

**Wskaźnik Dojrzałości Kadrowej Uczelni (WDK). Projekt rozwiązania
problemu wieloletowości i fikcyjnego istnienia szkół wyższych**

Robert Kwaśnica

This item was submitted to the oPUB Repository of the University of Lower Silesia.

Citation: Kwaśnica, R. (2008). Wskaźnik Dojrzałości Kadrowej Uczelni (WDK): projekt rozwiązania problemu wieloletowości i fikcyjnego istnienia szkół wyższych. In B. D. Gołębnik (Ed.), Pytanie o szkołę wyższą: w trosce o człowieczeństwo (pp. 154–167). Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.

Version: Publisher's version

© Dolnośląska Szkoła Wyższa

Robert Kwaśnica

Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław

Wskaźnik Dojrzałości Kadrowej Uczelni (WDK) Projekt rozwiązania problemu wieloetatowości i fikcyjnego istnienia szkół wyższych

W procedurach kwalifikacyjnych stosowanych w trakcie rozpatrywania różnych wniosków założycieli uczelni lub istniejących już szkół (np. wniosków o powołanie uczelni, o nadanie uprawnień do prowadzenia studiów na poziomie pierwszego i drugiego stopnia, o przyznanie uprawnień doktorskich i habilitacyjnych) stawiane są uczelniom, zazwyczaj łącznie, dwojakiego rodzaju wymagania:

- strukturalne – są to kryteria odnoszące się do kadry i bazy materialnej uczelni oraz
- efektywnościowe – tak nazwać można wymagania służące ocenie osiągniętych rezultatów w zakresie kształcenia, nauki, statusu uczelni.

Niniejsze opracowanie przedstawia projekt elementarnego kryterium strukturalnego, nazwijmy je wskaźnikiem dojrzałości kadrowej uczelni (WDK). Służy ono do oceny poziomu zaawansowania szkoły w tworzeniu własnej kadry. Myślę, że jest to kryterium uniwersalne, tzn. odnoszące się do każdej szkoły wyższej – i do uniwersytetu, i do małej szkoły licencjackiej. Uniwersalne jest ono także w tym sensie, że znajduje zastosowanie w odniesieniu do każdego wniosku. Kryterium umożliwia analizę czegoś, co można nazwać statusem ontologicznym uczelni. Stosując to kryterium dowiadujemy się, czy i w jaki sposób szkoła realnie istnieje. W przypadku wielkich uczelni, z długą tradycją i ugruntowaną pozycją, kryterium to, być może, okaże się przydatne w mniejszym stopniu do oceny całej uczelni, a bardziej do wewnętrznego różnicowania tworzących ją jednostek organizacyjnych. Inaczej rzecz wygląda w przypadku wyższych szkół niepaństwowych i państwowych wyższych szkół zawodowych. I jedno, i drugie wciąż pozostają w stanie narodzin, ich zaawansowanie w rozwoju i osiągnięta dojrzałość kadrowa są bardzo zróżnicowane, a często pozostaje poniżej progu, którego przekroczenie należałoby uznać za minimalny obowiązek instytucji, która pretenduje do miana szkoły wyższej. Dla tych właśnie szkół, masowo powoływanych od początku lat dziewięć-

dziesiątych, WDK okazuje się kryterium niezmiernie istotnym i koniecznym. Jego konstrukcja jest bowiem tak pomyślana, aby mogło ono być nie tylko instrumentem nadzoru, ale przede wszystkim, by było skutecznym środkiem umożliwiającym rozwiązywanie fundamentalnego problemu uczelni niepaństwowych, tj. fikcyjnego istnienia wielu z nich. Negatywne konsekwencje powodowane przez ten problem mają znacznie szerszy zasięg i są elementem kryzysu, w jakim znalazło się całe nasze szkolnictwo wyższe.

Niniejsze opracowanie składa się z trzech części:

- zaczyna się od krótkiej rekonstrukcji ww. problemu (I),
- następnie przedstawia projekt WDK, jako propozycję rozwiązania tego problemu (II),
- kończy się przewidywaniem niektórych skutków wynikających z ewentualnego wdrożenia tego rozwiązania (III).

Problem – czyli wstydliva i przemilczana strona sukcesu polskiego szkolnictwa wyższego

Sukces – to niespotykany nigdzie indziej wzrost liczby szkół wyższych, wzrost wskaźnika skolaryzacji na poziomie studiów wyższych, a także wzrost liczby studentów. Rządzący sukces widzą i w tym, że ten wzrost dokonał się bezkosztowo (bez udziału środków budżetowych) i prawdę mówiąc bez jakiegokolwiek innego udziału i bez wsparcia ze strony władzy państwowej. Ale tego władza nie mówi. Kolejne ekipy rządowe raczej chętnie przywołują ten sukces, jako swoją zasługę. Tymczasem, to nie ten sukces zawdzięczamy władzy, lecz jego drugą wstydliwie przemilczaną, stronę. Władza ma swój sprawczy udział w kryzysowej sytuacji, w jakiej dzisiaj jesteśmy. Otóż, bierność kolejnych rządów, czy wręcz ich niechęć do uczelni niepaństwowych doprowadziły do wytworzenia i utrwalenia problemu przybierającego dziś postać strukturalnej patologii polskiego szkolnictwa wyższego. To właśnie druga strona owego sukcesu. Nie ma mowy o jakiegokolwiek nadziei na przełom, nie doczekamy się żadnej dobrej zmiany bez rozwiązania tego problemu.

