

Zarys programu wyborczego

1. Główne wyzwania

Główne wyzwania stojące przed rektorem w najbliższej kadencji wiążą się ze zwiększeniem bieżących przychodów uczelni:

- 1) Systematyczne zwiększanie puli środków finansowych w celu **zwiększenia poziomu płac** oraz **zapewnienia stabilnego finansowania** rosnących kosztów funkcjonowania uczelni. Osoby pracujące na renomę naukową uczelni, czy osoby na barkach których opiera się kluczowa dydaktyka, powinny zarabiać więcej, niż przysługujące im minimum.
- 2) Znaczne **zwiększenie zatrudnienia młodej kadry naukowej**, aby powstrzymać narastającą lukę pokoleniową w strukturze kadry akademickiej. Bez energicznych działań w tym kierunku za kilkanaście lat może nastąpić dezintegracja części wydziałów, zwłaszcza tych z mniejszą liczbą studentów, gdzie nowe zatrudnienia były ograniczane przez ostatnie 20 lat.

Czy cele te są realne? Skąd wziąć na to pieniądze?

- Struktura przychodów naszej uczelni jest ostatnio bardzo prosta. **Dominującą rolę pełni subwencja** (130 mln zł w 2023 roku, z perspektywą znacznego wzrostu w związku z tegorocznymi podwyżkami płac). Studia płatne mocno straciły na znaczeniu (7 mln zł). Dodatkowy przychód wynikający ze wzrostu subwencji o 5% będzie większy niż przychód z całego sektora dydaktyki płatnej!
- Stawiam tezę, że oba cele są w naszym zasięgu, choć niełatwe do osiągnięcia. Trzeba pamiętać, że w sprawie poziomu płac rola rektora nie jest zbyt duża. Optymistycznie możemy liczyć na 4-5% wzrostu subwencji rocznie (przy podjęciu odpowiednich działań i pewnej dozie szczęścia). To nie wystarczy na godną podwyżkę poziomu płac dla wszystkich, ale da rektorowi całkiem duże pole do sensownych działań motywacyjnych.
- Istotnym źródłem przychodu mogą być **duże granty**, zwłaszcza, gdy przekładają się na dodatkowy wzrost subwencji (poprzez etaty badawcze i doktorantów), ale przychody z grantów na razie nie są zbyt stabilne, a brak odpowiedniego wsparcia administracyjnego nie rokuje dobrze na przyszłość.
- Oba wymienione wyżej źródła przychodów mają zdecydowanie największy potencjał wzrostu na Kampusie, jak skrótowo określam wydziały przyrodnicze i ścisłe (zwłaszcza Biologia, Chemia i Fizyka). **Kampus może stać się nową „lokomotywą finansową” całej uczelni.**
- Niestety, na Kampusie koncentrują się też największe zagrożenia. Właśnie tu nastąpiło załamanie się rekrutacji na studia, a jednocześnie właśnie tu dobra rekrutacja jest najbardziej potrzebna. To tu jest największy kłopot z pozyskaniem i utrzymaniem kadry akademickiej.

Uprzedzając bardziej szczegółową dyskusję tego zagadnienia, od razu udzielę odpowiedzi w postaci kolejnego wyzwania dla władz rektorskich:

- 3) Konieczny jest **znaczny wzrost liczby studentów na kierunkach o dużej kosztocłonności**, czyli na Biologii, Chemii i Fizyce oraz zwiększenie liczby takich kierunków (może Informatyka Techniczna?). Na razie, mimo dużych wysiłków popularyzacyjnych, rekrutacja systematycznie spada. Może promocja, zbyt rozproszona, jest za mało intensywna i źle adresowana?

Trzeba zdiagnozować przyczyny obecnej sytuacji (to nie tylko demografia) i skupić wysiłki na jej poprawie. Od tego zależy spokojny byt całej uczelni.

2. Moja motywacja

Motywacja mojego startu w wyborach jest podobna, jak 8 lat temu. Nawet [program wyborczy z roku 2016](#) uważam za zaskakująco aktualny. Trzeba tylko pamiętać, że rolę podstawy całego systemu, w miejsce minimów kadrowych, przejęła ewaluacja. Wzmacnia to moją ówczesną argumentację, bowiem rektor ma teraz do ogarnięcia dwa algorytmy (subwencja i ewaluacja) w miejsce jednego (dotacja dydaktyczna).

- Kluczowa jest aktywna postawa rektora względem algorytmu podziału subwencji oraz ewaluacji. Dobrze byłoby, aby jak najmniej zawracać głowę tymi sprawami szeregowym pracownikom, w tym profesorom. Oni powinni „robić swoje”, najlepiej jak potrafią. Natomiast władze rektorskie i władze wydziałów powinny ich wspierać, motywować i odpowiednio zagospodarować ich wysiłki, stwarzając optymalne ramy organizacyjne. **Dobrze znam niuansy, wady i zalety obu tych algorytmów**, potrafiąc je wykorzystać dla dobra naszej uczelni.
- Nasza uczelnia była dotąd zarządzana na ogół przez rektorów reprezentujących trzy wydziały z dużą liczbą studentów (z jedną przerwą: 2002-2005). Ma to swoje odbicie w wyborze priorytetów i sposobie funkcjonowania uczelni. Reguły funkcjonowania uczelni, skrojone na potrzeby wydziałów masowych, są ciasnym gorsetem, niedopasowanym do wymagań i potrzeb wydziałów Kampusu. Bardzo dużo czasu tracimy na ubieganie się o dość oczywiste sprawy (wątek ten rozwijam poniżej). Promocja Kampusu, w porównaniu do finansowej wagi tego problemu, jest po prostu anemiczna. To zadanie musi być realizowane z poziomu centrali.
- Dobrze by było, aby tym **rektor wywodził się z Kampusu**. Nawiasem mówiąc, wydziały humanistyczne swojego rektora też od dawna nie miały (co widać choćby w obecnej Strategii uczelni, w której o humanistach zapomniano zupełnie). Wieloletnia monokultura nie jest tu rzeczą zdrową. Każdy rektor patrzy z perspektywy wydziału i dziedziny, którą zna. Łatwo popełnić błędy w odniesieniu do innych. U obecnego Rektora widzę dużą życzliwość i konkretne działania wspierające wobec mojego Wydziału. Niestety, mimo tej otwartej postawy zabrakło pozytywnych działań systemowych, a część działań oceniam negatywnie (na przykład podejście do funkcjonowania Obserwatorium i Planetarium, tak przecież efektywnie utworzonych, czy wprowadzenie jednolitej siatki godzin, znacznie redukującej liczbę przerw między zajęciami).

