

NIECH TO BĘDĄ AMBITNE 4 LATA!

Zbliża się moment głosowania w wyborach na rektora UW na kadencję 2012-2016. Niedługo elektorzy zdecydują, która wizja rozwoju uczelni zostanie wybrana i które cele będziemy wspólnie realizować.

Jak pisałem w poprzednim numerze „Uniwersytetu Warszawskiego” (czyt. www.pismo-uczelni.uw.edu.pl), moim zdaniem, priorytetem powinno być utrzymanie pozycji najlepszej uczelni w Polsce oraz istotny wzrost znaczenia na arenie międzynarodowej i światowej. Na pierwszy rzut oka ten pierwszy cel może wydawać się łatwy i niewymagający, zaś drugi – bardzo trudny do osiągnięcia. Utrzymanie pozycji lidera wymaga jednak niemałego wysiłku. Natomiast znaczna poprawa naszej pozycji międzynarodowej jest jak najbardziej w zasięgu naszych możliwości.

DLACZEGO DZIŚ JESTEŚMY LIDEREM?

Spójrzmy na trzy obszary działania naszej uczelni: badania, kształcenie oraz zdobywanie środków finansowych. W badaniach widzimy gwałtowny wzrost liczby tematów badawczych (ponad 30% w ciągu ostatnich 3 lat), przy czym w pierwszej szóstce wydziałów realizujących największą liczbę tematów badawczych, dwa – Historyczny

oraz Filozofii i Socjologii – są spoza grona wydziałów przyrodniczych i ścisłych, które dotąd miały „monopol” w tej dziedzinie. Jeszcze bardziej spektakularny jest wzrost całkowitego budżetu badawczego (ponad 80% w 4 lata). Wciąż jednak widoczne są dysproporcje w rozkładzie tych funduszy pomiędzy wydziałami.

W dziedzinie kształcenia nasz Uniwersytet cieszy się największą łączną liczbą studentów w Polsce. Co prawda, liczba ta ostatnio trochę maleje ze względu na spadającą liczbę młodzieży, ale spadek jest wolniejszy niż na innych uniwersytetach. Oznacza to, że kandydaci coraz częściej wybierają UW. Natomiast wyraźnie zmniejsza się liczba studentów niestacjonarnych, chociaż również tutaj sytuacja wydziałów jest zróżnicowana.

Kiedy myślimy o sytuacji finansowej, to musimy pamiętać, że nasze roczne wpływy prawie dwukrotnie przewyższają wpływy następnego w kolejności Uniwersytetu Jagiellońskiego¹. Interesujące jest porównanie wielkości źródeł naszych przychodów, w których mamy trzy, praktycznie równorzędne części: dotację ministerialną, wpływy z czesnego oraz fundusze na badania. To istotna zmiana w porównaniu do sytuacji sprzed 4-5 lat, gdzie część badawcza była znacznie mniejsza. Oznacza to, że w praktyce staliśmy się ▶

już uniwersytetem badawczym, a fundusze na naukę stanowią równoprawne źródło utrzymania naszej uczelni. Szybko przyrasta też nasza baza materialna (budynki, biblioteki, laboratoria), na którą wydamy łącznie prawie miliard złotych z funduszy europejskich, zyskując blisko 90 tys. m² (wobec ok. 420 m² posiadanych). Wciąż jednak trudne warunki mają wydziały mieszczące się w Śródmieściu.

JAK UTRZYMAĆ POZYCJĘ W POLSCE I STAĆ SIĘ DOBRZE WIDOCZNYM NA MAPIE ŚWIATA?

Dość powszechne jest przekonanie, moim zdaniem słuszne, że nadejście trudniejszych czasów najbardziej odczuwają uczelnie „średnie”. Te najgorsze służą ludziom zainteresowanym zdobyciem dyplomu bez wykształcenia. Te najlepsze, nawet w najtrudniejszych czasach, będą przyciągały chętnych do studiowania i do prowadzenia badań. Dlatego naszą najlepszą strategią jest koncentrowanie się na realizowaniu dobrze przemyślanych i przygotowanych projektów, zarówno naukowych, jak i edukacyjnych, których rezultaty przyniosą korzyść całemu Uniwersytetowi. Niewykorzystane okazje zrobienia czegoś wybitnego to niepotrzebnie stracone szanse.

W ostatnich latach rozwój naszej uczelni pozwolił na znaczne, choć wciąż niewystarczające, poszerzenie zasobów i fundamentów dla intensywnego rozwoju. Zastanawiając się nad czynnikami, od których zależy dobre wykorzystanie tych nowych zasobów i które zdecydują o naszej pozycji w Polsce i na świecie, uważam, że kluczowe znaczenie mają cztery z nich: ludzie, kształcenie, badania i organizacja.

