

REFORMA I MY – SPOJRZENIE RACJONALNIE POZYTYWNE

Główne refleksje i tezy.

Szerszy materiał, który stanowił podstawę wystąpienia (przygotowany pod nieco innym kątem) znajduje się w Biuletynie AGH, nr 138-139, z czerwca/lipca, 2019, na stronach 5-14 - pod linkiem: www.biuletyn.agh.edu.pl/biuletynpdf/2019_Biuletyn_PDF/138_139_06_07_2019.pdf

1. Wyjaśnienie tytułu:

- 1) poparcie dla wdrożenia nie tylko litery Reformy, ale także, a może – przede wszystkim, ducha
- 2) wykorzystanie wygenerowanej przez te rozwiązania szansy.
- 3) „Racjonalność” - świadomość sytuacji w jakiej jesteśmy, barier, z którymi mamy do czynienia i czynników, tak wewnętrznych jak i zewnętrznych, które mają wpływ na decyzje oraz ich efekty

2. Punkt wyjścia:

- 1) znajdujemy się w bardzo szczególnym okresie, który będzie miał kluczowy wpływ na tempo dalszego rozwoju polskiej nauki oraz –w konsekwencji tego- na jej pozycję
- 2) jestem przekonany, iż naszym bogactwem jest jakościowy potencjał kadry naukowej i dydaktycznej, a jego przełożenie na adekwatną efektywność na obecnym etapie rozwoju, doceniając w pełni dotychczasowe dokonania, wymaga głębokiego zaczerpnięcia z najnowocześniejszych, ale już dostatecznie znanych i sprawdzonych, metod zarządzania,
- 3) przesądzenia do których wkrótce dojdzie mają charakter systemowy i dotyczą modelu dalszego funkcjonowania Uczelni tak w sferze badawczej jak i dydaktycznej (a najlepiej – spójnej: badawczo-dydaktycznej)
- 4) dziwi mnie, w tych okolicznościach, brak dynamicznej debaty publicznej w naszej społeczności na temat wdrożenia u nas reformy, szczególnie z udziałem średniego i młodego pokolenia,
- 5) warto przyjrzeć się kto opracowuje nowe rozwiązania, czy aby nie władający aktualnie również wydziałami (SYNDROM KARPIA – czy z karpkiem uzgadnia się menu świąteczne?)
- 6) zabieram głos, choć wiem, że –z racji wieku- nie będę w gronie tych, którym przyjęte rozwiązania mogą przynieść korzyść. Podkreślę, że to co powiem odzwierciedla tylko moje poglądy i wszystko mówię na własną odpowiedzialność

3. Kontekst:

- 1) najpierw uwaga krytyczna: sposób wprowadzania reformy jest, eufemistycznie mówiąc, daleki od właściwego, gdyż:

- po pierwsze – wprowadza się ją w życie zbyt szybko, a pośpiech nie służy jakości
- po drugie – rozwiązania w skali jednostek wprowadzane są zwykle przez władze wybrane do zarządzania w czasach zwykłych, a nie „burzliwych” (sformułowanie zapożyczone od P. Druckera – jednego z najwybitniejszych badaczy, myślicieli, teoretyków i praktyków zarządzania w XX i na początku XXI wieku (zmarł w 2005 r.) autora licznych podręczników).

Innymi słowy – wybieraliśmy władze (rektorów, senatorów, dziekanów) wg kryteriów „zwykłych”, a nie właściwych dla wyboru Konstytuanty. Uściślając – w tej kadencji dochodzi do przyjmowania rozwiązań systemowych i strategicznych, wymagających od władz predyspozycji do określania takich rozwiązań
- po trzecie – skutki aktualnych decyzji będą determinowały przyszłość uczelni i jednostek naukowych na wiele lat i pokoleń. To oznacza również, że –w praktyce- podjęte decyzje nie będą przypisywane ich autorom, a zatem niekoniecznie działają oni pod presją odpowiedzialności adekwatnej do materii i ciężaru gatunkowego podejmowanych decyzji.

- 2) dostrzegam, że nowe normy sprawiają, iż:

- kilka najbliższych lat będzie decydowało o konfiguracji sceny naukowo-badawczej w Polsce w perspektywie długoterminowej (nieuchronna konfrontacja aspiracji z realiami),
- wyeksponowany jest w nich interes całej uczelni jako wiodący (wszak jako uczelnie będziemy oceniani!)

