

Przesuwamy akcent z „kształcenia” na „studiowanie”

NIE STAĆ NAS NA BYLEJAKOŚĆ

Rozmowa z prof. Michałem Kisielewiczem
rektorem Uniwersytetu

Panie Rektorze, nasz Senat podejmuje wiele uchwał w sprawach organizacji uczelni. Na ile są to rozwiązania doraźnie usprawniające i porządkujące działalność, a na ile mają charakter kierunkowy, docelowy, zgodny z budowaną strategią rozwoju uczelni do końca dekady?

Od samego początku tworzenia nowych zasad organizacyjnych naszego Uniwersytetu stawiamy akcent na decentralizację zarządzania i autonomię podstawowych jednostek organizacyjnych, jakimi są zgodnie z ustawą o szkolnictwie wyższym nasze wydziały. Sądzę, że nie trzeba nikogo przekonywać, że przy tej wielkości uczelni jaką jest nasz uniwersytet są to rozwiązania w pełni uzasadnione. Nie rozwiązują one rzecz jasna wszystkich problemów, które tworzą rzeczywistość dnia codziennego. Dlatego musi istnieć ogólna koncepcja organizacji naszej działalności, podporządkowana nadrzędnym celom kształtującym nasz wizerunek w ramach polskiego i już „za chwilę” europejskiego systemu szkolnictwa wyższego. Najkrócej rzecz ujmując, należy dążyć do:

- zmiany zasad organizacji procesu dydaktycznego przesuwających akcent z „kształcenia” na „studiowanie”,
- określenia i rozwoju charakteryzujących nas kierunków badań naukowych,
- tworzenia warunków sprzyjających realizacji *procesu bolońskiego*, obejmującego m.in. zasadę spójności dydaktyki i badań naukowych oraz postulat zapewnienia jakości.

Realizacja tak nakreślonych celów wymaga – obok wdrożenia przyjętych już wcześniej przez Senat zasad elastycznej organizacji studiów oraz zasad zapewnienia jakości – zmiany roli nauczycieli akademickich w procesie realizacji naszych zadań. Nauczyciel akademicki winien być bardziej przewodnikiem, konsultantem niż wykładowcą. Winien swoje doświadczenia naukowo-badawcze przekazywać studentom i młodszym pracownikom naukowym. To wymaga innego sposobu projektowania zajęć, tworzenia warunków do częstszych kontaktów nauczycieli ze studentami, tworzenia zespołów badawczych specjalizujących się w dobrze wyselekcjonowanym zakresie badawczym. Jednak żadne uregulowania prawno-organizacyjne nie zapewniają pełnej i rzetelnej realizacji tak nakreślonych zadań, jeżeli ich spełnienie nie będzie wynikać z wewnętrznych potrzeb osób uczestniczących w tym procesie. Dlatego już dziś mówimy również o wzorcach kształtujących postawy akademickie naszych pracowników i studentów.

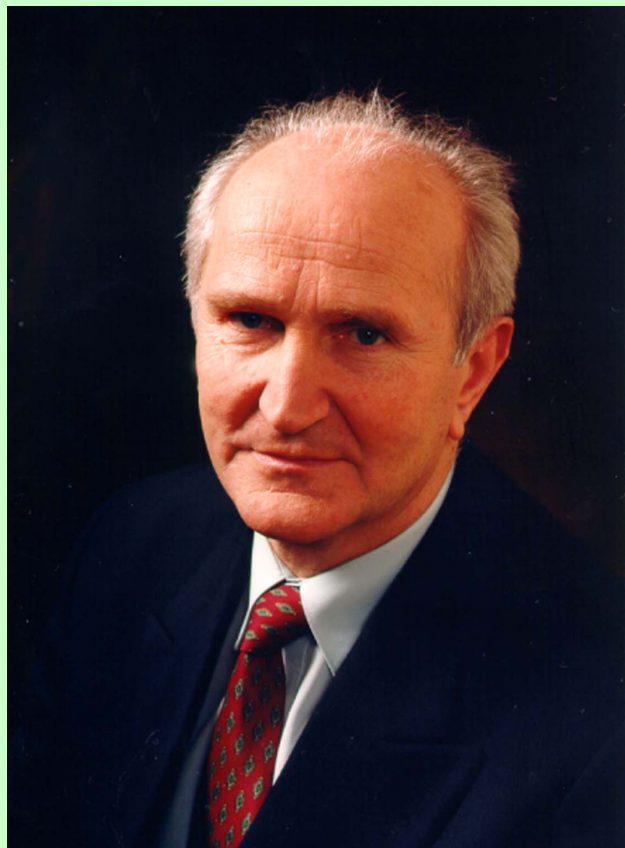
Kontrowersje wzbudziła zwłaszcza uchwała w sprawie organizacji procesu kształcenia.

