

Adam Grobler

Systemy a polityka Uniwersytetu

Działalność naszego Uniwersytetu reguluje – czy też ma dopiero regulować – układ rozmaitych systemów organizacyjnych. To dobrze. Ogranicza bowiem element uznaniowości w podejmowaniu decyzji, co znacznie zmniejsza pole powstawania konfliktów. To zaś jest niezbędne do harmonijnego wzrostu młodego ciała powstałego ze złączenia dwóch odrębnych uczelni. Systemy, o których mowa, są jeszcze w mniejszym lub większym stopniu przedmiotem dyskusji i negocjacji, co jest zupełnie naturalne, biorąc pod uwagę, że powstają w nowej, pod wieloma względami niedookreślonej sytuacji. Niedookreślone są cele strategiczne Uniwersytetu i od ich wyraźnego sprecyzowania zależą rozstrzygnięcia systemowych szczegółów. Systemy bowiem mają regulować nasze działania w sposób, który będzie sprzyjał realizacji celów uznanych przez nas za ważne. Poniżej spróbuję skomentować trzy systemy, czy też ich projekty, w kontekście problemu wyboru odpowiedniej polityki Uniwersytetu.

System zarządzania gospodarką finansową

W obecnej swej formie system wydaje się służyć głównie celom bezpieczeństwa finansowego w zakresie kształtowania płac oraz rozwoju bazy materialnej. Sprzyja im, po pierwsze, przez określenie funduszu płac na poziomie wyznaczonym w zasadzie przez dotację dydaktyczną i, po drugie, wydzielenie sporej rezerwy Rektora przeznaczonej w lwiej części na inwestycje budowlane. Dotacja budżetowa oczywiście nie jest wystarczająca i do płac dokłada się z dochodów własnych. Stwarza to pewne ryzyko, ponieważ dochody w przyszłych latach prawdopodobnie będą malały. Przypuszczalnie bowiem będzie spadał popyt na studia zaoczne w związku z ubożeniem społeczeństwa i zbliżaniem się fali niżu demograficznego. Dlatego obecny system wywiera presję w kierunku stopniowego zmniejszania się udziału dochodów własnych w kształtowaniu płac.

Dbałość o bezpieczeństwo finansowe jest oczywiście rzeczą chwalebną. Warto jednak pamiętać, jak osiągnęliśmy w tym miejscu nasycenie kadrami naukową, które umożliwiło powołanie Uniwersytetu. Jeśli chodzi o mnie – a z pewnością nie jestem przypadkiem odosobnionym – przybyłem tutaj z UJ nie dlatego, że w Krakowie mi było za ciasno. O wyborze, który naraził mnie na niezwykle uciążliwe dojazdy i dezorganizację życia rodzinnego, zdecydowały różnice w polityce obu uczelni. Niski poziom płac i nierozumne blokowanie awansów uruchomiło proces odchodzenia z UJ ludzi podobnych do mnie: ludzi, którzy chcieli się rozwijać i pracować na uczelni, która się rozwija. Nie wiem, kiedy spadek po-

ziomu UJ przekroczy stan alarmowy. Jestem jednak niemal pewien, że nastąpi to niepostrzeżenie, bo magia 600-letniej tradycji usypia czujność. Wielokrotnie publicznie stawiałem zielonogórskie środowisko akademickie za wzór racjonalności polityki płacowej i kadrowej, polityki, która w krótkim czasie dała imponujące rezultaty. Bez tej polityki zostalibyśmy parą prowincjonalnych uczelni, zajmujących po wsze czasy, sprawiedliwie lub nie, ostatnie miejsca w rankingach.

