

Redakcja zwróciła się do obu Rektorów – urzędującego i nowo wybranego z prośbą o odpowiedź na pytania dotyczące najistotniejszych problemów rozwoju Uniwersytetu. Poniżej zamieszczamy rozmowę z prof. Michałem Kisielewiczem. Rektor-elekt uznał, że na szerszą wypowiedź jest jeszcze za wcześnie, że udzieli jej w późniejszym terminie.

Nigdy nie żałuję podjętych już decyzji

Bez integracji NIE BYŁOBY UNIWERSYTETU



Rozmowa z prof. Michałem Kisielewiczem rektorem Uniwersytetu

zasad funkcjonowania i rozwoju naszego Uniwersytetu. Obok tworzenia nowych zasad, należało zmieniać wiele ukształtowanych wcześniej przyzwyczajzeń, co często okazywało się znacznie trudniejsze od budowania nowych form działalności.

Niestety, część naszego środowiska nie chciała, czy też nie potrafiła dostrzec konieczności podejmowania przeze mnie trudnych decyzji gwarantujących nam bezpieczeństwo finansowe i tworzących fundament do dalszej poprawy jakości naszych usług naukowo-badawczych i edukacyjnych. To głównie zadecydowało, że od samego początku byłem obiektem cyklicznych ataków prasowych inspirowanych przez tę część naszego środowiska, mimo, że nie jest dziś tajemnicą, że bez mojego aktywnego udziału nasz Uniwersytet nie powstałby w 2001 roku. Bez moich zdecydowanych zabiegów przeżywalibyśmy dziś ogromne problemy finansowe i nie posiadalibyśmy odnowionej bazy dydaktycznej, sprzyjającej poprawie poziomu naszej konkurencyjności na coraz trudniejszym rynku edukacyjnym. Przystępując do tegorocznych wyborów miałem świadomość, że będzie to trudna kadencja, mimo, że bardzo wiele spraw zostało już uporządkowanych. Zaoferowałem więc moją gotowość do kontynuacji dotychczasowych działań zmierzających do uzyskania pełnego bezpieczeństwa finansowego i ustabilizowanych zasad naszego działania. Zdając sobie sprawę z istniejących różnic w ocenie kierunków naszych dalszych działań, podjąłem szereg rozmów konsultacyjnych dotyczących przedstawionej przeze mnie wyżej propozycji. Niestety, przyjęta przez część naszego środowiska metoda „milczącej akceptacji” z jednoczesnym działaniem zmierzającym do wypaczonych ocen mojej działalności doprowadziły do sytuacji, w której – nie licząc się z metodami działań – osiąga się swoje cele.

Najbardziej mnie martwi cynizm, z jakim się spotkałem. Są to metody, który nie powinny mieć miejsca w dojrzałym środowisku akademickim. Widać mamy jeszcze wiele do zrobienia.

Moją skuteczność realizacji własnych zamysłów, jak to Pan nazwał, wiązałem zawsze z czystością intencji i metod działań. Niestety, w tegorocznych wyborach ta metoda w konfrontacji z opisanym wyżej postępowaniem, zawiodła.

Jak Pan dzisiaj patrzy na decyzję w sprawie utworzenia Uniwersytetu? Rzeszów, który w tym samym czasie mógł zrobić to samo – wybrał inną drogę. Tymczasem u nas wcale nie rzadkie są głosy zwra-

Panie Rektorze, odcisnął Pan piętno na rozwoju naszego środowiska akademickiego choćby z tego względu, że przez 15 lat był Pan rektorem – najpierw Wyższej Szkoły Inżynierskiej, potem Politechniki, w końcu – Uniwersytetu Zielonogórskiego. Środowisko przypisywało Panu wyjątkową skuteczność własnych zamysłów. Jak więc tłumaczy Pan porażkę w wyborach na stanowisko rektora?

