

Stanisław Kistryn

Uczelnie za progiem zmian

STRESZCZENIE. Tekst prezentuje opinie na temat szeregu aspektów konstrukcji systemu nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce, w kontekście dyskusji nad projektem Ustawy 2.0. Kluczowym założeniem systemowym jest zwiększenie autonomii uczelni poprzez delegację regulacji z poziomu ramowej ustawy i doprecyzowujących rozporządzeń na poziom statutu, uwzględniającego specyfikę konkretnej uczelni. Omawiane są aspekty organizacyjne uczelni oraz struktura i organy zarządcze, ze szczególnym uwzględnieniem silnej pozycji rektora jako menadżera i lidera. Zarządzanie uczelnią przez jej organy prawodawcze, wykonawcze i wspierające oparte ma być na naczelnej zasadzie harmonijnego rozwoju instytucji jako całości. Dyskutowane są aspekty kategoryzacji jednostek naukowych, podziału uczelni na typy, w tym sposób wylaniania uczelni badawczych. Na bazie już wprowadzonych modyfikacji w algorytmach finansowania zaprezentowane są kierunki i założenia dalszych zmian w tym obszarze.

SŁOWA KLUCZOWE: system nauki i szkolnictwa wyższego, Ustawa 2.0, zarządzanie uczelnią, kategoryzacja, algorytmy finansowania, doskonałość naukowa

Wstęp

Publikacja jubileuszowego tomu czasopisma *Nauka i Szkolnictwo Wyższe* zaplanowana jest na moment zakończenia prawie rocznych dyskusji w środowisku akademickim nad kształtem nowego zestawu aktów prawnych, który to projekt określamy akronimem Ustawa 2.0. Zespoły ekspertów zaprezentowały projekty założeń, odbyła się seria konferencji programowych przygotowujących Narodowy Kongres Nauki, miała miejsce wymiana poglądów na spotkaniach, w prasie i na forach dyskusyjnych. Ponieważ zagadnienie jest mi bliskie tak z uwagi na funkcję, jak i na wieloletnie zaangażowanie w próby poprawiania elementów systemu szkolnictwa

wyższego i nauki w Polsce, to czuję się uprawniony do przedstawienia kilku refleksji dotyczących tych zagadnień, ze szczególnym uwzględnieniem elementów prowadzących do poprawy jakości i widoczności dydaktyki oraz prac badawczych prowadzonych na naszych uniwersytetach. Uwagi te mają charakter osobistych marzeń o aspektach działalności, które przysłała ustawa (a raczej cały zestaw aktów prawnych) mogłaby uczelniom umożliwić. Kolejność przedstawionych zagadnień niekoniecznie odzwierciedla hierarchię ich istotności; jako naukowiec muszę też uprzedzić, że nie ma tu pogłębionych rozważań o możliwości realizacji tych pomysłów – wszakże to tylko marzenia.

Z konieczności mój punkt widzenia jest zdeterminowany poprzez doświadczenia macierzystej instytucji, a więc odzwierciedla potrzeby i aspiracje dużej uczelni, o znaczącym potencjale i dorobku naukowym, w rankingach krajowych zajmującej pozycje czołowe, cieszącej się uznaniem nie tylko na forum krajowym, ale i międzynarodowym. Dlatego sformułowane postulaty mają przede wszystkim na względzie promowanie (dążenia do) doskonałości naukowej, co jednakże nie oznacza, że aspekty zrównoważonego rozwoju są tu pomijane. Najwięcej miejsca poświęcam tematyce finansowania nauki, jako że w tym obszarze miałem możliwość w ostatnich latach wpływać na kształtujące się przepisy i ta tematyka jest mi najlepiej znana. Jako dodatek do marzeń pokażę też, jak na Uniwersytecie Jagiellońskim zewnętrzne bodźce projakościowe staramy się wspierać własnymi dodatkowymi impulsami.

Swoje uwagi na temat różnych aspektów organizacji nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce miałem okazję już wielokrotnie prezentować, zarówno ustnie, jak i piśmiennie. Niniejszy tekst bazuje na wcześniejszych publikacjach, głównie na łamach *Forum Akademickiego* [Algorytmem w żubra, *FA* 11 (2016) 22-23; O ustawie 2.0, *FA* 5 (2017) 36-37; Cel jak tęcza, *FA* 6 (2017) 36-37], w gazetach codziennych (np. Premijmy jakość nauki, *Rzeczpospolita*, 25 maja 2017, A12; Nauka nie jest tak szybka jak biznes, wywiad red. A. Chojnowskiej w *Gazecie Wyborczej*, 24 marca 2017, Magazyn Krakowski 12) i na stronach internetowych Narodowego Kongresu Nauki (<https://nkn.gov.pl/uwagi-dotyczace-parametrow-algorytmu-wylaniania-uczelni-flagowych/>). Z mieszanymi odczuciami optymizmu i sceptycyzmu co do możliwych zmian oczekuję na możliwość konfrontacji moich wyobrażeń z twardeymi zapisami projektu nowej ustawy. Ale nawet we wrześniu, podczas Kongresu Nauki, nie będziemy wiedzieć, jakie ostateczne zapisy wypracowane zostaną przez ustawodawcę. Do obaw tych wrócę jeszcze na końcu tego tekstu.