Cel – Uniwersytet – został osiągnięty. Upełni sukcesem, na który zasłużyliśmy sobie wyteżoną pracą wielu z nas, możemy łatwo zmarnować jego owoce. Uniwersytet oczywiście pozostanie uniwersytetem, ale gdy zacznie naśladować politykę UJ, o wiele szybciej od niego stoczy się do poziomu np. Uniwersytetu Szczecińskiego. Jeśli jednak utrzymamy dotychczasowy styl postępowania, możemy wkrótce awansować do poziomu, powiedzmy, Uniwersytetu Łódzkiego. Natomiast ograniczanie funduszu płac do poziomu dotacji dydaktycznej może nas zawrócić z tej drogi. Jest bowiem metodą, którą stosuje większość polskich uniwersytetów ze skutkami łatwymi do przewidzenia.

Przyjęta zasada kształtowania funduszu płac będzie powodować, że wydziały o najwyższej kwalifikowanej kadry, czyli najkosztowniejszej, staną się solą w oku władz Uniwersytetu. Przesnąć liczyć się KBNowskie kategorie, zdolność do pozyskiwania grantów, atrakcyjność dla partnerów zagranicznych. Idealem staną się wydziały, w których liczba profesorów jest jak najmniejsza, a resztę stanowią adiunkci, którzy nie śpieszą się do habilitacji. A ci, co się pośpieszą, choćby i byli wybitni, staną przed ustanowioną z powodów finansowych barierą awansową. Najambitniejsi zaczną odchodzić – jak z UJ, i z takich samych powodów.

Z pewnością wiele instytutów i wydziałów ma wystarczającą liczbę profesorów i gwałtowny import kadry nie jest już im potrzebny. Niektóre instytuty i wydziały zapewne wciąż wymagają wzmocnienia po to, by mogły uzyskać uprawnienia do habilitowania lub podwyższyć kategorię KBNu (kategoryzacja przynosi pieniądze – więc na niej nie należy oszczędzać. Kwestię tworzenia nowych jednostek w celu uruchamiania nowych kierunków studiów pomijam jako niekontrowersyjną). Toteż politykę personalną trzeba kształtować elastycznie, stosownie do potrzeb. I tej elastyczności powinny sprzyjać zasady tworzenia funduszu płac.

Na pewno warto utrzymać motywacyjny charakter stosowanego u nas systemu płac, który wysoko premiuje zdobywanie stopni, tytułu i dalszy rozwój po uzyskaniu tytułu. W Krakowie zamiast habilitować się i ubiegać o tytuł, ludzie wolą robić fuchy. Tak działa tamtejszy system

płac i mechanizm blokowania awansów. Dlatego wielu ludzi o ambicjach naukowych odchodzi z UJ, nie ja pierwszy, nie ja ostatni. Toteż krakowskich wzorów polityki kadrowej należy unikać, tym bardziej, że psychologicznie łatwiej jest opuścić Zieloną Górę niż cesarsko-królewski Kraków.

Z powyższych powodów myślę, że warto w naszym systemie wydzielić jeszcze jeden fundusz, nazwijmy go funduszem motywacyjnym. Przeznaczony on byłby właśnie na zwiększanie funduszu płac ponad poziom określony wysokością dotacji dydaktycznej i służyłby celom zasugerowanym powyżej: pozyskiwaniu specjalistów w atrakcyjnych dla nas specjalnościach, hamowaniu ewentualnego odpływu wysoko kwalifikowanej kadry i awansowaniu rozwijających się pracowników. Fundusz taki można utworzyć z dochodów własnych netto, tj. po odliczeniu kosztów (wynagrodzeń, odpisów itp.) prowadzenia studiów zaocznych. Utworzenie takiego funduszu nie narusza logiki obecnej postaci systemu. Pieniądze, z których miałby powstać, obecnie są w części i tak przeznaczone na zwiększenie funduszu płac, tyle że nie jest powiedziane, w jakiej części. Po prostu w takiej, w jakiej trzeba do wypełnienia bieżących zobowiązań. Reszta pozostaje w funduszu kształcenia studentów studiów zaocznych i wieczorowych. Ewentualne nadwyżki finansowe w tym funduszu nie mają, w obecnej wersji systemu wyraźnego przeznaczenia. Z nich właśnie pochodziłby fundusz motywacyjny.

