

O sposobach finansowania działalności naukowo-dydaktycznej szkół wyższych w Polsce

Rozmowa z dr. hab. Zbigniewem **Marciniakiem**,
prof. Uniwersytetu Warszawskiego, podsekretarzem stanu
w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego
w latach 2010–2012¹

Ireneusz Białecki: Chciałbym, żebyśmy porozmawiali na temat przyjętego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego sposobu podziału dotacji dydaktycznej dla szkół wyższych. Na temat ministerialnego algorytmu, zastosowanych przy nim wag itd.

Zbigniew Marciniak: Wprowadzenie algorytmu podziału dotacji dydaktycznej uczyniło decyzje finansowe ministra nauki i szkolnictwa wyższego jednoznacznymi, lecz jednocześnie pozbawiło ministerstwo możliwości interwencji finansowej, nawet w sytuacjach awaryjnych. Dla przykładu, dwa lata temu jedna z uczelni na Wybrzeżu, na skutek mało odpowiedzialnej polityki ówczesnych władz, miała poważne kłopoty finansowe. Po zmianie władz kłopot pozostał – nowe władze, mimo pełnego zrozumienia w ministerstwie źródła problemu, musiały stworzyć plan naprawczy, by samodzielnie wyjść z deficytu. Bardzo ważną sprawą jest właściwe zrozumienie sensu algorytmu finansowania działalności dydaktycznej szkół wyższych. Otrzymywane z ministerstwa środki nie są refundacją poniesionych kosztów, lecz dotacją na prowadzenie kształcenia. W ramach tej kwoty (i przychodów własnych) uczelnia organizuje swój proces dydaktyczny.

Tymczasem koszty prowadzenia tego samego kierunku studiów zwykle różnią się znacznie w zależności od konkretnej uczelni i wcale nie muszą odpowiadać wysokości dotacji. Są dwie istotne wady tego sposobu finansowania. Pierwsza to taka, że algorytm uderza przede wszystkim w uczelnie, które chcą się szybko zmieniać. Druga to brak w nim motywacji do szybszych reform w uczelni.

I.B.: Taką konkurencyjną formą finansowania są kontrakty, których realizację planowano np. na 4–5 lat...

¹ Prof. Z. Marciniak zajmował wiele stanowisk w administracji państwowej, uniwersyteckiej i w organizacjach międzynarodowych. Był m.in. wiceministrem Edukacji Narodowej, szefem Państwowej Komisji Akredytacyjnej, dyrektorem Instytutu Matematyki UW. Od 2003 roku jest członkiem grupy ekspertów w OECD.

Z.M.: ...i ta opcja wydaje się lepsza. Sugestie autorów obu strategii reformy szkolnictwa wyższego² były właśnie takie, żeby wprowadzić kontraktowe finansowanie dydaktyki. Uznaliśmy (uczestniczyłem w tych dyskusjach), że jest to trafna idea, ale należy do jej wdrożenia dojść w dwóch etapach. W pierwszym trzeba wprowadzić mechanizmy, które postawią w centrum uwagi sprawę jakości kształcenia i jego efektywności, czyli należy wdrożyć Krajowe Ramy Kwalifikacji (KRK). Po skutecznym wdrożeniu tego projakościowego paradygmatu zarządzania dydaktyką szkół wyższych powstanie klarowna mapa jakości kształcenia, odniesiona do misji każdej z uczelni i realizowanych przez nią zadań. To stworzy warunki do przejścia do drugiego etapu – kontraktowania dydaktyki na podstawie tejże mapy jakości. Inną użyteczną przesłanką do podejmowania właściwych decyzji w tym zakresie jest dobra informacja na temat losów absolwentów poszczególnych szkół i kierunków studiów na rynku pracy. Stąd wzięta się dyspozycja ustawowa, by monitorować losy absolwentów.

Z algorytmem związane jest także inny dylemat. Otóż podstawowym czynnikiem rozstrzygającym o wysokości finansowania jest liczba studentów. Zachęca to uczelnie do maksymalizacji liczby studentów, w szczególności poprzez (czasem absurdalne) obniżanie kryteriów rekrutacyjnych. Choć jest jasne, że koszty kształcenia zależą od liczby studentów, chciałoby się osłabić działanie tego czynnika na rzecz innych o charakterze projakościowym. Nie jest jednak łatwo wygenerować dziś wiarygodne wskaźniki, które by temu celowi służyły. Wierzę, że po wdrożeniu KRK sytuacja będzie łatwiejsza.

I.B.: Wydaje mi się, że – przynajmniej teoretycznie – rozwiązań jest wiele. Można płać według liczby studentów albo za jakość, by nie zmuszać dobrych szkół do obniżania kosztów lub podnoszenia efektywności kosztem jakości. Można albo na wszystko organizować przetargi czy konkursy, albo np. powierzyć pieniądze KRASP czy Radzie Głównej Szkolnictwa Wyższego, niech same dzielą pieniądze... Złe są szkoły, jak nie ma selekcji, kiedy nie zachęca się do merytorycznej selekcji, która podnosi jakość studiów i odsiewa miernych studentów.

Z.M.: To prawda, tylko że...

I.B.: To tylko przykłady teoretyczne – jak zmniejszyć negatywne strony płacenia od studenta. Sytuacja ta sprawia, że uczelnie przyjmują nawet najstabszych, trzymają ich jak najdłużej i dają dyplomy każdemu, bo za studentem idą pieniądze.

Z.M.: W ministerstwie cały czas trwają w tym zakresie prace studyjne. Przeprowadzane symulacje wskazują na to, że zachodzi potrzeba zdefiniowania kilku niezależnych i wiarygodnych wskaźników związanych z jakością kształcenia. Jednym z nich mogłyby być oceny Polskiej Komisji Akredytacyjnej, ale nawet w tym przypadku nie jest jasne, jak te oceny przełożyć na kwoty.