Tak się zdarzyło, że cały mój rozwój naukowy i zawodowy jako nauczyciela akademickiego jest ściśle związany z powstaniem i rozwojem zielonogórskiego środowiska akademickiego. Przypomnę, że pierwsza wyższa uczelnia w Zielonej Górze rozpoczęła swą działalność we wrześniu 1965 roku. 1 lutego 1966 r. zostałem zatrudniony w niej na stanowisku asystenta. Od tego czasu uczestniczę w rozwoju naszego środowiska akademickiego. By nie przedłużać tej wypowiedzi, wspomnę jedynie, że poza wysiłkiem związanym z własnym rozwojem, przez cały czas podejmowałem różne inicjatywy sprzyjające powstaniu i rozwojowi zielonogórskiego środowiska matematycznego, które dziś jest już faktem uznanym w kraju i za granicą. Pełnione przeze mnie kolejne funkcje dziekana, prorektora i rektora stawiały przede mną nowe wyzwania, którym starałem się sprostać na miarę moich sił i zdolności. Największym jednak wyzwaniem było kształtowanie

cające uwagę na dyskryminację humanistycznej części, a wśród pracowników b. Politechniki, że kierunki techniczne są zaniedbywane. Jak Pan na dziś ocenia integrację naszego środowiska uniwersyteckiego?

Tak jak to wyżej zauważyłem, bez integracji w 2001 roku całego zielonogórskiego środowiska akademickiego, nasz Uniwersytet nie miał szans powstania. Dla uzasadnienia tej tezy wystarczy porównać posiadane przez każdą oddzielnie z naszych byłych uczelni warunki kadrowe i posiadane uprawnienia z wymaganiami stawianymi przez Radę Główną przed uczelniami, które aspirują do rangi uniwersytetu. Rzeszów był w nieco lepszej sytuacji i posiadał w owym czasie bardzo dobre zaplecze polityczne w Sejmie. Tak więc tylko wspólne działanie całego naszego środowiska mogło i dało oczekiwany efekt. Przypomnijmy, że cały proces związany z powołaniem naszego Uniwersytetu uzyskał pełne poparcie Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego i senatów trzech polskich uczelni typu uniwersyteckiego, w tym dwóch uniwersytetów i jednej uczelni technicznej. Niestety, prawie natychmiast po powołaniu okazało się, że bez głębokich zmian jakościowych prawie we wszystkich obszarach naszej działalności nie zbudujemy uczelni zasługującej na miano uniwersytetu. Dlatego podjęliśmy działania zmierzające do kompleksowych zmian zasad naszego funkcjonowania ze szczególnym akcentem na zasady zarządzania gospodarką finansową. Wszystkie te działania były konieczne i dotyczyły wszystkich w jednakowym stopniu. Dały one pozytywne efekty związane z poprawą intensywności rozwoju kadry naukowej, wzrostu liczby studentów studiów dziennych, wzrostu liczby uprawnień akademickich, poprawę zasad zarządzania, decentralizujących je w sposób zasadniczy, adekwatnie do nowych zadań wydziałów. Te wszystkie działania miały i mają na celu zmniejszanie dystansu, dzielącego nas do najlepszych uczelni typu uniwersyteckiego. Tak więc integracja naszego środowiska jako sposobu powołania naszego Uniwersytetu była, nawet z mego dzisiejszego punktu widzenia, decyzją słuszną. Inną natomiast jest rzeczą gotowość całego środowiska do koniecznych wyrzeczeń związanych z tworzeniem nowej, lepszej jakościowo uczelni.

Wielu spośród moich rozmówców zwraca uwagę, że przyjęte przez Senat uchwały nie przekładają się na działanie. Zaczniemy od „Strategii rozwoju Uniwersytetu na lata 2003-2013”. Czy przyjęte założenia, zwłaszcza w sferze finansowania nie były od początku mało realne? Rozumiem, że kierownictwo uczelni mogło się spodziewać, że za wzrostem gospodarczym pójdzie zwiększone finansowanie uczelni państwowych, opłacanie zadań ze środków unijnych, na które trzeba mieć 25-procentowy wkład własny.