Przy takim rozwiązaniu oczywiście na nowo powstaje problem bezpieczeństwa finansowego. Zakłada ono bowiem, że płace z zasady będą częściowo finansowane z dochodów własnych. I o to chodzi, bo ograniczanie płac do poziomu dotacji dydaktycznej jest działaniem upodabniającym nasz Uniwersytet do innych, z dalszymi tego konsekwencjami. Ryzyko zatem warto podjąć. Można bowiem śmiało założyć, że choć dochody własne przypuszczalnie będą spadały, nie spadną do zera. Przyjmując to założenie, do zachowania bezpieczeństwa w zupełności wystarczy wydzielić z proponowanego tutaj funduszu motywacyjnego rezerwę na chude lata. Podobną rezerwę warto również wydzielić z funduszu przeznaczonego na inwestycje. Jest on wprawdzie mniej narażony na fluktuacje dochodów, z których jest tworzony, ale za to wydatki inwestycyjne są najbardziej pieniądzożłonne i dlatego trzeba do nich podchodzić z najwyższą ostrożnością. W żadnym razie rozwój bazy materialnej nie powinien się dokonywać kosztem rozwoju kadrowego. Zachwianie proporcji może zmienić nasz Uniwersytet w park luksusowych pomieszczeń, po których będą się snuli rozleniwieni (z powodu

braku perspektyw awansowych) adiunkci.

System zapewnienia jakości kształcenia

Projekt systemu jest imponujący. Jeżeli uda się nam wprowadzić go w życie, to – według mojego rozeznania – będziemy pod tym względem przodującym uniwersytetem w Polsce. Wieloletnie próby stworzenia takiego systemu w UJ zawsze się rozmywały i elementy takiego systemu funkcjonują tam tylko fragmentarycznie. Nawet ankiety studenckie, z powodu niezrozumiałego oporu części profesorów, prowadzone są daleko nie we wszystkich instytutach. Projekt, który jest u nas obecnie przedmiotem dyskusji, ma charakter kompleksowy. Nie ogranicza się do okresowego przeglądu kadr i ankietowania studentów – co jest absolutnym minimum – ale zawiera m.in. elementy oceny programów nauczania. Z mojego doświadczenia, zarówno z pracy w Krakowie, jak i z wizytacji, w których uczestniczyłem jako członek Zespołu Oceniającego Uniwersyteckiej Komisji Akredytacyjnej wynika, że programy, przynajmniej w mojej branży, na ogół są kształtowane zupełnie dowolnie, wedle kaprysu wykładowcy, bez wyraźnego związku z obecnym stanem dyscypliny na świecie.

Jest więc wspaniale. Że jednak nie ma rzeczy doskonałych, tak i tu dostrzegam pewne cienie. Projekt systemu przewiduje m.in. ocenę porównawczą poszczególnych wydziałów i kierunków, zmierzającą nawet do budowania wewnątrzuczelnianych rankingów. Wydaje mi się, że system nie temu powinien służyć. Nie ma służyć konkurencji, ale współpracy we wspólnym celu. Wewnętrzna rywalizacja może prowadzić do nikomu niepotrzebnych konfliktów. Kierunki i wydziały mają własną specyfikę, co może być źródłem nierozstrzygalnych sporów. Nie wszystkie elementy oceny będą miały swoje odpowiedniki we wszystkich jednostkach, a nawet gdy będą miały, to mogą one mieć różną wagę. Konkurencja może nawet prowadzić do patologii. Kierunki i wydziały zainteresowane dobrym wynikiem w rankingu będą skłonne do prowadzenia działań pozornych, np. do prowadzenia nikomu nie dających szkoleń, oraz do łagodnego oceniania własnych pracowników. Hospitacje zamienią się wówczas w wizyty kurtuazyjne. Tymczasem celem głównym systemu musi być stałe podnoszenie jakości, co jest możliwe tylko przy szczerze krytycznym i samokrytycznym nastawieniu osób zaangażowanych w proces kształcenia. Badania ankietowe wśród studentów prowadzone w znanych mi jednostkach nie służą ustalaniu listy rankingowej. Dają przede wszystkim pomoc nauczycielowi, który czytając komentarze studentów dowiadyuje się, co może poprawić we własnej pracy. I o to głównie chodzi.

