspólne rozwiązanie, do którego dochodzi się w drodze dialogu między stronami. Jednak z punktu widzenia zastosowania mediacji każda sprawa powinna być oceniona indywidualnie, biorąc pod uwagę przedmiot sporu lub wolę stron do podjęcia mediacji. Ponadto są obszary, które mogą być szczególnie ważne z punktu widzenia polityki uczelni, np. dotyczące dyskryminacji czy mowy nienawiści, w których uniwersytet może uznać, że transparentność i informowanie społeczności jest ważniejsze niż samo rozwiązanie sporu w poufnej mediacji<sup>118</sup>. Mediacja może być także wyłączona

---

<sup>114</sup> W.C. Warters, *The History of Campus Mediation Systems...*, s. 14.

<sup>115</sup> *Ibidem*.

<sup>116</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>117</sup> *Ibidem*.

<sup>118</sup> J.E. Bienstock, *op. cit.*, s. 41.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

w niektórych sprawach dotyczących oceny akademickiej, która jest wyrazem niezależności i wolności akademickiej<sup>119</sup>. Poza tym mediacja nie zawsze jest odpowiednią metodą w sporach akademickich, w których strony są zaangażowane w konflikt oparty na wartościach i nie ma w nim miejsca na kompromis lub strona nie angażuje się skutecznie w negocjacje, odmawia udziału w dobrej wierze, lub sprawa musi być rozstrzygnięta przez sąd, lub jedna ze stron nie zamierza mediuować, lub istnieje nierównowaga sił między stronami, której mediator nie może zneutralizować, lub strony nie są zaangażowane w proces dochodzenia do rozwiązania<sup>120</sup>.

Pomimo tego, że katalog tych wyłączeń wydaje się dość długi i zawiera również listę typowych ograniczeń w zastosowaniu mediacji, to jednak należy wziąć pod uwagę, że najczęściej stronami mediacji będą osoby, które należą do tej samej społeczności i rozumieją jej wspólne cele. Dodatkowo w sporach akademickich często ważne są takie wartości, jak: godność, honor, szacunek, zachowanie twarzy, dobrego imienia, właściwe traktowanie, przeproszenie, wartości etyczne czy też edukacja w zakresie dochodzenia do konsensusu przy pomocy dialogu i zrozumienia innych, które mogą być skutecznie realizowane w mediacji.

## ROZWÓJ MEDIACJI W SPORACH AKADEMICKICH

Mediacja była w zasadzie pierwszą alternatywną metodą polubownego rozwiązywania sporów, na którą skierowały uwagę uniwersytety w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Australii i Nowej Zelandii<sup>121</sup>. Okazało się, że sformalizowane mechanizmy i reguły kontrolowania członków społeczności nie sprawdzają się i konieczne są narzędzia do rozwiązywania sporów, które wspomagają społeczność, dają jej członkom wpływ na ostateczną decyzję, pełnią funkcję edukacyjną i biorą pod uwagę dość skomplikowany charakter relacji na uniwersytecie<sup>122</sup>. Mediacja czy inne metody ADR oferowały stronom możliwość refleksyjnego spojrzenia na sytuację, przyjrzenia się swojemu stylowi komunikacji, polepszenia umiejętności komunikacyjnych, tolerowania różnorodności, szansę na wysłuchanie drugiej osoby oraz przepracowanie różnic, które strony dzielą,

---

<sup>119</sup> R. Behrens, *ENOHE 2013 Dispute Resolution in Higher Education in Turbulent Times*, [w:] *Report of the 10<sup>th</sup> Annual Conference of the European Network of Ombudsmen in Higher Education*, Oxford 2014, s. 5.

<sup>120</sup> Na temat sporów, które nie nadają się do mediacji, zob. m.in. H. Abramson, *Mediation Representation: Advocating in a Problem-solving Process*, Boulder 2004, s. 117 i n.; P. Young, *The "What" of Mediation: When Is Mediation the Right Process Choice?*, October 2006, [www.mediate.com/articles/young18.cfm](http://www.mediate.com/articles/young18.cfm) [dostęp: 22.09.2020]; Ch. Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflicts*, San Francisco 1996, s. 13; T. Grillo, *The Mediation Alternative: Process Dangers for Woman*, "The Yale Law Journal" 1991, vol. 100(6), s. 1585; R. Delgado, Ch. Dunn, P. Brown, H. Lee, D. Hubbert, *Fairness and Formality: Minimizing the Risk of Prejudice in Alternative Dispute Resolution*, "Wisconsin Law Review" 1985, no. 1359, s. 1387 i n.

<sup>121</sup> Jednym z ośrodków eksperymentalnych, który promował wprowadzenie mediacji na kampusach, był Center for Mediator in Higher Education, który rozpoczął działalność w 1979 r. przy współpracy nowojorskiego oddziału American Arbitration Association. Centrum działało przez 5 lat, a jego celem było zachęcenie administracji na różnych uniwersytetach do stosowania mediacji (zob. J. McCarthy, *Conflict and Mediation in Academy*, "New Directions for Higher Education" 1980, no. 31, s. 1–8). University of Hawaii w 1979 r. jako pierwszy zastosował mediację na swoim kampusie (zob. B.E. Barnes, *Designing a Conflict Resolution System for the University of Hawaii System: Economic Considerations and the Unionized Campus*, CNCR-Hewlett Foundation Seed Grant White Papers 1999, no. 9, s. 2).

<sup>122</sup> W.G. Tierney, *Organizational culture in higher education: Defining the essentials*, "Journal of Higher Education" 1988, vol. 59(1), s. 2–21; K. Girard, J. Rifkin, J. Townley, *Peaceful Persuasion: A Guide to Creating Mediation Dispute Resolution Programs on College Campuses*, Amherst 1985.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

w przeciwieństwie do postępowań sformalizowanych, które z natury są sporne, zero-jedynkowe i rzadko wpływają na poprawienie relacji między stronami.

Pomimo przekonania, że metody ADR bardzo dobrze wpisują się w kulturę uniwersytecką, w różnym tempie i czasie były one adaptowane na potrzeby uczelni. Najwcześniej pojawiły się na uczelniach amerykańskich i kanadyjskich, co nie powinno dziwić, bo te nowoczesne metody rozwiązywania sporów rozwinęły się najpierw na kontynencie północnoamerykańskim. Stany Zjednoczone są uważane za kolebkę współczesnej mediacji w systemie prawnym, a początków stosowania tej metody można doszukać się w społecznych centrach, w których rozwiązywano drobne sprawy karne, cywilne i sąsiedzkie<sup>123</sup>. W latach 70. ubiegłego wieku zauważono potencjał mediacji w rozwiązywaniu sporów trafiających do sądów. Od 1976 r. i Konferencji Pounda (Pound Conference) dotyczącej reformy wymiaru sprawiedliwości mediacja stawała się stopniowo najpopularniejszą metodą rozwiązywania sporów sądowych i pozasądowych w Stanach Zjednoczonych<sup>124</sup>. Podczas tej konferencji F.E.A. Sanders przedstawił koncepcję *multi-door courthouse* – sądów, z których wychodzi się różnymi drzwiami i osiąga się sprawiedliwość w różny sposób, nie tylko przez wydanie wyroku, lecz także przy pomocy metod ADR.

O popularności mediacji i innych metod ADR w Stanach Zjednoczonych świadczą następujące fakty: historycznie tylko niewielka liczba spraw wpływających do sądów trafiała na wokandę, natomiast wraz z rozwojem metod ADR w wymiarze sprawiedliwości liczba tych spraw jeszcze się zmniejszyła<sup>125</sup>; od wielu lat następuje instytucjonalizacja tych metod; w wielu stanach mediacja ma charakter obligatoryjny; używanie określenia *liti-mediation* świadczy o tym, że niemal w każdej sprawie cywilnej proponuje się mediację i stała się ona ważnym etapem procedury cywilnej<sup>126</sup>; mediacja jest najbardziej popularną metodą rozwiązywania sporów spośród wielu metod ADR, takich jak arbitraż, formy hybrydowe arb-med i med-arb, mini-rozprawa, opinia eksperta<sup>127</sup>.

Badania pokazują, że obecnie ponad połowa uniwersytetów publicznych w Stanach Zjednoczonych stosuje mediację jako samodzielną metodę rozwiązywania sporów w sprawach między członkami uczelni. Jest ona prowadzona przez neutralnych i bezstronnych mediatorów, a niezależnie od tego jest wykorzystywana jako narzędzie pracy ombudsmenów<sup>128</sup>. W.C. Warters podaje, że na kampusach w Kanadzie i Stanach

<sup>123</sup> E. Gmurzyńska, *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym. Zastosowanie w Europie i w Polsce*, Warszawa 2007, s. 4 i n.

<sup>124</sup> L.P. Love, *Twenty-Five Years Later with Promises To Keep: Legal Education in Dispute Resolution and Training of Mediators*, "Ohio State Journal on Dispute Resolution" 2002, vol. 17(3), s. 597.

<sup>125</sup> K.K. Kovach, *The Vanishing Trial: Land Mine on the Mediation Landscape or Opportunity for Evolution: Ruminations on The Future of Mediation Practice*, "Cardozo Journal of Conflict Resolution" 2005, vol. 7(27), s. 32; M. Galanter, *The Vanishing Trial: An Examination of Trials and Related Matters in Federal and State Courts*, "Journal of Empirical Legal Studies" 2004, vol. 1(3), s. 460 i n.