3) Doniosłość decyzji sprawia, że powinny one odbywać się wg odpowiedniej procedury, uwzględniającej mechanizmy konsultacji.

I w tym, a zatem w staniu na straży właściwej procedury podejmowania decyzji widzę bardzo ważną rolę dla Naszego Związku.

Nie możemy sobie dać wmawiać, że jesteśmy tylko od wąsko rozumianych spraw płacowo-socjalnych. Odpowiadamy jako członkowie społeczności jednostek za ich kondycję, a to co się aktualnie dzieje ma na to ogromny wpływ.

4. Moje podejście

1) opowiadam się za koncepcją wprowadzenia zmian ukierunkowanych na silną pozycję dyscyplin i spójną konsolidację wokół nich obu sfer: badawczej i dydaktycznej, również w wymiarze finansowym. Dla zoptymalizowania struktury być może trzeba przeformatować zarządzanie polityką oraz zarządzanie infrastrukturą badawczą i technologiczną;

2) uważam, że nowe regulacje pojawiły się w bardzo dla nas odpowiednim momencie, gdyż –z jednej strony- mamy wystarczający potencjał i stabilność, by podjąć wyzwanie, a –ze strony drugiej- osiągnęliśmy już masę krytyczną zjawisk umacniających bariery nie pozwalające na znaczne przyspieszenie tempa rozwoju, wymagającą zdecydowanych działań w kierunku ich pokonania

3) nie podzielam poglądu, iż bariery są tylko pochodzenia zewnętrznego i wynikają w całości ze znacznych niedostatków finansowych. Wyrastają one również ze źródeł wewnątrz naszych uczelni, a dotyczą tak aspektów strukturalnych jak i mechanizmów funkcjonowania.

4) sądzę natomiast, że zapisy i duch nowych rozwiązań prawnych (ustawa + rozporządzenia) wychodzą naprzeciw aktualnym trendom zarządzania i stwarzają możliwości podniesienia na wyższy poziom dynamiki rozwoju, zwłaszcza dobrym uczelniom, jeśli te potrafią możliwości dostrzec oraz chęć z nich skorzystać

5) jestem przekonany, że zmiany da się zaprojektować tak, by nie wywołały negatywnych skutków społecznych. Jeżeli będą potrzebne przewartościowanie priorytetów oraz restrukturyzacja, to –jeśli dobrze przemyślane, realizowane i ukierunkowane na poprawę warunków i jakości pracy, a w kwestii zatrudnienia oparte głównie o naturalne ruchy kadrowe- powinny znaleźć zrozumienie;

6) w nowoprzyjętych normach dostrzegam –pośrednio, ale wyraźnie- zachętę do rozwijania partycypacyjnego modelu funkcjonowania społeczności Uczelni, poprzez rozbudowę mechanizmów konsultacyjnych, platform debaty i sieci przepływu informacji. To nie tylko ścieżka stymulowania postaw aktywnych, wychodzących poza działalność specjalistyczną, ale także ważny instrument wzmacniający więzi wewnętrzne i wspomagający proces integracji społeczności wokół wspólnych wartości i celów. Nowoczesne firmy/podmioty, poszukujące rezerw do których można jeszcze sięgnąć, zwracają na ten aspekt coraz większą uwagę.

6. Warunki określające możliwość wykorzystania szansy:

1) konsekwentne i rzetelne zrealizowanie zapowiedzi przez autorów reformy, czyli strony rządowej, także w perspektywie długoczasowej i w odniesieniu do strony finansowej (*sine qua non*);

2) rzeczywiste podjęcie, szczególnie przez nas, wyzwania, a nie ograniczenie się do podejścia minimalistycznego, polegającego na wdrożeniu rozwiązań niewychodzących lub wychodzących niewiele poza absolutnie obligatoryjne, wynikających z nowych norm prawnych (polityka małych kroków już nie wystarczy!);

3) minimalizację ryzyka, w tym:

- uniknięcie:

- pułapki sprowadzonej do powiedzenia: *cel jest niczym, ruch jest wszystkim* (niestety, niejedna tzw. reforma przebiegała według tej zasady), i