I.B.: Zastanawiam się, dlaczego rektorzy, np. z KRASP-u, nie umówią się w kwestii stałego podziału puli kandydatów, tak żeby każda uczelnia miała stałą proporcję ogólnej liczby przyjmowanych. Jeśli zamiast stu studentów przyjmie się pięćdziesięciu lepszych, to dotacja na studenta wzrośnie – powiedzmy – ze złotówki do dwu złotych. Bo przecież pula pieniędzy na dotację jest stałą częścią budżetu państwa, niezależną od liczby przyjętych na studia. Wówczas za mniej pracy, za mniej dydaktyki, choć lepszej jakości (bo

² Mowa o dwu strategiach rozwoju szkolnictwa wyższego na lata 2010–2020. Pierwsza – przygotowana przez Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich, druga – przez firmę Ernst & Young i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

z lepszymi studentami), wszystkie uczelnie dostałyby więcej pieniędzy. Chyba taka gra z ministerstwem się opłaca.

Z.M.: W KRASP-ie wszyscy to wiedzą.

I.B.: Po co więc w to grać? W zeszłym roku Uniwersytet Warszawski za większą liczbę studentów otrzymał mniej pieniędzy.

Z.M.: Tak, bo inni byli bardziej obrotni.

I.B.: Ale jak to zrobili?

Z.M.: Po prostu ostrym naborem kandydatów na studia.

I.B.: Ale w jaki sposób? Istnieją przecież ograniczenia w zwiększaniu limitu przyjęć.

Z.M.: Tworzy się nowe kierunki studiów i prowadzi ostrą politykę prorekrutacyjną wśród uczniów szkół średnich na swoim terenie.

I.B.: Wszystko to jest chyba zgodne z prawem, bo ustawowe ograniczenia przyjęć nie mogą przecież dotyczyć nowo otwieranych kierunków studiów?

Z.M.: Ale to pokazuje, że KRASP ma jeszcze długą drogę przed sobą, żeby dojść w tej sprawie do jakichś rozwiązań. Już w poprzedniej kadencji KRASP-u namawiałem, by coś zrobić w sprawie polityki rekrutacyjnej na studia, w szczególności, by sformułować jednolite, zastrzone wymagania dotyczące wyników matury. Wielu rektorów odpowiadało mi wówczas, że ich nie interesuje podnoszenie wymagań maturalnych, gdyż z przyczyn finansowych muszą „brać, jak leci”. Na szczęście nie każdy tak odpowiadał. Ale z drugiej strony można to zrozumieć. Rektorzy obawiają się niżu demograficznego. W uczelniach publicznych w sposób widoczny spada liczba studentów na studiach płatnych. Zjawisko to dotyczy także kilkuset szkół niepublicznych; w wielu z nich liczba chętnych do podjęcia studiów z roku na rok spada szybciej, niż wynika to ze statystyk demograficznych.

Zabieg, jaki wykonał Senat Uniwersytetu Warszawskiego, polegający na ustaleniu minimalnej bariery rekrutacyjnej, jest w tej sytuacji – moim zdaniem – słuszny. To zapobiegnie przyjmowaniu najstabszych kandydatów na studia dzienne. Senat podjął tę decyzję, mimo iż w porównaniu z ubiegłym rokiem UW stracił kilka milionów złotych przychodów ze studiów płatnych.

I.B.: Ale to się uczelnie opłaca?

Z.M.: Procesom demograficznym szybko nie zapobiegniemy. Natomiast dbałość o jakość kandydatów na studia jest podstawowym warunkiem pozycjonowania się uczelni na mapie szkolnictwa wyższego.

I.B.: A wracając jeszcze do algorytmu, czyli dotacji na dydaktykę, chodzi mi o parametry. Na jakiej zasadzie w dotacji płaci się za studenta 35% całej, dzielonej algorytmem sumy, za kadre też 35%, a 10% ma iść na zrównoważony rozwój, natomiast stała przeniesienia to 70% całej dotacji?

Z.M.: Nie ma żadnego racjonalnego uzasadnienia. Wskaźniki te zostały kiedyś ustalone *ad hoc*. Natomiast istnieją współczynniki, tzw. współczynniki kosztochłonności kierunków studiów, które są raczej wynikiem negocjacji niż realnej kalkulacji kosztów. Tę sprawę trzeba na nowo przemyśleć, bo zgodnie z ustawą istnieje sztywna lista kierunków studiów, a więc także sztywna lista współczynników kosztochłonności. Co zrobić? Można np. pomyśleć „średnioobszarowo”. Mamy osiem dużych i dość jednorodnych obszarów kształcenia. Może wystarczyłoby określić średnią kosztochłonność dla danego obszaru. Jeśli kierunek studiów lokuje swoje efekty kształcenia w więcej niż jednym obszarze, można by brać pod uwagę współczynnik ważony, proporcjonalnie do udziału obszarów w zasobie

zaprojektowanych efektów kształcenia. Taki sposób liczenia ma tę zaletę, że uczelnia, rozważając uruchomienie nowego kierunku studiów, będzie w stanie przewidzieć, jaki skutek finansowy spowoduje jego zaistnienie.

I.B.: Jeszcze raz nasuwa się rozwiązanie, że zamiast uczyć dwa tysiące studentów, uczmy tysiąc. Za te same pieniądze. Bo cała pula pieniędzy do podziału jest przecież taka sama, niezależnie od liczby przyjętych kandydatów na studia. Mamy jakieś kwoty przyjęć, mniej się męczymy ze studentami, ponieważ mamy lepszych. Albo podzielić ich na dwa szczeble, żeby studia licencjackie były masowe, a magisterskie – bardziej elitarne.

Z.M.: Jasne, ale jeszcze jedną rzecz trzeba przełamać. To leży w gestii ministra. Usuńmy mianowicie słowo *pensum*, ponieważ wielu nauczycieli akademickich obawia się, że zabraknie dla nich zajęć.

I.B.: I to jest bardzo szkodliwe.