1. Status i organizacja wewnętrzna uczelni

Pierwszym i podstawowym dla mnie postulatem co do ustroju systemu prawnego regulującego funkcjonowanie szkół wyższych (oraz innych instytucji naukowych) w Polsce jest jak najdalej zagwarantowana i skonsumowana autonomia uczel-

ni. Jak to wielokrotnie podkreślano: ustawy powinny stanowić możliwie solidny (i spójny prawnie!) szkielet, skonkretyzowany w postaci niezbyt licznych uszczegółowień w postaci resortowych rozporządzeń, a indywidualne rozwiązania, najlepiej dopasowane do poszczególnych instytucji, powinny implementować statuty uczelni (regulaminy instytutów naukowych). Głęboko się zastanawiam, czy musi istnieć mechanizm, niestety odgórny, który zapobiegnie wpisaniu do nowych statutów większości treści z obecnej ustawy – zgodnie ze szlachetnie pielęgnowaną w naszym środowisku zasadą, że zmiany są konieczne i pożądane, pod warunkiem, że nie za wiele się zmieni. Otóż być może w tym jednym autonomia powinna zostać naruszona – kontynuacja zmian jest konieczna, nieodwracalny impuls do ich wprowadzenia musi się pojawić. Jestem przekonany, że praktycznie każda uczelnia jest w stanie skonstruować statut tworzący pole do zmian na lepsze. Przy czym zdajmy sobie sprawę, że to zadanie nie jest proste i wymaga czasu, zaangażowania i determinacji. Musimy ten czas mieć i dobrze go wykorzystać. Nie mam wątpliwości, że w pierwszym etapie zdarzą się pomyłki, które będą musiały być korygowane modyfikacjami statutowych zapisów. Ale aby możliwie efektywnie wykorzystać dodatkowe (a i te już zagwarantowane) obszary autonomii, musimy wykazać się dalekowzrocznością i kulturą prawną w przygotowywaniu uczelnianych „konstytucji”. Wielka praca przed nami – wyzwanie dla całej społeczności akademickiej, dla zespołów eksperckich, dla władz, aby sprostać zadaniu i ukształtować uniwersytet do wydajniejszego zapewniania jakości w obszarach dydaktyki, badań naukowych, rozwoju kadry, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, a przy tym pozostać ośrodkiem rozwoju kultury i nauki, centrum kształtowania elit, kuźnią i siedzibą powszechnie poważanych autorytetów oraz donośnym i słyszalnym głosem rozsądku w burzliwych czasach globalnych przemian.

Jednym z elementów uniwersyteckiej swobody powinno być odejście od pojęcia „podstawowych jednostek organizacyjnych” uczelni. Niech się uczelnia organizuje jak chce – dynamicznie przekształca i poszukuje wciąż lepszych rozwiązań. Jeśli uzna, że dotychczasowa struktura wydziałów taką rolę spełnia, niech ją pozostawi, ale bez zewnętrznego uprzywilejowania tych właśnie jednostek organizacyjnych. Dla mnie marzeniem jest próba realizacji dydaktyki w strukturach otwartych, szerokich kolegiów (obejmujących obszary wiedzy, ale może i szerszych, przekraczających granice tradycyjnych obszarów). Natomiast badania naukowe powinny być oparte na tworzonych zgodnie z bieżącymi potrzebami zespołach badawczych, nakierowanych na konkretny cel, przekształcających się w miarę rozwoju tematyki badań i wymieniających kadre z innymi – zespołami własnej uczelni, ale także współpracujących instytucji. Zapewne zespoły będą musiały być łączone w konglomeraty, katedry czy instytuty, obejmujące jedną lub więcej (nowych, opartych na klasyfikacji OECD) dyscyplin, a te z kolei w większe jednostki organizacyjne, analogi obecnych wydziałów. Natomiast naczelną zasadą tworzenia bazowej jednostki naukowej musi być wspólnota zainteresowań i prac badawczych, a nie licz-

ba „dogadujących się” pracowników czy ambicje przywódcze potencjalnego kierownika.

2. Organy zarządcze uczelni

Aby taką dynamiczną strukturą zarządzać, rola rektora jako lidera i menedżera musi zostać wzmocniona. To rektor powinien móc decydować o dystrybucji środków finansowych na bieżące potrzeby (budżet roczny), a także kształtować długofalowy plan rozwoju uczelni. Naturalnie nie sam i nie tylko ze swoim zespołem (prorektorzy, kanclerz, kwestor) – senat, ewentualna rada uczelni oraz gremium kierowników jednostek strukturalnych służyłyby jako organy doradcze, inspirujące i monitorujące działania i strategię. Ale odpowiedzialność i decyzyjność powinny być skupione w jednym miejscu. Kwestor powinien odpowiadać za sprawy finansowo-księgowe uczelni, będąc podległym bezpośrednio rektorowi, natomiast w kompetencji i odpowiedzialności kanclerza, o statusie równym kwestorowi, leżałyby majątek trwały uczelni, inwestycje oraz sprawy pracownicze personelu pomocniczego. Odpowiedzialność za obszary dydaktyki, badań naukowych, spraw osobowych personelu naukowego, dydaktycznego i administracyjnego, współpracy krajowej i międzynarodowej, kształtowania i realizacji strategii rozwoju przekazywana byłaby przez rektora jego współpracownikom – zastępcom (prorektorom) według przyjętej przez niego wizji struktury uczelni.

W tym miejscu warto zatrzymać się nad nowym organem, którego wprowadzenie jest w zasadzie przesądzone - radą uczelni, czy też konwentem. Jestem zwolennikiem istnienia takiego ciała, w którym reprezentowane będzie także otoczenie społeczno-gospodarcze uczelni, ale wespół z autorytetami ze środowiska akademickiego. Konwent powinien pełnić rolę inicjatorską oraz kontrolno-opiniodawczą w określaniu strategii uczelni i monitorowaniu jej realizacji, opiniując sprawozdania roczne władz pod kątem efektywności polityki naukowej i dydaktycznej oraz gospodarki finansowej. Akceptuję także (z zastrzeżeniem wyrażonym w jednej z dygresji na końcu tej sekcji) rolę konwentu jako komitetu wskazującego kandydatów na rektora. Muszę jednakże powtórzyć tu wyraźnie, że konwent nie może być organem nawet w teorii podatnym na jakiegokolwiek wpływy polityczne. Dopuszczałbym zapis, że powiedzmy w 7-osobowym składzie jedna z osób jest wskazywana przez ministra właściwego dla danego typu szkoły (dla uniwersytetów klasycznych i technicznych byłby to resort nauki i szkolnictwa wyższego). Nie ma mowy o dopuszczeniu (z urzędu) samorządów, władz rejonu (województwa, miasta) czy innych organizacji. Nie wyobrażam sobie sytuacji, w której politycy, jeśli będą mogli, takiego organu nie przejmą. Jeśli zostawi się miejsce na uzyskanie wpływu, to tak się stanie. Każda formacja polityczna stojąca u władzy będzie uważała za punkt honoru, by do konwentu wprowadzić swojego członka. Dlatego wybór konwentu przez

senat nie może być poddany żadnym parytetom czy rozdzielnikom, natomiast jeśli reprezentant jakiegokolwiek lokalnego gremium politycznego czy organizacyjnego zostanie uznany za autorytet, to oczywiście senat będzie w pełni władny go powołać.

