

Łączy nas *Scientia* i *Universitas*



Szanowni Państwo,

dziękuję wszystkim, którzy kontaktują się ze mną w sprawach związanych z naszą Wspólnotą Uniwersytecką. Dzięki Państwa uwagom, spostrzeżeniom i postulatam potwierdzają się moje przemyślenia dotyczące złożonych uwarunkowań, w jakich funkcjonujemy oraz mam świadomość żywotnych problemów, z jakimi się borykamy na co dzień. Dzięki prowadzonym rozmowom utwierdzam się w przekonaniu, że jako Wspólnota Uniwersytecka potrzebujemy swoistego nowego „otwarcia” na wszystkie środowiska, ale przede wszystkim dialogu, subsydiarności i partycypacji. Cieszę się, że doceniacie Państwo to, w jaki sposób prezentuję i przekazuję swoje przemyślenia i propozycje. W tych trudnych czasach potrzebujemy jedności, którą buduje się poprzez komunikację – rozmowę o sprawach, nie zaś o ludziach. Czas odłożyć personalia na bok i skupić się na jeszcze bardziej wyłożonej pracy dla dobra Wspólnoty Uniwersyteckiej. Dlatego też najważniejsza jest dla mnie rozmowa o przyszłości.

Przybliżając Państwu program, który – w przypadku, gdy dokonacie wyboru mojej osoby do pełnienia zaszczytnej funkcji Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego (w co głęboko wierzę!) – będzie stanowił materiał do wykorzystania w tworzeniu strategii rozwoju naszej Wspólnoty Akademickiej. Dyskusja o przyszłości Uniwersytetu musi być bowiem ciągle otwarta i żywa, zmieniają się bowiem uwarunkowania i otoczenie, w którym przychodzi funkcjonować. Propozycje programowe prezentowane są według przedstawionej wcześniej Państwu formuły:

Primo: potrzeby ludzi!

Secundo: komfort pracy!

Tertio: doskonałość naukowa i edukacyjna!

Dr hab. Jarosław Dobkowski, prof. UWM

Wasz Kandydat

Tezy programowe – Uniwersytet dziś, jutro, pojutrze

Choć obecne czasy charakteryzują się wielką dynamiką i przychodzi decydować w warunkach daleko idącej niepewności, to uważam, że niezależnie od potrzeby załatwiania bieżących spraw, niedługo po objęciu funkcji Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie na kadencję 2020-2024 nowy *Magnificus* – niezależnie kto nim ostatecznie zostanie – powinien powołać Zespół ds. opracowania strategii rozwoju Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, złożony z przedstawicieli wszystkich środowisk Wspólnoty Uniwersyteckiej, w tym także przede wszystkim – o ile wyrażą na to zgodę – byłych Rektorów UWM i innych członków kierownictwa Uczelni. Strategia powinna powstawać z wykorzystaniem nieocenionego dorobku poprzedników.

Zaproponowana przeze mnie wizja Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie jako nowoczesnej jednostki systemu szkolnictwa wyższego i nauki, opiniotwórczej i doradczej, trwale osadzonej w regionalnej, krajowej i międzynarodowej przestrzeni edukacyjnej i badawczej, podejmującej działania dla zrównoważonego rozwoju w poczuciu społecznej i etycznej odpowiedzialności, przyjaznej Pracownikom, Studentom i Absolwentom oraz otwartej na całe swoje otoczenie, została przez Państwa pozytywnie przyjęta i oceniona, o czym przekonałem się z licznych rozmów, korespondencji i skierowanych do mnie wystąpień członków uniwersyteckiej społeczności. Chcąc te wskazówki zebrać i usystematyzować planuję powołanie Zespołu ds. opracowania strategii rozwoju Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, którego zadaniem byłaby diagnoza stanu istniejącego oraz analiza SWOT oraz – w następstwie tych czynności – przygotowanie dokumentu strategii rozwoju w wieloletniej perspektywie czasowej oraz monitorowanie wdrażania i realizacji przyjętej strategii w poszczególnych latach. Przygotowana strategia stanowiłaby nowe otwarcie dla naszej Wspólnoty oraz wyznaczałaby kierunki dalszego rozwoju Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie w oparciu o uzgodnione wspólnie cele strategiczne i zadania operacyjne.