Precyzyjne wdrażanie wszystkich programów rozwoju uczelni, zależnych od wielu trudno przewidywalnych uwarunkowań zewnętrznych, jest zawsze bardzo trudne. Jednak nie zgodziłbym się z oceną o dużej rozbieżności naszych programów z osiągniętymi efektami. Dla przykładu – program stabilizacyjny naszej działalności finansowej przyniósł nawet lepsze efekty od zakładanych w nim na 2005 rok. Osiągnęliśmy pierwszy poziom równowagi finansowej związanej z kształceniem studentów studiów dziennych. Zrealizowaliśmy w zasadniczym zarysie nasz program inwestycyjny na lata 2001-2004. Bez tego programu stalibyśmy na początku drogi rozbudowy i modernizacji naszej bazy dydaktycznej. Oczekiwania, że będzie to można szybko nadrobić

w oparciu o środki unijne już dziś okazują się bardzo mało realne. Będziemy wykorzystywać te nowe możliwości w celu uzupełnienia osiągniętych już efektów, bowiem środki unijne są obwarowane wieloma wymaganiami, które nie zawsze jesteśmy w stanie spełnić bez specjalnych dotacji MENiS. Te natomiast, jak na razie, są symboliczne.

Pracodawcy twierdzą, że obniżył się poziom kształcenia naszych studentów. Zwiększona liczba studentów jeszcze wszystkiego nie tłumaczy, bo mają z nią do czynienia wszystkie uczelnie i proces ten trwa od lat dziewięćdziesiątych. Tymczasem kadra się rozwija i rzecz tylko w wymogach i właściwej organizacji procesu dydaktycznego. Dlaczego zatem przyjęty „Program zapewnienia jakości kształcenia” nie jest realizowany?

Opinie pracodawców nie są oparte na żadnych wiarygodnych badaniach poziomu wykształcenia naszych absolwentów. Jedynym kryterium takich ocen jest pytanie czy absolwent został przygotowany do wymagań produkcyjnych pracodawcy. To jednak stoi w sprzeczności z ideą tzw. ogólnego wykształcenia studentów w czasie studiów z jednoczesnym wyposażeniem ich w umiejętności adaptacyjne do zmieniających się warunków pracy. To co powiedziałem wyżej, nie oznacza, że jesteśmy zadowoleni z jakości naszego kształcenia. Istnieje wiele przykładów dobrych efektów, ale niestety istnieje też wiele przykładów negatywnych. To co jest dziś, moim zdaniem, naszym problemem – to konieczność zmiany filozofii kształcenia studentów. Należy ją zastąpić filozofią tworzenia warunków do świadomego studiowania. Dlatego przyjęty przez nasz Senat „System zapewnienia jakości kształcenia” ma m.in. temu sprzyjać. Jego wdrażanie to realizacja ciągłego procesu związanego z kształtowaniem kultury zapewnienia jakości badań naukowych i procesu dydaktycznego.

Podczas tworzenia Uniwersytetu powstały dwa instytuty ochrony środowiska – Instytut Biotechnologii oraz Instytut Inżynierii Środowiska. Rok później z Instytutu Sztuki i Kultury Plastycznej powstały dwie bliźniacze jednostki – katedra i instytut. Czy uczelnię, która jest na dorobku stać na rozpraszanie potencjału?

Przytoczył Pan przykłady problemów zastanych, których rozwiązanie wymaga czasu i zmian mentalnościowych. W przypadku wymienionych wyżej instytutów związanych z ochroną i inżynierią środowiska, problem zostanie rozwiązany, jeżeli w miejsce kierunku *ochrona środowiska* zostanie powołany kierunek *biologia*. Wówczas zmieni się automatycznie nazwa i struktura instytutu.

W drugim z wymienionych przez Pana przykładów, mamy do czynienia z efektem porządkowania bardzo trudnych spraw wynikających z konfliktu interesów określonych grup pracowników.