<sup>126</sup> J. Lande, *Lawyers' Routine Participation Directs Shape of "Liti-Mediation"*, "Alternatives to the High Cost of Litigation" 1998, vol. 16(53).

<sup>127</sup> *Ibidem*. W tym kraju mediacja na uniwersytetach jest oferowana najczęściej jako samodzielna metoda rozwiązywania sporów przez biura HR (*Human Resources*), a na pięciu uniwersytetach – przez określone departamenty się *peace studies*. W sześciu przypadkach rzecznik akademicki jest instytucją, gdzie można skorzystać z mediacji jako samodzielnej procedury, niezależnie od tego, że jest ona stosowana jako narzędzie pracy ombudsmenów. Zob. *ABA Report*, [w:] *Special Committee on Alternative Means of Dispute Resolution*, Washington 1983, s. 597–607.

<sup>128</sup> S. Klingel, M. Maffie, *op. cit.*, s. 13; B.H. Raven, *The Bases of Power/Interaction Model of Interpersonal*

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

Zjednoczonych w 1990 r. było w sumie około 20 projektów, w których prowadzono mediacje, natomiast już w 2000 r. liczba ta przekroczyła 200 programów i cały czas ma tendencję rosnącą<sup>129</sup>.

Pomimo opinii wielu badaczy, że metody ADR doskonale nadają się do rozwiązywania sporów uniwersyteckich, to zainteresowanie nimi uniwersytetów europejskich wzrastało dość powolnie. Pewnym wyjątkiem jest Hiszpania, ponieważ już w latach 90. XX w. na uczelniach funkcjonowali pierwsi ombudsmeni akademicki, którzy stosowali mediację jako narzędzie swojej pracy. W innych krajach Europy dopiero w XXI w. szerzej zainteresowano się mechanizmami polubownego rozwiązywania sporów, a sama mediacja w ostatniej dekadzie zaczęła być częściej stosowana, jako metoda rozwiązywania sporów cywilnych, rodzinnych, gospodarczych czy karnych. Nadal jednak trudno mówić o równie powszechnym zastosowaniu mediacji, jak w przypadku Kanady, Stanów Zjednoczonych, Australii czy Nowej Zelandii<sup>130</sup>.

Do popularyzacji mediacji w Europie przyczyniło się przyjęcie przez Parlament Europejski dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych, która zawiera ramowe uregulowania dotyczące mediacji jako metody zapewniającej lepszy dostęp do wymiaru sprawiedliwości<sup>131</sup>. Dyrektywa wskazywała na podstawowe zasady mediacji, które powinny być uregulowane przez kraje członkowskie, a także na konieczność zapewnienia przez kraje członkowskie odpowiedniej jakości mediacji i wprowadzenia mechanizmów dotyczących wykonalności ugód. Największym osiągnięciem dyrektywy 2008/52/WE było to, że pomimo jej ograniczonego zakresu (odnosiła się bowiem tylko do sporów transgranicznych) państwa członkowskie Unii wprowadziły mediację do swoich systemów prawnych praktycznie w większości spraw cywilnych i gospodarczych. Inne przyczyny, które wpływają na zwiększenie popularności mediacji i innych metod ADR w Europie, są następujące: wprowadzenie obligatoryjnych i quasi-obligatoryjnych mediacji<sup>132</sup>;

---

*Influence*, "Analyses of Social Issues and Public Policy" 2008, vol. 8(1), s. 9. Spośród 45 badanych uniwersytetów publicznych w 26 mediacja ma zastosowanie. Na większości tych uniwersytetów sprawy dotyczące zatrudniania pracowników naukowych na stanowisko adiunkta (*tenure*) lub profesora, a także sprawy dotyczące dyskryminacji są wyłączone z mediacji.

<sup>129</sup> W.C. Warters, *Mediation in the Campus Community...*, s. 2.

<sup>130</sup> G. DePalo, L. D'Urso, 'Rebooting' *The Mediation Directive: Assessing the Limited Impact of its Implementation and Proposing Measures to Increase the Number of Mediations in the EU*, [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI\\_ET\(2014\)493042\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI_ET(2014)493042_EN.pdf) [dostęp: 10.10.2020].

<sup>131</sup> Zob. także: dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/11/UE z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie alternatywnych metod rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (dyrektywa w sprawie ADR w sporach konsumenckich) (Dz.Urz. UE L 165/63, 18.06.2013); rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 524/2013 z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie internetowego systemu rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (rozporządzenie w sprawie ODR w sporach konsumenckich) (Dz.Urz. UE L 165/1, 18.06.2013).

<sup>132</sup> Mediacja obligatoryjna lub quasi-obligatoryjna została wprowadzona m.in. w Grecji, Rumunii i Turcji, a także w Stanach Zjednoczonych, Australii i Nowej Zelandii. Natomiast schematy quasi-obligatoryjne zostały wprowadzone w innych krajach. Należą do nich m.in. obowiązkowe spotkania informacyjne; obciążenie strony kosztami procesu, nawet gdy sprawę wygra; kary za bezzasadne odmawianie udziału w mediacji; zawarcie w pismach procesowych informacji, czy strony podjęły mediację i wyjaśnienie, dlaczego nie. Obowiązek dotyczący informowania stron przez prawników o mediacji został wprowadzony m.in. w Niemczech, Polsce, we Włoszech i Francji. Ponadto EC w sprawie *Alasini v. Telecom* (2012) zdecydował, że obowiązkowa mediacja nie

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

instytucjonalizacja ADR polegająca na tym, że stosuje się je w różnych sporach, wpisuje do ustaw, regulaminów oraz statutów dotyczących działalności wielu instytucji; profesjonalizacja zawodu mediatora, co przyczynia się do większego zaufania społecznego do tej metody<sup>133</sup>.

Wraz z rosnącą popularnością mediacji w niektórych krajach europejskich można zaobserwować coraz częstsze stosowanie tej metody rozwiązywania sporów na wybranych uniwersytetach jako metody samodzielnej, głównie w sprawach dotyczących konfliktów pracowniczych. Na innych uczelniach wprowadza się mediację w sporach z udziałem studentów. Na przykład na Uniwersytecie w Innsbrucku podejmuje się próby prowadzenia mediacji także pomiędzy studentami poprzez utworzenie specjalnego funduszu mediacyjnego czy oferowanie szkoleń z zakresu kształtowania umiejętności mediacyjnych przeznaczonych dla studentów<sup>134</sup>. Na Uniwersytecie Sheffield opracowano wraz z samorządem studenckim projekt mający na celu szkolenie studentów jako „rozjemców”, aby zapobiegać dalszym konfliktom. Rozjemcy facylitowali spotkania na nieformalnym etapie postępowania skargowego, zanim student złożył formalną skargę, a celem tych spotkań było pokierowanie postępowaniem i rozwiązanie problemu w taki sposób, aby zapobiec wszczęciu procedury formalnej<sup>135</sup>.

Na wielu brytyjskich uniwersytetach mediacja występuje jako samodzielna forma rozwiązywania sporów akademickich między członkami różnych grup w społeczności akademickiej<sup>136</sup>. Na większości z nich mediacja jest darmowa i stosuje się ją do

---

narusza art. 47 Traktatu Europejskiego dotyczącego dostępu do sądów. Podobnie w sprawie *Menini v. Banco Popolare* (2017).

<sup>133</sup> Na przykład w ostatnich latach w Polsce oprócz mediacji w sprawach cywilnych obejmujących sprawy gospodarcze, rodzinne i pracownicze (2005), sprawach karnych (1997) i sprawach nieletnich (2001) wprowadzono mediację i inne ADR w innych sporach, np. w sporach administracyjnych na podstawie ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz.U. 2017, poz. 1369), w sporach konsumenckich na podstawie ustawy z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich (Dz.U. 2016, poz. 1823), przy dochodzeniu wierzytelności na podstawie ustawy z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ułatwienia dochodzenia wierzytelności (Dz.U. 2017, poz. 933). Ponadto istnieje możliwość mediacji przez Prokuratora Generalnego na podstawie ustawy z dnia 15 grudnia 2016 r. o Prokuraturii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 2016, poz. 2261) czy w sporach dotyczących zamówień publicznych na podstawie ustawy z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2019, poz. 2019).

<sup>134</sup> J. Grier, J. Wohl, J. Leidenfrost, *Thirty Years of Solitude? University Ombudsmen's Pioneering Past, Confident Present, Challenging Future, Report of the 12<sup>th</sup> ENOHE Annual Conference*, Innsbruck 2015, s. 9.

<sup>135</sup> L. Buckton, *The Student Conduct and Appeal Office*, <https://slideplayer.com/slide/16442760> [dostęp: 10.11.2020].