Wskazane tu czynniki mocno motywują mnie do udziału w wyborach:

- **mam wiedzę na temat struktury subwencji**, napisałem kilka prac na ten temat („Nauka” 1/2016, „Nauka” 4/2017, [Algorytm finansowania polskich uczelni: jaki był, jaki jest, jaki być powinien](#)),
- **umiem oceniać konsekwencje finansowe decyzji rektorskich** (ich wpływ na wielkość subwencji), czasem wydatek może być w istocie „inwestycją”, refundowaną z subwencji (i to z nawiązką),
- **dobrze znam potencjał i problemy Kampusu**, widzę duże możliwości różnych działań.

3. Inwestycje: pomyślmy o infrastrukturze socjalnej

Najbliższa kadencja będzie stała pod znakiem rozbudowy Kampusu. Nastąpi przeprowadzka wydziałów humanistycznych i, miejmy nadzieję, powstanie też kolejny budynek, dla nauk społecznych. Coraz bardziej potrzebna będzie infrastruktura socjalna: stołówki, domy studenckie. Przydałby się hotel dla asystentów, doktorantów i gości zagranicznych, a może też dom seniora dla pracowników emerytowanych.

Tego typu długofalowe plany powinny powstać jak najszybciej, aby móc ubiegać się o zewnętrzne środki finansowe by następnie kontynuować rozbudowę Kampusu. Tym bardziej, że wpisuje się to w aktualne plany rządu. Można się też spodziewać pojawienia się naprawdę dużych środków inwestycyjnych w ramach Krajowego Planu Odbudowy.

Na razie Kampus jest zupełnie pozbawiony tego typu infrastruktury, a od miasta jest raczej odizolowany. Nawet dojazd autobusowy jest zaskakująco kiepski. Być może te elementy też mają swój udział w spadającej od paru lat rekrutacji na Biologię, Chemię czy Fizykę?

4. Usuwanie sprzeczności interesów

Obecnie niemal wszystkie przychody uczelni koncentrują się w rękę rektora. Natomiast obowiązki i kłopoty, związane z wygenerowaniem tych przychodów, spadają na barki dziekanów czy pojedynczych pracowników. Mamy tu splątanie sprzecznych interesów. To nie może dobrze działać samo z siebie. Trzeba te sprzeczności systemowo usuwać, **budować dodatnie sprzężenia zwrotne i usuwać sprzężenia ujemne**.

Dobłą ilustracją tych sprzeczności jest „profesor wizytujący”, czyli profesor-cudzoziemiec, prowadzący 60 godzin dydaktyki. Rektor dostaje na niego dużą subwencję, co daje duży zysk dla uczelni pod warunkiem, że utrzyma się w ryzach koszty (czyli ograniczymy pobyt profesora do najwyżej dwóch miesięcy). Natomiast cały kłopot (sprawy wizowe, bytowe i zorganizowanie dydaktyki w czasie tej krótkiej wizyty) spoczywa na barkach dziekana. Na wydziałach niedopensowanych dochodzi obawa o „utrata” 60 godzin pensum. Dla profesora wizytującego ta intensywna dydaktyka też wymaga odpowiedniej rekompensaty. Zatem rektor powinien dokładnie oszacować swój przychód i zaoferować zadowalającą rekompensatę dla wydziału i profesora, dzieląc się tym przychodem. 10 lat temu, gdy u nas nie było żadnych profesorów wizytujących, niektóre małe uczelnie przyjmowały nawet ponad 20 takich profesorów rocznie, czyniąc z tego wręcz podstawę swego budżetu. Teraz już nie jest to aż tak opłacalne, ale bilans wciąż może być mocno dodatni.

Rektor powinien podzielić się swoim przychodem z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w jego wytwarzanie, czy to będzie dziekan, czy szeregowy pracownik. W przypadku subwencji przychody te są „ukryte” (trzeba więc umieć je dostrzec i dokładnie oszacować), ale to właśnie one są najważniejsze.

W związku z tym zamierzam podjąć następujące przykładowe działania:

- Koszty pośrednie z grantów: co najmniej 25% do dyspozycji dziekana (było 0%, obecnie: 5%). Wydział powinien mieć bezpośredni interes w zdobywaniu grantów (poprzez wzrost subwencji).
- Zwiększenie narzutu dla dziekanów (kosztem narzutu dla rektora) od opłat za studia, co ma sprzyjać utrzymaniu i rozwojowi studiów płatnych. Trzeba wprawdzie pamiętać o utrzymaniu w ryzach SSR uczelni, ale w praktyce (demografia!), ten element na razie przestał odgrywać większą rolę.
- Zwiększenie liczby stypendiów na Kampusie oraz ustanowienie tam systemu dodatkowych nagród, jako element intensywnej promocji. Przychód generują tu studenci. Warto się z nimi podzielić.
- Traktowanie biletowanych imprez (np. w Planetarium czy Muzeum Przyrodniczym) na zasadzie podobnej do studiów płatnych: przychód w pierwszej kolejności trafia do pracownika i wydziału organizującego imprezę. Rektor otrzymywałby ustalony narzut.
- Profesorowie wizytujący: ustalenie odpowiednio wysokiej stawki za całość pobytu, plus narzut dla dziekana, plus zniżka pensum dla wydziału. Trzeba jednak najpierw ustalić wielkość generowanego przychodu (niestety, to już nie jest taka „żyła złota” jak kilkanaście lat temu).