Z.M.: Tak. Najlepiej byłoby pensum skasować, ponieważ nie jest ono do niczego potrzebne. To jest raczej świadectwo naszej nieufności społecznej niż cokolwiek innego. Pamiętam pierwsze eksperckie rozmowy na temat Krajowych Ram Kwalifikacji w 2009 roku. W jednej z dyskusji prof. Andrzej Kraśniewski powiedział, że w uczelniach kształcących bardzo „zróżnicowanych” studentów należałoby wprowadzić bardziej zróżnicowane formy dydaktyczne, bo te obecne są niewystarczające. Oczywiście miał rację. Rozmawialiśmy z Panią Minister na ten temat i ona zaproponowała, by dokonać odpowiedniej zmiany w projekcie nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym. Gdy szukałem odpowiedniego do tego miejsca w ustawie, znalazłem istniejący od lat zapis mówiący, że formy zajęć dydaktycznych ustala senat uczelni. Nie ma w ustawie żadnych odniesień do wykładów, ćwiczeń, laboratoriów. To wszystko zależy od samych uczelni.

Jednak tak się dzieje w większości polskich uczelni, że są tylko wykłady, ćwiczenia, laboratoria i seminaria. Przychodzi nauczyciel, bierze klucz do konkretnej sali i odbywa tam w oznaczonych godzinach zajęcia. Wygląda na to, że tak się dzieje także dlatego, że jest to najdogodniejsza forma kontroli pracy nauczyciela akademickiego.

Gdyby nie było pensum, to nauczycielom należałoby przydzielić konkretne zadania. I, moim zdaniem, całkowicie akceptowalnym zadaniem byłaby indywidualna opieka nad grupką uzdolnionych studentów albo prowadzenie konsultacji do lektur samodzielnie analizowanych przez studentów.

Na wydziałach, które od dawna borykają się z brakiem kandydatów na studia, samo życie wymusiło zróżnicowanie form dydaktycznych, gdyż konsekwencją szerokiego naboru jest duże zróżnicowanie poziomu możliwości intelektualnych studentów. Dla przykładu, na wielu wydziałach fizyki od dawna prowadzi się podstawowy wykład z matematyki, o zróżnicowanym poziomie wymagań, adekwatnym do wcześniejszej wiedzy ich uczestników.

I.B.: ...żeby zaliczyć pensum?

Z.M.: Żeby uchwycić kontakt intelektualny ze studentami oraz uzyskać postępy w nauce.

I.B.: Myślałem, że jest tam silna autoselekcja, że zgłaszają się tylko bardzo zdolni i silnie motywowani. Bo kto inny pójdzie na fizykę, żeby zostać nauczycielem? Po studiach z fizyki dobra praca i kariera są chyba tylko w nauce.

Z.M.: ...sam kierunek odstrasza...

I.B.: Dlaczego odstrasza? To tylko silna motywacja...

Z.M.: Tak więc są wydziały, które potrafią sobie radzić, i takie, w których panuje obawa o realizację pensum. To jest jeden z powodów, dlaczego mamy przeładowane plany zajęć.

Ale to jakiś absurd. Jak się porówna nasze uczelnie z najlepszymi uczelniami z innych krajów, to okazuje się, że tam studenci mają nawet o połowę zajęć mniej w porównaniu z tym, co mamy w Polsce. A ich absolwenci nie wychodzą ze szkoły wyższej gorzej wykształceni; po prostu w czasie wolnym od zajęć studenci muszą się sami systematycznie dużo uczyć. My też mamy sporo dobrych studentów, którzy potrafiliby sami bardzo wiele się nauczyć.

I.B.: Czyli jest większa samodzielność i rozwój...

Z.M.: Oczywiście. U nas pokutują mankamenty kulturowe – przyzwyczailiśmy się, że jak studentowi wszystkiego sami nie opowiemy, to nie będzie nic umiał.

I.B.: Likwidacja pensum wydaje mi się szalenie istotna. Mogłoby to uelastyczyć działanie wydziałów. Przecież chodzi o to, by dobrze uczyć i badać, a jak to się robi i w ile godzin – to ma znaczenie drugorzędne. Ale wracając do algorytmu i innych procedur: jak popatrzeć na inne kraje, to jednak jest bardzo duża homogenizacja. Najczęściej formuła wypracowywana jest w Ameryce i potem w jakimś sensie generalnie udoskonalana przez ekspertów. Na przykład w takich instytucjach, jak OECD. Ale czasami jakiś wzór, jakieś rozwiązania ustanawia się i powszechnie stosuje, choć nie są optymalne czy dopasowane do specyfiki jakiegoś kraju...

Z.M.: ...ale to jest administracyjnie wygodne. Minister chce pomóc, ale nie może. Każda regulacja szczegółowa zdejmuje odpowiedzialność. Tak więc minister daje pieniądze raz na rok i ma problem z głową. Mam świetny przykład z mojego podwórka. Mieliśmy do niedawna standardy kształcenia dla każdego kierunku studiów. Przystudiowałem je na zamówienie Komitetu Nauk Matematycznych PAN pod względem zawartości matematycznej. I wyszło mi, że na dwóch trzecich kierunków studiów uczy się matematyki. Można jednak dostrzec wiele niekonsekwencji. Na przykład na kierunku chemia przewidziano 60 godzin matematyki na zakres treści, których realizacja na kierunku matematyka zajmuje niemal trzy lata. Zapytałem więc przy pierwszej okazji chemików, jak im się udaje te sprawy pogodzić. Odpowiedź była porażająco prosta: skoro minister podpisał, widać można. Nadmierne regulacje „z góry” skutkuje zdjęciem odpowiedzialności. Z algorytmem finansowania dydaktyki jest trochę podobna sytuacja – algorytm *de facto* petryfikuje sytuację zastaną. Tylko od wynalazczości uczelni i ewentualnie dochodów pobocznych zależy, jak się będą zmieniały, żeby uzyskać coś lepszego.

I.B.: Zamierzałem zapytać trochę inaczej. Czy to oznacza, że taka formuła musi być ciągle testowana i szlifowana. Czy to się robi? zmienia wagi, cyzeluje?