<sup>136</sup> University of Dundee, [www.dundee.ac.uk/edr/howcanwehelp](http://www.dundee.ac.uk/edr/howcanwehelp) [dostęp: 10.11.2020]: „Celem mediacji jest pomagać pracownikom i studentom w przewidywaniu, unikaniu, zapobieganiu i rozwiązywaniu sporów”; Goldsmith University of London posiada zespół profesjonalnych i przeszkolonych pracowników w zakresie rozwiązywania sporów. Wszyscy przeszli szkolenie „Understanding Workplace Mediation Theory and Practice” i otrzymali akredytację poziomu 3, przyznaną przez Open College Network w Londynie (Goldsmith University of London, [www.gold.ac.uk/students/wellbeing/mediation](http://www.gold.ac.uk/students/wellbeing/mediation) [dostęp: 10.11.2020]); University of Bristol, [www.bristol.ac.uk/secretary/mediation](http://www.bristol.ac.uk/secretary/mediation) [dostęp: 10.11.2020]: „Program mediacji służy rozwiązywaniu sporów między pracownikami Uniwersytetu oraz między pracownikami Uniwersytetu a studentami”; University of Southampton, <https://www.southampton.ac.uk/mediation/students.page> [dostęp: 10.11.2020]: „Mediacja jest darmową i poufną usługą, która daje możliwość rozwiązywania wszelkich konfliktów pomiędzy stronami – w relacjach student – student lub student – personel”; University College of London, [www.ucl.ac.uk/student-mediator/what-student-mediation](http://www.ucl.ac.uk/student-mediator/what-student-mediation) [dostęp: 10.11.2020]; University of Durham, [www.dur.ac.uk/mediation.service](http://www.dur.ac.uk/mediation.service) [dostęp: 10.11.2020]: „Uniwersyteckie Biuro Mediacyjne jest otwarte dla wszystkich pracowników Uniwersytetu i studentów, którzy chcą rozwiązać konflikt poza formalnymi procedurami. Usługa jest poufna i niezależna od działu kadr i wszystkich innych wydziałów Uniwersytetu”; University of Manchester,

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

rozwiązywania sporów pomiędzy pracownikami, studentami, ale też pracownikami i studentami. Na przykład na Oxfordzie darmowa mediacja jest dostępna dla studentów, natomiast w sporach pracowniczych wykorzystywane są firmy zewnętrzne<sup>137</sup>.

Warto zauważyć, że na uniwersytetach europejskich tematyka zarządzania konfliktem, mediacji, negocjacji, arbitrażu, metod ADR czy rozwiązywania konfliktów staje się dość popularna w kontekście nauczania na studiach stacjonarnych, a szczególnie w ramach wyspecjalizowanych studiów magisterskich (LL.M). Do takiego wniosku prowadzi przegląd programów oferowanych przez uczelnie europejskie<sup>138</sup>. Pomimo tego, że mediacja – tak jak inne metody ADR – jest coraz częściej ważnym tematem badań naukowych i edukacji, m.in. ze względu na interdyscyplinarną naturę tej dziedziny, to dość rzadko stanowi niezależną metodę rozwiązywania sporów akademickich, zazwyczaj jest bowiem mechanizmem wykorzystywanym przez rzecznika akademickiego – ombudsmana, o ile został na uczelni powołany<sup>139</sup>. Analiza stosowania mediacji na uczelniach wyższych w Europie prowadzi do wniosku, że chociaż ma ona duży potencjał i mogłaby być wykorzystywana w wielu sporach akademickich, to trudno doszukać się jej systemowego i systematycznego zastosowania<sup>140</sup>. Tylko niektóre uczelnie ją stosują, i to najczęściej *ad hoc*, gdy zachodzi taka potrzeba, natomiast rzadko jest wpisana w systemowe i przemyślane rozwiązania.

Przykładem uczelni, na której wykorzystano mediację w sposób systemowy, jest Uniwersytet Warszawski (UW). Oprócz instytucji rzecznika akademickiego (ombudsmana), który mediacje ma włączone w zakres swoich obowiązków, przy Wydziale Prawa i Administracji UW działa Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów, które ściśle współpracuje z rzecznikiem. Centrum, które jako fundacja powstało w 2006 r., jest organicznie związane z Wydziałem Prawa i Administracji, a jego celem jest promowanie i popularyzacja mediacji oraz innych polubownych metod rozwiązywania sporów (ADR) m.in. na Uniwersytecie Warszawskim i w społeczności akademickiej<sup>141</sup>. W ramach Centrum, wspieranym przez rektora UW, działa kilkunastu profesjonalnych mediatorów, którzy są pracownikami uczelni lub osobami z nią współpracującymi. Prowadzą oni mediacje m.in. w sporach akademickich, które kieruje do nich rzecznik akademicki lub Rektor Uniwersytetu<sup>142</sup>. Centrum popularyzuje także koncyliacyjne metody rozwiązywania sporów

---

[www.staffnet.manchester.ac.uk/equality-and-diversity/mediation](http://www.staffnet.manchester.ac.uk/equality-and-diversity/mediation) [dostęp: 10.11.2020]: „Mediacja jest dostępna zarówno dla pracowników, jak i dla studentów, którzy chcą rozwiązać problem lub problem związany z pracą lub nauką”.

<sup>137</sup> Student Resolution Service ([www.ox.ac.uk/students/welfare/harassment/student-resolution-service](http://www.ox.ac.uk/students/welfare/harassment/student-resolution-service) [dostęp: 20.12.2020]) oferuje bezpłatne mediacje przeznaczone dla studentów, którzy znaleźli się w konflikcie z innym studentem. Natomiast pracownikom Oxford poleca jedynie konkretne firmy przeprowadzające mediację. Zob. University of Oxford, *Guidance on mediation*, <https://hr.admin.ox.ac.uk/guidance-on-mediation> [dostęp: 20.12.2020].

<sup>138</sup> *Masters Programs in Peace and Conflict Studies in Europe 2021*, [www.masterstudies.com/Masters-Degree/Peace-and-Conflict-Studies/Europe](http://www.masterstudies.com/Masters-Degree/Peace-and-Conflict-Studies/Europe) [dostęp: 20.12.2020].

<sup>139</sup> Omówienie instytucji rzecznika akademickiego znajduje się w drugiej części artykułu.

<sup>140</sup> J. Leidenfrost, *Conflict Resolution at University...*, s. 106.

<sup>141</sup> Statut Fundacji Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 12 czerwca 2006 r., <https://mediacje.wpia.uw.edu.pl/o-nas/statut> [dostęp: 27.01.2021].

<sup>142</sup> Niezależnie od mediacji akademickich głównym trzonem działalności Centrum jest edukacja studentów prawa na ten temat. Do Centrum wpływają sprawy kierowane przez sądy i w ramach tzw. kliniki mediacji studenci, po intensywnych i praktycznych zajęciach dotyczących negocjacji, rozwiązywania sporów i mediacji, prowadzą mediacje i pełnią funkcję mediatorów pierwszego kontaktu w sprawach kierowanych przez sądy.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

oraz umiejętności miękkie przez organizowanie szkoleń dla studentów i pracowników uniwersytetu. W pewnym sensie można zatem mówić o stworzeniu systemu rozwiązywania sporów na Uniwersytecie Warszawskim, którego elementami są: rzecznik akademicki, Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów oraz system szkoleń dotyczących radzenia sobie z konfliktami<sup>143</sup>.

Interesujące z punktu widzenia mediacji akademickiej w Polsce jest to, że na podstawie obowiązującej od 1 października 2018 r. ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce<sup>144</sup> stworzono ramy prawne dla stosowania mediacji w niektórych sporach akademickich<sup>145</sup>. Choć uregulowania ustawowe są bardzo wąskie i dotyczą jedynie stosowania mediacji w ramach postępowania dyscyplinarnego wobec nauczycieli akademickich, to nic nie stoi na przeszkodzie, aby uniwersytety – niezależnie od uregulowań ustawowych – prowadziły mediacje w innych sprawach, w których mają one szersze zastosowanie. Tę regulację można interpretować jako pozytywną tendencję w kierunku promocji mediacji w sporach akademickich, gdyż ustawodawca zwraca uwagę uniwersytetom na możliwość jej wykorzystania w tych sprawach. Zgodnie z art. 282 ustawy mediacja jest dobrowolna, gdyż jest prowadzona za zgodą pokrzywdzonego oraz osoby, której czynu dotyczy zawiadomienie lub informacja, o których mowa w tym artykule. Mediację prowadzi nauczyciel akademicki wskazany przez rektora, a ustawa nie reguluje innych zasad mediacji<sup>146</sup>.

---

Studenci nie biorą jednak udziału w mediacjach akademickich, gdyż te, które wpływają do Centrum, dotyczą zazwyczaj sporów pomiędzy pracownikami uniwersytetu.

<sup>143</sup> Wprowadzenie takiego systemu było możliwe dzięki poparciu tej idei przez władze uniwersytetu oraz zajmowanie się tą dziedziną przez pracowników naukowych, w szczególności na WPiA i ISNS, a także dzięki prowadzeniu zajęć z mediacji i negocjacji, kliniki mediacji czy też udziałowi studentów w *moot court* i konkursach o tej tematyce.

<sup>144</sup> Dz.U. 2018, poz. 1668 ze zm.