Podjęte przez Senat w ostatnim czasie uchwały wychodzą naprzeciw kształtowaniu takich ról i postaw naszych nauczycieli akademickich. Spotykam się wprawdzie z zarzutami, że jest to „zamach” na wolność akademicką, ale są to głosy odosobnione.

Nie chodzi w naszych oczekiwaniach jedynie o obecność fizyczną w ciągu czterech dni tygodnia, ale o zmianę stosunku do realizowanych zadań dydaktycznych i naukowo-badawczych. Chcemy, by nasz Uniwersytet był miejscem, w którym odbywają się systematycznie seminaria naukowe skupiające wokół doświadczonych pracowników naukowych – młodszych pracowników i studentów.

Jest to ważne zarówno z punktu widzenia rozwoju badań naukowych, jak i kształcenia młodej kadry, która musi być źródłem postępu i dalszego rozwoju naszego Uniwersytetu.

Zwiększona dostępność studentów do konsultacji i spotkań z nauczycielem ma sprzyjać kształtowaniu czynnych postaw studentów w procesie ich studiowania. Tak więc „zamach” na wol-



ność akademicką nie dotyczy nauczycieli, którzy w taki sposób realizują swoje zadania wynikające zarówno z ustawy o szkolnictwie wyższym, jak i swoich wewnętrznych potrzeb.

Nie można niestety tego sposobu realizacji zadań osiągnąć w jednym dniu pobytu na uczelni, nie mówiąc już o mniejszej częstotliwości.

Skoncentrowałem się w swojej wypowiedzi na sprawie najważniejszej dla przyszłego oblicza naszego Uniwersytetu. Istnieje szereg problemów organizacyjnych, które mają wprawdzie charakter pomocniczy, jednak w całym kompleksie sprawnego działania są równie ważne, wręcz nieodzowne. Mam tu na myśli organizację i funkcjonowanie wszystkich służb administracyjnych. Mamy już ukształtowane prawie wszystkie zasady ich funkcjonowania, jednak zbyt często zdarza się, że nie są one przestrzegane lub wręcz ignorowane. Dlatego będziemy w bieżącym roku bardzo dużo uwagi poświęcać sprawności działania wszystkich jednostek administracyjnych, szczególnie jednostkom administracyjnym wydziałów, bo jest to podstawa dobrej organizacji całego Uniwersytetu.

Dojrzuwa długo przygotowywana Strategia rozwoju do 2010 roku. Długotrwały namysł nie jest naturalnie zarzutem, może świadczyć raczej o krytycznym podejściu do problemu. Czy mógłby Pan teraz przedstawić jej główne założenia? Czy opracowanie strategii przeszło szersze konsultacje? Czy nie warto przed przyjęciem Strategii upowszechnić ją na stronach internetowych?

Strategia rozwoju uczelni, jeżeli ma mieć jakąś praktyczną wartość musi być wysoce prawdopodobnym obrazem naszego przyszłego rozwoju. To wymaga wiarygodnych danych wyjściowych i wiarygodnych metod prognozowania. Pierwsza wersja naszej *Strategii*, po wstępnych konsultacjach została uznana za początek drogi dochodzenia do jej ostatecznego kształtu. Decyzja okazała się bardzo trafna, gdyż w ostatnim roku pojawiło się bardzo wiele nowych informacji i faktów, które będą miały istotny wpływ na naszą przyszłość. Obok wielu konsekwencji wynikających z włączenia Polski do Unii Europejskiej, mamy nowe informacje dotyczące poziomu finansowania polskich uczelni, mamy wizję nowego prawa o szkolnictwie wyższym, pracujemy nad nową metodą określania zakresu zadań dydaktycznych w zależności od poziomu dotacji dydaktycznej. Widać więc, że przytoczone fakty muszą być uwzględnione przy nakreślaniu wizji naszego dalszego rozwoju. Dlatego do końca roku zostanie opracowana druga wersja projektu naszej *Strategii*, być może do 2013 roku, bo jest to bardziej naturalne z punktu widzenia niektórych zasad integracyjnych z UE. Nie będę więc w tym miejscu opisywał opracowywanej wersji, a jedynie zwrócę uwagę na znaczenie jakie powinna pełnić *Strategia* w naszym działaniu już teraz. Jeżeli uznamy, że nakreślona wizja rozwoju jest wysoce prawdopodobna, to niektóre nasze dzisiejsze decyzje muszą być podejmowane z uwzględnieniem tych przyszłych rozwiązań. Dlatego tak wiele czasu poświęcamy na dojrzewanie tego projektu.