Senat w tym układzie powinien być organem opiniotwórczym, wspomagającym rektora w doraźnym określaniu sposobów realizacji strategii uczelni, opiniującym programy edukacyjne i sprawy polityki kadrowej na szczeblu samodzielnych pracowników naukowych i dydaktycznych. Do rozstrzygnięcia pozostaje kwestia wyłaniania składu senatu uczelni, jako że dotychczasowe reguły bazujące na przedstawicielstwie wydziałów nie dadzą się łatwo przenieść na nowe, otwarte struktury. Oczywiście obecność przedstawicieli młodej kadry, studentów (w tym doktorantów), pracowników administracyjnych itd. w senacie uczelni jest pożądana; do zdefiniowania pozostaje liczebność takich przedstawicieli.

Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi powinno pozostać w gestii dziekanów, wskazywanych przez rektora spośród 2-3 kandydatów wyłanianych przez rady poszczególnych wydziałów. Dziekani (czy kierownicy analogicznych jednostek organizacyjnych najwyższego poziomu) stają się w ten sposób przedstawicielami władzy rektora, realizując jego politykę (tworzoną z ich udziałem!) i dbającymi w realizacji zadań swych jednostek o ich harmonijną konwergencję z interesem uczelni jako całości. Rady jednostek organizacyjnych miałyby pełnić rolę pomocniczą, analogicznie do relacji rektor – senat. Celem takich rozwiązań jest przywrócenie uniwersytetowi jako całości roli podmiotu kulturotwórczego, odchodząc od szkodliwej federalizacji i często fałszywie pojmowanej jako wewnętrzna konkurencja samodzielności wydziałów.

Na zakończenie tej części dwie dygresje, z których pierwsza wykracza nieco poza tematykę struktury zarządczej, a druga jest wynikiem moich osobistych doświadczeń po pięciu latach pełnienia funkcji prorektora dużej uczelni.

Proponowane wzmocnienie roli rektora i kierowników jednostek strukturalnych ma sens, jeśli będą mogli oni płynnie kształtować nie tylko politykę finansową, naukowo-dydaktyczną, ale przede wszystkim kadrową. Przepisy kodeksu pracy w zastosowaniu do uczelni muszą gwarantować sprawne i przejrzyste zasady werbowania nowych pracowników, ale także zezwalać na przerwanie stosunku pracy w przypadku gdy pracownik nie spełnia pokładanych w nim oczekiwań, nie wywiązuje się z obowiązków lub nie rokuje perspektyw rozwojowych. Rzetelnie prowadzone oceny (o częstotliwości określanej przez uczelnię, ale ustalanych z pracownikiem w ramach zawieranego kontraktu – co do oczekiwań pracodawcy i zakresu oceny oraz jej konsekwencji) muszą nieść możliwość rozwiązania umowy o pracę, nie skutkując niekończącym się ciągiem procesów sądowych. Naturalnie prawa pracownika zarówno do ochrony, jak i w zakresie przywilejów muszą być w równie oczywisty sposób zagwarantowane.

Bez żadnych podtekstów osobistych podzielę się jeszcze swoją opinią (w odróżnieniu od opisywanych postulatów) na temat wyboru rektora. Moje obserwacje we

własnej, dużej uczelni skłaniają mnie do wniosku, że rektor swój urząd (z pełną nie tylko odpowiedzialnością, ale i decyzywnością) powinien sprawować przez jedną, sześcioletnią kadencję. Prorektorzy (proponowani przez rektora-elekta) wybierani byłiby na kadencję trzyletnią, z pojedynczą możliwością reelekcji na wniosek rektora w połowie jego kadencji. Za to następny rektor wybierany byłby (przez elektorów lub senat) spośród tychże, wybranych na drugą połowę kadencji rektora, prorektorów. W moim przekonaniu, w tak złożonym systemie, jakim jest duża uczelnia, tylko prorektor ma stosunkowo kompletną wiedzę o specyfice jej działalności, co pozwoli mu wejść w tryb sprawnego działania w ciągu powiedzmy roku. Każdy inny wybitny naukowiec i/lub manager potrzebować będzie znacznie więcej czasu, co nie służy dobrze sprawnemu funkcjonowaniu uczelni. Tak naprawdę społeczności akademickie w swej mądrości i doświadczeniu bardzo często do tej procedury się stosują, stosunkowo rzadko rektorem nie zostaje prorektor. Może uzupełnienie takiego mechanizmu o np. ingerencję konwentu w proponowanie kandydatów na prorektorów byłoby skutecznym sposobem na zachowanie ciągłości realizacji strategii?