- niedostrzegania lub bagatelizowania istotnych problemów (*chowanie głowy w piasek*), oraz

- profesjonalne podejście z:

- pełną diagnozą sytuacji

- klarowną wizją,

- podzieleniem planu realizacji na etapy i wmontowaniem w poziom operacyjny stałego mechanizmu monitoringu oraz kompleksowych ocen po poszczególnych etapach

Uwaga:

to może wymagać głębokiego sięgnięcia do zasobów, tak uczelnianych, jak i -ewentualnie- do doświadczeń lub ekspertów zewnętrznych;

4) uniknięcie osadzania odbioru reformy na emocjonalnym fundamencie obaw (strach, nawet nieuzasadniony, wywołuje się, zwłaszcza w dzisiejszych czasach rozprzestrzeniania się tzw. *postprawdy*, łatwo, ale opanowuje – bardzo trudno) poprzez:

- rzeczywistą interakcję gremiów decyzyjnych ze społecznościami uczelni

i

- dobre komunikowanie się między decydującymi o zmianach i całą (!) społecznością Uczelni. To niezwykle ważny element procesu wdrażania reformy, bo –jak wskazują liczne opracowania- silne emocje, do których strach się zalicza, są bardzo ważnym czynnikiem określającym podejście społeczeństw lub ich części do różnych obszarów ich funkcjonowania i procesów w nich zachodzących. Strach wywołuje się łatwo, natomiast pokonuje, nawet jeśli nieracjonalny lub nieuzasadniony, bardzo trudno. Dlatego w procesie podejmowania decyzji powinno być miejsce i czas na szeroką i głęboką debatę, nie tylko „akademicką” (konfrontacja poglądów), ale konstruktywną, rodzącą skutki, w postaci wpływu na kształt przyjmowanych rozwiązań.

7. Uzasadnienie dla rozwiązań kierunkowych

1) potencjał dotychczasowych ścieżek rozwoju się już wyczerpał, jeśli celem jest zapewnienie dynamiki rozwoju na miarę naszych uzasadnionych aspiracji na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

2) warto wziąć sobie do serca dwa następujące punkty (z wielu) przesłania sformułowanego przez wspomnianego już Petera Druckera na XXI wiek (np. *Zarządzanie XXI wiekiem – wyzwania, 1999*):

- podkreślenie, iż zmiany są nieuchronnie wpisane w naszą rzeczywistość i zamiast je kontestować, należy znaleźć drogę do stania się ich liderem;

- rekomendację stosowanie pilotażu jako narzędzia testującego niektóre zmiany.

W nawiązaniu do powyższego:

- liderów w skali Kraju zapewne nie będzie wielu, ale bezsprzecznie funkcjonowanie poza ich gronem nie musi oznaczać marginalizacji – remedium na to mogą być struktury sieciowe uczelni;

- niezwykle istotne dla rozwoju stają się zdolność dostrzegania i skuteczność wykorzystywania szans. Dzisiaj pragmatyzm jest atrybutem potrzebnym, ale niewystarczającym do podejmowania decyzji na miarę wyzwań – konieczne jest przejście na poziom tworzenia wizji funkcjonowania uczelni/jednostki w nowej i zmieniającej się rzeczywistości. (Wizja w stosowanym tu znaczeniu nie odnosi się do przestrzeni metafizycznej, lecz jest naturalnym, powszechnie stosowanym elementem profesjonalnie opracowywanej strategii rozwojowej);

- pilotaż jest instrumentem nieczęsto wykorzystywanym u nas w dużych instytucjach, ale gdy zamiarem jest wprowadzenia zmian -z jednej strony- wskazanych, ale -ze strony drugiej- których wszystkie skutki nie są łatwe do przewidzenia lub budzą obawy, zalecane jest sięganie po takie rozwiązanie;

3) musimy stanąć twarzą w twarz z pytaniem czy nasza struktura i mechanizmy funkcjonowania, są optymalne. Ja twierdzę, że w wielu przypadkach są od tego stanu bardzo (!) odległe.

W dodatku, próby ich zmian od zawsze napotykały na trudności, wynikające głównie z przyczyn silnie zakorzenionych w naszym środowisku.