<sup>145</sup> Do czasu wprowadzenia ustawy można było stosować także mediacje w sporach dyscyplinarnych na podstawie art. 150 i 223 ustawy o szkolnictwie wyższym, który przewidywał, że w postępowaniach dyscyplinarnych wobec studentów i pracowników, w sprawach nieuregulowanych wprost w postępowaniu dyscyplinarnym, stosuje się przepisy Kodeksu postępowania karnego (k.p.k.). Ze względu na to, że art. 23 k.p.k. przewidywał mediacje w sprawach karnych, interpretacja tych przepisów była taka, że w postępowaniach dyscyplinarnych można stosować mediację, chociaż była ona wykorzystywana niezwykle rzadko.

<sup>146</sup> Z raportu Fundacji Nauka Polska wynika, że z 69 uczelni, które odpowiedziały na pytanie, do tej pory 51 nie ustanowiło funkcji mediatora. Przykładowo Akademia Sztuk Teatralnych im. Stanisława Wyspiańskiego w Krakowie wskazała, że rektor AST będzie powoływał mediatora do określonej sprawy i nie planuje się powołania stałego mediatora. Inne uczelnie odpowiedziały, że nie powołują na razie takiej instytucji, „bo nie ma takiej potrzeby” (zob. P. Szewiła, *Mediacja na uczelniach rozkręca się powoli*, 12.11.2019, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/1439065,mediacja-uczelnie-szkolnictwo-wyzsze-mediator-pracownicy-naukowi.html> [dostęp: 20.12.2020]; *Osoba mediatora w świetle Ustawy 2.0*, <https://sciencewatch.pl/index.php/7-osoba-mediatora-w-swietle-ustawy-2-0> [dostęp: 20.12.2020]). Ponadto krytykowane jest wąskie zastosowanie mediacji tylko do spraw dyscyplinarnych dotyczących pracowników oraz fakt, że zawodowi mediatorzy nie mogą wykonywać funkcji mediatora, podczas gdy nie na wszystkich uczelniach wyższych są pracownicy, którzy specjalizują się w prowadzeniu mediacji. Z ciekawą inicjatywą wystąpiła ADR Study Space, która jest nieformalną organizacją nauczycieli akademickich wykładających mediację i inne ADR na wydziałach prawa w odniesieniu do mediacji akademickich. Inicjatywa miałaby polegać na stworzeniu listy mediatorów akademickich, na którą wpisani byłiby pracownicy naukowcy z uczelni w całej Polsce zajmujący się mediacją naukową i będący często profesjonalnymi mediatorami. Z listy tej uniwersytety korzystałyby w przypadku sporu. Jeśli dochodziłoby do problemów z zachowaniem bezstronności przez mediatora z tego względu, że jest on pracownikiem tej samej uczelni, co strony sporu, to uczelnie mogłyby wykorzystać mediatorów z listy. W ten sposób zapewnione byłyby zasady profesjonalizmu i bezstronności, a także znajomości realiów na uczelniach wyższych.

## KORZYŚCI MEDIACJI DLA CZŁONKÓW SPOŁECZNOŚCI AKADEMICKIEJ

### 1. Korzyści dla studentów

Konflikty na kampusie z udziałem studentów są częścią życia akademickiego. Wynikają one z kontaktów z administracją czy nauczycielami akademickimi, a także są częścią życia w akademikach, w których spotykają się ludzie pochodzący z różnych rejonów kraju i świata. Wobec globalizacji, która przejawia się w mobilności studentów i studiowaniu w różnych krajach, ta różnorodność dotyczy kultury, religii, rasy, tradycji, systemów wartości. W efekcie braku lub nielicznych wcześniejszych kontaktów z różnorodnością rodzą się różnego rodzaju obawy i ujawniają się stereotypy, które mogą być przyczyną nieporozumień<sup>147</sup>. Dla studentów, szczególnie młodszych roczników, uniwersytet jest nieznanym i fascynującym światem, utożsamianym z nieskrępowaną wolnością, a swobodne korzystanie z niej prowadzi często do eksperymentowania czy przekraczania określonych granic zachowania, co jest wyrazem tej wolności, ale i przyczyną konfliktów. Studenci, zwłaszcza na pierwszym roku studiów, nie wiedzą, jak radzić sobie z konfliktami i nie mają umiejętności negocjacyjnych, co może zaostrzać konflikty, gdyż stosowane przez nich techniki są mało skuteczne<sup>148</sup>. Nowe i nieznanne sytuacje oraz oderwanie od rodziny mogą być przyczyną stresu, ale też podstawą konfliktów ze współlokatorami, innymi studentami czy wykładowcami. Zazwyczaj na początku edukacji akademickiej studenci nie znają reguł dotyczących zachowania czy zasad i standardów etycznych, co również może być powodem ich kłopotów.

Mediacja daje poczucie sprawczości, pozwala na włączenie stron w proces podejmowania decyzji, kreuje atmosferę dialogu i dobrej komunikacji oraz zapewnia równowagę stron w procesie, co jest szczególnie istotne w konfliktach studentów z pracownikami akademickimi czy administracyjnymi, w które co do zasady wpisana jest nierówność stron. Ponadto nie bez znaczenia jest fakt, że uniwersytet daje studentom możliwość wzięcia udziału w mediacji, która jest procedurą dobrowolną, nie narzuca się więc im tego wyboru. Udział w mediacji podkreśla poczucie odpowiedzialności studentów oraz przyczynia się do pozytywnej oceny uniwersytetu, który obok bardziej formalnych procedur stwarza również taką możliwość<sup>149</sup>. Wartością mediacji w sporach, w których biorą udział studenci, jest możliwość ich rozwiązania w formie dialogu i otwartej komunikacji, niezależnie od tego, z kim toczy się spór, a także mobilizacja studentów do aktywnego uczestnictwa i poszukiwania możliwych rozwiązań rozwijających umiejętności miękkie, takie jak praca w grupie, rozwiązywanie problemów czy negocjacje. Mediacja daje też poczucie bezpieczeństwa poprzez realizację zasady bezstronności i neutralności, ponieważ mediator umożliwia stronom przedstawienie swojej historii bez przerywania, zapewnia równowagę stron bez względu na to, jaką pozycję zajmują w hierarchii uniwersyteckiej, czuwa nad przebiegiem procesu i nad tym, aby strony się słyszały i rozumiały.

---

<sup>147</sup> W.C. Warters, *Mediation in the Campus Community...*, s. 33.

<sup>148</sup> M. Czapski, *op. cit.*, s. 476.

<sup>149</sup> K. Matthews, *7 Benefits of Mediation Programs in Higher Education Institutions*, October 2019, [www.mediate.com/articles/matthews-7-benefits.cfm](http://www.mediate.com/articles/matthews-7-benefits.cfm) [dostęp: 10.09.2020].

## 2. Korzyści dla administracji

Mediacja charakteryzuje się przede wszystkim dość dużą efektywnością oraz krótkim czasem rozwiązania sporu. Z badań wynika, że ponad 50% spraw, które są poddawane mediacji, kończy się ugodą<sup>150</sup>, a wiele statystyk wskazuje na to, że rozwiązanie przeciętnej sprawy w mediacji zajmuje nie więcej niż dwa miesiące, co znacząco oszczędza czas administracji. Osoby zarządzające różnymi instytucjami ponad 30% czasu pracy poświęcają na rozwiązywanie konfliktów<sup>151</sup>. Na uniwersytecie, który jest złożoną instytucją z punktu widzenia istnienia wydzielonych grup i subkultur oraz ścierania się różnych interesów, konflikty i ich rozwiązywanie są istotną częścią zadań, którym administracja uczelni i wydziałów poświęca swój czas. Ponadto mediacja charakteryzuje się tym, że jest co do zasady tańsza niż inne sposoby rozwiązywania sporów, takie jak postępowanie sądowe czy arbitraż. W warunkach akademickich, kiedy rolę mediatora często pełnią nauczyciele akademicy w ramach powstałych programów czy ośrodków rozwiązywania sporów bądź też mediację prowadzi rzecznik akademicki, jej koszty są niższe niż w przypadku zatrudnienia mediatorów spoza uczelni. Koszty finansowania takich programów, ponoszone przez administrację uniwersytetu, to jedynie ułamek kosztów ponoszonych przy okazji formalnych postępowań.

Niezależnie od efektywności i kosztów mediacji dla uniwersytetów ważna jest poufność charakterystyczna dla tej procedury. Uczelnie często spotykają się z negatywnymi komentarzami w przypadku powstania sporu czy innej trudnej sytuacji, dlatego poufność mediacji może być powodem, dla którego decydują się na rozwiązanie sporu tą drogą. W przypadku uniwersytetu, nawet jeśli jest to sytuacja jednostkowa, wynikająca z konfliktu personalnego, upublicznienie szczegółów sporu może być destrukcyjne zarówno dla administracji, jak i dla całej społeczności akademickiej. Często obserwatorzy zewnętrzni jeden incydentalny przypadek uogólniają na całą społeczność akademicką. Zastosowanie w takich sytuacjach mediacji, której jedną z podstawowych zasad jest poufność, pozwala rozwiązać konflikt bez zewnętrznych nacisków na administrację czy na strony oraz bez strat wizerunkowych.

