

Halina Najduchowska, Elżbieta Wnuk-Lipińska

Konserwatyzm a innowacyjność

W artykule zostały omówione wyniki badań przeprowadzonych w 1992 r. na temat funkcjonowania wyższych uczelni. Procedurze badawczej poddano opinie oraz oceny dziekanów dwu uczelni (Uniwersytetu i Politechniki).

Zainteresowanie autorek koncentruje się wokół następujących problemów: zasad funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego wynikających z trzech nowych aktów prawnych i regulacji statutowych, a także struktury organizacyjnej oraz działalności naukowej i edukacyjnej wydziałów.

Sporo miejsca w artykule zajmuje analiza wprowadzanych procedur i mechanizmów przystosowujących uczelnie do funkcjonowania w zmieniającej się rzeczywistości społecznej. Autorki omawiają wpływ tradycji, zasobów finansowych i otoczenia społecznego na działanie wydziałów. Pokazują także, jakie czynniki stymulują, a jakie powstrzymują wprowadzanie innowacji w działalności badawczej i edukacyjnej.

Wstęp

Badania nad funkcjonowaniem instytucji wykazują, iż zmiany zachodzą w nich zazwyczaj wtedy, gdy powstaje rozbieżność między wymaganiami i potrzebami otoczenia a możliwościami ich realizacji przez ową instytucję. Rozbieżności te są powodowane przez zmiany występujące zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz instytucji (Cameron, Whetter 1984).

W Polsce wyższe uczelnie stanęły wobec konieczności przystosowania się do radykalnych zmian zachodzących jednocześnie w obu tych wymiarach, tj. przeobrażeń ustrojowych w funkcjonowaniu społeczeństwa oraz w funkcjonowaniu instytucji szkolnictwa wyższego.

W ciągu ostatnich lat weszły w życie trzy ustawy zmieniające zasady funkcjonowania szkolnictwa wyższego i nauki, tj. o szkolnictwie wyższym, o tytule profesora i stopniach naukowych oraz o powołaniu Komitetu Badań Naukowych. *Ustawa o szkolnictwie wyższym* zapewniła zwiększenie autonomii wyższych uczelni w stosunku do władz nadrzędnych (Ministerstwo Edukacji Narodowej) oraz wzrost roli ciał kolegialnych kosztem organów jednoosobowych na wszystkich szczeblach kierowania szkolnictwem wyższym. *Ustawa o powołaniu Komitetu Badań Naukowych* wprowadziła radykalne zmiany w zasadach i mechanizmach finansowania badań naukowych. Przede wszystkim promuje ona zasadę konkurencji merytorycznej między instytucjami i zespołami badawczymi o przyznawanie środków oraz wyodrębnia kilka różnorodnych mechanizmów finansowania badań (działalność statutowa, indywidualne projekty badawcze, projekty celowe itp.).

Wymienione akty prawne nadają szkołom wyższym, zwłaszcza tym silnym, dużą swobodę w nauczaniu i badaniach. Zgodnie z *Ustawą* silne uczelnie to te, które zatrudniają na podstawie mianowania co najmniej sześćdziesięciu nauczycieli akademickich mających ty-

tuł naukowy i w których co najmniej połowa podstawowych jednostek organizacyjnych ma uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego. Takie uczelnie otrzymały przywilej polegający na tym, iż ich statuty, uchwalane przez senaty, nie podlegały akceptacji ministerialnej.

Warto w tym miejscu przytoczyć opinię Kerra, który stwierdził, że od XVI wieku w Europie Zachodniej przetrwało ponad osiemdziesiąt instytucji, w tym: kościół katolicki, parlament islandzki, kilka kantonów szwajcarskich i siedemdziesiąt uniwersytetów. Uniwersytety te znajdują się w tym samym miejscu i są zarządzane w podobny sposób (Kerr 1982). Wprawdzie ryzykowne byłoby zastosowanie tego wniosku do naszych najstarszych uniwersytetów, które przeszły przez okres zaborów, a następnie trwającą przez 40 lat, odgórnie narzuconą komunistyczną reformę, ale zarazem bardzo dobrze obrazuje on pewną charakterystyczną cechę instytucji szkolnictwa wyższego, tj. *odporność na zmiany*. Wynika ona z faktu, iż zarówno w średniowieczu, jak i obecnie szkolnictwo wyższe jest społecznym systemem, w którym wiedza jest odkrywana, zachowywana, ulepszana, przekazywana i stosowana (Clark 1983).