Myślę, że Uniwersytet powinien stanowić wzorzec organizacji pracy i zarządzania. Realizację takich postulatów umożliwi m.in. całościowy program komputerowy, obsługujący wszystkie dziedziny aktywności uczelni. Tymczasem funkcjonujące dziś programy obejmują zaledwie wycinki działalności i nie przystają do siebie. Zgoda, to kosztuje. Ale taka inwestycja w dłuższej perspektywie przynosi oszczędności, wymusza też bardziej racjonalną organizację procesu zarządzania. Co Pan o tym sądzi?

O takim rozwiązaniu „całościowym” systemu informatycznego, wspomagającego zarządzanie uczelnią, myśleliśmy jeszcze przed powołaniem naszego Uniwersytetu. Ale brak nowych systemów zarządzania docelowych rozwiązań organizacyjnych uniemożliwił nam jego wdrożenie. Wykorzystaliśmy jedynie system „Dziekanat” ułatwiający prowadzenie spraw studenckich. Jest on rozbudowywany i będzie stałym elementem naszego systemu, do którego zmierzamy. Powołałem już komisję, której celem jest wybór systemu do obsługi spraw kadrowych i finansowo-gospodarczych. Po jego zakupie zostanie on zintegrowany z systemem „Dziekanat”. Inne elementy potrafiłmy już dokonstruować. Niestety wcześniejsze wprowadzenie docelowego rozwiązania było utrudnione ze względu na brak docelowych rozwiązań organizacyjnych jak i brak środków finansowych.

Za chwilę znajdziemy się w obszarze działań Unii Europejskiej. Jak uczelnia jest przygotowana do nowej jakościowo sytuacji? Czy już teraz podejmuje się działania, by środki unijne wspierały naszą działalność?

Możliwości finansowania rozwoju bazy dydaktycznej ze środków Unii Europejskiej są już od kilku miesięcy mocno eksponowane w środkach masowego przekazu, na różnych konferencjach, kursach i naradach. Jesteśmy bardzo mocno zainteresowani ich pozyskaniem. Dlatego już od

sierpnia br. działa w naszym Uniwersytecie specjalny zespół roboczy prowadzący rozpoznanie wszystkich możliwości i przygotowujący projekty stosownych wniosków. W październiku powołałem zespół koordynacyjny czuwający nad jakością opracowywanych wniosków. Należy tu podkreślić, że duże znaczenie przypisywane będzie poziomowi i jakości tych opracowań. Z drugiej strony, aby nasze wnioski były adekwatne do naszych potrzeb, już w listopadzie Senat przyjął kompleksowy program inwestycyjny naszego Uniwersytetu na okres 2004-2013. Zawiera on dwie grupy zadań przypadających do realizacji w latach 2004-2006 i 2007-2013. W tych dwóch okresach będą uruchamiane środki strukturalne UE. Sądzę, że mamy bardzo duże szanse dokończyć do roku 2013 wszystkie nasze zadania związane z rozbudową i modernizacją bazy dydaktycznej. Warto zauważyć, że jest tak m.in. również dlatego, że pokażną część zadań inwestycyjnych kończymy teraz w oparciu o środki inwestycyjne MENiS, KBN i środki własne. Gdybyśmy wszystkie nasze potrzeby odkładali na okres po 2004 roku, to do ich pełnej realizacji nie wystarczyłby okres do 2013 roku. Zadania inwestycyjne to jednak tylko część naszych potrzeb. Bardzo ważnym obszarem jest modernizacja bazy laboratoryjnej, jej oprogramowanie i doposażenie. Ważną rolę będą pełnił różnego rodzaju szkolenia na koszt UE. Wierzę, że potrafimy maksymalnie wykorzystać wszystkie możliwości przyspieszające nasz rozwój.

Czy mógłby Pan podsumować proces akredytacyjny – jego przebieg i zagrożenia dla prowadzonych kierunków studiów?