LUDZIE

Osiągnięcia Uniwersytetu to osiągnięcia ludzi Uniwersytetu, przy wsparciu organizacji. Dlatego elementem, który decydował i będzie decydował, o naszej pozycji, są właśnie ludzie, ich talenty, umiejętności, kompetencje i ambicje. Aby się rozwijali, musimy zachęcać ich do podejmowania śmiałych wyzwań, nagradzać ważne osiągnięcia, umożliwiać awans. Badaczom, którzy dojrzeli do samodzielności naukowej należy taką samodzielność umożliwić, wspierać ich dobre pomysły, popierać dążenie do doskonałości naukowej, nie stwarzać zachęt do bycia przeciętnym. Ponieważ zdolni ludzie trafiają się wszędzie, powinniśmy przyciągać ich do siebie, otwierając drzwi Uniwersytetu tym, którzy mogą przynieść ze sobą wiedzę, doświadczenie i pomysły, które będą dla nas cenne. Także nasi naukowcy powinni wyjeżdżać do innych instytucji i zdobywać w nich nowe doświadczenia, wartościowe dla naszej uczelni.

Inwestowanie w ludzi dotyczy także, choć w innej formie, pracowników administracji. Oczekujemy od nich coraz więcej, powierzamy im pracę coraz bardziej skomplikowaną, wymagamy znajomości oraz bezbłędnego stosowania bezustannie zmieniających się przepisów. Dlatego powinniśmy też zadbać o rozwijanie ich umiejętności, najlepiej poprzez odpowiednio dobrany system szkoleń. Może się to odbywać w drodze szkoleń wewnętrznych, organizowanych z wykorzystaniem potencjału naszej uczelni (to u nas pracują najbardziej znani wykładowcy z dziedziny prawa, ekonomiki, orga-

nizacji czy finansów i po ich wiedzę i doświadczenie powinniśmy sięgać częściej niż dotąd), ale także dzięki uczestnictwu w krótkich stażach w innych instytucjach.

Coraz lepiej potrafimy i coraz częściej powinniśmy posługiwać się nowoczesnymi metodami HR, dzięki którym można jasno określać wymagania stawiane pracownikom, a także ich zakresy obowiązków. Ułatwia to rekrutację najlepszych kandydatów i pomaga w znalezieniu stanowisk, najbardziej pasujących do zakresu ich kompetencji.

Stałym i niezmiennym priorytetem dla wszystkich władz rektorskich jest poprawa wynagrodzeń. Do działań na rzecz lepszego wynagradzania potrzebny jest zarówno nacisk na przeznaczanie większych środków w budżecie państwa na szkolnictwo wyższe i naukę oraz na usuwanie niedobrych rozwiązań systemowych, jak i lepsze wykorzystywanie możliwości, które już istnieją. Te pierwsze trzeba prowadzić w skali całego środowiska akademickiego, poprzez nasze organizacje ogólnokrajowe takie jak KRASP i KRUP. Te drugie powinny opierać się na umiejętnym wykorzystywaniu dostępnych już funduszy na badania oraz funduszy europejskich, co wymaga stworzenia elastycznych metod wynagradzania dla najlepszych, najbardziej zaangażowanych i odnoszących największe sukcesy.

KSZTAŁCENIE

Pierwszym i najważniejszym wymaganiem stawianym naszemu systemowi kształcenia jest zapewnienie jakości. Jakość powinna być stale doskonała, aby absolwenci byli jak najlepiej przygotowani do pracy i mogli odnosić sukcesy oraz rozwijać kariery w tak szybko zmieniającym się świecie. W naszych programach kształcenia powinniśmy zapewniać nabycie rzetelnej wiedzy i umiejętności jej wykorzystywania, zachęcać do poszerzania horyzontów, podkreślać wagę pomysłowości i kreatywności. Warto też powtarzać, że kształcenie przyszłych kadr naukowych i kształcenie dla „pozaakademickiego” rynku pracy nie są alternatywami, a wręcz przeciwnie – i tu, i tam, ludzie umiejący twórczo korzystać z wiedzy i nabytych umiejętności są równie chętni poszukiwani.

Zmniejszanie się liczby studentów, wynikające ze zmian demograficznych, tworzy przestrzeń dla większej indywidualizacji programów kształcenia. Taka indywidualizacja w ramach szerokich kierunków kształcenia jest wartą rozważenia alternatywą wobec mnożenia liczby wąskich, specjalistycznych programów (UW prowadzi w tej chwili około 360 programów kształcenia). Doświadczenia jednostek, prowadzących wyłącznie studia indywidualne (MISMaP, MISH) mogą być tutaj cennym źródłem wiedzy, jak taką indywidualizację prowadzić w praktyce.