Uczelnia to nie zbiurokratyzowany urząd ani prywatne przedsiębiorstwo, czy też taśma produkcyjna; to wspólnota akademicka, składająca się z Nauczycieli akademickich, Pracowników administracyjnych i technicznych, Studentów i Doktorantów, utrzymująca więzi z byłymi swoimi członkami, ale to także wspólnota duchowa, łącząca wszystkich, którzy z Uniwersytetem współpracują, czy nawet tych, którym zależy na jego powodzeniu. Dlatego strategia musi powstawać w drodze uzgodnień, bez pomijania nawet najtrudniejszych problemów Wspólnoty. Tylko w drodze dyskusji opartej o wiedzę i doświadczenie osób, cieszących

się autorytetem różnych środowisk, można dokonywać określonych wyborów, z wiarą, że będą one słuszne i celowe. Dlatego dialog i wzajemne zaufanie powinny być podstawowymi narzędziami zapewnienia współdziałania wszystkich zainteresowanych oraz podstawowymi środkami w realizacji dobra wspólnego, jakim jest powodzenie Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego. Jestem przekonany, że dzięki temu możemy wypracować zasady owocnej współpracy pomiędzy wszystkimi komponentami struktury, środowiskami, łącząc je w jeszcze bardziej spójną i efektywną całość, przy zapewnieniu własnej tożsamości i niezbędnej samodzielności poszczególnych części.

Każdy Rektor Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, mający na swojej drodze takie drogowskazy, odczuwałby komfort pracy własnej i czerpał satysfakcję z aktywności swoich Koleżanek i Kolegów – członków Wspólnoty Uniwersyteckiej.

Primo: potrzeby ludzi!

- 1) jeśli polityka makroekonomiczna państwa jest obecnie prowadzona głównie kanałem konsumpcyjnym, to – kierując się przezornością – warto głębiej zastanowić się nad uruchomieniem w skali Uczelni jakiegoś kanału alokacji środków z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, np. w formie Pracowniczego Programu Emerytalnego, co jest wypróbowanym na wielu uczelniach sposobem na dodatkową emeryturę dla pracowników;
- 2) niezbędne jest także rozważenie z czynnym udziałem zainteresowanych i zakładowych organizacji związkowych uruchomienia – wzorem innych uczelni – pracowniczego programu ochrony zdrowia, takiego jak np. funkcjonujący na Uniwersytecie Jagiellońskim fundusz „SOS”;
- 3) konieczne jest również podjęcie działań dla powiększenia funduszu wynagrodzeń (płac), np. przez rozważenie możliwości przeszerokowania od nowego roku budżetowego pracowników posiadających określone stopnie naukowe lub tytuły oraz odpowiedni dorobek na wyższe stanowiska; wszakże wysokość subwencji jest obecnie uzależniona m.in. od liczby zatrudnionych na określonych stanowiskach, a nie jak kiedyś dotacja – wyłącznie od liczby osób mających określone stopnie naukowe czy tytuły;
- 4) gruntownego rozważenia wymaga też kwestia zawierania umów zlecenia z własnymi nauczycielami akademickimi, które są obecnie normalnie „ozusowane” i mają niższe koszty uzyskania przychodu aniżeli aktywność

pracownicza, która z mocy ustawy jest objęta preferencyjnymi kosztami uzyskania przychodów, co powinno przełożyć się na wzrost wynagrodzenia netto; stymulowanie aktywności pracowników mogłoby się opierać w większym stopniu na systemie okresowych dodatków do wynagrodzeń zasadniczych, których beneficjentami byłiby pracownicy przyczyniający się w większym stopniu do realizacji zadań Uniwersytetu, prowadzących do wzrostu jego pozycji i znaczenia w kraju i zagranicą;