Akredytacje prowadzone przez Państwową Komisję Akredytacyjną pełnią ważną rolę w dostosowaniu lokalnych warunków kształcenia do przyjętych standardów krajowych. Standardy te są już od dawna znane, ale dopiero decyzje PKA uświadamiają nam czego nam jeszcze brakuje. Do chwili obecnej już siedem naszych kierunków studiów zostało poddanych analizie przez PKA. W jednym przypadku uzyskaliśmy ocenę negatywną, w dwóch – pozytywną i w dwóch – warunkową. W stosunku do dwóch kierunków wnioski Komisji są jeszcze w trakcie opracowań. W tym miejscu warto sobie zdać sprawę, że strategia rozwoju musi pogodzić takie uwarunkowania jak poziom finansowania uczelni i wymagania wynikające ze standardów edukacyjnych. Istnieje więc potrzeba precyzyjnej odpowiedzi na pytanie: jakie zadanie edukacyjne, uwzględniające istniejące standardy, jesteśmy zdolni w ramach posiadanych środków realizować? Widać więc, że autonomia uczelni związana z podejmowaniem decyzji dotyczących zakresu jej zadań ma naturalne ograniczenie, którego niestety nie da się obejść.

Wymogi akredytacyjne wymagają stałego dostępu do internetu dla studentów. Jak sobie z tym poradzimy?

Wymóg ten nie jest dziś jeszcze mocno eksponowany. Ale planowane w najbliższych latach nowości edukacyjne wymuszą konieczność posiadania przez studentów ciągłego dostępu do internetu. Mam tu na myśli ideę tzw. bibliotek elektronicznych lub wirtualnych oraz kształcenie na odległość. Są to już rozpoczęte działania, które lada dzień będą rzeczywistością. Dlatego w ramach modernizacji i rozbudowy naszej bazy dydaktycznej i socjalnej studentów bierzemy te wymagania bardzo poważnie pod uwagę.

Choć ciężko, to na inwestycje aparaturowe można się ubiegać w KBN. A gdzie należy szukać pieniędzy na tworzenie i modernizację pracowni i laboratoriów dydaktycznych?

Źródłem finansowania potrzeb dydaktycznych uczelni powinna być dotacja dydaktyczna. Niestety, jest ona ciągle na to niewystarczająca. Pamiętajmy, że w naszym przypadku w latach 2001-2003 była ona zbyt mała by pokryć nawet wynagrodzenia zasadnicze naszych pracowników. Przeprowadzane działania, niekiedy bardzo bolesne, tworzą szansę, że ulegnie to zmianie już w roku akademickim 2004/2005. Jeżeli przy tym będziemy konsekwentnie dbać o równowagę między zakresem naszych zadań dydaktycznych i poziomem rosnącej na szczęście dotacji, to sądzą, że w roku 2006 będzie można część dotacji przeznaczyć na modernizację i doposażenie naszej bazy laboratoryjnej. Oczywiście można częściowo wspierać ten program z dochodów własnych uczelni.

Osoby zajmujące się organizacją dydaktyki zwracają uwagę na mało ostry podział kompetencji między prorektorem ds. studenckich a prorektorem ds. jakości kształcenia, którego zakres działania nie jest możliwy do realizacji bez udziału prof. Z. Wołka.

Jakość kształcenia leży w zakresie zainteresowań wszystkich prorektorów, bo poziom i jakość dydaktyki jest pochodną jakości kadry, jej dorobku naukowego jak i zaplecza materialnego uczelni, które w istotnym zakresie wiąże się np. z obszarem działalności prorektora ds. rozwoju. Jednak program prac związany z wdrożeniem systemu zapewnienia jakości wymaga stałej koor-

dynacji działań na rzecz zapewnienia właściwego poziomu naszego procesu dydaktycznego, który – jak już wcześniej podkreślałem – musi być ściśle powiązany z działalnością naukowo-badawczą.

Jakość kształcenia, jako główny obszar działalności prorektora została, wyeksponowana dopiero niedawno i stąd może te wątpliwości. Idea powierzenia jednemu z prorektorów m.in. tego zakresu działań wiąże się również z faktem zwiększającej się aktywności PKA. Wszystkie problemy związane z akredytacją leżą również w zakresie obowiązków tego prorektora. Dobrze prowadzone działania, związane z zapewnieniem jakości kształcenia tworzą bardzo poważny zakres obowiązków, które muszą być na bieżąco realizowane.