Z.M.: Z tego, co wiem, w ministerstwie trwają prace studyjne i symulacje różnych wariantów rozwiązań. Myślę, że do tematu algorytmu finansowania dydaktyki powróci się w przyszłości. Póki co, pójdzie w stronę kierunków zamawianych jest generalnie chyba najlepszym sposobem. Ale warunkiem wstępnym jest orientacja w tym, gdzie można kontraktować dobrze.

I.B.: ...ale algorytm podkreślający słabe wydziały w zasadzie powinien być wewnątrz uczelni; algorytm podziału dotacji uczelnianej między wydziały. Jednak to chyba niemożliwe, bo musi obowiązywać ta sama zasada, co w algorytmie zewnętrznym, ministerialnym. Tak więc, skoro w algorytmie ministerialnym płaci się od studenta i zarabia na studencie, to algorytm wewnętrzny powinien to powtarzać. W rezultacie – słabe wydziały przyjmują

jeszcze więcej słabych studentów i stają się jeszcze słabsze – przynajmniej dydaktycznie. To jest zła polityka.

Z.M.: ...ale rektor nie musi się tłumaczyć z tego, że ma słaby wydział. A minister nie ma takiego mechanizmu promującego dotacją zamknięcie przez rektora słabego wydziału. To dzisiaj jest niemożliwe. A przecież wiemy, że są takie wydziały rozsiane po całej Polsce. Na przykład najlepsze wydziały prowadzą słabe wydziały-filie w ośrodkach zamiejscowych. I to wszyscy wiedzą.

Jest wiele innych dylematów. Jeden z nich pojawi się, kiedy będziemy przedkładać nasze Krajowe Ramy Kwalifikacyjne w Europie.

I.B.: Jak to?

Z.M.: W sprawach systemu kwalifikacji w szkolnictwie wyższym jesteśmy zaawansowani zupełnie nieźle. Bo w niektórych krajach Europy jest tak, że mają tam opracowany model teoretyczny, ale nie jest wdrożony. Otóż na pewno w pewnym momencie pojawi się pytanie, jaki procent studentów, którzy kończą pierwszy stopień studiów, kończy też drugi stopień studiów. Średnia europejska wynosi ok. 25%. A u nas jest to dziś aż ok. 59%. Złośliwe argumenty są takie, że u nas kryteria są za łatwe, skoro aż tylu daje radę.

I.B.: A średnia w Unii wynosi tylko 25%?

Z.M.: Zgadza się, ok. 25%. W Stanach Zjednoczonych jest zresztą podobnie.

I.B.: To jest rozsądne...

Z.M.: Tak, bo i na rynku pracy też nie ma tylu posad dla magistrów. Prawda jest taka, że u nas wymagania na licencjat niewiele różnią się od wymagań na magisterium. Gdyby były realizowane uczciwie i egzekwowane, mielibyśmy licencjatów na poziomie europejskich magistrów!

I.B.: A czy temu nie jest także winny algorytm, płacący od studenta również na studiach magisterskich? Podobno była jakaś straszna niechęć ze strony studentów, by poprzestać na licencjacie, bo na rynku pracy nie chciano licencjatów.

Z.M.: Rynek pracy nie miał na co reagować, bo tych licencjatów do niedawna w ogóle nie było. W krajach, w których studia dwustopniowe funkcjonują od dłuższego czasu, to się ładnie poukładało. Na przykład w Belgii i Holandii. Kiedy byłem szefem Komisji Akredytacyjnej, utrzymywałem kontakty z tamtejszymi agencjami akredytacyjnymi i one dostarczały mi na ten temat mnóstwo informacji. Dowiedziałem się m.in., że rynek pracy fantastycznie wchłania zarówno magistrów, jak i licencjatów, a nawet absolwentów tzw. *short cycle*, czyli jeszcze krótszych i mniej ambitnych studiów dla tych, którzy nie są w stanie sprostać wymaganiom licencjackim. Bo można im zaoferować niższe zarobki niż magistrów, a już mają pewne umiejętności, które są całkowicie wystarczające na pewnych posadach. No i teraz pozostaje pytanie, jaki mechanizm powinien te sprawy uregulować. Mówię o tym rektorom i dziekanom, a oni odpowiadają, że dostają finansowanie za każdego studenta, więc nie opłaca się zniechęcać studentów do podejmowania studiów drugiego stopnia. Można by pomyśleć, że istnieje bardzo proste rozwiązanie – można powiedzieć dziekanowi: na drugi stopień dostajecie tyle samo pieniędzy za mniejszą liczbę studentów. Jeśli macie np. stu studentów na pierwszym stopniu, to na drugim stopniu magisterskim dostajecie taką samą kwotę za pierwszych dwudziestu pięciu i ani grosza więcej.

No, fantastycznie, tylko życie jest bardziej złożone. Są takie kierunki, gdzie wszyscy nadają się na drugi stopień. Ale są w Polsce w niektórych uczelniach także kierunki studiów, na których nikt się nie nadaje na drugi stopień. Trzeba więc odwołać się jednak do

mechanizmów jakościowych, żeby nie każdemu opłacało się brać studentów na studia magisterskie.

I.B.: Jest problem, czy te wszystkie kryteria projakościowe się sprawdzają. Czy bardziej uderzają w lepsze szkoły, czy w słabsze (jak powinny)? Wydaje mi się, że ten kryzys niekoniecznie eliminuje słabsze ośrodki.

Dodam jeszcze, że opinie studentów o zajęciach i wykładowcach bywają bardzo zawodne. Chyba bardziej adekwatne są oceny studentów nauk ścisłych i przyrodniczych. Trzeba też pamiętać, że na opinie wpływa przekaz medialny. Wszyscy teraz wierzą mediom, że wyższe wykształcenie nic nie daje...

Z.M.: To bzdura, bo żadne badania tego nie potwierdzają, że uczelnie są fabrykami bezrobotnych.

I.B.: A propos tych złych stron, to nigdy nie wiadomo, ile można zwalić na algorytm. Pewną liczbę negatywnych zjawisk w szkolnictwie wyższym da się złożyć na karb algorytmu, np. rekrutowanie coraz słabszych studentów i słabszą dydaktykę.