Zamiast podejścia konkursowego do oceny okresowej proponuję podejście, które nazwałbym „monitorującym”. To znaczy, zamiast porównywać kierunki i wydziały między sobą, proponuję monitorować kształtowanie się, w kolejnych okresach, ocen poszczególnych kierunków i wydziałów branych z osobna. Sprawdzać, czy kierunki i wydziały odnotowują postęp, stagnację czy regres. W takim przypadku łatwiej jest

utrzymać rzetelność ocen a nawet badać ją, analizując przyczyny ewentualnego postępu czy regresu. Tam, gdzie to możliwe, warto jednostki porównywać z ich odpowiednikami w innych uczelniach. Nie sądzę jednak, by porównywanie kierunków i wydziałów wewnątrz uczelni mogło prowadzić do czegoś dobrego. Co oczywiście nie wyklucza propagowania ewentualnych wybitnych osiągnięć niektórych kierunków w określonych aspektach ich działalności.

Nie będę tutaj zabierał głosu na temat szczegółów poszczególnych projektów ankiet czy arkuszy oceny. Wymagają one drobiazgowej analizy, na którą tutaj nie ma miejsca, i którą, według moich informacji, podjęli już odpowiedni specjaliści. Pragnę jedynie zwrócić uwagę na projekt przeliczania poszczególnych wskaźników na punkty (w załączniku 16 stosownego dokumentu). Ten fragment systemu wydaje mi się zupełnie chybiony z powodów wymienionych dwa akapity wyżej. Kierunki mają swoją specyfikę. Weźmy dla przykładu wskaźniki dotyczące struktury kadry nauczycielskiej. W jednych większą rolę odgrywają wykłady, w innych ćwiczenia warsztatowe. W jednych ćwiczenia mają charakter rachunkowy, w innych laboratoryjny. To sprawia, że np. pożądane proporcje zatrudnienia samodzielnych i pomocniczych pracowników nauki w różnych dyscyplinach są różne. W dyscyplinach, w których mamy prawo do prowadzenia studiów doktoranckich liczba zatrudnionych asystentów bez doktoratu powinna wynosić zero. Tam, gdzie takiego prawa nie mamy, a potrzebujemy wypracować kilku doktorów, aby ubiegać się o prawa habilitowania, należy kilku zdolnych magistrów zatrudnić. Itd. itd. Z tych i podobnych powodów nie sądzę, aby jakiegokolwiek system punktowy jednolity dla wszystkich jednostek, czy to chodzi o wskaźniki dotyczące struktury kadry, czy o inne wskaźniki, mógł sprzyjać realizacji żywotnych celów Uniwersytetu. Dlatego namawiałbym raczej do określania zadań dla każdej jednostki indywidualnie i oceniania jednostek z osobna, bez porównywania ich z innymi jednostkami naszej uczelni.

Ogólnie rzecz biorąc, chodzi mi o to, by oceny nie były zarzewiem konfliktów, lecz by sprzyjały doskonaleniu własnej pracy i zdobywaniu coraz lepszej reputacji. Pomijając zasygnalizowane tutaj niebezpieczeństwa, którym stosunkowo łatwo zapobiec rezygnując z konkursowych elementów systemu, projekt systemu zapewnienia jakości kształcenia wydaje mi się wysokiej jakości i spodziewam się, że będzie dobrze spełniał swoje zadania.