Przystępując do analizy treści i rozmiarów zmian zachodzących w szkołach wyższych (na wybranych dwu przykładach) będziemy mieć na uwadze cechy charakterystyczne tych instytucji, omawiane obszernie w literaturze przedmiotu:

1. *Autorytet uczonych i specjalistów*. Do nich przede wszystkim należy podejmowanie decyzji dotyczących nauczania i badań, ale także decydowanie w innych sprawach w dużej mierze spoczywa w ich rękach.

2. Głównym polem działania jest *wiedza*. Jest ona podstawowym budulcem całej organizacji szkolnictwa wyższego. Cechą charakterystyczną tej organizacji jest fragmentaryzacja. Poszczególne jednostki uczelniane, w których prowadzona jest podstawowa działalność naukowa i dydaktyczna, są ze sobą luźno powiązane. Według Clarka, organizacyjna fragmentaryzacja powoduje ogromną elastyczność instytucji szkolnictwa wyższego. Polega ona na zdolności dodawania lub odejmowania dziedzin wiedzy i odpowiednich jednostek organizacyjnych bez przeszkadzania pozostałym. Jego zdaniem, specyficzna wewnętrzna organizacja uniwersytetu pozwala mu przystosowywać się do różnorodnych warunków i okoliczności, powodując zróżnicowanie między uniwersytetami, ale jednocześnie pozwalając im zachować pewne cechy wspólne (Clark 1983).

3. *Uprawnienia do podejmowania decyzji* ma zarówno wiele osób, jak i jednostek organizacyjnych. Wyższa uczelnia często jest opisywana jako system federacyjny, w którym częściowo autonomiczne wydziały, szkoły, katedry i pracownicy naukowo-dydaktyczni działają jak małe, niezależne stany w dążeniu do realizacji własnych zainteresowań i przeciwstawianiu się autorytetowi uczelni jako całości (Clark 1983).

4. *Sposób dystrybucji władzy*. Tradycyjnie spoczywa ona w rękach naukowców. Administracja akademicka ma raczej słabą władzę, może jedynie pobudzać działania w określonym kierunku. Słabość władzy na poziomie administracji centralnej w uczelni staje się szczególnie widoczna, gdy należy podjąć decyzje dotyczące całej szkoły. Często dopiero po bardzo długich debatach uzgodnienia stają się możliwe (van Vught 1989).

W Polsce wyższe uczelnie znalazły się w sytuacji stwarzającej silne bodźce do działalności innowacyjnej w realizacji dwu podstawowych funkcji, tj. badawczej i edukacyjnej. Stały one bowiem przed koniecznością przystosowania się do radykalnych zmian zachodzących w społeczeństwie, które zapewne pociągają za sobą zmiany w zapotrzebowaniu na wiedzę i kwalifikacje. Jednocześnie same przechodzą przez proces zmian w sposobach zarządzania nauką i szkolnictwem wyższym. Na dodatek dzieje się to wszystko w trudnych warunkach finansowych państwa, wyższych uczelni i jej pracowników. Wprowa-

dzane działania przystosowawcze do nowych warunków mogą przybierać różne formy: od radykalnych reform organizacyjnych i programowych do minimalnych, ewolucyjnych usprawnień. W tym kontekście jest interesujące, jakie procedury i mechanizmy, przystosowujące je do realizacji oczekiwań otoczenia społecznego (potencjalnych studentów, pracodawców, gospodarki itd.), wprowadzono na wyższych uczelniach.