Adam Gałkowski: Jeśli mogę dorzucić moje spostrzeżenie z kierunków humanistycznych. Otóż mamy przedmioty ogólnouniwersyteckie. I wydziały są w jakimś sensie karane finansowo za te przedmioty, ponieważ otrzymują one pieniądze tylko za tych studentów, którzy pochodzą z własnych wydziałów. Studenci z innych wydziałów nie są wliczani do dorobku mojego wydziału. Efekt jest taki, że mój wydział nie otrzymuje pieniędzy za studentów z innych wydziałów. Mam więc w semestrze, założmy, siedemdziesięciu studentów, ale wydział otrzymuje pieniądze tylko za szesnastu – tych, którzy studiuje na moim wydziale. Jestem więc, z punktu widzenia wydziału, nieopłacalny. Chociaż w liczbie godzin zajęć wypracowuję pensum. A przecież są to przedmioty, które spełniają cechy przedmiotów interdyscyplinarnych i, o czym już wszyscy chyba zapomnieli, wciąż podobno jesteśmy na jednej uczelni. Okazuje się, że nie zawsze interes uczelni pokrywał się z interesem wydziału i odwrotnie. A regulacje biurokratyczne kwitną.

I gdzie w tym wszystkim mieszczą się założenia procesu bolońskiego? A może po prostu nie potrafimy korzystać z uprawnień, jakie daje uczelniom autonomia akademicka?

Z.M.: Zgadzam się w stu procentach. U nas nowy system finansowania wciąż jest w powijakach. Rozmawiałem z kimś, kto robił magisterium z nauk politycznych na Harvardzie. Zapytałem go, jak te studia wyglądały. Odpowiedział, że zajęcia politologiczne zajmowały jakąś połowę jego kursów. Druga połowa została podzielona na siedem koszyków: nauki ścisłe, przyrodnicze, sztuka i inne. Chodziło o to, ażeby studenci zetknęli się z metodologią innych dziedzin nauki. Bo taki właśnie jest sens instytucji uniwersytetu.

U nas do nie tak dawna w ogóle nie było zajęć ogólnouniwersyteckich, zamykało się studenta w granicach wąskiej specjalizacji. Wciąż jesteśmy przywiązani do specjalizacji i studenci nie mają pojęcia o szerszym kontekście. Tego typu wewnętrzne komplikacje bardzo utrudniają prowadzenie studiów. W tej sprawie mamy jeszcze wiele do załatwienia, bo jesteśmy uniwersytetem ambitnym. Poza tym mamy jeszcze więcej „kwiatków”.

I.B.: A czy algorytm wewnętrzny stymuluje konkurencję między wydziałami, co nie zawsze jest dobre...?

Z.M.: Środki finansowe zawsze są ograniczone. Jeśli polityka jest otwarta i ma jasno określony kierunek, to jest ona akceptowalna. Z własnego doświadczenia, zdobytego podczas pracy na stanowisku dyrektora Instytutu Matematyki, wiem, że jest możliwe wprowadzenie motywacyjnego zróżnicowania płac, o ile tylko zastosowane kryteria są przejrzyste.

I.B.: Kryteria merytoryczne to dobra podstawa różnicowania wynagrodzeń. Jednak nie we wszystkich dyscyplinach są one jednakowo czytelne i niekwestionowalne. W naukach społecznych istnieje pogląd, że kryteria ocen także w nauce są arbitralne i służą przede wszystkim utrwalaniu istniejących hierarchii. Wśród studentów widać, że chcą oni być równi i traktowani jednakowo niezależnie od wyników i nakładu pracy. Każdy jest równie dobry jak inny, tylko inaczej.

Z.M.: Rozumiem tę sytuację i rozumiem, że to w moim Instytucie działało, a nie działa gdzie indziej. W mojej dyscyplinie mamy to szczęście, że obowiązuje absolutne kryterium prawdy i jakości. I mamy uznane społecznie rankingi czasopism. W tej kwestii nie było sporu. U nas takie dyskusje w ogóle się nie zdarzają.

I.B.: Ale obowiązują pewne wskaźniki, parametry i procedury oceniania jakości. Skłaniają one do gry pod te procedury, do strategii gromadzenia punktów, podkreśniania wskaźników (już mówił Pan Profesor o tym: nabijanie godzin do pensum, rekrutacja słabych kandydatów i promowanie ich na wyższe lata – bo to poprawia algorytm). W sumie tworzy się gra, która degeneruje i deformuje działalność akademicką: badania i dydaktykę. Bardziej to chyba dotyczy nauk społecznych i humanistyki aniżeli nauk ścisłych i przyrodniczych.

Z.M.: Faktycznie, matematycy są w komfortowej sytuacji. Mają dostęp do globalnej bazy wszystkich publikacji, jakie ukazały się na świecie. Jeżeli ich tam nie ma, tzn. że one nie były ważne. Prace ogłaszane w jakichś zeszytach lokalnych w ogóle się nie liczą. Ludzie to rozumieją i przy ocenach dorobku często nawet tych prac nie zgłaszają. Dotyczy to np. artykułów popularnonaukowych. Nawiasem mówiąc, to szkoda, bo artykuły popularnonaukowe wywierają czasem ogromny wpływ na edukację. Niemniej, jeżeli kryteria naukowości mają rozstrzygać o wysokości zarobków pracowników, to się tego trzymamy. Taki mechanizm jest przejrzysty. Zdaję sobie sprawę, że w naukach humanistycznych takich baz danych nie ma... Trzeba sobie radzić inaczej. Ostatnio słyszałem, że humaniści informują się nawzajem o cytowaniach w książkach.

I.B.: Ale jest coś takiego, że nawet w tak „mętym” świecie, jak aktorski, gdzie kryteria jakości są bardzo niejasne, kiedy zbierze się jakieś grono wybitnych postaci, to nie ma kłótni o to, kto jest najlepszy. Jest zastanawiająca zgodność w typowaniu najlepszych. Myślę, że coś podobnego odnosi się do humanistyki i nauk społecznych. Środowisko samo wie najlepiej, kto jest dobry, bez cytowań, rangowania czasopism itp. parametrów. Wobec tego mam pytanie, czy zamiast tych parametrów nie poprzestać na tzw. *peer review*, czyli ocenach kolegów? Oczywiście trzeba by obmyślić dobrą procedurę oceny, może anonimową...