Rozwiązywanie takich problemów wymaga długofalowej polityki. Przytoczone przez Pana przykłady pokazują, jak trudno zmieniać lub kształtować nowe zasady funkcjonowania w oparciu o nabyte już przyzwyczajenia. Każda decyzja tworzy grupę nie akceptującą za wartość w niej rozwiązania i obarcza odpowiedzialnością za nie podejmującego decyzję.

Struktura uczelni jest zbudowana wysoce hierarchicznie. Jedna piąta pracowników (wyłączając obsługę) pełni stanowiska kierownicze. Tymczasem systemu podległości nie można przymierzyć do jakiegokolwiek innej firmy, bo zdarza się, że kierownik katedry z silną osobowością za nic ma polecenia np. prodziekana, a już zwłaszcza, gdy jest

on adiunktem. Pytanie jest szersze i dotyczy ustroju szkolnictwa wyższego w Polsce. Czy należy oddzielić system zarządzania i gospodarki finansowej od administracji akademickiej? Czy dojrzały już do zmian?

Pytanie dotyczy poruszonego wyżej problemu. Zmiany strukturalne winny usprawniać działanie tych nowych struktur i eliminować spory kompetencyjne. Dlatego jestem zwolennikiem „struktur spłaszczonych” o wyższych kompetencjach i odpowiedzialności. Może to być np. wydział ze strukturą zakładowo-katedralną lub instytutową bezzakładową. Ale istnieją już pewne przyzwyczajenia i ich zmiana wymaga ogromnej determinacji i siły przekonywania.

Co do podziału zarządzania gospodarką i działalnością akademicką, to nie wydaje mi się, że jest to w obecnej sytuacji możliwe. Szczególnie w przypadku postępującej autonomii podstawowych jednostek organizacyjnych, jakimi są wydziały.

Głośna w mediach była sprawa naszego UTBS. Ale to nie tylko sprawa nagrody dla prezesa, ale zysków z działalności tej spółki, które finansują działalność uczelni.

Nagłośniona w mediach sprawa UTBS została świadomie zniekształcona, zarówno co do samej idei UTBS, jak i tzw. zysków wynikających z jego działalności. Nie wdając się zbytnio w szczegóły, należy przypomnieć, że UTBS był jedną z form poszukiwania źródeł finansowania modernizacji i rozbudowy bazy socjalnej studentów.

Niestety, nie udało się z różnych przyczyn wykorzystać tego źródła. W chwili tworzenia UTBS w 1999 roku z funduszu uczelni wniesiony został wkład, który w dalszym działaniu był stopniowo wycofywany. Dzisiaj jesteśmy na etapie sporządzania bilansu UTBS i po jego zakończeniu będziemy w stanie precyzyjnie określić wzajemne relacje między stanem środków pochodzących z działalności UTBS i wcześniejszym wkładem, pochodzącym ze środków własnych uczelni.

Jeżeli w ramach tego rozrachunku pojawiają się określone zobowiązania – w jedną lub drugą stronę – to zostaną one adekwatnie do określonej sytuacji rozliczone.

Co z dorobku lat, w których kierował Pan Uniwersytetem zalicza do swych niekwestionowanych osiągnięć?

Zacznijmy od dosyć oczywistego stwierdzenia: powołanie w 2001 roku naszego Uniwersytetu rozpoczęło trudną drogę koniecznych zmian dotychczasowego funkcjonowania naszego środowiska akademickiego. Nie chodziło nam przecież przy powoływaniu jedynie o zmianę nazwy. Od samego początku chcieliśmy być nową uczelnią, nawiązującą do tradycji i zasad obowiązujących w uczelniach typu uniwersyteckiego. A więc od samego początku byliśmy zmuszeni do dorównywania najlepszym. Oznaczało to w praktyce dążenie do zmiany modelu zabezpieczenia naszych potrzeb kadrowych, przesuujących akcent na rozwój własnej kadry. Dzięki posiadanym i rozszerzającym się zakresom naszych uprawnień akademickich, potrafimy już dziś prawie w pełnym zakresie zabezpieczyć kadre ze stopniem doktora w oparciu o rozwój własnych pracowników. Zintensyfikowany został wyraźnie proces pozyskiwania stopni doktora habilitowanego przez naszych pracowników. Coraz więcej naszych pracowników uzyskuje ostatnio tytuły naukowe profesora. Osiągamy więc cechę „uniwersyteckości”, wyrażaną formułą: kształcić własną kadre naukową w oparciu o własne zasoby kadrowe.