4) taki stan skutkuje one stabilizowaniem, bardzo niekorzystnego z punktu widzenia efektywności, rozproszenia potencjału oraz wyraźną przewagą postaw zachowawczych i konserwuje archaiczną już tzw. *strukturę silosową* (nierzadko wielowarstwową), znaną i będącą aktualnie zmorą wielu działających w różnych sferach instytucji o rozbudowanej konfiguracji. W przeszłości oceniano tę strukturę bardziej pozytywnie, gdyż mogła prowadzić (i często doprowadziła) do profesjonalizacji sektorowej w ramach instytucji (np. do opanowania podstaw gospodarki finansowej przez zarządzających wydziałami i katedrami w uczelniach), ale już w XXI wieku coraz częściej stanowi ona poważną przeszkodę funkcjonalną, gdyż znacznie utrudnia realizację strategii korporacyjnej w ramach dużych firm (uczelnie do nich należą), wymagającej sprawnego i elastycznego zarządzania opartego o efektywną

międzysektorową współpracę i koordynację działań pomiędzy jednostkami, których motywem przewodnim jest dobro całej firmy/korporacji/instytucji, a nie interes jej poszczególnych sektorów, jednostek lub ich grup. W takim stanie rzeczy nie można podnieść produktywności na poziom odpowiadający naszemu potencjałowi. Doprecyzowując – w naszej rzeczywistości samo istnienie *silosów* (wydziałów i dalej – katedr/zakładów w obrębie wydziałów) nie musi powodować *efektu silosowego*, ale przy równoczesnym braku wydajnych mechanizmów koordynacji i współpracy horyzontalnej oraz możliwości skutecznej interwencji, gdy są one nieskuteczne, mamy z nim do czynienia.

5) choć trzeba obiektywnie przyznać, że w ostatnich dekadach dokonał się na tym polu spory postęp, to nie znajduję przesłanek świadczących, iż w aktualnej strukturze, obciążonej wieloletnim bagażem sprzecznych z nimi zwyczajów, które ukształtowały również określoną mentalność, realne jest wprowadzenie w tempie i wymiarze adekwatnym do potrzeb takich mechanizmów.

6) Przykładów praktycznych ilustrujących o co chodzi można podać wiele, a jeden z najbardziej spektakularnych dotyczy zarządzania infrastrukturą badawczo-technologiczną, tak w odniesieniu do bieżącego jej wykorzystywania jak i planowania zakupów.

7) Racjonalizacja sytuacji wymaga podjęcia naprawdę prostych rozwiązań systemowych, przełamujących jednak barierę związaną z *efektem silosowym*, nie wymagających przy tym istotnych nakładów, gdyż wystarczy do tego struktura sieciowa, której elementy już praktycznie istnieją, odpowiednio koordynowana (to jedyny nowy element).

Zdaję sobie sprawę, że przewiduje się istotny udział w strategii zakupów dla rad dyscyplin, ale obawiam się, że wieloletnie zwyczaje w tym zakresie mogą zwyciężyć i rola rad może być sprowadzana do mniej lub bardziej fasadowej. Przecież nic nie stało na przeszkodzie, by w dotychczasowym stanie prawnym prowadzić skoordynowaną politykę w zakresie zakupów i użytkowania infrastruktury badawczo-technologicznej ...;

8. sądę, że –z różnych powodów (trudno o tym mówić w kategoriach winy!)- aktualnie realizowane programy edukacji wymagają krytycznej analizy, bo nierzadko mają one charakter nie głęboko przemyślanej, spójnej oferty, lecz konstrukcji patchworkowych, złożonych z mniejszego lub większego rdzenia oraz sukcesywnie (i niezbyt starannie) doszywanych lub na siłę dosztukowywanych elementów, w której nie brakuje luk. Przyjęta w nowych normach systematyka oparta na dyscyplinach stwarza znakomitą okazję, by nasz model studiowania stał się elastyczny na tyle, by mieścić w sobie edukację w ramach dyscyplin oraz na kierunkach interdyscyplinarnych i pozwalał określić dla każdego z przyjętych ogólnych kierunków profil naszego absolwenta, uwzględniający efekty konsultacji i interakcji z naszym otoczeniem gospodarczym i w sferze administracji publicznej.