Szczególnie ważne jest wspieranie, także finansowe, wspólnych inicjatyw dydaktycznych dwóch lub większej liczby wydziałów. Chodzi o to, aby dobór treści oraz wykładowców służył przede wszystkim stworzeniu wartościowego programu, a nie miał na celu rozwiązywanie problemów jednostek organizacyjnych. W tym miejscu warto też wspomnieć o inicjatywach dydaktycznych skierowanych do odbiorców innych niż studenci: studiach podyplomowych, szkołach, kursach intensywnych czy też zajęciach dla szerokich grup odbiorców (takich jak na przykład prowadzone przez Uniwersytet



Otwarty), szkoleń specjalistycznych oraz wielu innych. Na pewno, w dziedzinie dydaktyki nie wykorzystaliśmy jeszcze wszystkich możliwości, a wiele planów czeka wciąż na chętnych, którzy je zrealizują. Wyjście poza kształcenie prowadzone w tradycyjnych formach otwiera wiele pól, na których Uniwersytet mógłby odegrać pożyteczną i wartościową rolę, dobrze wykorzystując swój potencjał naukowy i kadrowy.

Bardzo ważne jest, by zaawansowana dydaktyka opierała się na wiedzy gromadzonej i poszerzanej poprzez badania naukowe. W ten sposób nasi studenci mogą uczyć się od najlepszych.

Kwestia jakości kształcenia to również sprawa warunków, w jakich przychodzi działać studentom i pracownikom. Prowadzenie zajęć na wydziałach położonych w Śródmieściu często jest trudne. Oddanie do użytku po wakacjach nowego budynku wydziałów Neofilologii i Lingwistyki Stosowanej to dopiero początek zmian, na które wszyscy czekamy. Sytuacja będzie poprawiała się z każdym oddanym do użytku metrem kwadratowym kolejnych budynków - drugą częścią budynku przy Dobrej 55, budową siedziby Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych na Bednarskiej, remontem gmachu audytoryjnego, z którego niedługo wyprowadzi się Warszawski Uniwersytet Medyczny, w końcu inwestycja Wydziału Filozofii i Socjologii na Powiślu.

Inne, również ważne zagadnienie, to poprawa warunków w akademikach i domu pracownika naukowego oraz zwiększenie liczby dostępnych miejsc. Do tego potrzebne są skoordynowane działania na wielu frontach - od pozyskiwania zewnętrznych funduszy na budowę nowych obiektów na Służewcu (na przykład w systemie partnerstwa publiczno-prywatnego), poprzez lepsze wykorzystanie istniejących zasobów, optymalizację kosztów i intensyfikację wysiłków na rzecz zwiększenia wpływów w czasie wakacji.

NAUKA

Jak już wspomniałem wcześniej, w nauce nastąpił znaczny wzrost liczby tematów badawczych, jak i funduszy przeznaczonych na naukę. Jest to także dziedzina naszej działalności, w której możemy przewidywać dalszą poprawę sytuacji, przynajmniej z kilku powodów.

Po pierwsze, Uniwersytet ma doskonałą pozycję wyjściową: najlepszych pracowników i doktorantów, nowe, dobrze wyposażone budynki na Ochocie, jednostki skupiające się na badaniach (Centrum Nowych Technologii, Centrum Nauk Biologiczno-Chemicznych) oraz szereg dużych projektów międzynarodowych, w tym prestiżowych grantów europejskich. Te dobre warunki już powodują wzrost liczby składanych wniosków i przyznawanych grantów.

Po drugie, zapowiadane przez ministerstwo zwiększenie puli środków na badania rozdzielanych w drodze konkursowej stawia nas w dobrej sytuacji, gdyż wielokrotnie okazujemy się lepsi od innych konkurentów. Niezależnie od tego powinniśmy działać na rzecz ulepszenia reguł finansowania grantów.

Po trzecie, fundusze na naukę są jedynymi poważnymi funduszami, które zdobywać możemy także za granicą, co zmniejsza (choć na razie jeszcze w niewielkim stopniu) naszą zależność od krajowego systemu finansowania nauki oraz szkolnictwa wyższego.

Dlatego można przewidywać, że badania naukowe powinny pełnić główną rolę we wzroście i rozwoju naszej uczelni, w znacznie większym stopniu niż kształcenie, borykające się z problemami demograficznymi czy finansowanie podmiotowe (dotacja ministerialna), podatne na decyzje o charakterze politycznym. W tej sytuacji ważne staje się skuteczne usuwanie barier organizacyjnych i administracyjnych, utrudniających zdobywanie i wykorzystywanie funduszy naukowych.