Drugim ważnym obszarem, w którym osiągnęliśmy

widoczny już sukces, to zmiana zasad zarządzania z akcentem na jego decentralizację, prowadzącą do coraz większej autonomii wydziałów. Pozwoliło to m.in. opanować trudności finansowe związane z głębokim deficytem dotacji dydaktycznej w stosunku do kosztów osobowych związanych z kształceniem studentów studiów dziennych. Wprawdzie do pełnej równowagi jeszcze nam ciągle brakuje środków po stronie dotacji, ale zażegnaliśmy najgorszą groźbę – utratę płynności finansowej. Decentralizacja to również droga do stałej poprawy jakości kształcenia i badań naukowych. Jest to jednak proces, który musi być intensyfikowany, jeżeli ma przynieść widoczne efekty.

Wreszcie trzeci obszar działalności, w ramach której osiągnęliśmy widoczne efekty, to modernizacja i rozbudowa naszej bazy dydaktycznej. Udało się nam pokonać ogromne trudności związane z realizacją większości naszych zadań inwestycyjnych. Zmieniło to w zdecydowany sposób warunki kształcenia wielu jednostek organizacyjnych.

Odnoszę jednak często wrażenie, że wielu pracowników nawet tych jednostek nie zauważa tych pozytywnych zmian, natomiast ciągle wyraża swoje niezadowolone z nierozwiązanych jeszcze problemów. Wynika to zapewne z faktu, że sami nie mieli żadnego udziału w dochodzeniu do osiągniętych efektów.

Podsumowując okres mijających czterech lat naszej działalności, należy jednoznacznie uznać ten okres za czas dobrze wykorzystany we wszystkich obszarach naszej aktywności. Jesteśmy coraz lepiej postrzegani przez inne ośrodki akademickie, czego wyrazem są coraz częstsze przypadki przeprowadzanych przez nas przewodów doktorskich i habilitacyjnych dla pracowników innych uczelni. Dotyczy to również wniosków o nadanie tytułu naukowego profesora. Byliśmy również ostatnio proszeni o wydanie opinii w procedurze nadania tytułu doktoratu *honoris causa* przeprowadzonej przez inny polski uniwersytet. Nasze konferencje i wydawnictwa naukowe są coraz bardziej znane w kraju i za granicą. Mamy wiele mocnych, widocznych na mapie kraju i za granicą kierunków badań naukowych. Nie oznacza to, rzecz jasna, że jesteśmy już środowiskiem do końca ukształtowanym. Są to zadania, które będą musiały być realizowane nie tylko przez nasze pokolenie. Ale to co ważne to to, że proces budowania naszej tożsamości został już rozpoczęty i są już widoczne efekty tej aktywności.

A ilu decyzji Pan żałuje, niekoniecznie by były one nietrafione, ale np. przedwczesne?

Nigdy nie żałuję podjętych już decyzji. Staram się zawsze, by były one zgodne z intencją, którym mają służyć. Żałuję jednak często decyzji, które nie zostały jeszcze podjęte.

Czy ma Pan Rektor już określone plany na najbliższą przyszłość?

W sierpniu kończę ważny etap mego życia – udziału w kształtowaniu przyszłości naszego środowiska akademickiego. Najbliższe cztery lata poświęcę pracy dydaktycznej i twórczej. Rozpocznę wspólnie z moimi uczniami redakcję monografii poświęconej teorii inkluzji stochastycznych, która wyrosła m.in. z moich pierwszych prac poświęconych jej podstawom. Wierzę, że będzie to ważny wkład w rozwój tej nowej teorii matematycznej.

Dziękując za rozmowę życzę, by tak się stało.

rozmawiał Andrzej Politowicz