Problem. Postawmy tylko cztery pytania, na szerszą analizę nie ma tu miejsca:

- na czym w istocie polega ten problem? (A),
- skąd się wziął? (B),
- jakie powoduje skutki? (C),
- przed jakim stawia nas zadaniem?(D).

A. Istota problemu

Jeśli przyjąć, że elementarnym empirycznym dowodem poświadczającym realne istnienie szkoły wyższej, podobnie zresztą jak każdej innej instytucji, jest jej własna kadra, to takim dowodem potwierdzającym własne istnienie nie dysponuje dziś

wiele wyższy szkół niepaństwowych i państwowych zawodowych. Można więc powiedzieć, że dzisiaj spora część tych szkół istnieje tylko pozornie, albo inaczej – że są to szkoły formalnie (na podstawie obowiązujących przepisów) uznawane za istniejące. W rzeczywistości zaś są one pozbawionej własnej kadry, prowadzą je, zatrudnieni na drugich etatach, pracownicy uniwersytetów (tak dla uproszczenia nazwać tu będą państwowe akademickie szkoły wyższe). To właśnie pracownicy uniwersytetów, a pośrednio same uniwersytety powołują do życia i prowadzą sporą część szkół niepaństwowych. Rzecz jasna czynią to zgodnie z prawem. Obowiązujące przepisy pozwalają na to: w przypadku uprawnień licencjackich, doktorskich i habilitacyjnych w ogóle nie wymagają kadry pierwszoetatowej, wymóg taki odnoszą tylko do studiów magisterskich, łagodząc go od razu możliwością wliczenia do magisterskich minimów kadrowych emerytowanych profesorów uniwersytetów. Przepisy te nie tylko nie wymagają kadry pierwszoetatowej (z wyjątkiem studiów magisterskich), ale nawet nie zachęcają do zatrudnienia na pierwszym etacie jakimiś preferencjami, premiami czy awansami dla tych uczelni, które tworzą własną kadre.

By nie popełnić błędu nadmiernej generalizacji, tak częstego w opiniach wygłaszanych na temat szkół niepaństwowych, trzeba w tym miejscu koniecznie zauważyć, że część tych szkół (szacunkowo ok. 10%) mimo braku prawnych zachęt, bez gwarancji awansu czy innych korzyści, konsekwentnie buduje własną kadre zatrudniając pracowników na pierwszym etacie. Szkoły te wiele ryzykują – pierwsze etaty są bardziej kosztowne – i gdyby brać pod uwagę obecne rozwiązania prawne można by powiedzieć, że zachowują się irracjonalnie, rozwiązania te nęcą bowiem ułatwieniem – można być szkołą wyższą bez własnej kadry. Wspomniane uczelnie nie korzystają jednak z tego ułatwienia, w istocie rzeczy zamyka ono uczelni drogę rozwoju i skazuje ją na byt pozorny. Uczelnie te zatrudniając nauczycieli akademickich na pierwszych etatach opierają się iluzji tego ułatwienia i ryzykują wiele – prawo bowiem w zamian za pracowników pierwoetatowych nic im nie gwarantuje. Budują jednak własną kadre. Dlaczego? Wydaje się, że z jednego prostego powodu – w trosce o prawdziwość istnienia. Brzmi to może nieco patetycznie, ale tak jest w istocie. Pracownik zatrudniony na pierwszym etacie oczekuje bowiem od uczelni prawdziwego, tj. – kompletnego miejsca pracy, oprócz możliwości prowadzenia zajęć ze studentami, oczekuje też możliwości badań naukowych, seminariów, spotkań i debat służących wymianie myśli, grantów, wyjazdów zagranicznych, możliwości wydawniczych, sposobności organizowania zespołów badawczych, słowem – oczekuje warunków sprzyjających rozwojowi zawodowemu. Spora część nauczycieli akademickich przechodzących na pierwsze etaty do szkół niepaństwowych kieruje się taką właśnie motywacją. To prawda – spodziewają się też lepszych niż na uniwersytecie warunków finansowych, ale na równi z tym, a czasami nawet bardziej – lepszych warunków do rozwoju. To buduje prawdziwą realność uczelni niepaństwowych. Pracownicy drugoetatowi tak naprawdę mają jedno oczekiwanie

– uzupełnienie pensji uniwersyteckiej w zamian za zajęcia dydaktyczne. Oni nie szukają w szkole niepaństwowej możliwości rozwoju naukowego; badania, semina, konferencje mają u siebie, tam gdzie pracują naprawdę – na uniwersytecie.