3. Kategoryzacja i ścieżki kariery

Jako osobiście związany z zagadnieniem kategoryzacji nie mogę tej kwestii i tu pominąć. Generalnie wypracowane przez Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych sposoby oceny jakości działalności naukowej instytucji stanowią solidną podstawę ich zobiektywizowanego porównywania (jako członek pierwszego składu KEJN nie mogę myśleć inaczej). Na pewno kryteria mogą ulec uproszczeniu, specyfika grup nauk może być wzięta pod uwagę w większym stopniu, poprawie może ulec definiowanie poziomów odniesienia dla ocen w poszczególnych kryteriach. Tymi szczegółowymi zagadnieniami zajmuje się specjalny zespół oraz KEJN, wiele materiału na ten temat znalazło się w poprzednim tomie *Nauki i Szkolnictwa Wyższego*. Powtórzę tu tylko kilka generalnych uwag, wyrażanych także przez Uniwersytecką Komisję Nauki. Dobrym pomysłem jest ocenianie osiągnięć naukowych w ramach dziedzin, a nie w odniesieniu do jednostek, zwłaszcza wobec powyżej postulowanej swobodnej formy struktury uczelni. Naturalnie musimy odejść od dzisiejszej, wąziutkiej definicji dyscyplin, dopasować klasyfikację do standardów OECD czy ERC. Natomiast moim zdaniem nowo opisane zakresy działalności naukowej powinny uzyskać miano właśnie dyscyplin, zgrupowanych w obszary. Pojęcie „interdyscyplinarności” powinno mieć sens, nie wprowadzimy wszak „interdziedzinowości”. Naturalnie potrzebne jest zwiększenie liczby kategorii, powiedzmy od A do E, z wyróżnieniem elitarnej grupy A+. Może także elity wśród B, kategorii B+, w której zaklasyfikowani mogliby np. w połowie 4-letniego okresu ubiegać się o awans do A poza regularnym trybem? Pamiętajmy, że kategoria pojedynczej dyscypliny

(a dziś jednostki) rzutuje na całokształt finansowania uczelni, więc poprawa choćby jednej oceny może być istotna, nie tylko dla poprawy prestiżu.

Powtórzę mój stały postulat, że ocena działalności badawczej musi być rzetelna, odwołująca się faktycznie do standardów międzynarodowych, odzwierciedlająca rzeczywisty status danej dyscypliny w jednostce (a sumarycznie w kraju), a nie uspokajać nasze sumienia niewielką liczbą dyscyplin (obecnie – jednostek) ocenionych nisko. Opracowanie metody właściwego definiowania jednostek referencyjnych dla celów ewaluacji jest zadaniem trudnym, ale koniecznym dla zapewnienia ocenie właściwej wiarygodności i transparentności. Odniesienia do standardów światowych muszą być faktyczne, a nie czysto werbalne; najwłaściwsze byłoby określenie poziomów referencyjnych (w ramach obowiązującej punktacji) przed procesem oceny, aby nie dopasowywać wyników do wyobrażeń, ale uzyskać prawdziwy obraz jakości nauki uprawianej w poszczególnych dyscyplinach.

Marzeniem jest wypracowanie analogicznego, obiektywnego systemu ewaluacji osiągnięć dydaktycznych, wtedy faktycznie moglibyśmy mówić o kompleksowym ocenianiu uczelni. Póki co, musimy zadowolić się przekonaniem, że jakość badań w danej dyscyplinie determinuje także jakość dydaktyki, mimo iż taka korelacja nie jest koniecznie prawdziwa. W jakimś stopniu zadanie opracowania kompleksowej oceny szkół wyższych podjęła Fundacja Edukacyjna Perspektywy, której ranking jest w Polsce wyznacznikiem jakości uczelni i kierunków studiów, ale i tam zestaw używanych wskaźników jest wciąż niekompletny. Tym niemniej, z doświadczeń kilku lat rozwoju tego rankingu warto czerpać wskazówki co do konstrukcji bardziej złożonego systemu ewaluacji, koordynowanego przez organy administracji państwowej.

Nieuchronnie pojawia się także kwestia klasyfikacji uczelni. Wydaje mi się, że klasa określana w obecnych dyskusjach jako dydaktyczne powinna powstać, głównie dlatego, aby jasno określić jej misję (odrębną od badawczo-dydaktycznej) i zdefiniować osobne kryteria oceny, nie zmuszające do konkurencji na niewłaściwym polu. Natomiast podział na badawcze i badawczo-dydaktyczne budzi we mnie uczucia mieszane. Ładnie jest mieć zaszczytną i nobilitującą etykietkę, nawet jeśli warunki rozliczania są surowe (acz osłodzone dodatkowymi środkami finansowymi). Ale czyż algorytm w postaci zbliżonej do obecnego nie różnicuje znacząco przychodów uczelni w zależności od parametrów jakości? Kategorie naukowe silnie determinują podział dotacji, więc ten aspekt jest „załatwiony”. Jeśli warunkiem uzyskania statusu uczelni badawczej miałby być plan rozwoju i wskaźniki do osiągnięcia, to czy nie byłoby logicznie wskazane, aby każda uczelnia parająca się badaniami przedstawiła taki program i była, w ramach kolejnej kategoryzacji, zeń rozliczana? A czy uczelnia jest *research intensive*, ocenione zostanie przez międzynarodowych partnerów, co jest znacznie istotniejsze niż nawet najlepsze nasze wewnętrzne rankingi. Dlatego sędzę, że wszystkie uczelnie badawczo-dydaktyczne powinny być poddane jednolitej procedurze oceny, a status „badawczej” powinien być jedynie

nakładką, implikującą dodatkowe przywileje (w tym znaczące dodatkowe finansowanie, ponad wynikające z powszechnego algorytmu) oraz obowiązki.

Ponad rok temu przedstawiłem propozycję kryteriów i trybu wyłaniania tej specjalnej klasy uczelni. Tekst ten pojawił się ponownie niedawno na stronach NKN (odnośnik we wstępie). W skrócie – proponuję dwa zestawy kryteriów: wstępne (dopuszczające do konkurencji) oraz mierzalne w punktach kryteria konkursowe, przy czym nieco inne wymogi sprecyzowane są dla uniwersytetów klasycznych niż dla uczelni politechnicznych. Do warunków wstępnych zaliczam kompleksowość działalności (pokrycie wielu obszarów nauki), dysponowanie zaawansowanymi centrami badawczo-rozwojowymi oraz stosunkowo wysoką liczbę uprawnień do nadawania stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego. Wśród kryteriów punktowanych znalazły się: kategorie jednostek składowych, posiadanie jednostek o statusie KNOW, środki pozyskiwane z grantów, oceny PKA, liczby przyjętych olimpijczyków, pozycje w rankingach światowych oraz ocena właściwej Konferencji Rektorów (KRUP lub KRPUT). Konsolidacja tych zapisów z propozycją zgłoszoną przez kolegium rektorskie UW (także dostępną na stronach NKN) mogłaby skutkować wypracowaniem właściwej metody obiektywnego wyłaniania najlepszych z najlepszych (pod względem naukowym) polskich uczelni.