Niezwykle potrzebny jest w tej materii powrót do *zasad pierwszych*, czyli do wskazania czego i w jakim zakresie oczekujemy od absolwenta każdego stopnia studiów oraz jak do tego mamy zdążyć. Dla przykładu, w uczelniach technicznych, oferta edukacyjna powinna być zatem na nowo przemyślana i zrjonalizowana pod kątem właściwego zharmonizowania ścieżek obejmujących zagadnienia i przedmioty: (1) podstawowe (matematyka, fizyka, chemia, informatyka), (2) kierunkowe (inżynieryjno-technologiczne), (3) instrumentalne (metody badań, statystyka i metody opracowywania wyników badań oraz modelowanie), 4) dopełniające (języki obce, zarządzanie) oraz (5) budujące kompetencje tzw. miękkie, przede wszystkim - personalne (kreatywność, wszechstronny rozwój intelektualny, praca zespołowa, komunikowanie się, mechanizm uczenia się przez całe życie, ...) i społeczne (szeroko rozumiane obywatelskie). Zapewne taki schemat może być zastosowanych w innych uczelniach, po nadaniu innego znaczenia przedmiotom/zagadnieniom wypełniającym każdą z pięciu ścieżek.

9) Przestrzegam przed zbywaniem oraz trywializowaniem tej kwestii, bo ma ona bardzo istotne znaczenie, a znajdujemy się w punkcie –w mojej ocenie- wystarczająco odległym od optymalnego (przyznaję, że może nie wszędzie jednakowo). Warto się tym zająć, bo dzisiaj młodych ludzi cechuje pragmatyczne podejście, którego elementem jest ocenianie naszej oferty i praktyki, a także spójności między nimi. A to –z kolei- rzutuje na naszą atrakcyjność. Jak słusznie prognozował pod koniec XX wieku wspomniany już P. Drucker, wiek XXI to czas pracownika wiedzy (podstawowy środek produkcji, to jego głowa, czyli wiedza) i konkurencyjny rynek bardziej pracodawcy niż pracownika. Ta prognoza

się sprawdza i rodzi nowe wyzwania, do których powinniśmy odpowiednio przygotowywać naszych absolwentów. I -najpierw- siebie, by robić to należycie ...;

8. Kilka uwag i propozycji – do i dla nas

Realizacja każdej, a tym bardziej - ambitnej, strategii odbywa się poprzez nakreślanie i wdrażanie planów operacyjnych krótko-, średnio- i długo- terminowych, złożonych z konkretnych pakietów działań w kierunku osiągnięcia zamierzonych celów (ogólnych/generalnych i cząstkowych). Wiele lat doświadczeń oraz obserwacji skłania mnie do zaproponowania kilku następujących, dotyczących różnej problematyki i mających różną skalę:

1) nie przeceniam znaczenia międzynarodowych rankingów, ale sądzę, że za jeden z głównych celów powinniśmy uznać znaczną poprawę lokat naszych uczelni w jednym z nich - tzw. Rankingu Szanghajskim. Najlepsze uczelnie powinny zmierzać do dojścia do własnych siłach w okresie kilku lat do co najmniej 200. miejsca, a niektóre z nich w dłuższej perspektywie jeszcze wyżej (do pierwszej setki);

2) szansę na przeniesienie naszego potencjału oraz pozycji na wyższy poziom, nie tylko w rankingach, widzę w działaniu ukierunkowanym na tworzenie zintegrowanych struktur wg podejścia merytorycznego i regionalnego – konsolidacja jednostek o podobnym profilu oraz położonych niedaleko od siebie (budowa centrów).

Można dyskutować o ich strukturze, biorąc pod uwagę różne poziomy jej elastyczności: od bardziej sformalizowanej do sieciowej, przy czym relacje z poszczególnymi podmiotami można układać wg różnych schematów.

Podobną inicjatywę trzeba wykazać w odniesieniu do poszczególnych dyscyplin: tworzenie centrów grupujących różne instytucje to perspektywa nowoczesnego działania wg modelu *win-win*, ukierunkowanego na podnoszenie efektywności i –co za tym idzie- produktywności. Wydaje się, że otwiera się coraz więcej ścieżek formalnych, wspierających takie inicjatywy, a działalność władz rządowych powinna takiego wsparcia bardzo silnie udzielać.