Konkludując: istota problemu, który uważam za strukturalną patologię polskiego szkolnictwa wyższego wyraża się w czterech powiązanych ze sobą zjawiskach:

- Szkoły wyższe są uznawane za istniejące także wtedy, gdy nie mają własnej kadry lub gdy stanowi ona śladową część pracowników szkoły.
- Wyższe szkoły niepaństwowe i państwowe zawodowe w sporej części prowadzone są przez zatrudnionych w tych szkołach na drugim etacie pracowników uniwersytetów.
- Taki stan rzeczy w świetle obowiązujących przepisów jest czymś naturalnym i oczywistym, przepisy te sankcjonują tę patologię, czyniąc z niej normę.
- Czwartym, moim zdaniem – najważniejszym, elementem opisanej patologii jest milczenie. Ta patologia nie jest tematem debaty o polskiej szkole wyższej, także dzisiaj nie słychać jakoś głosów opisujących to zjawisko i projektujących rozwiązanie problemów. Owszem mówi się o drugo-, czy wieloetatowości, jako o problemie, ale zazwyczaj nie wiąże się go z fikcyjnym istnieniem wielu szkół, lecz z niedostatkami etycznymi wieloetatowców, a oni działają przecież zgodnie z prawem.

B. Geneza problemu

Jak do tego doszło? Odpowiadając na to pytanie, trzeba moim zdaniem, krytycznie zrozumieć owo wspomniane przed chwilą zagadkowe milczenie, będące wyrazem zgody znacznej części środowiska akademickiego na istnienie szkół wyższych bez własnej kadry. Odtworzymy wpierw trzy fakty.

1. Wprowadzając w życie na początku lat dziewięćdziesiątych prawne możliwości zakładania niepaństwowych szkół wyższych i państwowych zawodowych uzasadniano to potrzebą upowszechnienia szkolnictwa wyższego i przybliżenia szkół wyższych młodzieży spoza wielkich ośrodków akademickich. Za tą argumentacją krył się jednak inny motyw, przemilczany ale – prawdziwy. Te nowe szkoły wyższe miały rozwiązać problem niskich pensji w uniwersytetach. Wprowadzono prawo umożliwiające zakładanie szkół wyższych po to, by pracownicy uniwersytetów mogli tworzyć dla siebie uzupełniające miejsce pracy. Dlatego to prawo – przepisy ustalające warunki/kryteria kadrowe wyglądały tak a nie inaczej. **Przepisy te miały ułatwić zakładanie szkół, a nie pobudzać te szkoły do rozwoju**, do kolejnych działań podnoszących wartość kadry a przez to jakość kształcenia i badań naukowych. W przepisach tych nie było i nie ma do dzisiaj cienia jakiegos prorozwojowego pomysłu, nie rozwojowi szkół niepaństwowych miały one bowiem służyć, lecz wygodzie pracowników uniwersytetów, którzy chcieli dorobić odciążając budżet także w taki sposób, że kształcili studentów opłacających swe

studia z własnych, a nie publicznych pieniędzy. Tak więc, prawo umożliwiające powoływanie uczelni niepaństwowych, prawo godzące się na istnienie tych szkół bez własnej kadry, prawo nie określające żadnych okresów dostosowawczych zdefiniowało te szkoły jako **dotatkowe miejsce pracy dla pracowników uniwersytetów**. Definicję tę można było zmienić, wprowadzając choćby wspomniane okresy dostosowawcze, stopniując i podnosząc wymagania kadrowe. Ale tak się nie stało.

2. Żaden z kolejnych rządów nie odważył się na zmianę tego stanu rzeczy. Żaden minister szkolnictwa wyższego nie uzależnił prawnie czy to zgody na wydanie zezwolenia na utworzenie szkoły, czy to decyzji o kolejnych uprawnieniach, czy decyzji o ewentualnej możliwości dotowania z budżetu od wymogu posiadania przez szkołę własnej kadry. Mało tego poprzedni Minister złagodził nawet wymagania kadrowe dające uczelniom uprawnienia do prowadzenia kierunków studiów. Odebrano to jako „pański gest” ułatwiający życie zwłaszcza uczelniom niepaństwowym. W moim przekonaniu nie jest to ułatwienie, lecz zabieg degradujący te uczelnie a ściślej – utrwalający degradację dokonaną w początkowych przepisach dotyczących tych uczelni. Pamiętajmy: owo „ułatwienie” przychodzi w czasie zaawansowanych już prac nad urzędowym zróżnicowaniem uczelni na „okręty flagowe” i całą resztę, podzieloną na uczelnie drugiej, trzeciej i dalszej kategorii. Poprzedni Minister pozwalając istnieć szkołom bez własnej kadry, a także łagodząc im wymagania kadrowe przygotowywał sporą grupę uczelni do wejścia w rolę szkół wyższych drugiej i trzeciej kategorii. Paradoks polega na tym, że większość tych szkół przyjęła to jako dobrą dla nich decyzję.

3. Bezczywność kolejnych rządów w tej sprawie, a także – tworzenie prawa pogłębiającego strukturalną patologię, stają się zrozumiałe (ale – nie usprawiedliwione!) gdy zrekonstruujemy działające w obszarze szkolnictwa wyższego grupy interesów. Otóż, upraszczając można wyodrębnić trzy takie grupy, dwie duże i wpływowe, trzecią – małą i dopiero kształtującą się:

- grupa pierwsza, to pracownicy uniwersytetów zatrudnieni w szkołach niepaństwowych i *de facto* prowadzący te szkoły,
- grupa druga, to pracownicy uniwersytetów, którzy nie znajdują zatrudnienia w szkołach niepaństwowych,
- grupę trzecią tworzą pierwszoetatowi pracownicy tych szkół niepaństwowych, które zdefiniowały siebie nie jako uzupełniające miejsce pracy dla pracowników uniwersytetów, lecz jako realną i konkurującą z uniwersytetami szkołę wyższą.