Kategorie uprawianych dyscyplin nauki (a kiedyś może i prowadzonej dydaktyki) muszą korelować z uprawnieniami uczelni do nadawania stopni (i występowania o tytuł) oraz z wysokością przyznawanych środków z budżetu państwa. Ten ostatni postulat już spełniamy, w algorytmach przyznawania dotacji współczynnik związany z kategorią znalazł swoje miejsce. Oczywiście wróci dyskusja nad rozpiętością skali współczynników różnicujących kategorie – ja stale optuję za jak najszerszą (patrz rozwiązanie zastosowane w UJ, opisane w następnej części). Natomiast kwestia uprawnień do nadawania stopni nierozzerwalnie łączy się z pytaniami o model kariery akademickiej i jej ścieżki. Niewątpliwie konieczne jest podjęcie działań mających na celu poprawę poziomu osiągnięć naukowych warunkujących uzyskanie określonych stopni i tytułów. Ważną rolę może tu odegrać Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów, jednakże główny ciężar tego wyzwania spoczywa na nas samych. Etyka ocen prac awansowych musi zostać przywrócona; era recenzji grzesznościowych musi stać się przeszłością. Kodeks Etyki Pracownika Naukowego musi stać się organiczną praktyką każdego naukowca, a wychowaniem do takiego podejścia musimy się zająć od zaraz.

Co do samych stopni i tytułów – habilitacja w chwili obecnej mogłaby pozostać jako formuła weryfikacji pełnej dojrzałości naukowej, ale rozumianej głównie jako uprawnienie do dokonywania oceny osiągnięć naukowych innych osób. Jednym z istotnych kryteriów osiągnięć „habilitacyjnych” powinna być zdolność do samodzielnego prowadzenia badań, rozumiana jako pozyskiwanie znaczących grantów naukowych i tworzenie zespołów badawczych. Procedura habilitacyjna powinna być prowadzona przez uczelnię inną niż zatrudniającego kandydata na okres co naj-

mniej 6 miesięcy po uzyskaniu przez niego stopnia doktora. Silnemu zastrzeniu powinny ulec kryteria i tryb przyznawania instytucjom uprawnień do habilitowania (i występowania o tytuł profesora). Tytuł profesora powinien pozostać jako elitarnie wyróżnienie dla naukowców szczególnie aktywnych w tworzeniu własnych szkół i wykazujących się ponadprzeciętną aktywnością i jakością prowadzonych badań, a także biorących aktywny udział w organizacji nauki i dydaktyki. Propozycje zmierzające do wymuszonej zmiany miejsca zatrudnienia po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nie są w moim przekonaniu właściwe, natomiast można rozważyć obowiązek odbycia staży podoktorskich (co najmniej dwóch) w wymiarze minimum semestralnym w innej jednostce w przeciągu pierwszych 4 lat zatrudnienia młodego doktora. Mobilność rozumianą jako zmienianie miejsca zatrudnienia należałoby premiować w konkursach na stanowiska uczelniane.

Warte rozważenia byłoby wprowadzenie gradacji pozycji akademickich (analogicznych do kategorii zaszerogowania pracowników sfery budżetowej, a na uczelniach pracowników administracyjno-technicznych) o kilku stopniach zakresu, na każdym ze stanowisk asystenta, adiunkta, docenta i profesora. Wyższe szczeble stanowisk docenta i profesora powinny być zdecydowanie łatwiej dostępne dla osób posiadających odpowiednio habilitację i tytuł naukowy, natomiast decyzje awansowe i idące wraz z nimi kwestie uposażenia powinny być wyłącznym atrybutem uczelni.

4. Finansowanie uczelni

Uczelnie publiczne w przeważającym stopniu zależne są od środków budżetowych państwa, rozdzielanych systemowo (algorytmicznie) lub w formie konkursowej, za pośrednictwem odpowiednich agencji grantowych (Narodowe Centrum Nauki, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, instytucje wdrażające programów operacyjnych itp.). Algorytmiczny podział środków, umożliwiając skuteczną realizację misji dydaktycznej i badawczej uczelni, powinien także stymulować wprowadzanie polityk projakościowych w strategii rozwoju szkół wyższych. Realizowane w ostatnich latach zmiany w sposobach przydziału dotacji mają wyraźnie charakter motywacyjny – ponownie moja opinia jest obciążona tym, że miałem możliwość współuczestniczenia w konstruowaniu tych modyfikacji.

Zapoczątkowały ten proces zmiany algorytmu podziału tzw. dotacji statutowej, wygenerowane na bazie analiz zespołu, powołanego przez ministra Marka Ratajczaka (zarządzenie Ministra NiSW z dnia 25 maja 2015 r.), w którego składzie miałem przyjemność pracować. Zlikwidowana została „stała przeniesienia”, zwiększając skuteczność reakcji algorytmu na zmiany parametrów opisujących uczelnie (i pozostałe jednostki naukowe). Zamiast niej wprowadzono ograniczenia na maksymalną różnicą dotacji w skali rok do roku, zapewniając złagodzenie

„szoku” finansowego dla uczelni. W tym algorytmie zastosowano też współczynniki wagowe związane z kategoriami naukowymi przyznanymi przez KEJN, promując w ten sposób jednostki naukowe o lepszym dorobku. Warto przypomnieć, że zespół wypracował dalsze rekomendacje: dostrzegając, że modyfikacje algorytmu spowodowały różne zmiany w różnych obszarach nauki, uprawianych w poszczególnych rodzajach jednostek naukowych, zespół postulował zwiększenie rozpiętości wartości współczynników kosztochłonności badań (o czynnik dwa) oraz wprowadzenie dwuskładnikowego algorytmu podziału. Te dwa składniki: badawczy (w którym kosztochłonność jest uwzględniana) i płacowy (bez tych parametrów) miałyby mieć różną wagę dla poszczególnych pionów jednostek naukowych, odpowiadając roli, jaką dotacja statutowa spełnia w tych pionach – dla uczelni dominowałaby część badawcza, dla jednostek PAN znacznie istotniejszy byłby składnik płacowy. Na obecnym etapie reformy, gdy dla uczelni rozważane jest połączenie strumieni finansowych, zalecenia te tylko pozornie nie są aktualne. Mogą być wykorzystane w tworzeniu nowego algorytmu „obsługującego” uczelnie, natomiast dla jednostek PAN pozostają nadal w mocy. Sugerowany przez zespół problem głębszego rozważenia tabeli kosztochłonności niewątpliwie powróci jako bardzo istotny element algorytmu, tak w sektorze badawczym, jak i dydaktycznym.