Stosowanie mediacji w sporach akademickich jest wyrazem tego, że administracja uczelni chce nie tylko rozwiązywać spory wewnętrzne w formie dialogu, lecz także jest gotowa zarówno do skorygowania nieprawidłowych praktyk stosowanych na uniwersytecie, jak i na włączenie członków społeczności w proaktywne podejście do konfliktów uniwersyteckich, bierze pod uwagę ich opinię, pragnie wysłuchać ich zdania<sup>152</sup>. Mediacja rozwiązuje konflikty w szerokim zakresie, ponieważ opiera rozwiązanie na wielopłaszczyznowych interesach stron. Często w mediacji strony rozszerzają pole dialogu i budują wartość dodaną, która w warunkach konfliktu uniwersyteckiego może mieć znaczenie dla wprowadzenia pozytywnych zmian na uczelni. W czasie mediacji poruszane są problemy, które nie są w ogóle omawiane w bardziej formalnych procedurach, jak np. skargi i zażalenia czy postępowania sądowe, w trakcie których zazwyczaj nie analizuje się głębiej

---

<sup>150</sup> A. Gójska, *Mediacja w postępowaniu cywilnym w Polsce w statystykach Ministerstwa Sprawiedliwości*, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacja” 2013, nr 22, s. 113.

<sup>151</sup> D. Dana, *The costs of organizational conflict*, „Organizational Development Journal” 1984, s. 5.

<sup>152</sup> W.C. Warters, *Mediation in the Campus Community...*, s. 29.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

źródeł konfliktu. W mediacji wychodzi się poza granice pierwotnej skargi, dzięki czemu konflikt jest rozwiązywany szeroko, co pozytywnie wpływa na trwałość i stabilność wypracowanego porozumienia. Dochodzenie do konsensusu powoduje, że strony zaczynają ze sobą współpracować, co ma niebagatelne znaczenie dla atmosfery panującej na uniwersytecie.

Poza tym na uczelniach liczne konflikty są pozostawiane same sobie, gdyż często nie ma miejsca na to, aby strony mogły w bezpiecznej atmosferze i z udziałem neutralnej, trzeciej osoby porozmawiać czy poprawić swoje relacje<sup>153</sup>. Te konflikty dotyczą zarówno studentów, jak i pracowników, którzy w efekcie opuszczają uniwersytet<sup>154</sup>. Badania przeprowadzone wśród studentów studiów doktoranckich wskazują, że tylko 50% osób kończy te studia, a jednym z dwóch głównych powodów jest konflikt z prowadzącym<sup>155</sup>.

Poza korzyściami o charakterze ekonomicznym i organizacyjnym paradygmat mediacji opartej na autonomii jednostki, która ma wpływ na proces i na to, jak spór się zakończy, ma prawo głosu i prawo do wysłuchania, wpisuje się w ideę autonomicznego i niezależnego uniwersytetu. Pozwala ona na rozwiązanie sporu niezależnie od procedur formalnych, a jednocześnie daje członkom społeczności możliwość wzięcia udziału w procesie, który jest realizowany m.in. przez zasadę dobrowolności. Mediacja wpisuje się także w misję uniwersytetów, której elementem są takie wartości, jak dialog, tolerancja i poszanowanie poglądów innych. Mediacja edukuje w dziedzinie ważnych w przyszłości umiejętności negocjacji i rozwiązywania problemów oraz pokazuje, w jaki sposób można dojść do konsensusu, pomimo innego spojrzenia na ten sam problem, w duchu poszanowania wartości i poglądów drugiej osoby oraz budowania trwalszych relacji, dzięki czemu jest ważnym elementem edukacji uniwersyteckiej.

### **3. Korzyści dla pracowników naukowych i administracyjnych**

Jedną z cech charakterystycznych pracy akademickiej jest autonomia badań i pracy naukowej. Mediację również charakteryzuje autonomia stron oraz ich wpływ na proces i na jego wynik, co w wyraźny sposób odzwierciedla wartości ważne dla członków społeczności akademickiej. Z tego względu może być ona szczególnie przydatna w sporach, w których biorą udział nauczyciele akademicy po jednej lub po obu stronach.

W sporach toczonych na uczelni istotne dla jej pracowników jest także zachowanie dobrych relacji. Zatrudnienie na uczelni ma często długotrwały charakter, kontynuowanie konfliktu zatem nie sprzyja dobrej atmosferze i pogarsza efektywność pracy. Ponadto sam udział w procesie mediacji, w którym mogą uczestniczyć wszystkie osoby zaangażowane w konflikt, daje poczucie wpływu na sprawy uczelni i pozwala na kolegialne podejmowanie decyzji. Pracownikom administracyjnym uczelni, którzy wchodzi w relacje ze studentami

---

<sup>153</sup> Rozmowa z prawniczką UW, według której do wielu spraw w sądach z udziałem uczelni jako strony w ogóle nie by dochodziło, gdyby osoby zaangażowane w konflikt miały możliwość porozmawiania w bezpiecznej atmosferze oraz gdyby brał w nich udział mediator.

<sup>154</sup> J.P. Folger, J.J. Shubert, *Resolving student-initiated grievances in higher education: Dispute resolution procedures in a non-adversarial setting (Report no. 3)*, Washington 1986.

<sup>155</sup> M. Nerad, D.S. Miller, *Increasing student retention in graduate and professional programs*, [w:] *Assessing Graduate and Professional Education*, ed. J.G Haworth, San Francisco 1996, s. 61 i n.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

oraz innymi pracownikami administracyjnymi i naukowymi, mediacja daje dodatkową możliwość rozwiązania konfliktu szybko i efektywnie. Bardzo często na uczelni nie ma możliwości, aby skonfliktowane strony mogły porozmawiać i wyjaśnić sytuację w bezpiecznej atmosferze, co może prowadzić do przeciągania i zaostrzenia konfliktu lub nawet do podjęcia przez jedną ze stron bardziej formalnych kroków. Niezależnie od pozycji pracownika na uniwersytecie mediacja zapewnia równość stron i możliwość spotkania w bezpiecznej atmosferze, której sprzyja m.in. poufność tej procedury oraz obecność bezstronnego i neutralnego mediatora, zamiast odwołania się do hierarchicznych struktur uniwersyteckich czy oddania sprawy do decyzji kierownika jednostki. Ze względu na charakter sporu pracownicy mogą czuć się niekomfortowo, gdy są zmuszeni do rozmowy z bezpośrednim przełożonym na temat przyczyn konfliktu. Kolejnym powodem przemawiającym za stosowaniem mediacji w sporach uniwersyteckich jest fakt, że drugą pod względem wielkości liczbę sporów stanowią na uczelni konflikty o charakterze interpersonalnym. Dzięki zastosowaniu w tych sporach mediacji pracownicy naukowcy, którzy pełnią także funkcje kierownicze (np. kierowników katedr), nie są zmuszeni do ponoszenia odpowiedzialności za rozstrzygnięcie tych sporów<sup>156</sup>.

#### PODSUMOWANIE

Zmieniająca się rola uniwersytetów, złożony charakter społeczności akademickiej, a także występujące w XXI w. kryzysy i wyzwania globalne powodują, że uniwersytety stają się „laboratoriami konfliktów”. Ponadto konflikty i spory na uczelniach zawsze były nieodłączną częścią życia akademickiego, gdyż dochodzenie do prawdy przebiegało poprzez spory i dyskusje. Niezależność akademicka, indywidualny tryb pracy czy hierarchiczne struktury powodują, że uniwersytety są szczególnie podatne na rodzenie się konfliktów.

Spory i dyskusje wpisane w naturę życia akademickiego, prawo każdego do wyrażenia swoich poglądów i bycia wysłuchanym z szacunkiem oraz rosnąca liczba spraw sądowych przeciwko uniwersytetom, postrzeganym w ostatnim czasie również jako dostarczyciele usług edukacyjnych, spowodowały, że na uczelniach na całym świecie zaczęto poszukiwać nowych sposobów rozwiązywania sporów. Alternatywne wobec postępowań sądowych metody chronią niezależność uniwersytetów, pełnią funkcję edukacyjną i rozwiązują spory w duchu tolerancji i poszanowania poglądów innych oraz za pomocą dialogu. Taki kierunek można określić jako zmianę paradygmatu w podejściu do konfliktów w sporach akademickich, która ma miejsce na uczelniach funkcjonujących praktycznie na wszystkich kontynentach, chociaż nie wszędzie rozwój tych metod jest równie zaawansowany.

Najczęściej stosowaną alternatywną metodą rozwiązywania i zapobiegania sporów na uczelniach jest mediacja. Ma ona niewiązący i nieformalny charakter, a jej stosowanie opiera się na przekonaniu o szeroko rozumianej niezależności członków społeczności akademickiej. W mediacji wszyscy uczestnicy na równych prawach mają wpływ na proces i jego wynik, a do konsensusu dochodzi się poprzez dialog.

---

<sup>156</sup> W.H. Gmach, J.B. Carroll, R. Seedorf, D. Wentz, *Center for the Study of the Department Chair: 1990 Survey*, Washington 1990.

Mediacja przynosi wiele korzyści zarówno uczelni, jak i członkom jej społeczności. Z punktu widzenia zastosowania jej w sporach uniwersyteckich ważny jest jej charakter edukacyjny (szczególnie w sporach z udziałem studentów, którzy biorą udział procesie uwzględniającym ich głos) oraz możliwość wpływu na wynik sporu, zapewnia bowiem równość stron oraz wysłuchanie i zrozumienie racji drugiej strony. Ta metoda rozwiązywania sporów daje poszczególnym grupom na uniwersytecie wiele korzyści, które wykraczają poza typową listę korzyści wymienianych zazwyczaj przy opisywaniu mediacji, takich jak oszczędność kosztów i czasu, co czyni ją prawdziwie „odpowiednią” (Appropriate Method of Dispute Resolution) metodą rozwiązywania sporów akademickich.