Wieloletnie powiązanie etatów z pensum bardzo zawężyło zakres współpracy dydaktycznej. Będę starał się przełamywać te tendencje. Aby złagodzić obawę przed „zabieraniem pensum wydziałowi” może warto pomniejszać liczbę godzin niedopensowań o godziny „zabrane” przez osoby z innych wydziałów.

5. Subwencja wydziałowa i badania naukowe

Uczelnia musi zapewnić pracownikom środki na prowadzenie bieżących badań naukowych. Bardzo mały współczynnik sukcesu w NCN sprawia, że to źródło finansowania jest dostępne nielicznym (oni powinni dostać mocne wsparcie administracyjne, aby pozyskiwali duże granty z NCN i innych źródeł). Zdecydowana większość kadry naukowej musi liczyć na finansowanie badań z subwencji. Trzeba pamiętać, że Ustawa 2.0 zlikwidowała dotację na „badania statutowe” (BST) adresowaną bezpośrednio do wydziałów i teraz w gestii rektora jest wydzielenie z ogólnej subwencji funduszu na badania.

Subwencja wydziałowa zostanie zwiększona. Będę popierał oszczędne działania wydziałów (subwencja nie wydana do końca roku nie tylko nie będzie przepadała, ale nawet zostanie trochę powiększona). Subwencja wydziałowa dzieliłaby się na trzy części:

- środki na badania naukowe
- wydatki związane z dydaktyką
- honoraria i dodatki zadaniowe

Środki na badania byłyby dzielone standardowym algorytmem (takim samym, jak kilka lat temu dzielono BST). Bez trudu można by je adresować do katedr czy zakładów, lub zespołów interdyscyplinarnych, gdyby pojawiła się taka oddolna potrzeba. Nad sposobem podziału pozostałych części subwencji należałoby się zastanowić, biorąc pod uwagę strukturę tych wydatków w latach poprzednich. Bazy danych i czasopism powinny być w większym stopniu (może nawet w całości) finansowane z budżetu centralnego.

Nie jestem zwolennikiem „grantów wewnętrznych”, bo motywują one głównie do sprawnego wydania przyznanych środków i mają ograniczony krąg adresatów. Lepiej zapewnić stabilne finansowanie katedrom i zespołom naukowym, według reguł wypracowanych wewnątrz poszczególnych wydziałów.

Widzę potrzebę większego wsparcia administracyjnego i technicznego badań naukowych. W obu przypadkach niski poziom płac nie sprzyja pozyskiwaniu kompetentnych pracowników. Należy więc tym bardziej doceniać tych, których jeszcze mamy.

6. Ewaluacja

Nisko oceniam obecne reguły ewaluacji działalności naukowej, ale musimy się do nich stosować. Niestety, sama dobra nauka nie wystarczy. Dużo zależy od różnych działań „optymalizacyjnych” prowadzonych z poziomu rektora. Uważam, że warto je podejmować, o ile nie są szkodliwe merytorycznie.

Niezwykle ważną kwestią jest deklaracja dyscypliny naukowej. Te oświadczenia, które Ustawa pozostawiła do swobodnej decyzji pracownika, mają doniosłe konsekwencje dla generowanej subwencji oraz istotny wpływ na uzyskanie wyższej kategorii naukowej przez wydział. To jest kolejny obszar mocnego splątania sprzecznych interesów. Konieczna jest koordynacja tych spraw z poziomu rektorskiego. Pracownik powinien być dobrze poinformowany o konsekwencjach, jakie jego decyzje mają dla wydziału czy uczelni.

Poszatkowanie uczelni na małe wydziały jednodyscyplinowe nie jest zbyt korzystne dla ewaluacji, bo dużą możliwość manewru i optymalizacji daje bliska współpraca 2-3 dyscyplin. Jednym ze sposobów na stymulowanie takiej współpracy może być docenianie artykułów o wysokiej punktacji, które powstały we współpracy międzywydziałowej i liczą się do ewaluacji w co najmniej dwóch dyscyplinach. Wydaje mi się także, że polem współpracy mogłyby być międzywydziałowe rady dyscyplin (zwłaszcza połączenie lub dołączenie małych dyscyplin), gdyby taki pomysł zyskał jakieś uznanie.

7. Granty

Projekty badawcze, zwłaszcza te największe, są typowym przykładem wspomnianej wyżej sprzeczności interesów.

- Dla budżetu i prestiżu uczelni bardzo korzystny jest każdy duży grant, zwłaszcza opłacający etaty badawcze (kierownik grantu, post-doc, czy doktorant), które generują dodatkową subwencję.
- Dziekan na razie nie ma z grantu prawie żadnego pożytku. Wpływ na subwencję wydziału może być wręcz ujemny (gdyby trzeba było płacić koszty doktoratu). Nawet w ewaluacji nasze granty nie miały prawie żadnego znaczenia (to wina źle skonstruowanych reguł ewaluacji).
- Duża liczba etatów badawczych w grantcie (bardzo korzystna dla rektora) jest niezbyt korzystna dla dziekana (grozi obniżeniem wyniku ewaluacyjnego, lepsze mogą być etaty naukowo-techniczne), a nawet dla kierownika grantu (np. kłopoty związane z nostryfikacjami dyplomów).
- Jeśli uczelnia nie zapewni odpowiedniego wsparcia w zdobyciu i realizacji grantów, to wygodniejsze może być uczestniczenie w grantcie realizowanym przez inny podmiot. Badania są finansowane, honoraria wypłacane, a kłopoty spadną na kogoś innego. Uczelnia traci wtedy potencjalne zyski.