Tylko trzecia z tych grup jest zainteresowana zmianą przepisów w taki sposób, żeby wymagały one własnej kadry i sprzyjały rozwojowi, kolejnym awansom, wzrostowi uprawnień i dostępności do środków budżetowych w zależności od tego czy i w jakim stopniu uczelnia zatrudnia pracowników na pierwszym etacie.

Pozostałe dwie grupy, a więc całe środowisko uniwersyteckie, jest w gruncie rzeczy takiemu pomysłowi przeciwne, z dwóch powodów:

- Pracownicy uniwersytetów zatrudnieni w szkołach niepaństwowych na drugich etatach nie chcą takiej zmiany przepisów, bo powodowałaby ona kurczenie się możliwości zatrudnienia w uczelniach, będących do tej pory miejscem uzupełniającym uniwersyteckie pensje.
- Pracownicy uniwersytetów niepracujący w szkołach niepaństwowych też nie są zainteresowani przepisami inspirującymi szkoły niepaństwowe do rozwoju, bo wprowadzenie takich regulacji mogłoby przyspieszyć awans i wzmocnić te niepaństwowe szkoły, które już dzisiaj skutecznie konkurują z uniwersytetami, a ściślej – z tymi wydziałami uniwersytetów, które prowadzą działalność w tym samym obszarze, co dobre uczelnie niepaństwowe. Ta grupa pracowników uniwersytetów pewnie jest zróżnicowana, przynajmniej na tych, którzy pracują w dobrych uczelniach publicznych nieobawiających się konkurencji innych szkół i na tych, którzy pracują w przeciętnych uczelniach publicznych, tych jest większość i one właśnie wołałyby z nikim nie konkurować. Pierwsi – prawdopodobnie nie mieliby nic przeciwko prawu podnoszącemu wymagania kadrowe i stymulującemu rozwój uczelni niepaństwowych, drudzy – woleliby prawo utrwalające definicję uczelni niepaństwowych jako dodatkowego miejsca pracy.

Konkluzja: Obowiązujące dzisiaj przepisy na temat wymagań kadrowych w szkołach niepaństwowych dobrze chronią interesy przeważającej części środowiska akademickiego, ponieważ nie inspirują tych uczelni do tworzenia własnej kadry i związanego z tym rozwoju. Zachowanie bez zmiany takich przepisów, które nie pobudzają szkół niepaństwowych do rozwoju, lecz utrzymują je wciąż w tej pierwotnej definicji – szkoły stworzonej po to, by dać pracownikom uniwersytetów dodatkowe miejsca pracy – odpowiada z dwóch różnych powodów, interesom przeważającej części środowiska uniwersyteckiego.

C. Skutki

Konsekwencje takiego stanu rzeczy są liczne. Wszystkie są negatywne. Rzecz jednak w tym, że w debacie publicznej skupiamy się na konsekwencjach oczywistych, nie dostrzegając tych, które poza granice oczywistości wykraczają. Odróżnijmy je od siebie.

W kręgu oczywistości pozostają te wszystkie skutki strukturalnej patologii polskiego szkolnictwa wyższego, które wiążą się z drugo- i wieloetatowością i z niskim poziomem kształcenia oraz brakiem aktywności naukowej wyższych szkół niepaństwowych. Nie ma sensu tego powtarzać, warto zauważyć jednak, że ten sposób opisu skutków patologii pełen jest uproszczeń, nieuprawnionych i nadmiernych generalizacji oraz mylenia skutków z przyczynami.

O wiele bardziej inspirujące dla myślenia poszukującego rozwiązania problemu jest dostrzeżenie konsekwencji nieoczywistych. W moim przekonaniu takim kluczowym, nieoczywistym skutkiem opisanego stanu rzeczy jest **powszechna, chociaż często nie uświadamiana, zgoda na prawne blokady rozwoju niepaństwowych szkół wyższych**. W czym to się wyraża? Mówiąc obrazowo: w przeświadczeniu, że szkołom niepaństwowym można pomóc ułatwiając im życie. Schemat myślenia jest mniej więcej taki: Wyższe szkoły niepaństwowe to instytucje młode, początkujące, cierpiące z powodu prawnych nierówności – potrzebują więc wsparcia budżetowego i zrównania w prawach ze szkołami państwowymi. Głosząc takie lub podobne w treści tezy nie dostrzegamy, że owo wsparcie budżetowe i zrównanie w prawach ma sens tylko wtedy, gdy będzie dokonywane warunkowo. Elementarnym warunkiem jest realne, a nie tylko formalne istnienie szkoły. Wyższa szkoła niepaństwowa musi wyjść z roli uzupełniającego miejsca pracy dla pracowników uniwersytetów. A wyjść z tej roli można tylko w jeden sposób – budując szkołę na własnej, pierwszoetatowej kadrze. Owa powszechna, choć czasami nieuświadamiana, zgoda na zablokowanie rozwoju uczelni niepaństwowych polega właśnie na tym, że nie stawiając tym szkołom warunku osiągnięcia dojrzałości kadrowej, godzimy się na to, żeby nadal mogły być uczelniami na niby. I nawet budżetowe dofinansowanie tych szkół nie pobudzi ich do rozwoju – nadal będą fikcyjnymi uczelniami prowadzonymi przez pracowników uniwersytetów. Jedynymi beneficjentami takiego rozwiązania pozostaną właśnie ci pracownicy. Nie zyskają na tym ani uniwersytety, ani te nieliczne niepaństwowe szkoły wyższe, które nie funkcjonują w roli uzupełniającego miejsca pracy.