Pomimo to jej zastosowanie nie jest ani oczywiste, ani równomierne i nawet na uczelniach działających w tym samym kraju występują znaczne różnice. Z jednej strony uczelnie w takich państwach, jak Kanada, Stany Zjednoczone, Australia, Nowa Zelandia, Meksyk czy Hiszpania stosują mediację od ponad czterech dekad i ma ona tam ugruntowaną pozycję oraz znaczenie w rozwiązywaniu sporów akademickich. Z drugiej strony w wielu państwach metoda ta została wprowadzona dopiero w ostatnich dekadach i często nie ma wsparcia instytucjonalnego czy zewnętrznego, wspólnie wypracowanych standardów i zasad dobrej praktyki, a jej stosowanie to niejednokrotnie wynik inicjatywy pracowników uczelni, nie zaś wprowadzenia systemowych zmian przez władze uczelni. Porównanie zastosowania mediacji w sporach uniwersyteckich w różnych krajach wskazuje, że badania na ten temat w państwach Unii Europejskiej są ograniczone i zagadnienie to wymaga dalszych pogłębionej analizy.

Badania zastosowania mediacji w sporach akademickich, która została przedstawiona w tym artykule, prowadzi do konkluzji, że nie ma jednego czy nawet kilku modeli mediacji uniwersyteckiej, a jej zastosowanie jest zróżnicowane i często wrywkowe. Powszechność stosowania mediacji w kontekście akademickim zależy od takich czynników, jak: poziom rozwoju i popularności mediacji w danym kraju; przekonanie administracji uniwersytetów o skuteczności i zasadności zastosowania tej metody w sporach uniwersyteckich; zaangażowanie członków społeczności akademickiej w promowanie mediacji na uczelni; czynniki formalne w postaci przepisów, statutów czy regulaminów, które regulują zastosowanie mediacji na uczelniach.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że potencjał mediacji w sporach akademickich w wielu krajach jest niewykorzystany i przynajmniej w Europie jest ona dość rzadko samoistną metodą rozwiązywania tych sporów, chociaż idealnie się do nich nadaje. Zastosowanie mediacji w różnych sporach, nie tylko wewnętrznych ze studentami czy pracownikami, lecz także zewnętrznych, np. przez wprowadzanie klauzul mediacyjnych do umów cywilnoprawnych, które uniwersytet zawiera z różnymi podmiotami, może być dobrym rozwiązaniem z punktu widzenia kosztów prowadzenia sporów oraz realizowania idei autonomicznego i niezależnego uniwersytetu.

Szczególą uwagę przy wprowadzaniu mediacji na uczelniach należy zwrócić na wykorzystanie potencjału intelektualnego studentów oraz włączenie ich w możliwość prowadzenia mediacji w formie *peer mediation* czy też w inne formy ADR, które mają nieocenione walory edukacyjne. Trzeba również zastanowić się nad wprowadzeniem mediacji o charakterze obligatoryjnym w sporach akademickich, gdyż metoda ta daje możliwość

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

rozwiązania sporów na ich wczesnym etapie oraz spotkania się stron, co może doprowadzić do zakończenia sporu i zarazem uniknięcia procedur formalnych. Mediacja zawiera nie tylko element nieformalności i poufności, charakteryzuje się też stosunkowo niskimi kosztami i leży w interesie wszystkich stron, czyli uczelni wyższych, studentów i pracowników. Przystąpienie do tej procedury nie skutkuje żadnymi ograniczeniami czy konsekwencjami, mediacja nie ogranicza bowiem prawa do sądu, a jedynie daje szansę na wspólną dyskusję, zastanowienie się nad rozwiązaniami, a w przypadku braku porozumienia procedura sądowa czy inne procedury formalne, takie jak postępowania skargowe czy dyscyplinarne, są w dalszym ciągu dostępne dla każdej ze stron. Ponadto rezygnacja z udziału w mediacji w jej trakcie lub brak zawarcia ugody nie powoduje żadnych negatywnych konsekwencji. Mediacja obligatoryjna w niektórych sporach akademickich może zapobiegać rozpoczęciu procedur formalnych lub pozostawieniu nierozwiązanego sporu, co w dłuższym okresie prowadzi do eskalacji konfliktu. Dodatkowo warto rozważyć celowość szerszych ustawowych uregulowań mediacji w sporach akademickich, co nadałoby tej metodzie większą rangę i legitymację do jej stosowania.

Jeden z wniosków, który płynie z analizy dotychczasowego rozwoju metod ADR na uczelniach w różnych krajach, jest taki, że systemowe podejście do rozwiązywania sporów jest najbardziej skuteczne, gdy polega na wielopłaszczyznowych i proaktywnych działaniach uniwersytetów w tym zakresie. Mogą one obejmować także koncyliacyjne podejścia do rozwiązywania sporów zapisane w misjach uniwersytetów, co może przejawiać się zarówno w zobowiązaniu uczelni wyższych do proponowania mediacji w przypadku powstania sporów ze studentami czy pracownikami, jak i we wprowadzaniu klauzul mediacyjnych czy mieszanych do wszelkich umów, które uniwersytet zawiera z różnymi podmiotami.

## BIBLIOGRAFIA

### LITERATURA

- ABA Report, [w:] *Special Committee on Alternative Means of Dispute Resolution*, Washington 1983.
- Abramson H., *Mediation Representation: Advocating in a Problem-solving Process*, Boulder 2004.
- Alcover C.-M., *Ombudsing in Higher Education: A Contingent Model for Mediation in University Dispute Resolution Processes*, "The Spanish Journal of Psychology" 2019, vol. 12(1), **DOI: <https://doi.org/10.1017/S1138741600001682>**.
- Baldrige J.V., *Power and Conflicts in the University: Research in Sociology of Complex Organizations*, New York 1971.
- Baldrige J.V., Curtis D.V., Ecker G.P., Riley G.L., *Policy Making and Effective Leadership*, San Francisco 1978.
- Barnes B.E., *Designing a Conflict Resolution System for the University of Hawaii System: Economic Considerations and the Unionized Campus*, CNCR-Hewlett Foundation Seed Grant White Papers 1999, no. 9.
- Barsky A.E., *Structural Sources of Conflicts in a University Context*, "Conflict Resolution" 2002, vol. 20(161), **DOI: <https://doi.org/10.1002/crq.3890200204>**.
- Baruch Bush R.A., Folger J.P., *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*, San Francisco 2005.
- Barzun J., *How It Runs, Where It Is Going*, Chicago–London 1993.
- Behrens R., *ENOHE 2013 Dispute Resolution in Higher Education in Turbulent Times*, [w:] *Report of the 10<sup>th</sup> Annual Conference of the European Network of Ombudsmen in Higher Education*, Oxford 2014.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

- Bienstock J.E., *Campus Conflict Resolution: The Time Has Come for Mandatory Mediation*, "Journal of Business and Behavioral Sciences" 2019, vol. 31(1).
- Bing R., Dye I., *The danger of hierarchical decision-making: How a model 'effective' college president alienated and embittered a campus*, "Academe" 1992, vol. 78(4), DOI: <https://doi.org/10.2307/40250352>.
- Birnbaum R., *Management Fads in Higher Education: Where They Come From, Why They Do, Why they Fail*, San Francisco 2001.
- Birtwistle T., *Legal Aspects of Higher Education in an International Context: Disputes, Resolutions, Methods and Safeguards*, Amsterdam 2008.
- Borucka-Arczowa M., *Koncepcja sprawiedliwości proceduralnej i jej rola w okresie przemian systemowych. Analiza teoretyczno-prawna*, [w:] *Dynamika wartości w prawie*, red. K. Pałeczki, Kraków 1987.
- Cabal A.B., *The University as an Institution Today*, Paris–Ottawa 1993.
- Caetano P., Freire I., *Mediation in Education: A Collaborative Study between the University and Practitioner-researchers in the Field of Education*, Portugal 2004 (paper presented at the European Conference on the Educational Research, University of Crete, 22–25 September 2004).
- Chauvin T., *Prawa stają się prawem: demokratyczne procedury w służbie wartości*, [w:] *Prawa stają się prawem. Status jednostki a tendencje rozwojowe prawa*, red. M. Wyrzykowski, Warszawa 2006.
- Christie N., *Conflicts as Property*, "The British Journal of Criminology" 1977, vol. 17(1), DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjc.a046783>.
- Clark B., *Sustaining Change in Universities*, London 2004.
- Clark R., *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-national Perspective*, Berkeley 1983.
- Cohen M.D., March J.G., *Leadership and Ambiguity: The American College President*, New York 1974.
- Conrath R.C., *In Loco Parentis: Recent Developments in this Legal Doctrine as Applied to the University-Student Relationship in the United States of America, 1965–75, 1976* (rozprawa doktorska przygotowana w Kent State University Graduate School of Education).
- Cybulko A., *Konflikt*, [w:] *Mediacja. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2018.
- Czapski M., *Mediacja w sporach akademickich*, [w:] *Mediacja. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2018.
- Dana D., *The costs of organizational conflict*, "Organizational Development Journal" 1984.
- Delgado R., Dunn Ch., Brown P., Lee H., Hubbert D., *Fairness and Formality: Minimizing the Risk of Prejudice in Alternative Dispute Resolution*, "Wisconsin Law Review" 1985, no. 1359.
- Deutsch M., Coleman P.T., Marcus E.C., *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco 2006.
- Dutile F.N., *Law and Governance Affecting the Resolution of Academic and Disciplinary Disputes at Scottish Universities: An American Perspective*, "Indiana International & Comparative Law Review" 1997, vol. 8(1), DOI: <https://doi.org/10.18060/17804>.
- Folger J.P., Shubert J.J., *Resolving student-initiated grievances in higher education: Dispute resolution procedures in a non-adversarial setting (Report no. 3)*, Washington 1986.
- Galanter M., *The Vanishing Trial: An Examination of Trials and Related Matters in Federal and State Courts*, "Journal of Empirical Legal Studies" 2004, vol. 1(3), DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1740-1461.2004.00014.x>.
- Girard K., Rifkin J., Townley J., *Peaceful Persuasion: A Guide to Creating Mediation Dispute Resolution Programs on College Campuses*, Amherst 1985.
- Gmurzyńska E., *Benefits of Dispute Resolution Systems in Organizations: The Example of the University of Warsaw Conflict Resolution System*, "ENOHE Occasional Paper" 2012, no. 9.
- Gmurzyńska E., *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym. Zastosowanie w Europie i w Polsce*, Warszawa 2007.
- Gmurzyńska E., *Rodzaje mediacji*, [w:] *Mediacja. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2018.
- Gmurzyńska E., *Rola prawników w alternatywnych metodach rozwiązywania sporów*, Warszawa 2014.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