Usunięcie tych sprzeczności to bardzo ważna sprawa dla prestiżu i rozwoju uczelni. Negocjacje dotyczące kosztów pośrednich należy zastąpić zbiorem przejrzystych reguł. Obok wspomnianych wyżej kosztów pośrednich dla wydziału, rektor powinien finansować z budżetu centralnego koszty postępowania doktorskiego doktoranta, którego etat lub stypendium było finansowane przez 3-4 lata z grantu.

Niezwykle istotne jest wsparcie organizacyjne. Warto zacząć od powołania zespołu, ulokowanego na Kampusie, wspierającego duże granty, patenty i komercjalizację. Chodzi także o sprawy na pozór banalne, jak pomoc w sprawach bytowych czy wizowych dla pracowników i doktorantów zagranicznych.

8. Nauczyciele akademicy

Wysokie pensum dydaktyczne dominujące w polskich uczelniach związane jest z nieistniejącymi już mechanizmami finansowania, które mocno zależały od liczby studentów. Prawdopodobnie są już warunki (systemowo-finansowe), aby stopniowo odchodzić od tego paradygmatu. Na początek na pewno znacznie rozszerzę katalog zniżek pensum, traktując je jako formę nagrody za wyróżniającą działalność naukową czy organizacyjną. Warto też zacząć różnicować ocenę obciążeń dydaktycznych ze względu na ich rodzaj. Na pewno prowadzenie kilku różnych wykładów, w tym niektóre po raz pierwszy, jest niepomiarowo większym obciążeniem niż kilka grup ćwiczeniowych tego samego przedmiotu prowadzonego od wielu lat. Zapewne w tym pierwszym przypadku sensownym byłoby liczenie tych zajęć z większym przelicznikiem. Nie jest oczywiście jak to dobrze zrobić, ale będę sprzyjał pracom nad zmianami w tym kierunku.

Punktem odniesienia przy ocenie pracy naukowej powinien być średni poziom wystarczający do uzyskania przez daną dyscyplinę kategorii A. Osoby mające średnio jedną taką pracę rocznie (czyli wypełniają dostatecznie wysoko 4 „sloty”) powinny być beneficjentami nagród czy systemów motywacyjnych. To będzie całkiem duże grono osób. Dlatego pierwszym punktem mego programu jest pozyskiwanie środków, potrzebnych także i na ten cel. Z drugiej strony, przy istniejącym poziomie płac trzeba być ostrożnym w zawyżaniu wymagań. Niskie pensje można rekompensować łagodniejszymi wymaganiami. Zresztą, w większości dyscyplin szanse uzyskania kategorii A są niewielkie, a próg na kategorię B+ leży znacznie niżej.

Wymaga poważnego namysłu ustalenie, jakich pracowników chcemy się pozbyć, czyli komu należy się ocena negatywna. Mało kto wyróżnia się jednocześnie w zakresie badań naukowych, dydaktyki czy zadań organizacyjnych. Obecnie reguły oceny dopuszczają sytuację, że mając znakomite osiągnięcia w nauce i dydaktyce można być zagrożonym oceną negatywną poprzez brak jakichś działań organizacyjnych.

Proponowałbym pójść w nieco innym kierunku. Po pierwsze, warto ustalić bardzo konkretne minimalne progi zaangażowania w każdym z trzech obszarów działalności pracowniczej, które musi spełnić każdy pracownik naukowo-dydaktyczny (na przykład: jedna czy dwie publikacje na 4 lata, na poziomie kategorii B+). Po drugie, ustalić drugi, wyższy próg wymagań, oczekując ich spełnienia już tylko w jednym obszarze, w dużej mierze wybranym przez pracownika. W przypadku pracy naukowej jest to względnie łatwe, trudniej to zrobić dla pracy dydaktycznej czy organizacyjnej. Docelowo sprzyjałbym dążeniom w kierunku etatów badawczo-organizacyjnych, czy dydaktyczno-organizacyjnych.

9. Studenci

Obecne uwarunkowania finansowe sprzyjają dążeniom w kierunku poprawy jakości i poziomu studiów. Już nie jest konieczne zabieganie o maksymalizację liczby studentów i obniżanie kosztu studiów poprzez nauczanie w bardzo dużych grupach. Wywodząc się z wydziału o najmniejszej liczbie studentów na pewno będę miał tendencje do preferowania rozwiązań prowadzących do większej indywidualizacji studiów oraz poprawy komfortu studiowania. Na przykład jestem zwolennikiem ustanowienia górnego limitu na liczbę studentów u jednego promotora.

W wielu rozwiązaniach regulaminowych warto uwzględnić specyfikę wydziałów, nie narzucając jednej jedynej opcji. Na przykład, na wielu wydziałach nieobecność osoby prowadzącej zajęcia na egzaminie komisyjnym jest zwykle dla studentów korzystna, ale na wydziałach Kampusu jest przeważnie na odwrót. Egzamin przed zupełnie nową komisją może się skończyć katastrofą. Innym przykładem są reguły przyznawania stypendiów. W przypadku dużej liczby studentów ma sens osobne rozpatrywanie poszczególnych roczników i toków studiów, podczas gdy w przypadku małej liczby studentów lepiej wybrać najlepszych studentów z całego kierunku.