Z.M.: Jest to kwestia zaufania do opinii? Wobec tego pojawia się kolejne pytanie, na ile bylibyśmy w stanie taki zdrowy system wygenerować. Przy całej świadomości, że wiele słabych uczelni istnieje tylko dzięki temu, że wybitni profesorowie z dużych uczelni tam dorabiają. Ci sami ludzie, którzy byliby najlepszymi kandydatami do udziału w ocenach. Po tym doświadczeniu naprawdę mam poważne wątpliwości. Czy bylibyśmy w stanie wygenerować zdrowy system, który przyniesie takie recenzje, które nie będą budziły dużych wątpliwości?

Zresztą widzimy, co się dzieje w ocenach pracy naukowej. Nie ma negatywnych recenzji. Ludzie uciekają od zdecydowanych ocen.

I.B.: ...widać to szczególnie w naukach społecznych...

Z.M.: Tak jest wszędzie. My [matematycy – przyp. I.B.] spotykamy się z tym zjawiskiem od lat. Nie czekając na poważniejsze rozwiązania, przy tych zasadniczych awansach, czyli przy habilitacji i profesurze, prosimy o zagraniczną recenzję uczonych na poziomie Nobla. I wtedy przychodzi tekst, z którego wynika, czy to jest uczciwie napisane i ile to jest warte. Bez owijania w bawelnę, bez długich wywodów, ile to człowiek się napracował i czy zasługuje na awans. I tym się posiłkujemy, bo krajowe recenzje są często wymijające. Jeśli coś jest wybitnego, to piszą, że jest wybitne. Jeśli coś nie jest wybitne, to piszą, że dobre. Ale tak naprawdę rangę dorobku widać po tym, gdzie materiał został opublikowany. Podsumowując, jeśli ten dorobek nie figuruje w wydawnictwach cenionych na świecie, to wtedy zachodzi poważna wątpliwość co do jego jakości.

I.B.: Nawiasem mówiąc, dawno temu robiłem badania matematyków. Widać było ich kulturę merytoryczną, uwrażliwioną także na stronę estetyczną twórczości matematycznej. Taki etos, który może skłaniać do przeprowadzania rzetelnych ocen.

Z.M.: ...znaczy, są ładne i brzydkie stwierdzenia. Ten etos istnieje. Jeżeli chodzi o tę elegancję, to jest to prawda. Przytoczę anegdotę. Jednym z najwybitniejszych matematyków XX wieku był Węgier Pál Erdős. Żył bardzo długo – do dziewięćdziesiątki. Taki uczyony „wędrujący”, bo nie miał domu. Żył od konferencji do konferencji. Zmarł w 1996 roku w Warszawie. Wymyślił on ideę książki pt. *Dowody z Księgi*³ – w jego koncepcji dobry Bóg ma księgę ksiąg z pięknymi dowodami wszystkich matematycznych twierdzeń; nam udaje się czasem coś w niej podejrzeć. My właśnie pracujemy w takim etosie. Staramy się, żeby to, co robimy, było ładne. Ludziom, którzy nie znają się na matematyce, może się wydawać, że nie ma niczego ładnego w tych znaczkach. Ale kiedy ktoś się tym zajmuje, to wie, o co chodzi.

I.B.: W naukach społecznych panuje przekonanie, że w naukach ścisłych pewne prawa się odkrywa, natomiast w naukach społecznych się wymyśla.

Z.M.: Wiem, o co chodzi. O umiejętność wnioskowania, co jest bardziej, a co mniej ważne.

I.B.: Mam jeszcze jedno pytanie. Chodzi nie tylko o Polskę, bo podobne zjawiska nasilają się w Unii Europejskiej. Wprowadzanie procedur. Zastępowanie nimi rozmaitych delegacji i uprawnień związanych z odpowiedzialnością. Algorytm jest tu tylko jednym z przykładów. Na przykład zasada rozdziału stypendiów. Teraz obowiązują jakieś rozbudowane procedury. Są stypendia naukowe i socjalne. Wśród tych drugich jest m.in. pula nieszczęśliwych zdarzeń losowych. I cała lista zdefiniowanych przypadków losowych. Wędług wprowadzanych procedur np. ciąża się na niej nie znalazła, a przecież ciąża w wyniku gwałtu już takim nieszczęśliwym przypadkiem losowym mogłaby być. Wszystkiego nie można przewidzieć i zdefiniować procedurami. Zawsze będą przypadki graniczne, wyjątki. Co gorsza, procedury, wskaźniki zawsze skłaniają do manipulacji, do gry pod wskaźniki, co deformuje merytoryczne cele działania. Czy nie lepiej byłoby w przypadku stypendiów, żeby pieniądze zostały podzielone proporcjonalnie między wydziały. A jeżeli dziekan sam nie chce dzielić stypendiów, bo boi się odpowiedzialności, to dałby studentom, niech oni dzielą pieniądze sami...

Z.M.: ...ale w wielu uczelniach tak się dzieje...

I.B.: Pewien student prawa, członek jednoosobowej komisji, opowiadał mi, że po siedem godzin dziennie zajmuje się rozsądzaniem jakichś przypadków...

³ Pál Erdős, *Dowody z Księgi*, tłum. P. Strzelecki, PWN, Warszawa 1992.

Z.M.: ...bo w samorządzie działają różne grupy nacisku... Zresztą, uważam, że nie jest tak źle. W samorządzie działa dość silna grupa nacisku studentów niepełnosprawnych, którzy starają się zdobyć jak najwięcej środków...