- Gmurzyńska E., *Sprawiedliwość a mediacja. Wybrane zagadnienia związane z realizowaniem koncepcji sprawiedliwości w mediacji*, [w:] *Aurea praxis, aurea theoria*, red. J. Gudowski, K. Weitz, t. 2, Warszawa 2011.
- Gójska A., *Mediacja w postępowaniu cywilnym w Polsce w statystykach Ministerstwa Sprawiedliwości*, „Profilaktyka Społeczna i Resocjalizacja” 2013, nr 22.
- Grier J., Wohl J., Leidenfrost J., *Thirty Years of Solitude? University Ombudsmen’s Pioneering Past, Confident Present, Challenging Future, Report of the 12<sup>th</sup> ENOHE Annual Conference*, Innsbruck 2015.
- Grillo T., *The Mediation Alternative: Process Dangers for Woman*, “The Yale Law Journal” 1991, vol. 100(6), **DOI: <https://doi.org/10.2307/796781>**.
- Katz N.H., Kovack L.N., *Higher Education’s Current State of Alternative Dispute Resolution Service for Students*, “Journal of Conflict Management” 2016, vol. 4(1).
- Klingel S., Maffie M., *Conflict Management System in Higher Education: A Look at Mediation in Public Universities*, “Dispute Resolution Journal” 2011, vol. 66.
- Kontowski D., *Umasowienie czy demokratyzacja? Rosnąca liczba studentów w Polsce a tradycja liberal arts education*, „TH!NK” 2013, nr 4.
- Kovach K.K., *The Vanishing Trial: Land Mine on the Mediation Landscape or Opportunity for Evolution: Ruminations on The Future of Mediation Practice*, “Cardozo Journal of Conflict Resolution” 2005, vol. 7(27).
- Lande J., *Lawyers’ Routine Participation Directs Shape of “Liti-Mediation”*, “Alternatives to the High Cost of Litigation” 1998, vol. 16(53), **DOI: <https://doi.org/10.1002/alt.3810160402>**.
- Leidenfrost J., *Conflict Resolution at University: Ombudsman Mediation as a Tool?*, “Perspective Focus” 2015, vol. 101(2).
- Leidenfrost J., *Ombudsmen in Higher Education: Helping the Single Student, Contributing to the Universities’ Institutional Changes*, “Creative Education” 2013, vol. 4(7), **DOI: <https://doi.org/10.4236/ce.2013.47A2002>**.
- Lind E.A., Tyler T.R., *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York 1988.
- Love L.P., *Twenty-Five Years Later with Promises To Keep: Legal Education in Dispute Resolution and Training of Mediators*, “Ohio State Journal on Dispute Resolution” 2002, vol. 17(3).
- McCarthy J.E., *Conflict and Mediation in Academy*, “New Directions for Higher Education” 1980, no. 31.
- Millet J.D., *New Structures of Campus Power: Success and Failures of Emerging Forms of Institutional Governance*, San Francisco 1978.
- Moore Ch., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflicts*, San Francisco 1996.
- Morek R., *ADR – w sporach gospodarczych*, Warszawa 2004.
- Morek R., *Wprowadzenie*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska. R. Morek, Warszawa 2018.
- Nerad M., Miller D.S., *Increasing student retention in graduate and professional programs*, [w:] *Assessing Graduate and Professional Education*, ed. J.G Haworth, San Francisco 1996.
- Ostar A.W., *Institutional conflict*, “Conflict Management in Higher Education” 1995, no. 92, **DOI: <https://doi.org/10.1002/he.36919959210>**.
- Peterson M.W., Spencer M.G., *Understanding academic culture and climate*, “New Directions for Institutional Research” 1990, no. 68, **DOI: <https://doi.org/10.1002/ir.37019906803>**.
- Raven B.H., *The Bases of Power/Interaction Model of Interpersonal Influence*, “Analyses of Social Issues and Public Policy” 2008, vol. 8(1), **DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>**.
- Readings B., *Uniwersytet w ruinie*, Warszawa 2017.
- Riskin L.L., Westbrook J.E., *Dispute Resolution and Lawyers*, St. Paul 2002.
- Schmidtlein F.A., Berdahl R.O., *Autonomy and Accountability: Who Controls Academe?*, [w:] *American Higher Education in the Twenty-First Century: Social, Political, and Economic Challenges*, eds. P.G. Altbach, P.J. Gumpert, R.O. Berdahl, Baltimore 2011.
- Smużewska M., *Uniwersytet bez idei. Artykuł recenzyjny książki Idea uniwersytetu. Reaktywacja pod redakcją Piotra Sztompki i Krzysztofa Matuszka (Kraków 2014: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, ss. 365)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2015, nr 1, **DOI: <https://doi.org/10.14746/nsw.2015.1.12>**.
- Szpor A., *Konflikty w organizacjach – organizacje w konfliktach*, [w:] *Mediacje. Teoria i praktyka*, red. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2018.

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

- Sztompka P., *Uniwersytet współczesny. Zderzenie dwóch kultur*, „Nauka” 2014, nr 1.
- Tierney W.G., *Organizational culture in higher education: Defining the essentials*, “Journal of Higher Education” 1988, vol. 59(1), DOI: <https://doi.org/10.2307/1981868>.
- Ury W.L., Brett J.M., Goldberg S.B., *Getting Disputes Resolved*, San Francisco 1993.
- Volpe M., Chandler D., *Resolving Conflicts in Institutions of Higher Education: Challenges for Practitioners*, “Georgia State University College of Law Reading Room” 1999, no. 8.
- Warters W.C., *Institutional and Program Level Guidance for Conflict Management in Higher Education*, Campus Conflict Management Committee, May 2003.
- Warters W.C., *Mediation in the Campus Community: Designing and Managing Effective Programs*, San Francisco 2000.
- Warters W.C., *The Emergence of Campus Mediation Systems: History in the Making*, “Conflict Management in Higher Education Report” 2001, vol. 2(1).
- Warters W.C., *The History of Campus Mediation Systems: Research and Practice*, “Georgia State University College of Law Reading Room” 1999, no. 10.
- Welsh N.A., *Decision Control in Court-Connected Mediation: A Hollow Promise without Procedural Justice*, “Journal of Dispute Resolution” 2002, no. 1.