Jestem zwolennikiem specjalnego traktowania kierunków takich jak Biologia, Chemia i Fizyka, gdzie liczba studentów spada, co wręcz zagraża finansom uczelni. Tutaj konieczne jest zwiększenie liczby studentów poprzez odpowiednie działania promocyjne czy motywacyjne.

Będę wspierał naukową, sportową i kulturalną działalność studencką, bo to jedna z tych dziedzin, gdzie zainwestowanie stosunkowo niewielkich środków może zaowocować znakomitymi efektami. Najlepszą promocją dla uczelni są jej absolwenci, studenci i doktoranci. Chętnie przeznaczę część pieniędzy przeznaczanych na promocję Uniwersytetu na działania inicjowane i wykonywane przez studentów i doktorantów.

10. Doktoranci i asystenci

Zwiększenie zatrudnienia młodej kadry naukowo-dydaktycznej jest jednym z kluczowych celów. Kilka lat temu można było podjąć „strategię rozwoju” (zatrudnienie asystentów spośród doktorantów zamiast redukcji liczby studentów). Teraz można realizować podobne działania, ograniczone jednak już tylko do Kampusu, co jest okolicznością całkiem dobrą, bo właśnie tu sytuacja jest najtrudniejsza.

- Szansą na zniwelowanie dużej luki pokoleniowej jest tzw. składnik badawczy, obecny od 6 lat w algorytmie podziału subwencji. Dzięki niemu etaty asystentów na kosztchłonnych wydziałach Kampusu są „samofinansujące się”, a nawet zyskowe (koszt etatu jest refundowany w subwencji, z dużą nadwyżką). Zapewne dotyczy to też adiunktów (zwłaszcza na Fizyce, która ma kategorię A).
- Nie ma najmniejszej potrzeby wiązania tych nowych zatrudnień z dydaktyką i liczbą studentów (duży plus dla Rektora, że już teraz rozumie tę sytuację). Warto zatrudniać młodych ludzi, o ile tylko będą akceptowalni kandydaci (o co nie jest łatwo, bo obecny rynek pracy jest bardzo chłonny i daje wiele ciekawych możliwości naszym absolwentom, co zresztą warto wykorzystywać w promocji).

Ciekawym przypadkiem są Szkoły Doktorskie. Z ekonomicznego punktu widzenia zdecydowanie opłaca się **utworzenie jednej szkoły doktorskiej** w miejsce obecnych trzech (szkoda, że już tego nie zrobiono):

- przyniesie to (rocznie) zysk rządu 200 tys. zł, a może nawet więcej (tylko poprzez pozyskanie tym manewrem większej subwencji, niezależnie od ewentualnych oszczędności administracyjnych),
- dalsze zwiększanie liczby doktorantów z dziedzin humanistycznych i społecznych będzie wtedy ekonomicznie neutralne (bo obecnie ma to raczej ujemne skutki finansowe),
- dołączenie się do Szkoły Doktorskiej Informatyki (bo kadra i doktoranci są tu kosztchłonni), a w przyszłości ewentualnie Informatyki Technicznej, dodatkowo wpłynie na wzrost przychodów generowanych przez wszystkich doktorantów (także dyscyplin humanistycznych i społecznych).

Ważne jest, aby realizując powyższy cel finansowy nie zagubić celu merytorycznego. Na pewno szkoła doktorska powinna mieć swoją „delegaturę” na Kampusie, a **regulaminy i zasady rekrutacji powinny być zróżnicowane dla poszczególnych dyscyplin**, bo w wielu sprawach różnice są bardzo istotne.

11. Administracja i informatyzacja

Administracja uczelniana nie powinna generować większych obciążeń biurokratycznych, niż to co jest wymuszane przez otoczenie zewnętrzne. Przeciwnie, administracja powinna chronić pracowników uczelni przed negatywnymi wpływami tego otoczenia. Na razie nie wygląda to zbyt dobrze. Jako rektor postaram się doceniać innowacyjność pracowników administracji w rozwiązywaniu problemów i ułatwianiu życia pracownikom uczelni.

Wsparcie administracyjne jest kluczowe jeśli chcemy efektywnie uczestniczyć w systemie grantowym, zwłaszcza na poziomie europejskim. W tym sektorze stosunkowo niewielkie wzmocnienie kadry administracyjnej plus odpowiednie usprawnienia organizacyjne mogą się przełożyć na bardzo duże efekty finansowe i wzrost prestiżu naszej uczelni.

Informatyzacja uczelni przebiega w sposób niezbyt efektywny. Nawet system USOS, do którego się już wszyscy przyzwyczaili, jest raczej niewygodny i widzę tam wiele możliwości usprawnień. Jeszcze gorzej jest z EZD. Być może inaczej się nie da, być może nie stać nas nic lepszego, ale wydaje mi się to mało prawdopodobne. Zapewne są tu możliwości bardziej sprawnego działania.

Niepokojące są kłopoty z serwerem pocztowym (znikające e-maile, źle filtrowany spam, brak wykorzystania indywidualnych folderów spamu, przerwy w pracy). Wydaje mi się, że jakiś audyt jest tu potrzebny, być może pomoc firmy zewnętrznej.

12. Uwzględnienie specyfiki Kampusu

Kluczowy dla dobrego stanu finansów uczelni jest Kampus, a zwłaszcza wydziały kosztochłonne (Biologia, Chemia i Fizyka). Powrót do stanu liczby studentów sprzed 4-5 lat przyniesie uczelni dodatkowy przychód ponad 3 mln zł, co jest kwotą podobną do narzutów (zysku) z całego sektora studiów niestacjonarnych.