Warto też wspierać inne formy działalności czerpiące z osiągnięć naukowych. W szczególności myślę o wykorzystywaniu naszych osiągnięć do działań na rzecz społeczeństwa i gospodarki. Ta wciąż niewystarczająco doceniana działalność przynosi nam coraz więcej korzyści. Stale wzrasta liczba naszych zgłoszeń patentowych, rozwija się też współpraca z przedsiębiorstwami. Zdobywamy zlecenia

na prowadzenie badań w przetargach rozpisanych przez różne instytucje i organizacje. Warto tę działalność wspierać, gdyż oprócz bezpośrednich korzyści przynosi ona także prestiż uczelni, utrwalając nasz pozytywny wizerunek wśród przedsiębiorców - przyszłych pracodawców naszych absolwentów.

ORGANIZACJA

W zmieniającym się świecie Uniwersytet musi być dobrze zorganizowany, a system organizacyjny powinien sprawnie przystosowywać się do otoczenia, nowych przepisów oraz nowych form działania. Wymaga to elastyczności w reagowaniu i trzymania się postawionych sobie celów. Natomiast nie jest niezbędne trzymanie się narzędzi, których dotąd używaliśmy i do których się przyzwyczailiśmy - jeśli przestały być wygodne ze względu na zmiany w przepisach, należy je zastąpić nowymi, lepiej dopasowanymi.

Liczba oraz tempo zmian, narzucane między innymi przez nowelizację ustawy o szkolnictwie wyższym, zmuszają nas do szerszego spojrzenia na organizację naszej uczelni i do refleksji nad metodą dostosowania jej tak, by jak najlepiej służyła realizacji wyznaczonych przez nas celów. Przy czym różnorodność Uniwersytetu, wielość struktur organizacyjnych, decentralizacja i samodzielność wydziałów wymagają posiadania odpowiednio potężnych narzędzi do zbierania danych, analizy, projektowania i wdrażania zmian organizacyjnych. Uruchomienie zintegrowanego systemu informatycznego uczelni jest więc niezbędnym krokiem ku ulepszeniu naszej organizacji: usprawnieniu jej, usuwaniu niepotrzebnych barier czy wreszcie obniżaniu kosztów, czy zmniejszaniu pracochłonności jej funkcjonowania. To niełatwe zagadnienia i będą one wymagać dużego wysiłku wewnątrz Uniwersytetu, prawdopodobnie wspartego przez specjalistów zewnętrznych.

Moim zdaniem niedoceniona jest rola budowania świadomości działania dla wspólnego celu. Dziś zdarza się, że pracownicy administracji nie orientują się w celach przyświecających realizacji projektów badawczych czy edukacyjnych. Z drugiej strony badacze nie są świadomi istnienia ograniczeń prawnych, nieraz działających wbrew zdrowemu rozsądkowi, do których przestrzegania zobowiązane są służby administracyjne. W tej sytuacji, aby usunąć bariery organizacyjne, potrzebne jest współdziałanie obu stron, wsparte przez specjalistów od organizacji i zarządzania. Takie działanie powinno rozpocząć się natychmiast, aby wprowadzenie nowego systemu informatycznego umożliwiło zniesienie, a nie utrwalenie istniejących barier.

NA ZAKOŃCZENIE

Podsumowując przemyślenia nad priorytetami i zadaniami nadchodzącej kadencji, uważam, że utrzymywanie czołowej pozycji w Polsce i osiągnięcie coraz wyższej pozycji międzynarodowej przez Uniwersytet wymaga przede wszystkim skupienia się na nauczaniu na najwyższym poziomie, prowadzeniu ambitnych badań naukowych oraz otwierania się na innowacje. Planując działania mające do tego doprowadzić, nie możemy zapominać o naszych dotychczasowych osiągnięciach, ale musimy przede wszystkim patrzeć w przyszłość. Szanując nasze wartości, musimy obserwować zachodzące dookoła nas zmiany i dostosowywać się do nich. Ignorowanie ich i umieszczanie się poza głównym nurtem rozwoju niechybnie spowoduje, że także świat zewnętrzny uzna nas za byt marginalny.

A więc realizujmy ambitne plany, nie bójmy się wyzwania i śmiało równajmy do najlepszych na świecie! ■

¹ Dane na podstawie: „Analizy Ekonomicznej Uniwersytetów Publicznych za lata 2003-2010” opracowanej przez Uniwersytecką Komisję Finansową Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich.

Prof. UW dr hab. MARCIN PAŁYS od 2008 roku jest prorektorem UW ds. rozwoju i polityki finansowej. W przeszłości był m.in. prodziekanem Wydziału Chemii UW. Więcej informacji o uczonym znaleźć można na stronie: www.marcinpalys.pl.