Nikt nie neguje konieczności zmian strukturalnych, jeśli dotyczą one zmieniających się uwarunkowań, jak ostatnio w Wydziale Artystycznym i Wydziale Zarządzania. Właściwa organizacja nie tylko porządkuje działalność struktur, ale może przyczyniać się do zmniejszenia kosztów działalności. Moje obawy dotyczą jedynie okresu ich wprowadzania w jednostkach dydaktycznych w trakcie roku akademickiego. Takie zmiany zawsze – w mniejszym lub większym zakresie – absorbują aktywność, która nie jest kierowana na działalność podstawową. Może warto więc wprowadzić zasadę, że takie zmiany mogą odbywać się wyłącznie poza okresem roku akademickiego?

Zgadzam się, że wszystkie konieczne zmiany organizacyjne powinny być przeprowadzane tak, by ich wejście w życie zbiegały się z początkiem roku akademickiego. Zgadzam się również, że ich częstotliwość winna być minimalizowana. Są jednak sytuacje, które zmuszają nas do odstępstw od tych zasad. Dotyczy to w szczególności naszej uczelni, która kształtowała swoją pierwszą strukturę poprzez połączenie struktur byłych naszych uczelni. Przy tym ze względu na nabyte przyzwyczajenia nie dochodziło na ogół do jej racjonalizacji. Tak np. na Wydziale Zarządzania, przy jednym kierunku studiów, powstały trzy instytuty z dużą liczbą zakładów. W takim przypadku jest całkiem naturalne działanie zmierzające do porządkowania tego rodzaju struktur. Wydział Zarządzania w minionym roku akademickim podjął decyzję o zmianie swojej dotychczasowej struktury. Naturalnym wydaje się przyjęta propozycja jej „spłaszczenia”, tym bardziej, że wydział prowadzi tylko jeden kierunek studiów. Niestety, nie udało się poddać tej propozycji pod obrady Senatu jeszcze przed nowym rokiem akademickim, chociaż wszystkie propozycje były gotowe we wrześniu. Stąd ten poślizg w decyzji o jej zmianie. Drugim przykładem jest zmiana struktury na Wydziale Artystycznym. Tutaj była to konieczność, bo jeden z instytutów przestał spełniać warunki statutowe do jego istnienia. Niestety, ujawniło się to dopiero w październiku. Stąd konieczność zmian w ciągu roku.

Wreszcie może się zdarzyć, że Minister Edukacji Narodowej i Sportu podejmie decyzję o powołaniu nowego wydziału w ciągu roku. Wówczas musimy również ją wdrożyć w tym samym czasie.

Wiele osób zwraca uwagę na zbyt drogi standard nowo budowanych budynków i wyposażenia meblowego, co kontrastuje z wyposażeniem laboratoryjnym, często wręcz zabytkowym. Czy przyznaje Pan rację takiemu stanowisku?

Nie sądzę, by nasze nowo budowane lub modernizowane obiekty odbiegały od dzisiejszych standardów, nawiązujących do współczesnych rozwiązań architektonicznych. Wyposażenie tych obiektów jest, wbrew opiniom, jednym z najtańszych jakie są dostępne na polskim rynku. Z drugiej strony nowo budowane lub modernizowane obiekty mają nam służyć przez wiele lat i nie można zakładać, że będą zbyt szybko modernizowane. Nie stać nas na bylejąkość. To zawsze jest znacznie droższe.

Wreszcie warto zauważyć, że zdobywane środki inwestycyjne nie mogą być w żadnym przypadku przeznaczane na rozwój bazy laboratoryjnej. Na to są specjalne środki KBN i dotacje dydaktyczne.

Panie Rektorze, rzeczywistość skrzeczy, a przed nami okres szczególny – świąt Bożego Narodzenia i przełomu roku. Czy ma Pan w związku z tym jakieś szczególne przesłanie dla pracowników i studentów?

Bieżący rok jest szczególny w życiu naszego narodu, a tym samym całej naszej społeczności. Obfituje w wiele niepewności i nadzieje na lepszą przyszłość. Stoimy przed nowymi wyzwaniem dostosowywania się do przyszłych uwarunkowań kształtujących naszą przyszłość. Chciałbym wszystkim pracownikom życzyć, mimo tych trudnych dni, dużo spokoju i wiary w sens naszego wspólnego wysiłku. Jestem przekonany, że przyniesie on oczekiwane efekty. Wesołych Świąt i szczęśliwego Nowego Roku.

rozmawiał Andrzej Politowicz