Jednocześnie sposób funkcjonowania uczelni jest mocno niedopasowany do potrzeb wydziałów Kampusu. Dostrzec też można istotne zagrożenia (choćby duża luka pokoleniowa i spadek rekrutacji w ostatnich paru latach, właśnie na Kampusie i tylko na Kampusie), co może doprowadzić do zaprzepaszczenia owych szans i do sytuacji, w której Kampus stanie się dla uczelni kosztownym balastem.

Jako częściowe uzasadnienie specyfiki Kampusu przytoczę listę spraw, czasem o dużej wadze, na których załatwieniu bardzo mi zależało w trakcie mijającej kadencji:

- indywidualna (tutorska) opieka nad pracami dyplomowymi (system seminariów dyplomowych nie pasuje do kierunków Kampusu), ten nowy system wcale nie musi być bardziej kosztowny!,
- organizacyjne wspomaganie wielkich grantów poprzez utworzenie wyspecjalizowanej jednostki administracyjnej bezpośrednio na Kampusie, to samo dotyczy komercjalizacji wyników badań,
- włączenie Obserwatorium Astronomicznego do Wydziału Fizyki, jest to przecież obiekt naukowy, ale miałyby to też duże znaczenie dla promocji Wydziału Fizyki,
- utworzenie kierunku Informatyka Stosowana (wiodąca dyscyplina: nauki fizyczne), oczekujemy wsparcia centrali dla tego ważnego przedsięwzięcia (na razie mamy wynajdywanie przeszkód),
- systemowe przekazywanie osobom i wydziałom realizującym biletowane imprezy w Planetarium przynajmniej połowy środków uzyskiwanych z tych imprez,
- powrót do poprzedniej siatki godzin, czyli zaprzestanie wymuszania ciągłych zajęć przez 90 minut,
- uwidocznienie specjalności (zwłaszcza: kierunku Fizyka) na stronie głównej w IRK, i generalnie lepsze uporządkowanie tej strony mające na celu **promocję** kierunków studiów Kampusu.

Gdyby rektor wywodził się z wydziałów Kampusu, sprawy te byłyby zapewne załatwione niemal od ręki. Niestety, w mijającej kadencji okazały się one „nie do załatwienia”. A przecież można było pójść dalej, bo jest wiele innych wyzwań, na przykład:

- większa elastyczność planów studiów (wspólne zajęcia różnych roczników),
- uelastycznienie pensum,
- uzupełnienie systemu stypendialnego, nagrody dla studentów,
- większy związek Szkoły Doktorskiej z wydziałami,
- powiązanie funkcjonowania Centrum Popularyzacji Nauki z wydziałami.

Niestety, w praktyce trzeba było być czujnym, aby przeciwdziałać kolejnym niekorzystnym tendencjom:

- ujednolicanie systemu bibliotecznego (na szczęście ostatnio już mniej się o tym mówi), podczas gdy małe biblioteki wydziałowe, z literaturą specjalistyczną dostosowaną do potrzeb i zainteresowań pracowników (kupowaną ze środków na badania), dobrze służą naszym wydziałom,
- traktowanie kadry naukowo-technicznej i inżynierskiej jako jakiejś osobnej grupy w ramach wydziału, podczas gdy większość z nich jest nieodłączną częścią katedr i zespołów naukowych,
- różne regulaminy i procedury, na przykład awansowe, czasem dość zaskakujące.

Tak duży mój nacisk na specyfikę Kampusu wcale nie oznacza, że chciałbym naginać inne wydziały w tę stronę. Przeciwnie, wyraźnie widzę, że **różne dyscypliny mogą mieć zupełnie inne tradycje i potrzeby**.

Dużym błędem jest stosowanie jednolitej sztancy do całej uczelni. Poczynając od spraw drobnych, choć dokuczliwych (siatka godzin, seminaria dyplomowe), kończąc na sprawach fundamentalnych (pensum dydaktyczne, liczba studentów, badania naukowe). Zarówno reguły finansowania (algorytm), jak i kwestie merytoryczne, bardzo wyraźnie sugerują odmienne podejście w zależności od dyscypliny.

13. Konsekwencje finansowe decyzji rektorskich

Rektor powinien mieć dokładną wiedzę o swoim głównym źródle przychodów, jakim jest subwencja i aktywnie ją wykorzystywać w interesie całej uczelni. Ważna jest wiedza o tym, ile przychodu generują poszczególne etaty, studenci, czy doktoranci, na poszczególnych wydziałach. Niektóre wydatki pociągają za sobą wygenerowanie przychodu (subwencji), która je przewyższa. Obecnie stała przeniesienia jest niska (0.25), zatem zwrot subwencji jest szybki (refundacja ma w dużym stopniu miejsce już w następnym roku kalendarzowym).

Nie może to być stosowane negatywnie („zbyt mało generujecie – do likwidacji”), takie podejście byłoby absurdalne (skrajny przykład: administracja nic nigdy nie generowała w subwencji). Chodzi o podejście pozytywne: **dostrzeżenie i wzmacnianie tych elementów, które generują znacznie więcej subwencji niż wynosi ich koszt**, zwłaszcza, gdy merytorycznie ma to sens. Myślę, że jestem jedną z nielicznych osób, nawet w skali kraju, która ma odpowiednie kompetencje i potrafi skutecznie zrealizować ten postulat.

Trzeba zacząć od ustalenia konkretnych kwot przychodu, przetwarzając odpowiednie informacje pozyskane z Ministerstwa (np. w trybie zapytania o informację publiczną). **Powinien powstać niewielki zespół pozyskujący i analizujący na bieżąco tego typu dane.** Podawane w tym rozdziale kwoty są szacunkowe, ale ich dokładne obliczanie za poprzedni rok jest w pełni możliwa. Większość z nich zmienia się bardzo powoli, zresztą kierunek i szybkość zmian też są łatwe do uchwycenia. Możliwe są tu precyzyjne prognozy.