3) dla zintensyfikowania działań w celu poprawy naszej pozycji na arenie międzynarodowej możemy sięgnąć po środki motywujące do współpracy z zagranicznymi ośrodkami i grupami badawczymi, w postaci wyprofilowania na ten kierunek programów wewnętrznych w naszych uczelniach (mechanizm subwencji pozwala na tego typu profilowanie wydatków).

9. Kilka uwag i propozycji – kontekst szerszy (strategiczny)

Intuicja i doświadczenie ostatnich miesięcy (np. z powrotem do 50% kosztów uzyskania) podpowiadają mi, że dzisiaj dużo łatwiej jest przekonać władze resortowe i rządowe do przyjęcia sformułowanych postulatów i rozwiązań do realizacji niż będzie w późniejszym okresie.

A uświadomienia władzy wymaga co najmniej, że (podaję tylko najistotniejsze z mojej perspektywy aspekty):

1. państwo odgrywa bardzo ważną rolę w stwarzaniu warunków do prowadzenia prac naukowych – nie tylko bezpośrednio wdrożeniowych, ale także o charakterze badawczym. Jeśli spojrzymy na stawiane często za wzór Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, to nie powinno nam umykać, że, oprócz bardzo dynamicznego i współpracującego ze sferą badawczą przemysłu i znakomitych uniwersytetów, ogromny udział w kreowaniu i prowadzeniu badań pełni administracja rządowa. Dla przykładu – tylko dwa departamenty (odpowiedniki naszych ministerstw), obrony i energii, prowadzą, czyli finansują, po kilkanaście instytutów badawczych, w tym szereg powszechnie znanych i uznawanych, a dodatkowo - działają jeszcze rządowe agencje, których celem jest wspieranie rozwoju nauki. U nas przemysł ma bardzo ograniczone możliwości.

Tym bardziej zatem sfera rządowa musi przyjąć dominującą odpowiedzialność za rozwój nauki i wypełnić czynem nadal bardzo nośne hasło zmierzania do gospodarki opartej na wiedzy.

I nie powinno się tego robić według dość popularnego wśród biurokratów nauki podejścia: *w poniedziałek – środki (zwykle dość niewielkie), we wtorek - badania, a we środę – wdrożenie*. To – po prostu- tak nie działa, ale nie wszyscy o tym wiedzą i są skłonni to zaakceptować;

2. realia świata nauki są na tyle złożone, iż stosowanie jednolitego podejścia do różnych dziedzin, dyscyplin oraz obszarów w ramach dyscyplin, jest nieuprawnionym uproszczeniem. Skonfrontowanie bardzo użytecznej dziewięciopoziomowej klasyfikacji gotowości technologicznej (*TRL – Technology Readiness Level*), stworzonej w amerykańskiej agencji kosmicznej NASA, z paletą aktywności badawczej, prowadzi nieuchronnie do wniosku, że z przyczyn obiektywnych, musimy mieć równocześnie do czynienia z różnymi poziomami dla różnych obszarów. W niektórych obszarach, np. z dziedziny IT, osiągnięcie górnych poziomów, czyli 7.,8., a nawet 9. jest w naszych warunkach realne, podczas gdy w innych – standardem są poziomy 1 i 2, a tylko „punktowo” osiągamy poziomy 3, 4 czy 5 lub 6. I to jest sytuacja naturalna, biorąc pod uwagę specyfikę obszarów i nasze uwarunkowania, a nie wynikająca z niewystarczającej jakości naszej pracy czy braku innowacyjności. Na marginesie – warto podkreślać, że nasza praca z natury rzeczy jest innowacyjna, a to, że nie zawsze osiągnięcia przekładają się na szybki wymiar aplikacyjny, może mieć różne przyczyny, w tym – związane z niewystarczającą chłonnością otoczenia przemysłowego lub niedostateczną efektywnością zarządzających środkami publicznymi czy mechanizmów typu PPP (partnerstwo prywatno-publiczne);