System komputerowej ewidencji publikacji (SKEP)

Ten system jest, moim zdaniem, najmniej udanym wytworem działań na szczeblu rektorsko-senackim. Jego główna wada jest taka sama jak wada systemu zapewnienia jakości kształcenia: dążenie do konkursu w sztucznie powołanej do życia konkurencji. W wyniku negocjacji ustalono jednolity system punktowy dla wszystkich branż. Skutkiem tego specyficzna działalność, np. patenty techniczne lub organizacja wystaw artystycznych, nie jest punktowana w ogóle, a osiągnięciom, które w różnych dyscy-

plinach mogą mieć różną wagę, przypisano jednakową wartość. Porównywanie nieporównywalnego grozi uruchomieniem wiedzrowej rywalizacji wewnętrznej w miejsce współpracy. Co gorsza, władze rektorskie nie kryją, że pragną SKEP powiązać z systemem zarządzania gospodarką finansową przez uzależnienie podziału funduszu na badania własne w zależności od dorobku punktowego jednostek.

Intencja jest zrozumiała i całkiem pobożna. Mianowicie powiązanie SKEPu z finansami jest jedynym sposobem zmobilizowania jednostek do rzetelnej i terminowej sprawozdawczości. Z kolei posiadanie aktualnej bazy danych z osiągnięciami Uniwersytetu jest niewątpliwie pożyteczne i dlatego samo istnienie systemu ewidencji jest ze wszech miar pożądane. Jego obecna postać będzie jednak promowała jednostki nie za te osiągnięcia, które są najwyższe cenione przez odpowiedni branżowo zespół KBN, lecz te, które premiuje SKEP. Rozbieżność między przewidywanym działaniem systemu a celem polegającym na zdobywaniu najwyższych ocen ze strony KBNu jest nazbyt oczywista.

Co zrobić, żeby wilk (sprawozdawczość wewnątrzuczelniana) był syty i koza (zgodność z systemem KBN) cała? To samo, co proponuję dla systemu zapewnienia jakości kształcenia: zrezygnować z podejścia konkursowego na rzecz monitorującego. W systemie przydzielać punkty według zasad właściwych dla danej dyscypliny i absolutnie nie próbować porównywać jednostek między sobą. Zamiast tego monitorować ewentualne postępy (lub regres) jednostki. W pierwszym roku rozdzielić fundusz na badania własne w proporcji do podziału funduszu na działalność statutową, który skądinąd odzwierciedla preferencje polityki naukowej państwa. W kolejnych latach rozdzielać ten fundusz w proporcji do udziału danej jednostki w podziale w pierwszym roku przemnożonego przez indeks jej dorobku punktowego. Tym indeksem odzwierciedlającym postęp lub regres, liczonym dla każdej jednostki z osobna, może być np. iloraz liczby punktów uzyskanych przez nią w ostatnich czterech latach i liczby punktów uzyskanych w ostatniej ocenie parametrycznej KBN. W ten sposób unikałoby się porównań nieporównywalnego na sztucznie ustalonych zasadach, a zarazem osiągnęłyby się dwa ważne cele strategiczne: mobilizację jednostek do poprawiania oceny według zasad stosowanych przez KBN (a nie zasad lokalnych) oraz mobilizację do terminowej i rzetelnej sprawozdawczości.

Jak powiedziałem na samym początku, systemy są rzeczą dobrą. Systemy, o których tu była mowa, mają wiele zalet, gdy chodzi o ich generalną konstrukcję. Żeby jednak stymulowały działania w pożądanych kierunkach, trzeba rozstrzygnąć liczne kwestie szczegółowe. Rozstrzygnięcia te zależą wszakże od tego, które kierunki działań uważa za pożądane. Ostatnie lata zaowocowały niebywałym rozwojem obu byłych uczelni, z których powstał nasz Uniwersytet. Dobrze przemyślane systemy będą sprzyjać dalszemu rozwojowi, który oby zaprowadził nas dalej, niż teraz możemy się spodziewać.

*Adam Grobler**

* Autor jest profesorem w Instytucie Filozofii