Poniżej przedstawię listę tego typu spraw (zapewne daleką od kompletności):

- Od 30 lat jeden element algorytmu jest dobrze zauważany przez rektorów: liczba studentów. Poniekąd słusznie, choć był krótki moment (2017-2018), gdy ten element zadziałał bardzo mocno ujemnie (rola SSR, czyli *student-staff ratio*). Natomiast nie jest to element jedyny. Ogromną rolę odgrywają tu jednak współczynniki kosztochłonności, których nie można zignorować. Mówiąc w skrócie, nie martwiłbym się zbytnio niewielkim spadkiem liczby studentów poza Kampusem (na niektórych wydziałach może to nawet mieć pozytywne skutki), natomiast odbudowanie liczby studentów na Kampusie jest sprawą absolutnie kluczową dla finansów uczelni.
- Studenci na Kampusie są czystym przychodem (w najmniejszym stopniu nie należy zwracać uwagi na formalnie wyliczany bardzo wysoki „koszt kształcenia”), zapewne blisko 10 tys. zł na studenta rocznie. Koszty kształcenia tych dodatkowych studentów są w tym momencie bliskie zeru.
- Zysk ze zwiększonej liczby studentów dociera tylko i wyłącznie do rektora. Zatem pozyskiwanie studentów, w tym promocja, musi być zadaniem centrali. Dla rektora są to koszty niewielkie.
- Sprawa promocji kierunków studiów na Kampusie jest tak ważna, że osoby w nią zaangażowane powinny, jako minimum, liczyć na zniżkę swego pensum.
- Studenci zagraniczni są wciąż opłacalni, ale najlepszy okres już minął (inne uczelnie zwiększyły dwukrotnie ich liczbę, u nas spadła) i przychód od jednego studenta spadł, zapewne dwukrotnie.
- Warto zwiększyć liczbę stypendiów na Kampusie (o ile nie ma przeszkód formalnych) oraz ustanowić tam systemu nagród (na przykład: dla wszystkich osób na Kampusie kończących drugi rok ze średnią, powiedzmy, co najmniej 4.0), jako element intensywnej promocji tych kierunków. Przychód generują tu studenci. Warto się z nimi podzielić jego niewielką częścią.
- Doktorant „starych” studiów doktoranckich na Biologii, Chemii czy Fizyce generował subwencję znacznie wyższą (może nawet dwukrotnie wyższą), niż skromne stypendium, które pobierał. Ale tylko pod warunkiem, że to stypendium zostało mu przyznane (doktorant bez stypendium generował subwencję 4 razy mniejszą). Zatem nie przyznanie stypendium doktorantowi na tych wydziałach było dla uczelni finansową stratą. Innymi słowy, właściwym pytaniem nie było wtedy „czy uczelnię stać na to, aby dać stypendium”, ale raczej „czy uczelnię stać na to, aby tego stypendium nie dać”.
- Jeśli chodzi o szkołę dokorską, to struktura naszej uczelni (stosunkowo niewielki odsetek doktorantów „kosztochłonnych”) jednoznacznie wskazuje na ekonomiczną opłacalność wariantu jednej szkoły dokorskiej. Konkretnie, subwencja z tego tytułu wzrosła o 4%, co przekłada się na co najmniej 200 tys. zł (rocznie). Mając dane z Ministerstwa, łatwo tę kwotę obliczyć.
- Od kilku lat jest oczywiste, że największym zagrożeniem dla uczelni jest demografia. W mniejszym stopniu dotyczy to liczby studentów (subwencja w skali kraju nie zależy od liczby studentów), bardziej dotyczy kadry. Bardzo dobrym momentem na zatrudnianie młodej kadry było krótkie okno czasowe

w latach 2016-2018. Wówczas dotyczyło to wszystkich wydziałów, zwłaszcza tych poza Kampusem. Obecnie opłaca się zatrudniać młodą kadre na Kampusie, a w innych dyscyplinach korzystać z mechanizmu jednej szkoły doktorskiej (Kampus „dzieli się” swoją kosztochłonnością z innymi).