- 5) nieodzowne jest również podjęcie prac nad regulaminem wynagradzania i regulaminem pracy w kierunku stworzenia – zwłaszcza dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi – czytelnego systemu naboru wewnętrznego (awansu stanowiskowego lub awansu płacowego) – w sensie zasad gwarantujących transparentność i możliwość zaplanowania przez każdego odpowiedzialnego pracownika własnego scenariusza kariery zawodowej;
- 6) obecna sytuacja skłania do pochylenia się nad jeszcze większym wykorzystaniem możliwości, jakie dają elastyczne formy zatrudnienia, a także świadczenie pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej i nowych technologii informatycznych w zakresie zdalnego nauczania, co powinno znaleźć swoje odniesienie w regulaminie pracy;
- 7) godne uwagi jest wprowadzenie do regulaminu pracy rozwiązań zmierzających w kierunku znaczącego zwiększenia elastyczności pensum dydaktycznego na zasadzie naczyń połączonych, gdzie zwiększenie indywidualnej aktywności badawczej czy aktywności organizacyjnej nie zawsze powinno przekładać się na dodatkowe składniki wynagrodzenia, ale – zależnie od woli pracownika – na zmniejszenie pensum dydaktycznego (tzw. premia godzinowa za publikacje albo zamiast dodatku funkcyjnego zniżka godzin);
- 8) wiąże się z tym również stworzenie nowoczesnego i spójnego systemu wynagradzania, w tym części dotyczącej motywacji pracowników, opartej o różne składowe, tak aby pracownicy wyróżniający się zaangażowaniem w dobrze wykonywaną pracę odczuwali satysfakcję finansową, ale jednocześnie nie mogli czerpać korzyści z różnych źródeł za te same osiągnięcia.

Celem tych przykładowo wymienionych działań ma być zapewnienie odpowiednich warunków rozwoju pracowniczego dla wszystkich.

Secundo: *komfort pracy!*

- 1) w tym trudnym okresie należy zrobić wszystko co możliwe, aby Wspólnota Uniwersytecka nie doznała żadnego uszczerbku; by nie tylko nie doszło do obniżki indywidualnych wynagrodzeń lub zwolnień grupowych, ale też żeby zapewnić komfort zatrudnienia – w tym zakresie niezbędne wydaje się usprawnienie komunikacji wewnątrzuczelnianej, która w wielu przypadkach nie ułatwia zrozumienia przez członków Wspólnoty Uniwersyteckiej istoty decyzji organów naszej Uczelni;
- 2) należy także dołożyć starań dla jeszcze większej sprawności funkcjonowania organów Uczelni, tak aby ich rozstrzygnięcia były poprzedzone debatą, w trakcie której można byłoby ocenić i przeanalizować wszystkie argumenty;
- 3) konieczne jest dalsze wdrażanie tzw. *Ustawy 2.0* w kierunku wypracowania naszych własnych relacji pomiędzy organami uczelni, wydziałami, radami naukowymi dyscyplin, jednostkami międzywydziałowymi, tak ażeby ich istotę stanowiło współdziałanie i wzajemne zrozumienie potrzeb;
- 4) bezspornie Kortowo stać się musi miejscem integracji społeczno-kulturowej wszystkich członków Wspólnoty Uniwersyteckiej, zarówno Nauczycieli akademickich i Pracowników administracyjnych i technicznych, jak i przede wszystkim Studentów i Doktorantów;
- 5) należy podjąć kroki organizacyjne w celu wygospodarowania, a w przyszłości może nawet wybudowania (choćby w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego), specjalnego obiektu dla Studentów i Doktorantów, gdzie mieściłyby się siedziby ich samorządów, gdzie mogliby organizować działalność kulturalną na własny rachunek i gdzie według ich potrzeb mogłyby być urządzone odpowiednie pomieszczenia na potrzeby kina, teatru, koncertów, wystaw czy innych form spędzania wolnego czasu, tak żeby życie studenckie nie koncentrowało się na olsztyńskiej starówce, czy w dawnej *Tropicanie* lub fitness-clubie (nad *Leroy Merlin*), ale właśnie w Kortowie i to nie tylko przez okres *Kortowiad*y; Uniwersytet bowiem to ważny ośrodek kulturotwórczy, nie tylko w środowisku akademickim, ale również w skali miasta, powiatu, województwa i kraju;
- 6) dotychczasowe postulaty Jego Magnificencji prof. zw. dra hab. Ryszarda Góreckiego co do wybudowania specjalnego obiektu z przeznaczeniem na tzw. *Dom Profesora*, pomyślanego jako miejsce dla emerytowanej kadry akademickiej naszej uczelni są co do idei słuszne, albowiem wynikają z faktu, że profesorowie przechodzący na emeryturę są zazwyczaj w pełni sił twórczych, w tym okresie powstają ich ważne prace naukowe, widoczne są plony

utworzonych przez nich tzw. szkół badawczych i w tym zakresie warto się zastanowić nad tzw. uczelnianym stanem spoczynku, a więc zagospodarowaniem ich doświadczeń, okazywania należnego szacunku, budowania kultury organizacyjnej z uwzględnieniem zasłużonych osób, a być może nawet sformalizowania statusu honorowego *professor emeritus* i ściślejszego określenia ich roli we Wspólnocie Uniwersyteckiej; podobnie należy rozważyć dodanie do przewidzianych Statutem UWM godności akademickich tytułu *Honorowego Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie*;