3. warto zastanowić się nad modelem naszej edukacji wyższej. Nigdy nie zapomnę rozmowy sprzed około dziesięciu lat z sędziwym, doświadczoneym i znakomitym profesorem Uniwersytetu Stanforda, który z dumą podkreślał, że do nich młodzi ludzie przychodzą studiować na uniwersytecie Stanforda, co oznaczało, że -jak twierdził- przez pierwsze dwa lata edukacja jest zintegrowana przedmiotowo, zindywidualizowana podmiotowo, skoncentrowana na przedmiotach podstawowych i kształtowaniu odpowiedniego podejścia, tylko z elementami przedmiotów kierunkowych, a wybór kierunku następuje po dwóch latach. I dodał, że badania wskazują, iż około 50% studentów wybiera inny kierunek niż by wybrało na początku edukacji. To skala dająca do myślenia. Tym bardziej, że ten uniwersytet wybiera raczej świadoma i bardzo dobrze przygotowana do studiowania młodzież. (Zresztą w ogóle uważam za szkodliwą tendencję wymuszania wczesnego profilowania, widoczną w procesie krajowej edukacji).

Jeżeli zatem myślimy w skali kraju o wyselekcjonowaniu uczelni wiodących, co wydaje się słusznym kierunkiem (tą drogą poszli Niemcy – można się zapoznać z ich doświadczeniami), to może sensownym by było uelastycznienie podejścia do edukacji w tych uczelniach lub, przynajmniej, w ramach niektórych dyscyplin. Najpierw pilotażowo, a później, po odpowiedniej analizie –ewentualnie- systemowo;

4. rozważenia godne jest sięgnięcie po rozwiązanie francuskie, polegające na tworzeniu grup badawczych (CNRS), wzmacniających potencjał funkcjonujących już grup badawczych w uniwersytetach. To pozwoliłoby nie tylko na skoncentrowane wsparcie wybranych grup w wiodących uniwersytetach, ale również na stworzenie szansy rozwoju tam, gdzie tylko konkretne grupy badawcze mają wybitne osiągnięcia;

5. przyjęte dla sfery dydaktycznej współczynniki kosztochłonności wymagają w odniesieniu do co najmniej kilku dyscyplin technicznych podwyższenia o co najmniej 0.5 pkt. Brak zdecydowanych kroków w tej materii sankcjonuje niezdrową sytuację, polegającą na tym, że potrzeby te są finansowane z innych źródeł, kosztem środków na inne cele, i to -z konieczności - w wymiarze niewystarczającym do prowadzenia zajęć na najwyższym poziomie. Dzisiaj, gdy transfer środków do uczelni odbywa się poprzez subwencję, jedyną drogą poprawy jest zwiększenie wskaźnika kosztochłonności na dydaktykę, a właściwie – jego urealnienie (bo przecież o to chodzi!).

10 Kilka zdań podsumowania

- Reasumując powyższe, chciałbym podkreślić, że –moim zdaniem- wykorzystanie szansy na znaczne przyspieszenie naszego rozwoju warunkowane jest odważnym, choć –równocześnie- racjonalnym przełożeniem możliwości stwarzanych przez nowe rozwiązania prawne na funkcjonowanie sfery nauki oraz szkolnictwa wyższego.

- Niall Fergusson w swej niedawno wydanej książce *Wielka Degeneracja. Jak psują się instytucje i umierają gospodarki* przeciwstawił niszczącemu dla państw modelowi stacjonarnemu ich działania, pozwalający na rozwój model dynamiczny. Myślę, że nie wchodząc w szczegóły przeprowadzonej przez Fergussona analizy i zachowując świadomość pewnej różnicy między problemem omawianym przez niego a zagadnieniami związanymi z wyzwaniem stojącymi przez nami, można podobnie określić stawkę o jaką toczy się debata (stagnacja lub wolny rozwój vs przyspieszony rozwój) oraz towarzyszącą

wyborowi między wariantami podejścia do implementacji nowych rozwiązań prawnych (model stacjonarny vs model dynamiczny).

Cały czas trzeba zdawać sobie sprawę, że aktualna reforma stwarza dość szczególne możliwości rozwoju głównie tym, którzy potrafią je dostrzec oraz mają potencjał i chęć skorzystania z nich.

Warto zdać sobie również sprawę z tego, że, jeśli chcemy podążać za zapisami i duchem reformy, to niedługo będziemy wybierali nowe władze według nieco innych niż dotychczas kryteriów. Dla rady i senatu oznacza to przesunięcie akcentu w stronę umiejętności odpowiedzialnego ogarniania całości spraw uczelnianych w bardzo szerokiej perspektywie, także strategicznej.