- Etaty asystentów, a nawet adiunktów, są w „kosztochłonnych” dyscyplinach bezkosztowe (a nawet generują dodatkową subwencję), jest to duża szansa na dopływ młodej kadry na Kampusie (oczywistą barierą są niskie płace i brak chętnych kandydatów, ale „brak etatu” czy „oszczędności” są tu błędnymi argumentami).
- Na Kampusie, przy małej liczbie studentów, etaty czysto dydaktyczne nie są dobrym rozwiązaniem. Wprawdzie zmniejszenie liczby N (etatów badawczych) poprawia wynik ewaluacyjny, ale ponoszona w wyniku tej operacji strata subwencji jest szybka i pewna, a podwyżka kategorii odległa w czasie i bardzo niepewna.
- Utworzenie przez Wydział Fizyki kierunku Informatyka Stosowana (nawet kosztem zmniejszenia naboru na Informatykę, gdyby założyć konkurencję o dokładnie ten sam zasób kandydatów) przyniesie zysk rzędu 3 tys. (rocznie) na każdego studenta. Przy, powiedzmy, 20-25 studentach na roku (granica możliwości wydziału, a dla Informatyki niewielki „uszczerbek”) oznacza to docelowy zysk (dla rektora) ponad 200 tys. zł (rocznie). Dodatkowe bonusy: obciążenie pracą dydaktyczną na Informatyce zmaleje, a Wydział Fizyki będzie miał studentów. Przeszkodą jest obawa (chyba każdego wydziału) o utratę „swoich” potencjalnych studentów. Kiedyś miała ona podstawy, bo liczba studentów mocno wpływała na liczbę etatów i rozwój wydziału, teraz jest raczej irracjonalna.
- Niewykorzystany potencjał tkwi w Informatyce. Obecna kosztochłonność studiów informatycznych jest zaskakująco mała (taka sama jak, na przykład, Pedagogiki). Gdyby jednak, na bazie tej samej kadry, ewoluować w kierunku Informatyki Technicznej, to przeskakujemy na inny poziom generowania przychodów. Gdybyśmy teraz prowadzili studia informatyki technicznej (zamiast „zwykłej”), to jest to zysk rzędu miliona (rocznie), przy tej samej liczbie studentów. Nie wiem jednak, czy merytorycznie pomysł ten jest wykonalny. Ale stawka jest wysoka. Podobny efekt uzyskuje się tworząc Informatykę Stosowaną, na bazie nauk fizycznych. Być może zresztą Informatykę Techniczną można tworzyć przy współdziałaniu Fizyki?
- Większa kosztochłonność Informatyki Technicznej dotyczy także kadry. Dodatkowym bonusem jest znacznie większa szansa na kategorię A, gdyż próg na kategorię A jest znacznie niższy w Informatyce Technicznej, niż w Informatyce (zapewne zawsze tak będzie). Co więcej, istnienie dwóch informatyk pozwala na łatwe i skuteczne działania optymalizacyjne podczas ewaluacji.
- Rektorzy uniwersytetów powinni zawsze i bez zastrzeżeń popierać spłaszczenie współczynników kosztochłonności (notabene, zostało to dokonane w ubiegłym roku). Tym posunięciem spora część dzielonej subwencji jest przesuwana od uczelni technicznych do uniwersytetów. Dotyczy to zwłaszcza uniwersytetu w Białymstoku, który ma bardzo niską średnią kosztochłonność.

Obawa przed zmiennością algorytmu często skłania rektorów do pasywnych zachowań w tym zakresie. **Co będzie, gdy algorytm podziału subwencji ulegnie nagłej zmianie?** Nie podzielam takich obaw. W tym przypadku brak działania jest także swoistym działaniem. Przeoczenie szans jest stratą. Zresztą, patrząc na algorytm 20 lat wstecz widać jego bardzo dużą stabilność.

Raptowne zmiany są bardzo nieliczne, właściwie tylko jedna zmiana w pełni zasługuje na to miano: rok 2017 i wprowadzenie limitu $SSR < 13$. Zdecydowana większość uczelni miała wtedy „za dużo” studentów (co jeszcze rok wcześniej było wręcz premiowane w algorytmie) i poniosły one duże straty, np. Politechnika Białostocka zanotowała maksymalne obniżenie subwencji o 5%. My też mieliśmy za duży SSR, ale nasza strata to tylko 1.5%. Uratowała nas wtedy... filia w Wilnie, gdyż inną nowinką wprowadzoną wtedy w algorytmie była bardzo duża subwencja na studentów zagranicznych.

Co ciekawe, ta zmiana algorytmu (wyjątkowo przecież niekorzystna) także miała pozytywne aspekty. Otóż pojawiła się wtedy niepowtarzalna szansa zatrudnienia sporej liczby asystentów (raczej poza Kampusem). Nazwałem to „strategią rozwoju”. Wystarczyło szybko pójść pod prąd i zwiększyć zatrudnienie (proponując dla części doktorantów etaty asystenckie) zamiast redukować liczbę studentów. Opisuję ten wariant w [moim artykule z roku 2018](#). Żadna uczelnia tej szansy nie wykorzystała (my także), wybierając raczej „strategię przetrwania” poprzez redukcję liczby studentów.

14. Zmarnowana szansa promocji Kampusu: IRK.

Na zakończenie dorzucę sprawę drobną, o którą mój wydział walczy bezskutecznie od blisko 6 lat. Wygląda to na jakąś obstrukcję, którą przy odrobinie dobrej woli powinno dać się załatwić od ręki.

Chodzi o listę kierunków studiów na stronie IRK (pod nazwą „Oferta Uniwersytetu w Białymstoku”). To jest **anty-promocja Kampusu, a zwłaszcza Fizyki**. Nazwa „Fizyka” pojawia się pod długą listą kilkunastu modułów specjalizacyjnych Filologii. Niestety na tej stronie nie znalazło się miejsce dla zaprezentowania nazw naszych specjalności takich, jak Fizyka Medyczna, czy Fizyka Gier Komputerowych i Robotów (FGKiR). A czyż nie jest to „oferta” Wydziału Fizyki?

W latach 2016-2017, kiedy owe specjalności jeszcze były uwidocznione na tej stronie, to i rekrutacja na FGKiR była znakomita (kilkadziesiąt osób), obecnie ta specjalność zanika, podobnie jak Fizyka Medyczna. Co nas kosztuje „promocyjne” wstawienie nazw wszystkich trzech specjalności w tym miejscu (każdy z tych trzech linków i tak może prowadzić do tego samego opisu kierunku Fizyka, gdzie kandydat znajdzie informacje o specjalnościach)?

Na razie jest to kolejna sprawa „nie do załatwienia”, a podawane argumenty mnie zupełnie nie przekonują. Notabene, porozrzucanie kilku kierunków ścisłych i przyrodniczych po całej tej stronie, pomiędzy innymi kierunkami, znacznie liczniejszymi, na pewno nie ułatwia życia kandydatowi szukającego czegoś ciekawego w tym sektorze. Na przykład Mikrobiologia jest w zupełnie innym miejscu niż Biologia. Jeśli ktoś nie zna oferty naszej uczelni skądinąd – może nie zauważyć, że oprócz Biologii jest też kierunek pokrewny. To są banalne techniczne sprawy, ale ich lekceważenie też może mieć swoje konsekwencje.

Jan Cieśliński