D. Zadanie

Stoimy zatem przed wyborem:

- pozostawić dotychczasowe przepisy określające wymagania kadrowe bez zmian i zdecydować się tym samym na utrwalenie dotychczasowego modelu niepaństwowej uczelni jako drugiego miejsca pracy pracowników uniwersytetów,
- zmienić obowiązujące przepisy, opowiadając się w ten sposób za zmianą utrwalonego modelu uczelni niepaństwowej, za ich rozwojem i naturalnym różnicowaniem się.

Z pierwszej możliwości nie wynika żadne zadanie – chyba że obrona istniejącego stanu rzeczy. Zadanie zawarte jest w możliwości drugiej. Ująć je można następująco:

Założenie wyjściowe

Potrzebna jest taka zmiana przepisów określających wymagania kadrowe wobec uczelni, która uczyni te przepisy scenariuszem rozwoju motywującym uczelnie do osiągnięcia dojrzałości kadrowej.

Dyrektywy kierunkowe

Przepisy te powinny:

- określać wartość progową wskaźnika dojrzałości kadrowej WDK (wyrażającego stosunek nauczycieli akademickich zatrudnionych na pierwszym i drugim etacie) i od spełnienia tego elementarnego warunku uzależniać pozwolenie MNiSzW na prowadzenie uczelni,
- różnicować i stopniować wskaźniki zatrudnienia na pierwszym etacie powyżej wartości progowej stosownie do rangi nadawanych uczelni uprawnień,
- uzależniać przyznanie uczelni kolejnych uprawnień, w tym prawa do korzystania z dotacji budżetowych, od osiągniętego przez uczelnię poziomu dojrzałości kadrowej i spełnienia kryterium efektywnościowego bezpośrednio związanego z rodzajem uprawnienia,
- dawać czas uczelniom (okresy dostosowawcze) na spełnienie wymagań kadrowych stawianych w związku z poszczególnymi uprawnieniami,
- stworzyć uczelniom możliwość wyboru drogi awansu i docelowego statusu uczelni stosownie do poziomu osiągniętej dojrzałości kadrowej.

Pytania

Pozostając w strukturalnych ramach myślenia wytwarzanego przez powyższe założenie i dyrektywy odpowiedzi trzeba na trzy pytania:

- Które decyzje MNiSzW i tym samym – które uprawnienia przyznawane uczelniom powinno się uzależnić od WDK?
- Na jakim poziomie należy ustalić wartość minimalną WDK dla szczególnych uprawnień?
- Jak długie powinny być okresy dostosowawcze dla poszczególnych uprawnień?

Powyższe pytania wyznaczają zakres problemowy prezentowanego zadania. Odpowiadając na nie – jak łatwo zauważyć – można iść w dwóch kierunkach, ku biegunom:

- jak najwięcej decyzji uzależnianych od WDK, jak najwyższy poziom tego wskaźnika i jak najkrótsze okresy dostosowawcze,
- jak najmniej decyzji uzależnianych od WDK, jak najniższy poziom jego wartości progowych i jak najdłuższe okresy dostosowawcze.

Bieguny te wyznaczają obszar możliwych scenariuszy budujących perspektywę rozwoju uczelni uzależnioną od WDK. Jeden z takich scenariuszy przedstawiam w pkt. II.

Projekt rozwiązania problemu

Prezentowane rozwiązanie to tylko jedno z możliwych wykonań idei WDK, jedną z możliwych konkretyzacji ukazanych powyżej dyrektyw kierunkowych. Jest to konkretyzacja, z konieczności – bardzo prowizoryczna. Odpowiedzi na trzy kluczowe dla niej pytania, przesądzające o jej kształcie, należałoby poprzedzić stosownymi analizami. Na to nie było czasu. Odpowiadając na te pytania, tzn.: określając zarówno zakres decyzji uzależnionych od WDK, poziom poszczególnych wartości progowych tego wskaźnika i długość okresów dostosowawczych, próbowałem unikać skrajności. Odpowiedzi na te pytania znajdują się gdzieś pośrodku, między biegunowymi możliwościami. Dlatego przedstawiany projekt należałoby traktować jak przykład będący ilustracją umiarkowanego wariantu zasad posługiwania się WDK. Z powodu różnego poziomu konkretyzacji podzieliłem te zasady na ogólne i szczegółowe.