Ważnym projakościowym krokiem było zdecydowane (szybkie, mimo oporów części środowiska akademickiego) wprowadzenie zmian w algorytmie naliczania dotacji podstawowej, zwanej dydaktyczną. Nowy algorytm, obowiązujący od 2017 r., powstał na bazie prac zespołu powołanego przez minister Teresę Czerwińską (zarządzenie Ministra NiSW z dnia 21 kwietnia 2016 r.), w którego pracach także brałem udział. Algorytm ten wprowadził szereg zmian, redukując ilość składników z 6 do 4, obniżając wartość stałej przeniesienia (i zapowiadając kolejne jej zmniejszenie w kolejnym roku) i implementując „korytarz” dopuszczalnej zmiany dotacji w stosunku do roku ubiegłego. A dwie najistotniejsze zmiany to: odejście od nieograniczonego wzrostu składnika studencko-doktoranckiego jako funkcji liczby studentów poprzez wprowadzenie wskaźnika dostępności dydaktycznej, czyli mnożnika d , którego wartość powoduje spadek wartości składnika, gdy stosunek m liczby studentów do liczby pracowników przekroczy założoną jako modelowa wartość 13, oraz wprowadzenie do składnika kadrowego wskaźnika potencjału naukowego, czyli mnożnika Y , wyliczanego jako średnia wartość współczynników związanych z kategoriami jednostek danej uczelni. Wartości współczynników przyjęto takie same, jak zdefiniowane dla celów podziału dotacji statutowej: kategoriom A+, A, B i C przypisano wartości współczynnika kategorii równe odpowiednio 1,5, 1,0, 0,7 oraz 0,4. Mimo że największe zainteresowanie w prasie wzbudził ten pierwszy wskaźnik, to najważniejszą rolę w zmianach wysokości dotacji odgrywa na ogół składnik kadrowy z mnożnikiem zależnym od średniej kategorii jednostki, słusznie więc to właśnie ten składnik wyróżniony został na okładce *Forum Akademickiego* z października 2016 r. Nie oprę się tu chęci autoreklamy (czy też poddaniu się

ostracyzmowi), że analogiczną formę uwzględnienia wyników kategoryzacji w naliczaniu dotacji dydaktycznej proponowałem ministrowi Ratajczakowi już jesienią 2013 r., a przywołanie tej propozycji na forum zespołu zaowocowało ostatecznie taką właśnie formą zawartą w rozporządzeniu.

Przed omówieniem postulatów Ustawy 2.0 w obszarze finansowania podzielię się dygresją „lokalną”. Przedstawiając nowy algorytm w jednym z przywołanych we wstępie artykułów, sugerowałem, że stanowi on dodatkowo motywację do przemyślenia redystrybucji środków przyznawanych jako dotacja dydaktyczna uczelni na poziom jej jednostek wewnętrznych. Mechaniczne przeniesienie całego algorytmu jest łatwe, ale niekoniecznie najlepsze z punktu widzenia polityki projakościowej. Na Uniwersytecie Jagiellońskim kolegium rektorsko-dziekańskie zaaprobowало zmodyfikowaną wersję algorytmu, która ma wzmacniać jego rolę projakościową (w dydaktyce i badaniach), a także zapewnić pewien czas na dostosowanie do zmian. Ten ostatni postulat implementowaliśmy poprzez modyfikację funkcji d (wskaźnika dostępności w składniku studencko-doktoranckim), zakładając, że w bieżącym roku nie może ona spaść poniżej wartości 0,7 (co ma zastosowanie dla wydziałów o zbyt wysokim stosunku m liczby studentów do pracowników). W kolejnym roku warunek ten albo zostanie usunięty, albo wartość graniczna zostanie mocno obniżona, do wartości np. 0,35. Silniejsze premiowanie jakości naukowej wprowadziliśmy poprzez rozszerzenie skali wartości współczynników związanych z kategorią wydziałów. Zamiast „kanonicznego” zestawu 1,5/1,0/0,7/0,4 przyjęliśmy 1,8/1,1/0,7/0,4. Zastanawiając się nad zewnętrzną oceną, w której uwzględniane byłyby aspekty dydaktyki, odrzuciliśmy zastosowanie ocen PKA, jako prowadzonych w długich przedziałach czasowych i wzajemnie nieporównywalnych. Jediną niezależną, a stosunkowo kompleksową i spójną wewnątrznie oceną pozostała klasyfikacja kierunków w rankingu *Perspektyw*. Dodatkowo do uwzględnienia tych ocen przyczynił się fakt, że ranking ten ma certyfikację międzynarodowej grupy eksperckiej IREG Observatory. Okazało się, że każdy wydział klasyfikowany jest co najmniej dwa razy, co pozwala na pewne uśrednienie. Ponieważ ambicją uniwersytetu jest osiągnięcie pierwszego miejsca w rankingu, to pozycje przeliczone zostały na wartość „punktową” według następującej zasady: za miejsce pierwsze – 1,1 pkt, za miejsce drugie – 0,95 pkt, za miejsce trzecie – 0,90 pkt, dalej co pozycję wartość punktowa maleje o 0,05 pkt aż do pozycji dziesiątej, za którą otrzymuje się 0,55 pkt, a za każdą niższą – zawsze 0,50 pkt. Następnie wyliczono średnią wartość punktową dla każdego wydziału (suma punktów podzielona przez liczbę klasyfikowanych kierunków), otrzymując wskaźnik rankingu *Perspektyw* (P). Czynniki ten (o możliwym zakresie wartości od 1,1 do 0,5) wprowadzono do algorytmu analogicznie jak wskaźnik potencjału naukowego Y , jako dodatkowy mnożnik w składniku kadrowym. Warto wspomnieć, że o ile przygotowanie takiej propozycji w gronie rektorskim było efektem długotrwałych dyskusji, o tyle szerokie grono rektorsko-dziekańskie przyjęło propozycję po zaledwie dwugodzinnej dyskusji.