I.B.: ...więc to jest demokratyzacja i interesy. Ameryka, która była kiedyś takim wolnym od procedur miejscem, stała się teraz krajem procedur, gdzie nie można bez nich nic zrobić. Lepiej chyba procedury zastępować odpowiedzialnością ludzi zajmujących się określonymi sprawami (np. dzieleniem pieniędzy) i zaufaniem do nich. Jak w jakiejś grupie są wspólne zasady postępowania i zaufanie, że się je przestrzega, to nazywa się chyba w socjologii etosem. Co się tyczy szkolnictwa wyższego – kiedy byłem członkiem Senatu Uniwersytetu Warszawskiego, to tam wszyscy narzekali, że w gruncie rzeczy ministerstwo coraz bardziej ogranicza autonomię uczelni, bo jest coraz więcej takich procedur, w ramach których trzeba się poruszać, które trzeba znać. Natomiast ze strony ministerstwa ciągle pojawiają się stwierdzenia, że nowym prawem (procedurami) poszerza się autonomię uczelni. Jakże charakterystyczne nieporozumienie dwu współdziałających ze sobą w jednym systemie stron....

Z.M.: Ci ludzie nie zdają sobie sprawy, że ogromna większość procedur powstała w samych uczelniach. Nie były one obwarowane żadnymi przepisami. Świetnym przykładem jest KRK. Tam jest tylko jeden wymóg formalny – żeby senat przyjął ramowe efekty kształcenia dla kierunków studiów. I nic więcej. Tak więc żadne matryce, żadne tabele. Dalej jest powiedziane – róbcie tak, żebyście mieli efekty. A senat uczelni ma tylko zaakceptować efekty kształcenia dla kierunków. I koniec.

W zeszłym tygodniu byłem na konferencji zorganizowanej przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego na temat wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji. Głos zabierali przedstawiciele różnych uczelni. Wystąpienia dwudziestominutowe. Z przerażeniem słuchałem niektórych wystąpień. Słyszałem głosy kilku miłośników biurokracji. Mówili z satysfakcją o procedurach, jakie wprowadzili. A słuchacze w ogóle nie reagowali. Ani się nie śmieli, ani nie protestowali. Kiedy przyszła moja kolej, powiedziałem: – Pokażcie mi te przepisy, które nakazują, że trzeba to wszystko zrobić. Nie ma ani jednego takiego przepisu. Po prostu sami tworzyście procedury.

I.B.: Czyli jest to jakaś ucieczka...?

Z.M.: Myślę że tak.

I.B.: Procedury zabezpieczają przed roszczeniami...

Z.M.: ...czy ja wiem? chyba tylko w sytuacji konfliktowej, ale, moim zdaniem, w środowiskach, które składają się z naukowców, nie jest to najlepsze rozwiązanie. Procedurowanie to jest wynalazek biznesu. W ten sposób organizuje się sprawnie firmę. Tylko że tam nie ma spełnionego jednego warunku, który my spełniamy. U nas pracują ludzie superinteligentni. Zamiast obmyślać, jakie procedury sformułować do uchwalenia na Radzie Wydziału, jako kierownik Zespołu Zapewniania Jakości Kształcenia zbieram pięć osób w celu omówienia konkretnego problemu jakościowego i uzgadniamy w kwadrans, co z tym trzeba zrobić.

I.B.: Pan Profesor zakłada, że procedurę można zastąpić czymś innym, czyli inteligencją uczestników. A przecież potrzebny jest jeszcze jeden warunek: wspólnota celów. Rozmawiając z kolegami, Pan Profesor zakłada, że każdy z nich chce jak najlepiej uczyć i badać. Tak przecież nie jest: niektórzy chcą po prostu robić karierę, inni – więcej zarabiać z jak najmniejszym wysiłkiem, czasem ktoś chce dobrze uczyć, ale nie lubi badań, a jeszcze inny lubi badania, albo ktoś chce mieć święty spokój zamiast uciążliwych studentów.

Wtedy racje rozumu, nawet wobec ludzi superinteligentnych, mogą nie wystarczyć, żeby skorygować czyjeś postępowanie. Potrzebne są procedury nawet najbardziej drobiazgowo i uciążliwe. Oczywiście lepszy jest etos, który w znacznej mierze przesuwa tworzenie reguł i ich interpretacje na samego naukowca i jego środowisko.

Z.M.: ...kultura ...organizacyjna. Jedna strona medalu jest taka, że tam, gdzie jest etos, tam uchwały i procedury nie są konieczne. Ale jest i druga strona medalu. Jest dużo łatwiej wymyślić uchwały, niż doskonalic system. Naprawdę wiele razy spotkałem się z tym, kiedy byłem szefem Państwowej Komisji Akredytacyjnej (PKA). Zwłaszcza od momentu, gdy postanowiliśmy, żeby włączyć studentów do zespołów wizytujących. Pamiętam rozmowę powizytacyjną z jednym z takich zespołów. Konkluzja przewodniczącego zespołu brzmiała: – Trzymają się standardów. A student na to: – Nie wiem, czy Panowie wiedzą, ale ten plan zajęć, który tak świetnie do standardu pasuje, został wczoraj... nalepiony na ścianę. Papiery były w porządku... tylko co z tego wynika?

I.B.: Czy akredytacja nie jest u nas towarem z importu, jak wiele innych rozwiązań organizacyjnych w szkolnictwie wyższym?

Z.M.: W Europie taki ruch zaczął się pod hasłem mobilności. Natomiast u nas urodził się na fali niepokoju, że w tych pomniejszych uczelniach dzieją się czasem niepokojące rzeczy. Dlatego akredytacja pojawiła się jako inicjatywa naszego środowiska akademickiego i dopiero po kilku latach doświadczeń został powołany organ państwowy do tych zadań. Jestem z tego dumny, że nasze środowisko przejawiało tę inicjatywę. Największe uczelnie poddały się temu, żeby nikt nie mógł odmówić i poszło, i do dziś funkcjonuje. Przy wszystkich mankamentach systemu akredytacji naprawdę pewna liczba tzw. złych kierunków jest co roku zamykana. To leży w interesie studentów. Do mnie bardzo trafia to, co kiedyś powiedział prof. Woźnicki, a mianowicie, że są dwa takie sektory, za które bierze odpowiedzialność, państwowy sektor bankowy i kształcenie. W każdym z tych sektorów klient nie jest w stanie sam ocenić, gdzie i czym ryzykuje – ani sam nie oceni wiarygodności banku, ani co z tego wyjdzie, kiedy ukończy daną szkołę. Dlatego państwo ma obowiązek go w tym wesprzeć.