Zasady ogólne

1. Wskaźnik dojrzałości kadrowej (WDK) uczelni wyrażony stosunkiem liczby nauczycieli akademickich zatrudnionych na pierwszym etapie do liczby nauczycieli zatrudnionych na drugim etapie powinien być elementarnym instrumentem oceny szkół wyższych dokonywanej w trakcie rozpatrywania wniosków uczelni o wszelkie uprawnienia, począwszy od uprawnień licencjackich po habilitacyjne, a także wniosków o wszelkie dotacje budżetowe.
2. WDK określa wymagania strukturalne wobec uczelni i powinien być zawsze stosowany w połączeniu z wymaganiami efektywnościowymi odnoszącymi się do tego zakresu działalności, którego dotyczy wniosek (kształcenie, nauka, baza materialna).
3. Ustalone przez Ministerstwo progowe wartości wskaźnika powinny być zróżnicowane w zależności od treści wniosku. W ten sposób można by stopniować wymagania kadrowe i określać spójną drogę awansu uczelni. Podane w dalszej części opracowania wartości progowe WDK mają charakter prowizoryczny. Prawdopodobnie należałoby je ustalić na podstawie analizy aktualnego stanu kadrowego szkół wyższych. Dwie zasady należałoby jednak uznać za trwałe:
 - minimalna dojrzałość kadrowa, będąca warunkiem zgody Ministerstwa na prowadzenie uczelni, powinna być ustalona na poziomie 0.5 (tzn. co najmniej 50% kadry na pierwszym etapie),
 - wartości pozostałych wskaźników powinny być ustalone rosnąco zgodnie z logiką rozwoju szkoły wyższej.
4. Uzyskanie przez uczelnię minimalnej wartości wskaźnika nie przesądza o pozytywnym rozpatrzeniu wniosku, kwalifikuje jedynie wniosek do rozpatrzenia, zaś sama decyzja powinna uwzględniać także wartość wskaźnika efektywnościowego.

5. WDK powinien być obliczany dla całej uczelni lub jednostki organizacyjnej (wydziału) jeżeli to ona występuje z wnioskiem.
6. Obliczając WDK dla uczelni lub wydziału nie uwzględnia się kadry kierunków studiów znajdujących się w okresach dostosowawczych. Jest to bardzo ważne w przypadku uczelni niepaństwowych. Dla nich – szczególnie dla uczelni szybko rozwijających się – naturalne jest, że np. jeden wydział jest dojrzały kadrowo, a drugi dopiero na początku drogi z kilkoma kierunkami w okresie dostosowawczym, a tym samym z kadrą drugoetatową. WDK dla będącego w budowie wydziału nie może obciążać całej szkoły.
7. Należałoby wprowadzić dwa rodzaje okresów dostosowawczych:
 - pierwotny okres dostosowawczy – byłby to czas przyznawany uczelniom na osiągnięcie minimalnej wartości WDK (np. minimum kadrowego na nowym kierunku studiów), czyli – czas na spełnienie wymagań kadrowych związanych z danym uprawnieniem,
 - wtórny okres dostosowawczy – byłby to czas przyznawany uczelniom na odzyskanie poziomu WDK zgodnego z minimalnymi wymaganiami kadrowymi po jego utracie, tzn. – czas na zachowanie przyznanych wcześniej uprawnień.
8. Uczelnia powinna mieć prawo do zgłoszenia rezygnacji z pierwotnego okresu dostosowawczego jeżeli spełnia docelowe wymagania kadrowe w chwili składania wniosku, i prawo do skrócenia tego okresu – jeżeli końcowe wymagania kadrowe może spełnić przed jego upływem.
9. Nauczyciele akademicki zatrudnieni na I etacie mogą liczyć się do dwóch minimów kadrowych dla studiów pierwszego stopnia i do dwóch – na studiach drugiego stopnia.
10. Nauczyciele akademicki zatrudnieni na II etacie mogą być zaliczani – tylko w proporcjach i tylko na czas ustalony zgodnie z zasadami przedstawionymi w dalszej części projektu – do jednego minimum licencjackiego i jednego magisterskiego.
11. Do minimów kadrowych wymaganych przy staraniach o uprawnienia doktorskie lub habilitacyjne mogą być zaliczani tylko nauczyciele akademicki zatrudnieni na I etacie.

Zasady szczególne

1. WDK dla wniosku o zgodę na utworzenie uczelni: procedura taka jak w pkt. 2 – gdy uczelnia rozpoczyna działalność od studiów licencjackich, lub taka jak w pkt. 3 – gdy uczelnia zaczyna od studiów magisterskich.
2. WDK dla studiów licencjackich:
 - skład minimum kadrowego, jak obecnie: czterech profesorów i czterech doktorów,