11. Uwagi końcowe

1. Los zrządził, że –niezależnie od tego jak bardzo tego chcemy- musimy spojrzeć na przyszłość w nowej perspektywie, uwzględniającej inne niż dotychczas normy prawne i wykonać w tej materii konkretną pracę.

2. Pierwszym bardzo ważnym krokiem w kierunku sformułowania koncepcji implementowania nowych norm jest podejście do rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych. Niezależnie od tego, który z trzech modeli się przyjmie:

1) pozostawienie wszystkiego lub prawie wszystkiego tak jak było, za wyjątkiem rozwiązań, których wdrożenie jest obligatoryjne i dokonania niewielkich korekt (nazywam to wariantem zachowawczym, odpowiadającym stacjonarnemu w klasyfikacji Fergusona);

2) dokonanie zasadniczej zmiany w celu zbliżenia struktury do kategorii ustawowych (dziedziny, dyscypliny);

3) elastycznego podejścia, nie przesądzającego modelu strukturalnego, a ostateczne decyzje pozostawiającego władzom następnej kadencji (rektorowi, radzie uczelni i senatowi).

Ważne jest, czy dokonuje się szczegółowej analizy poszczególnych wariantów, czy też na wczesnym etapie, z jakichś powodów (i ew. - z jakich) ogranicza się do jednego z nich. Swoje wsparcie dla wariantu drugiego wyraziłem i uzasadniłem. Ze zrozumieniem spotkałoby się też przyjęcie wariantu trzeciego.

3. Podkreślę jednak, że niezależnie od tego, która koncepcja będzie dominowała, jestem przekonany, że dotyczący tak doniosłej materii proces decyzyjny powinien uwzględniać:

1) dokonanie i przedstawienie społeczności jednostki szczegółowej analizy wszystkich rozpatrywanych wariantów koncepcji,

2) przedstawienie przekonującego uzasadnienia rekomendowanego wyboru (jeśli do takiej rekomendacji dojdzie), i

3) racjonalną (chodzi o czas) debatę merytoryczną każdej społeczności, poprzedzającą podjęcie ostatecznej decyzji.

Tak, by wszystkie elementy podejścia „5-D” (*Diagnoza-Debata-Decyzja-Dyscyplina-Dopracowanie*) były zrealizowane.

Dodam i zaakcentuję, że nie widzę uzasadnienia dla traktowania któregokolwiek z wariantów jako naturalnego i oczywistego. Mam wrażenie, że taka ocena często (w wielu uczelniach) może dotyczyć pierwszego z wyżej wskazanych. Gdyby tak było- nie zgadzam się z takim poglądem: każdy wariant powinien zostać bardzo poważnie przeanalizowany z punktu widzenia kryteriów decydujących o poziomie i dynamice rozwoju Uczelni. A pierwszy - może najbardziej, bo prowadzi on do istotnej strukturalnej, funkcjonalnej i –wreszcie- związanej z aspektami finansowymi, niespójności rozwiązań wewnętrznych z podejściem do uczelni regulowanym nowymi normami.

4. Podsumowując, przed uczelniami stoi wybór między modelami dalszego funkcjonowania: stacjonarnym i dynamicznym. Naturalnie, jest aktualny niezależnie od wprowadzanej reformy. Tym niemniej, sądzę, że jest ona dobrym katalizatorem potrzebnych zmian, bo nie wierzę, że bez dodatkowej motywacji znajdziemy w sobie, jako środowisko, dość odwagi i determinacji, by wprowadzać zmiany absolutnie –moim zdaniem- niezbędne, do osiągnięcia poziomu logistycznego (struktura + mechanizmy funkcjonowania, a w tle – także nastawienie i mentalność) pozwalającego na optymalne wykorzystanie naszego potencjału intelektualnego.

Naszym zadaniem, tak społeczności akademickiej, jak i Naszego Związku, jest aktywne uczestniczenie w procesie zmian, ich monitorowanie, dbanie o to, by odbywały się one mądrze i prowadziły do wskazanych celów, nie powodując negatywnych skutków społecznych oraz stymulowanie partycypacji jak największej części naszych społeczności. To ostatnie także poprzez przekonywanie, że działania *pro publico bono* są w tej materii równoznaczne z działaniami *pro domo sua*.

Jerzy Jedliński