- 7) budowanie kultury organizacyjnej musi iść w parze z kształtowaniem odpowiednich relacji międzyludzkich, a do tego może przyczynić się wprowadzenie na naszej Uczelni przewidzianej prawem mediacji w celu przecinania i wygaszania konfliktów w takim środowisku, jak Wspólnota Uniwersytecka; dostrzegam tu też potencjał związków zawodowych jako partnera, którego partycypacja w różnego rodzaju żywotnych sprawach pracowników powinna być większa niż do tej pory;
- 8) praca świadczona na jasno określonych zasadach, w spokojnych warunkach, w sprzyjającej atmosferze, w zintegrowanej grupie, jest kluczem do sukcesu Wspólnoty Uniwersyteckiej, stąd też warto wspierać inne inicjatywy sprzyjające integracji środowiska, na różnych płaszczyznach i w różnorodnych formach, choćby w postaci pikników wydziałowych czy współorganizacji branżowych balów karnawałowych, jak np. *Bal Inżyniera*, *Bal Ekonomisty*, *Bal Prawnika*; to także ma służyć docenieniu roli wszystkich sprzymierzeńców Wspólnoty Uniwersyteckiej, którzy na co dzień wspierają wydziały i inne jednostki organizacyjne w bieżącej pracy.

Celem tych przykładowo wymienionych działań ma być stworzenie należytego bezpieczeństwa dla udanego życia, aby członkowie Wspólnoty Uniwersyteckiej mogli jeszcze bardziej koncentrować się na swoich zadaniach w miejscu pracy.

Tertio: doskonałość naukowa i edukacyjna!

- 1) w regionie Warmii i Mazur nie ma miejsca na funkcjonowanie odrębnej uczelni technicznej i odrębnej uczelni ogólnoakademickiej, w klasycznym tego słowa znaczeniu, tak jak nie ma miejsca na funkcjonowanie osobnej uczelni medycznej, przez co powinien istnieć jeden silny Uniwersytet, o szerokim spektrum badań i dydaktyki, którego ważnymi i równoprawnymi komponentami będą wszystkie dotychczasowe wydziały;

- 2) kluczem do podniesienia jakości pracy badawczej i edukacyjnej z jednej strony musi być analiza *status quo*, celem określenia stanu posiadanego potencjału naukowo-dydaktycznego, ale z drugiej – nie tylko specjalizacja na wydziałach, w zależności od uprawianych tam dyscyplin naukowych, czy dyscyplin sztuki, lecz również otwarcie na współpracę interdyscyplinarną, z położeniem nacisku na inicjowanie kooperacji multispecjalnościowej; obserwując bowiem funkcjonowanie np. Politechniki Warszawskiej, która wzmacnia wydziały ogólnoakademickie (zachowując potencjał i wsparcie dla wydziałów technicznych), a jednym z dziekanów jest tam profesor filozofii, oraz tworzy studia na pograniczu administracji i budownictwa, polityki publicznej i elektroenergetyki, prawa i techniki itp., można dostrzec duże możliwości łączenia badań i dydaktyki – nawet w obszarach dość odległych; tego rodzaju synergia może również zaowocować nowymi kierunkami studiów, których absolwenci będą poszukiwani przez pracodawców; również w zakresie badań naukowych projekty interdyscyplinarne są przyszłością nauki – ich potencjał jest widoczny również na naszej Uczelni – w projektach, w których uczestniczą zespoły z różnych wydziałów (np. Wydział Kształtowania Środowiska i Rolnictwa we współpracy z Wydziałem Prawa i Administracji oraz Wydziałem Nauk Ekonomicznych); jest to potencjał, który trzeba wspólnie rozwijać;
- 3) nieustannie należy doskonalić ofertę edukacyjną, aby mieć w niej większość z najpopularniejszych w danym czasie kierunków studiów, by młodzież z regionu nie musiała z tego względu rekrutować się w innych ośrodkach akademickich; jednakże należy także wspierać kierunki deficytowe, aby mieć tzw. rezerwę kadrową i pozostawić „możliwość manewru” w przypadku pojawienia się nowych potrzeb dydaktycznych oraz w zakresie kształcenia ustawicznego i doskonalenia zawodowego;
- 4) należy rozważyć, czy maturzyści decydujący się na studia w Olsztynie nie powinni mieć dodatkowego czasu na podjęcie decyzji o wyborze konkretnego kierunku studiów przez studiowanie na pierwszym semestrze wspólnym dla wszystkich kierunków studiów, zaliczonych do tej samej dziedziny nauki;
- 5) nie tylko w celu koordynacji badań naukowych i dydaktyki trzeba ściśle kooperować z sąsiednimi Uniwersytetami, nie traktując ich jako konkurencji, ale dążyć do realizacji także innych celów, w tym powołania oddziałów lub filii instytucji lub szkół, w których mogą dalej się rozwijać i kształcić absolwenci (np. Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury, która nie ma nawet punktu konsultacyjnego w Polsce północno-wschodniej); może temu służyć