- w chwili uruchamiania kierunku studiów wszyscy mogą być na drugim etacie,
 - okres dostosowawczy – trzy lub cztery lata,
 - przed upływem okresu dostosowawczego WDK równe lub wyższe od 0.5, tzn., że przynajmniej dwóch profesorów i dwóch doktorów znajdzie się na pierwszych etatach,
 - decyzja o przyznaniu uprawnień do prowadzenia studiów pierwszego stopnia jest rozłożona w czasie: najpierw uczelnia uzyskuje zgodę na prowadzenie kształcenia na danym kierunku na okres trzech lub czterech lat, przed upływem tego czasu – w zależności od tego czy osiągnie WDK na poziomie 0.5 – otrzymuje pozwolenie podtrzymujące udzieloną warunkowo zgodę wstępną lub traci to uprawnienie.
3. WDK dla studiów magisterskich:
- minimum kadrowe jak obecnie, czyli sześciu profesorów i sześciu doktorów,
 - w chwili uruchomienia studiów WDK nie niższy niż 0.5, tzn. trzech profesorów i trzech doktorów na pierwszym etacie,
 - okres dostosowawczy – dwa lub trzy lata,
 - przed upływem okresu dostosowawczego WDK nie mniejszy niż 0.83, tzn. minimum pięciu profesorów i pięciu doktorów na pierwszym etacie,
 - decyzja, podobnie jak w przypadku studiów pierwszego stopnia, dwuetapowa: wstępna warunkowa na okres dostosowawczy i końcowa – po zakończeniu tego okresu.
4. Uwagi dodatkowe:
- 4.1. Uczelnia powinna być zobowiązana do umieszczania w swoich materiałach informacyjnych adnotacji o statusie prawnym prowadzonych studiów: „kierunek studiów znajdujący się w pierwotnym okresie dostosowawczym”, „kierunek studiów po akredytacji z oceną ...”, lub „kierunek studiów znajdujący się we wtórnym okresie dostosowawczym po negatywnej ocenie akredytacyjnej”.
- Są to niezmiernie ważne informacje dla kandydatów na studia – powinni przecież wiedzieć czy wybierają studia na kierunku dopiero tworzonym bez pewnej przyszłości, czy też – stabilnym, po pozytywnej weryfikacji w pierwotnym okresie dostosowawczym i np. z pozytywną oceną PKA. Publikowanie takich informacji jest równie ważne dla uczelni, z wielu powodów, ale przede wszystkim dlatego, że w ten sposób mogą one zerwać z tak typową dla dzisiejszej praktyki marketingowej, grą pozorów, niedomówień i półprawd.
- 4.2. Aby zminimalizować ryzyko niepewnej przyszłości studentów podejmujących studia na kierunkach znajdujących się w pierwotnym okresie dostosowawczym należałoby wprowadzić obowiązek składania, razem

z wnioskiem o uruchomienie studiów, gwarancji zapewniającej możliwość doprowadzenia tych studiów do końca także w przypadku nieuzyskania pozytywnej decyzji podtrzymującej prawo do prowadzenia tych studiów. Taką gwarancją mogłaby być np. umowa między uczelnią składającą wniosek i uczelnią prowadzącą dane studia legitymującą się pozytywną oceną PKA. Treścią tej umowy byłoby zobowiązanie uczelni akredytowanej przez PKA do przejścia studentów z uczelni wnioskującej po negatywnym finale okresu dostosowawczego. Listę uczelni uprawnionych do udzielania takich gwarancji mogło by tworzyć i prowadzić MNiSzW.

5. Wnioski o uprawnienia doktorskie i habilitacyjne:
 - skład minimów kadrowych taki jak dotychczas,
 - całe minima kadrowe powinny składać się z pracowników pierwszoetadowych, dzisiaj wymaga się tego przy uprawnieniach magisterskich, a przy doktorskich i habilitacyjnych – już nie, sprawia to, że uczelnia może uzyskać prawo do doktoryzowania lub przeprowadzania przewodów doktorskich dzięki temu, że zatrudnia u siebie profesorów z innych szkół,
 - dodatkowo należałoby uzależnić przyznawanie tych uprawnień od WDK dla uczelni lub jednostki organizacyjnej występującej z wnioskiem:
 - w przypadku uprawnień doktorskich WDK dla uczelni lub jednostki organizacyjnej występującej z wnioskiem nie niższy niż 0.85
 - w przypadku uprawnień habilitacyjnych WDK dla uczelni lub jednostki organizacyjnej występującej z wnioskiem nie niższy niż 0.9
6. Wnioski o dotację budżetową do studiów stacjonarnych:
 - z wnioskiem może wystąpić uczelnia lub jednostka organizacyjna legitymująca się WDK nie niższym niż 0.6 (tzn. 60% kadry na pierwszym etapie),
 - wniosek może dotyczyć tylko tych kierunków studiów, które uzyskały akredytację PKA i tych, które są prowadzone nie krócej niż pięć lat,
 - wysokość przyznawanej dotacji powinna być zróżnicowana stosownie do wartości WDK uczelni lub jednostki organizacyjnej, przykładowo:
 - WDK między 0.6 – 0.69, uprawnia do 25% dotacji,
 - WDK między 0.7 – 0.79, uprawnia do 50% dotacji,
 - WDK między 0.8 – 0.89, uprawnia do 75% dotacji,
 - WDK równe lub wyższe od 0.9 uprawnia do 100% dotacji.