Mimo że interesy różnych wydziałów są różne, to wygrało poczucie zrozumienie wspólnego celu.

Wracam do zasadniczego tematu tej sekcji. Podstawowym warunkiem powodzenia wprowadzanych reform jest znaczący wzrost nakładów finansowych na naukę i szkolnictwo wyższe. Zanim uporamy się z wdrażaniem Ustawy 2.0, powinniśmy osiągnąć, zgodnie z wieloletnimi zapowiedziami i deklaracjami, znacznie wyższy procent PKB wydatkowany na ten obszar. Znowu powtórzę prośbę: zamiast celu za lat „iks”, a raczej oprócz tegoż, chciałbym raz usłyszeć, jak do tego celu dojdziemy, tzn. jaki poziom PKB będzie w kolejnych kilku latach. To by pozwoliło weryfikować na bieżąco i (obawiam się) urealniać cel. Środki są niezbędne na szereg przedsięwzięć – całkowicie dodatkowy program pro jakościowy uczelni badawczych i „wysp doskonałości”, zwiększenie budżetów agencji grantowych, a także uzupełnienie budżetów uczelni, aby stały się atrakcyjnym (nie tylko dla fanatyków) miejscem pracy i pozwoliły co do płac konkurować z ośrodkami zachodnimi.

Istotnym problemem w zakresie gospodarki finansowej uczelni jest kwestia długoterminowej stabilności, a przynajmniej przewidywalności ewentualnych zmian. W tym kontekście dotacja przyznawana instytucjonalnie, na podstawie określonych parametrów, jest ścieżką gwarantującą większe bezpieczeństwo, oczywiście pod warunkiem wbudowania w algorytmy odpowiednich mechanizmów (bezpieczników) oraz stabilizacji ich postaci w dłuższym przedziale czasu. Alternatywnie środki przyznawane na drodze konkursowej, których alokacja odbywa się na podstawie ściśle jakościowej ewaluacji poszczególnych projektów, jest niewątpliwie atrakcyjna dla najlepszych, najbardziej kreatywnych zespołów. Jako znaczące źródło finansowania instytucji jest ona możliwa tylko dla największych beneficjentów, a i to jedynie pod warunkiem zagwarantowania w ramach projektów wysokiej skali tzw. kosztów pośrednich, czyli środków przyznawanych jako suplement do bazowych nakładów projektu, przeznaczonych na pokrywanie ogólnych kosztów funkcjonowania instytucji. Odpowiedni balans pomiędzy tymi dwoma mechanizmami jest podstawą sukcesu na drodze do osiągnięcia (dążenia do) doskonałości uczelni.

Zasadne byłoby połączenie różnych strumieni finansowania budżetowego w jeden (co wymusi modyfikacje algorytmu), natomiast konieczne jest jak najszybsze odejście od „znakowania” pieniędzy. Uczelnie powinny mieć daleko idącą swobodę wydatkowania przyznanych środków budżetowych, w tym czynienie oszczędności i kumulowania ich na cele większych inwestycji. Wydatkowanie i rozliczanie środków musi oczywiście być zgodne z wszelkimi zasadami prawa, podlegać standardowej kontroli, ale bez kontrproduktywnego dzielenia dotacji na osobne „przegródki”, ze skomplikowanym systemem restrykcji co do każdej z nich. Przywołane kontrole też powinny zostać ograniczone do zdroworozsądkowych granic – sytuacja, gdy średnio każdego dnia na uczelni przebywają dwa zespoły kontrolne angażuje zbyt wiele sił administracyjnych, negatywnie rzutując na ich rolę podstawową, czyli zapewnienia wsparcia naukowcom w ich codziennych działaniach.

Algorytm podziału dotacji budżetowej musi silnie odnosić się do parametrów jakości prowadzonych na uczelni badań, a w przyszłości także do jakości dydaktyki. Opracowanie systemu ewaluacji nauczania jest jednym z najbardziej palących problemów, niestety bardzo trudnym. Nie można pozwolić na redukcję tego problemu do pojedynczego, wąskiego kryterium natychmiastowego efektu zatrudnialności absolwentów. Ocenie mogą podlegać nabyte umiejętności i wiedza, natomiast rola mentorska uczelni odgrywa rolę przez całe życie jej wychowanków. Parametry jakościowe muszą być stosowane w połączeniu z wielkością uczelni, a więc z liczbami jej pracowników i studentów. Obecnie przyjęte jako optymalne stosunki tych liczb ulegną zapewne modyfikacjom, uwzględniając podział uczelni na klasy (różne misje) oraz na specyfikę obszarów działania. Szczegółowej analizie muszą zostać poddane wspomniane wcześniej współczynniki kosztochłonności badań i kierunków studiów. Dla tych ostatnich system powinien ulec uproszczeniu, aby ułatwić prowadzenie studiów w ramach obszarów wiedzy, a nie w wąziutkich specjalizacjach. Natomiast w zakresie finansowania działalności badawczej musi znaleźć swoje miejsce rzeczywista kosztochłonność, a więc koszty utrzymywania infrastruktury badawczych, zwłaszcza tych o znaczeniu regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

Podsumowanie

System organizacji instytucji naukowych i szkół wyższych w Polsce wkroczył na ścieżkę intensywnych zmian. Mimo że Ustawę 2.0 w jej pierwszej wersji poznamy dopiero niebawem, to zmiany już się rozpoczęły i są nieodwracalne (stąd sformułowanie tytułu tego tekstu). Ustawy o innowacyjności, pewna redukcja ustawowych obciążeń administracyjnych, powołanie Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, a przede wszystkim projakościowe zmiany w algorytmach finansowania to dopiero pierwsze kroki, ale już dokonane.