powołanie platformy współpracy w postaci np. regionalnej konferencji rektorów uczelni akademickich;

- 6) niezwykle ważne jest umiędzynarodowienie badań i przestrzeni edukacyjnej przez promocję kierunków kształcenia w Polsce i zagranicą, zwiększenie zakresu obsługi zdalnej studentów zagranicą i z zagranicy, wymianę studencką oraz mobilność kadry, co może przełożyć się nie tylko na rozwijanie kontaktów naukowych i dydaktycznych, lecz też na pozyskiwanie środków ze źródeł zagranicznych, ogłaszanie wyników badań w uznanych publikatorach, rozpoznawalność międzynarodową oraz stworzenie szerszych możliwości pracy z uzdolnionymi studentami i zapewnienie im ścieżki rozwoju zawodowego i naukowego po zakończeniu studiów;
- 7) zwiększenie wsparcia dla pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych jest jednym z najpoważniejszych problemów Wspólnoty Uniwersyteckiej, który należy rozwiązywać kompleksowo, a w szczególności przez uproszczenie administracji i spowodowanie, że na każdym wydziale będzie wykwalifikowany pracownik etatowy lub na zlecenie, który będzie wspomagał proces aplikowania o granty i ich rozliczania, wysoce zorientowany w specyfice danej dyscypliny lub dyscyplin; pracownik ten z ramienia kierownictwa będzie monitorował postępy w jego realizacji, tak aby te sprawy załatwiać na poziomie wydziału; rola Biura Nauki sprowadzi się jedynie do ogólnego nadzoru, wsparcia i stopniowalnej współodpowiedzialności – od doradztwa do korekty;
- 8) pracownik zajmujący się projektami badawczymi i edukacyjnymi powinien mieć także wiedzę i umiejętności z zakresu księgowości dlatego, że skutkiem decentralizacji finansowej, z którą wiąże się przeniesienie odpowiedzialności na wydziały, w tym odpowiedzialności prawnej, jest brak tam zazwyczaj wystarczającej kadry do obsługi finansowej, co jest o tyle ważne, że z biegiem czasu zmiana sposobu finansowania uczelni z dotacji celowych na subwencję ogólną znajdzie swój mniejszy lub większy wyraz w takim samym sposobie transferowania środków finansowych na wydziały, które powinny mieć możliwość podziału środków we własnym zakresie – oczywiście w określonych ramach procentowych – aby w danym czasie móc wspierać bardziej naukę, czy dydaktykę albo też w niektórych przypadkach zwiększać indywidualnie czy grupowo wynagrodzenia za pracę, po to żeby racjonalizować wydatki; wiąże się z tym także decentralizacja w zakresie gospodarki posiadanym majątkiem, planowania i realizacji remontów, racjonalizacja kosztów eksploatacji w obiektach dotąd „nieopomiarowanych”, aby uzyskane oszczędności nie

trafiały do „budżetu centralnego” tylko mogły bezpośrednio zasilić realizację priorytetów wydziałowych.

Celem tych przykładowo wymienionych działań ma być stworzenie możliwości do rozwijania wysokiej jakości pracy naukowej i dydaktycznej oraz pozytywnych interakcji otoczenia zewnętrznego.