Są liczne mankamenty, co tu ukrywać, nawet w najlepszych uczelniach, ale jakoś to się toczy i jeśli mnie ktoś zapyta, jak oceniam jakość kształcenia w Polsce, to mówię same dobre rzeczy. Bo wiem, głównie z rozmów z szefami innych komisji akredytacyjnych, co się dzieje w innych krajach. Wiem też z własnego doświadczenia. Po zrobieniu magisterium na Uniwersytecie Warszawskim, doktoryzowałem się w Ameryce w dobrej uczelni. Inny przykład: miałem wykład dla bioinformatyków UW z matematyki dyskretnej. Na kolokwium dałem zadania z egzaminu opracowanego dla analogicznego kursu w MIT. Moi studenci bez problemu rozwiązyli to kolokwium. Trzymamy zatem poziom taki jak trzeba.

Tak więc to nie jest zły system, aczkolwiek dość biedny. Bo to też prawda, że budżet Uniwersytetu Harvarda jest wyższy od budżetu całego polskiego szkolnictwa wyższego. To samo dotyczy budżetu na badania. Po prostu nie jesteśmy bogatym krajem. I nie każdy chce to dostrzec. Ale z drugiej strony pieniądze, jakie przeznaczamy na nasze szkolnictwo wyższe, te jedenaście miliardów złotych, to nie są w skali budżetu małe pieniądze.

I.B.: To są niemałe i małe pieniądze... wynagrodzenie bazowe na Uniwersytecie Warszawskim jest niższe niż wynagrodzenie bazowe nauczycieli szkół średnich. A co do tezy prof. Woźnickiego i odpowiedzialności państwa – opinie w tej sprawie są rozmaite. Między innymi taka, że państwo odpowiada za edukację na niższym poziomie, ale za szkoły wyż-

sze już nie. Dyplomy wydają uczelnie na własną odpowiedzialność, a nie państwo. Student też wybiera studia na własną odpowiedzialność. I student prawa na dobrej uczelni nie może mieć żalu do państwa, że nie ma dla niego miejsca w dobrej kancelarii czy w ogóle w zawodzie.

Z.M.: Co do wynagrodzeń to prawda. Pieniądze na szkoły wyższe są procentowo podobne do budżetów innych krajów, ale mają one o wiele wyższe przychody ze źródeł prywatnych. Właśnie ta sytuacja sprawia, że mamy w sumie mniej pieniędzy w szkołach wyższych. Kiedy u nas pojawiły się pieniądze z Unii Europejskiej, nasze uczelnie wyższe były jednymi z najlepiej „zasysających” te pieniądze podmiotów. Inwestycji różnego rodzaju pojawiło się przecież mnóstwo. Kiedy pojedzie się w Polskę, to nawet w tych mniejszych uczelniach widzi się nowe, piękne budynki. Większy kłopot będzie raczej z utrzymaniem tego, co wybudowaliśmy, niż z otrzymywaniem nowych środków na budowę nowych, pięknych laboratoriów. Tam, gdzie ludziom się chce, widać efekty.

Pozostaje pytanie, na ile poszerzać autonomię uczelni. Autonomia programowa to już fakt. Nikt nie może zaprzeczyć, że autonomia uczelni zyskała na nowelizacji ustawy, że uczelnie mogą układać programy kształcenia jak chcą. Natomiast pozostaje pytanie, jak dalece posunąć autonomię w zarządzaniu finansowym uczelnią? I to jest wielki znak zapytania.

I.B.: Powołanie rektora np. w drodze konkursu.

Z.M.: Tak.

I.B.: Jeszcze dwa pytania związane z algorytmem, a odnoszące się do odmiennej sytuacji wydziałów nauk ścisłych z jednej strony, a humanistycznych i społecznych – z drugiej. Po pierwsze, dziekani i prodziekani do spraw finansowych w dyscyplinach humanistycznych i społecznych często nie rozumieją zasad algorytmu. Zatem cała polityka zawarta w wagach może być nieskuteczna. Pod drugie, zadania i oczekiwania wobec wydziałów nauk ścisłych są inne niż w przypadku nauk humanistycznych i społecznych. Dąży się np. do tego, by liczba studentów na wydziałach ścisłych rosła, a na wydziałach społecznych – niekoniecznie, zwłaszcza na poziomie magisterskim. Wskaźniki określające jakość badań i nauczania – o czym już mówiliśmy – są bardziej arbitralne i skłaniają bardziej do gry „pod wskaźniki” w naukach społecznych. Może więc należałoby przygotować odrębne i odmienne algorytmy dla nauk społecznych i dla nauk ścisłych?

Z.M.: Nie do końca przekonuje mnie ta dychotomia: nauki humanistyczne i społeczne versus nauki ścisłe. W moim pojęciu matematyka jest jedną z najgłębszych nauk humanistycznych. Jeden z pierwszych humanistów, Leonardo da Vinci, nie rozumiałby zapewne w ogóle tego rozróżnienia. Nie zgadzam się także z tezą, że nauki ścisłe mają łatwiej, bo przygotowują absolwentów do pożądanego na rynku pracy zawodów, a nauki humanistyczne „kształtują ducha” i są w tym zadaniu niedoceniane. Moim zdaniem niezaprzeczalne sukcesy absolwentów matematyki na rynku pracy nie biorą się z tego, że nauczyliśmy ich pożądanego przez pracodawców sztuczek, ale z tego właśnie, że im odpowiednio „uksztaltowaliśmy ducha”. Także w badaniach poszukiwanie prawdy jest wspólnym celem wszystkich nauk. Konkludując, nasze nauki nie są wcale tak różne, jak by się mogło wydawać.

Rozmowa przeprowadzona w kwietniu 2013 roku
przez Ireneusza **Biąteckiego**
i Adama **Gałkowskiego**