Powodzenie reform systemu szkolnictwa wyższego i nauki będzie zależało od wielu czynników. Podstawowym warunkiem jest precyzja w skoordynowaniu całości aktów legislacyjnych regulujących funkcjonowanie tego obszaru. Ustawa 2.0 jako wyizolowana wyspa zmian w obecnie istniejącym gąszczu często niespójnych przepisów może doprowadzić jedynie do zwiększenia chaosu i pozorowanej działalności biurokratycznej, zamiast realnego zwiększenia doskonałości naukowej i dydaktycznej polskich uczelni. Ważna jest także akceptacja nowych ram prawnych w środowisku. Wielomiesięczne przygotowania niewątpliwie wpłynęły korzystnie na zrozumienie, czego oczekuje się po wprowadzanych reformach. Sceptycyzm podpowiada, że niestety tylko w małej części środowiska, która uczestniczyła w licznych konferencjach, debatach i konsultacjach. Chciałbym, aby po zapoznaniu się z projektem Ustawy 2.0 udało się kontynuować merytoryczną dyskusję nad jej ewentualnymi modyfikacjami, mając na uwadze korzyści dla całego systemu.

Abyśmy nie czynili zakulisowych starań o wprowadzenie furteczek i kanalików zaspokajających partykularne, drobne interesy. Ani my, ani zaangażowani komentatorzy, politycy i prawodawcy. Żeby jeszcze w toku finalnych uzgodnień zwrócić uwagę, na ile wprowadzane przepisy zmieniają system zarówno w przypadku optymistycznym, jak i w przypadku niekorzystnych trendów ekonomiczno-gospodarczych. Wreszcie, abyśmy jako środowisko wykazali aktywność i kreatywność, wykorzystali całą dostępną autonomię, koncentrując się na wykorzystaniu przepisów do poprawy działalności naszych instytucji, a nie na działaniach pozorowanych, z maksymalizowaniem *status quo* (co pokazuje wiele doświadczeń z wprowadzania KRK). Chciałbym, aby nasze uczelnie stały się faktyczną konkurencją dla europejskich i światowych ośrodków badawczych, nie tylko w oczach pochlebców, ale jako realna alternatywa do prowadzenia badań dla najlepszych naukowców ze świata. Ale uniwersytety nie powinny się przekształcić tylko w „fabryki wyników”, nawet te badawcze. Muszą pozostać silnymi, poważanymi centrami kulturotwórczymi, wychowującymi świadomych i mądrych obywateli świata, którzy będą w stanie odpowiadać na (niestety kreowane głównie przez nas samych) wyzwania. Uczelnie muszą być silne postawami swoich wychowanków, którzy nie poddadzą się łatwym populizmom, fanatyzmowi, postprawdzie i innym, ubieranym w nowe słowa, kłamstwom. Którzy, wolni od uprzedzeń i resentymentów, w wielobarwnym i szeroko otwartym świecie potrafią być twórcami ogólnospołecznych korzyści. Oby wprowadzane reformy stały się kluczem do chociaż częściowego osiągnięcia tych celów.

Universities: Crossing a verge of changes

ABSTRACT. A number of personal views on several aspects of the Polish science and higher education system is presented, in the context of the current discussions concerning the forthcoming change of the basic law in that area. The leading issue underlying the whole system should be an increase of institutional autonomy of the universities, by delegating most of the relevant regulations from the high-level acts to the individually adopted statutes, including specific features of every institution. Elements of the university structure are outlined together with the hierarchy of the governing bodies, with a special emphasis on strengthening the role of rector as a manager and leader. Management conducted by university legislative, executive and support bodies must be inspired by a fundamental guideline of university as a harmonious, although complex, entity. Considered are aspects of quality evaluation of research institutions, assignment of high schools to various classes, as well as some ideas on selection criteria for the top-ranked research universities. Already implemented modifications in the funding algorithms are used as a basis to point towards directions and assumptions for further changes in that sector.

KEYWORDS: science and higher education system, legal regulations, management and governance of universities, evaluation of research institutions, funding algorithms, scientific excellence

CYTOWANIE: Kistryn, S. (2017). Uczelnie za progiem zmian. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*. 2(50): 289-303. DOI: 10.14746/nisw.2017.2.16.

STANISŁAW KISTRYN – prof. dr hab., absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz (studia doktorskie) Politechniki Federalnej ETH w Zurychu (Szwajcaria). Nauczyciel akademicki na Wydziale Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej UJ. Fizyk o specjalności fizyka jądrowa; szczególne zainteresowania to: fizyka sił jądrowych w podejściu fenomenologicznym, symetrie fundamentalne oddziaływań jądrowych, elektronika eksperymentów fizycznych. Współautor około 150 publikacji w czasopismach naukowych, członek towarzystw i gremiów naukowych w Polsce i na świecie, przewodniczący Rady Użytkowników Centrum Cyklotronowego Bronowice Instytutu Fizyki Jądrowej PAN w Krakowie, przewodniczący Europejskiego Komitetu Badań Układów Kilkunukleonowych oraz były skarbnik Europejskiej Sieci Uniwersytetów Badawczych „The Guild”. Od 2012 r. prorektor UJ ds. badań naukowych i funduszy strukturalnych i obecny przewodniczący Uniwersyteckiej Komisji Nauki Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich. Były członek Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych oraz Zespołu ds. oceny czasopism naukowych. Wieloletni ekspert Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w zakresie problematyki finansowania obszaru nauki i szkolnictwa wyższego. E-mail: stanislaw.kistryn@uj.edu.pl.