Zakładane efekty projektowanego rozwiązania **– cele możliwe do osiągnięcia za pomocą WDK**

1. Wprowadzenie WDK może okazać się pomocne w rozwiązywaniu problemów wieloetatowości. W proponowanym scenariuszu pracownicy drugoetatowi okazują się przydatni tylko w pierwotnych okresach dostosowawczych i częś-

ciowo tylko po upływie tych okresów – na studiach pierwszego stopnia maksymalnie 50%, na studiach drugiego stopnia – maksymalnie 17%. Nie liczą się w ogóle do minimów naukowych (doktorskich i habilitacyjnych). Można ich zaliczyć tylko do jednego minimum licencjackiego i jednego magisterskiego, i to – o czym wyżej – w większości tylko na pewien czas. Dotacje dla studiów dziennych są osiągalne tylko wtedy, gdy większość kadry zatrudniona jest na pierwszych etatach i rosną wraz ze wzrostem przewagi własnej kadry nad drugoetatową. Wszystko to może sprawić, że uczelniom zwyczajnie przestanie się opłacać zatrudnianie nauczycieli akademickich na drugich etatach.

2. Stosując WDK jako instrument różnicujący szkoły wyższe możemy pobudzić je do kolejnych zmian, do działań podnoszących wartość kadry, a przez to – jakość kształcenia i badań naukowych. Słowem – WDK może stać się narzędziem inicjującym, stymulującym i stabilizującym rozwój uczelni. W tym rozwojowym zaangażowaniu WDK najważniejsze jest jednak to, że stwarzamy szkołom wyższym wybór i możliwość naturalnego (nie zaś dekretowanego) różnicowania. I tak:
 - szkoły, które nie mają dzisiaj własnej kadry miałyby przed sobą dwie możliwości: albo zerwać z fikcją i przejść do realnego istnienia zatrudniając pracowników na pierwszym etacie, albo uznać fakt, że czas pozorów się kończy i dobiega też kresu ich udawane istnienie;
 - szkoły zatrudniające dziś jakąś część pracowników na pierwszych etatach, wiedziałyby, że dalszy ich rozwój i kolejne awanse zależą od rozbudowy tej kadry. Miałyby te uczelnie jasną perspektywę – im pełniejsza kadra własna tym więcej uprawnień i tym większe ich szanse na stabilną i wysoką pozycję na rynku.
3. WDK może też ozdrowieńczo podziałać na państwowe wyższe szkoły zawodowe. Chcąc utrzymać się na rynku musiałyby zatrudnić minimum 50% na pierwszych etatach. Takie zachowanie tych szkół mogłoby spowodować, że część pracowników uniwersytetów przejdzie do nich, uwalniając tym samym miejsca w samych uniwersytetach. Myślę, że rektorzy zrzeszeni w KRASP przyjęliby to z zadowoleniem.
4. Wprowadzenie WDK mogłoby sprzyjać upowszechnieniu się innych form zatrudnienia: kontrakty, umowy o dzieło.
5. WDK mógłby być także sprawnym instrumentem wspomagającym działania PKA.
6. Trudno przecenić pozytywne skutki, jakie wprowadzenie WDK mogłoby spowodować w dyskursie społecznym. Tym dziennikarzom i politykom, a także pracownikom uniwersytetów, którzy dzisiaj – nie bez racji przecież – odmawiają niektórym wyższym szkołom niepaństwowym prawa do miana szkoły wyższej i generalizując te opinie przenoszą ją – tym razem bezpodstawnie – na całe środowisko tych uczelni, odebralibyśmy koronny argument. Wiąże

się to bezpośrednio z dyskusją o tym czy i ewentualnie jak wspomagać uczelnie niepaństwowe z budżetu. W tej dyskusji przeważać może jeden argument – uczelnie niepaństwowe same zainteresowane są surowymi – tzn. nakładającymi na nie właśnie twardy rygor rzetelności, ale przy tym czytelnymi i trwałymi regułami gry.

Myślę, że projekt wskaźnika dojrzałości kadrowej – można by go, bez cienia ironii, nazwać „wskaźnikiem elementarnej normalności” lub „przyzwoitości” – mógłby być jednym z punktów widzenia w dyskusji poszukującej wspomnianych wyżej reguł.

Uwaga końcowa

Przedstawiony projekt pomija wiele istotnych kwestii od fundamentalnych związanych z założeniami pomysłu, po techniczne – dotyczące ewentualnej realizacji. Jedna, z tych technicznych, ale o strategicznym znaczeniu warta jest krótkiej wzmianki. Otóż, gdybyśmy mieli dyskutować nad tym projektem na pewno pojawi się pytanie – zarzut: co zrobić ze szkołami, które już uzyskały różne uprawnienia a w świetle WDK nie spełniają wymogów kadrowych? Myślę, że w gruncie rzeczy pytanie dotyczy trzech przypadków: uprawnień licencjackich, doktorskich i habilitacyjnych. Tylko one wymagałyby ewentualnego odnowienia. Uprawnienia magisterskie uzyskuje się dzisiaj przy surowszych warunkach (całe minimum kadrowe na pierwszym etapie). Proponuję, żeby wszystkie szkoły zachowały swoje dzisiejsze uprawnienia i uzyskały czas – np. dwa lata – na wzmocnienie kadry tam gdzie nie spełniałyby wymagań wynikających z WDK.