NETOGRAFIA

- Aalto University, [www.aalto.fi/en](http://www.aalto.fi/en) [dostęp: 20.12.2020].
- Antonowicz D., Gorlewski B., *Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku*, Warszawa 2011, [https://wwsi.edu.pl/upload/large/Demograficzne\\_Tsunami\\_Instytut\\_Sokratesa.pdf](https://wwsi.edu.pl/upload/large/Demograficzne_Tsunami_Instytut_Sokratesa.pdf) [dostęp: 10.01.2021].
- Antonowicz D., Jongbloed B., *Jaki ustroj Uniwersytetu? Reforma szkolnictwa wyższego w Holandii, Portugalii i Austrii. Wnioski dla Polski*, 2015, [https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/porta1/5136798/Jongbloed+report\\_SP\\_Jaki\\_ustroj\\_uniwersytetu\\_PL+%28003%29.pdf](https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/porta1/5136798/Jongbloed+report_SP_Jaki_ustroj_uniwersytetu_PL+%28003%29.pdf) [dostęp: 10.11.2020].
- Baker M., *Szkodliwy podział na nauki humanistyczne i ścisłe*, 3.02.2019, <https://holistic.news/szkodliwy-podzial-na-nauki-scisle-i-humanistyczne> [dostęp: 10.11.2020].
- Bexell G., *Managing Ethical Issues: University Ethics and Human Resources*, 2005, <https://search.oecd.org/education/imhe/35378038.pdf> [dostęp: 20.12.2020].
- Buckton L., *The Student Conduct and Appeal Office*, <https://slideplayer.com/slide/16442760> [dostęp: 10.11.2020].
- Challenge-driven universities to solve global problems*, [www.nesta.org.uk/feature/10-predictions-2016/challenge-driven-universities-to-solve-global-problems](http://www.nesta.org.uk/feature/10-predictions-2016/challenge-driven-universities-to-solve-global-problems) [dostęp: 20.12.2020].
- Chimczak P., *Liczba studentów w Polsce – analiza i prognoza*, 7.05.2020, <https://thinkco.pl/liczba-studentow-w-polsce> [dostęp: 10.10.2020].
- DePalo G., D’Urso L., *‘Rebooting’ The Mediation Directive: Assessing the Limited Impact of its Implementation and Proposing Measures to Increase the Number of Mediations in the EU*, [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI\\_ET\(2014\)493042\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI_ET(2014)493042_EN.pdf) [dostęp: 10.10.2020].
- Die ETH Zürich, [www.ethz.ch/about/missionstatement/index\\_EN](http://www.ethz.ch/about/missionstatement/index_EN) [dostęp: 10.10.2020].
- Erasmus: Facts, Figures & Trends. The European Union support for student and staff exchanges and university cooperation in 2013–2014*, [https://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/statistics/erasmus-plus-facts-figures\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/education/library/statistics/erasmus-plus-facts-figures_en.pdf) [dostęp: 20.12.2020].
- Goldsmith University of London, [www.gold.ac.uk/students/wellbeing/mediation](http://www.gold.ac.uk/students/wellbeing/mediation) [dostęp: 10.11.2020].
- Harvard University, *Mission, Vision, & History*, <https://college.harvard.edu/about/mission-vision-history> [dostęp: 10.11.2020].
- Heidelberg University, *Mission Statement & Principles*, [www.uni-heidelberg.de/en/university/about-the-university/mission-statement-principles](http://www.uni-heidelberg.de/en/university/about-the-university/mission-statement-principles) [dostęp: 10.10.2020].
- L’université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, [www.pantheonsorbonne.fr/unites-de-recherche/cri](http://www.pantheonsorbonne.fr/unites-de-recherche/cri) [dostęp: 20.12.2020].

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

- Masters Programs in Peace and Conflict Studies in Europe 2021*, [www.masterstudies.com/Masters-Degree/Peace-and-Conflict-Studies/Europe](http://www.masterstudies.com/Masters-Degree/Peace-and-Conflict-Studies/Europe) [dostęp: 20.12.2020].
- Matthews K., *7 Benefits of Mediation Programs in Higher Education Institutions*, October 2019, [www.mediate.com/articles/matthews-7-benefits.cfm](http://www.mediate.com/articles/matthews-7-benefits.cfm) [dostęp: 10.09.2020].
- Miller K., *Valuable and reliable resources for universities*, 24.01.2020, [www.chronicle.com/article/research-universities-are-a-wasted-resource](http://www.chronicle.com/article/research-universities-are-a-wasted-resource) [dostęp: 10.08.2020].
- Naveen S., *Globalization Effect on Education and Culture: An Analysis*, 28.05.2012. <https://ssrn.com/abstract=2069155> [dostęp: 10.08.2020].
- Number of International Students in the United States Hits All-Time High*, [www.iie.org/Why-IIE/Announcements/2019/11/Number-of-International-Students-in-the-United-States-Hits-All-Time-High](http://www.iie.org/Why-IIE/Announcements/2019/11/Number-of-International-Students-in-the-United-States-Hits-All-Time-High) [dostęp: 20.12.2020].
- O programie Erasmus+ 2014–2020*, <https://erasmusplus.org.pl/strony-informacyjne/informacje-o-programie> [dostęp: 20.12.2020].
- Osoba mediatora w świetle Ustawy 2.0*, <https://sciencewatch.pl/index.php/7-osoba-mediatora-w-swietle-ustawy-2-0> [dostęp: 20.12.2020].
- Seven global key challenges faced by universities and their leadership teams*, [www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/seven-key-challenges-faced-by-universities.html](http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/public-sector/articles/seven-key-challenges-faced-by-universities.html) [dostęp: 20.12.2020].
- Statut Fundacji Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 12 czerwca 2006 r., <https://mediacje.wpia.uw.edu.pl/o-nas/statut> [dostęp: 27.01.2021].
- Student Resolution Service, [www.ox.ac.uk/students/welfare/harassment/student-resolution-service](http://www.ox.ac.uk/students/welfare/harassment/student-resolution-service) [dostęp: 20.12.2020].
- Szewioła P., *Mediacja na uczelniach rozkręca się powoli*, 12.11.2019, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/1439065,mediacja-uczelnie-szkolnictwo-wyzsze-mediator-pracownicy-naukowi.html> [dostęp: 20.12.2020].
- The COVID-19 Crisis Response: Supporting tertiary education for continuity, adaptation, and innovation*, <http://pubdocs.worldbank.org/en/621991586463915490/WB-Tertiary-Ed-and-Covid-19-Crisis-for-public-use-April-9.pdf> [dostęp: 20.12.2020].
- Universidad de Monterrey, [www.udem.edu.mx](http://www.udem.edu.mx) [dostęp: 20.12.2020].
- Universität Göttingen, [www.unigoettingen.de/en/43883.html](http://www.unigoettingen.de/en/43883.html) [dostęp: 10.10.2020].
- Universities in Crisis*, [www.isa-sociology.org/universities-in-crisis](http://www.isa-sociology.org/universities-in-crisis) [dostęp: 20.12.2020].
- University College of London, [www.ucl.ac.uk/student-mediator/what-student-mediation](http://www.ucl.ac.uk/student-mediator/what-student-mediation) [dostęp: 10.11.2020].
- University McMaster, <https://future.mcmaster.ca/programs> [dostęp: 20.12.2020].
- University of Bristol, [www.bristol.ac.uk/secretary/mediation](http://www.bristol.ac.uk/secretary/mediation) [dostęp: 10.11.2020].
- University of Dundee, [www.dundee.ac.uk/edr/howcanwehelp](http://www.dundee.ac.uk/edr/howcanwehelp) [dostęp: 10.11.2020].
- University of Durham, [www.dur.ac.uk/mediation.service](http://www.dur.ac.uk/mediation.service) [dostęp: 10.11.2020].
- University of Manchester, [www.staffnet.manchester.ac.uk/equality-and-diversity/mediation](http://www.staffnet.manchester.ac.uk/equality-and-diversity/mediation) [dostęp: 10.11.2020].
- University of Oxford, *Guidance on mediation*, <https://hr.admin.ox.ac.uk/guidance-on-mediation> [dostęp: 20.12.2020].
- University of Southampton, <https://www.southampton.ac.uk/mediation/students.page> [dostęp: 10.11.2020].
- Uniwersytet Warszawski, *Misja. Strategia rozwoju*, [www.uw.edu.pl/uniwersytet/misja-strategia-rozwoj/misja-uw](http://www.uw.edu.pl/uniwersytet/misja-strategia-rozwoj/misja-uw) [dostęp: 10.10.2020].
- Warters B., *Making the Case for Campus Mediation*, “The Fourth R” 1995, vol. 55, [www.academia.edu/14449930/Making\\_the\\_Case\\_for\\_Campus\\_Mediation](http://www.academia.edu/14449930/Making_the_Case_for_Campus_Mediation) [dostęp: 20.12.2020].
- Witze A., *Universities will never be the same after the coronavirus crisis*, [www.nature.com/articles/d41586-020-01518-y](http://www.nature.com/articles/d41586-020-01518-y) [dostęp: 20.12.2020].
- Yale, *Mission Statement*, [www.yale.edu/about-yale/mission-statement](http://www.yale.edu/about-yale/mission-statement) [dostęp: 10.11.2020].
- Young P., *The “What” of Mediation: When Is Mediation the Right Process Choice?*, October 2006, [www.mediate.com/articles/young18.cfm](http://www.mediate.com/articles/young18.cfm) [dostęp: 22.09.2020].

**Uwaga! Artykuł został opublikowany w dwóch wersjach językowych – podstawą do cytowań jest wersja angielska**

---

#### AKTY PRAWNE

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych (Dz.Urz. UE L 136/3, 24.05.2008).

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/11/UE z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie alternatywnych metod rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (dyrektywa w sprawie ADR w sporach konsumenckich) (Dz.Urz. UE L 165/63, 18.06.2013).

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 524/2013 z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie internetowego systemu rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (rozporządzenie w sprawie ODR w sporach konsumenckich) (Dz.Urz. UE L 165/1, 18.06.2013).

Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz.U. 2017, poz. 1369).

Ustawa z dnia 23 września 2016 r. o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich (Dz.U. 2016, poz. 1823).

Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 r. o Prokuraturii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 2016, poz. 2261).

Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ułatwienia dochodzenia wierzytelności (Dz.U. 2017, poz. 933).

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018, poz. 1668 ze zm.).

Ustawa z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2019, poz. 2019).