Poznanie procesów zachodzących w szkołach wyższych i ich skutków jest bardzo ważne dla oceny kierunku i tempa zmian oraz wskazania czynników sprzyjających lub utrudniających wprowadzanie innowacji. Kierując się tym przekonaniem, wiosną 1992 r. zrealizowaliśmy badania funkcjonowania wyższych uczelni na poziomie podstawowych jednostek organizacyjnych, jakimi zgodnie z *Ustawą* są wydziały. Przeprowadzono wywiady z dziekanami dwóch dużych uczelni o liczącym się potencjale naukowym (według kryteriów przyjętych w *Ustawie*), o różnych profilach nauczania i badań, tj. na Uniwersytecie (18 wywiadów) i na Politechnice (11 wywiadów). Zainteresowanie badawcze koncentrowało się wokół następujących kwestii: percepcji zasad funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego wynikających z trzech nowych aktów prawnych i regulacji statutowych oraz oceny działalności naukowej i edukacyjnej badanych jednostek. Pytania dotyczyły wpływu tradycji, zasobów finansowych i warunków środowiskowych na działanie wydziału. Interesował nas również wpływ na tę działalność sił zewnętrznych wobec uczelni. (Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne stymulują lub powstrzymują rozwój badań naukowych oraz wprowadzanie innowacji edukacyjnych? Jakie innowacje zostały wprowadzone? Kto je inicjował i kto je wspomagał?).

1. Samorządność a funkcjonowanie wydziału

Opinie dotyczące *Ustawy o szkolnictwie wyższym* – metody zarządzania

Wśród dziekanów dominowała aprobata dla obowiązującej *Ustawy*, jednak z wieloma zastrzeżeniami. Wskazywali oni bowiem na jej słabe strony i zagrożenia (stanowisko takie zaprezentowało 9 respondentów z Uniwersytetu i 6 z Politechniki). Ich zdaniem, zapewniła ona wyższym uczelniom sporą autonomię w porównaniu z poprzednim okresem. Ważne jest, że już nie o wszystkim decyduje Ministerstwo Edukacji Narodowej. Prawo podejmowania decyzji w wielu sprawach zostało przekazane w dół, do poziomu uczelni, wydziału i poszczególnych pracowników naukowych.

Samorządność powoduje dłuższy okres wylęgania się decyzji, lecz jej zdecydowaną zaletą jest fakt, iż podjęte decyzje są wynikiem woli większości. Model, który obecnie istnieje, jest właściwy, jeśli strony odpowiedzialne za zarządzanie wydziałem potrafią wypracować *consensus*.

Problemami kontrowersyjnymi są:

- a. Podział kompetencji między dziekanem a Radą Wydziału.
- b. Konkursowy tryb przyjmowania pracowników. Występują tu dwa rodzaje argumentów wynikających z negatywnych doświadczeń, tj. fikcyjności konkursów lub zbyt długiej procedury.
- c. Profesorowie mianowani. Problem ten pojawił się w wypowiedziach kilku dziekanów z Uniwersytetu i Politechniki. Twierdzili oni, że zatarły się różnice między tytułem a stanowiskiem profesorskim. Środowisko naukowe źle to przyjęło, ponieważ było tradycyjnie związane do tytułu profesora. Uczni chcieliby podniesienia rangi profesora „belwederskiego”. Obecna sytuacja obniża prestiż tytułu, nie stymuluje do wzbogacania dorobku naukowego.

Aprobatę bez zastrzeżeń wobec obowiązujących zasad zarządzania uczelnią i wydziałem wyraziło zdecydowanie mniej osób (3 z Uniwersytetu i 4 z Politechniki).

Zaledwie trzech dziekanów wyraziło całkowity brak aprobaty dla tych zasad i wynikającej z nich praktyki. Zgłaszali oni dwa rodzaje argumentów.

Obecny system oparty jest na przekonaniu, że im więcej kolegalności, tym więcej demokracji. Taki jest duch obecnego czasu. Nie jest to dla nauki korzystne.

Ustawa nie zmieniała niczego w sposób istotny. Silniejsza od niej jest tradycja. Ustawy w ogóle nie są potrzebne, ponieważ szkolnictwo wyższe jest instytucją konserwatywną i niczego nie zmieni się w nim przepisami.

Zarządzanie wyższą uczelnią – stan obecny

Po lekturze wywiadów, wśród wylaniających się problemów, jedną z najistotniejszych spraw wydaje się próba odpowiedzi na pytanie: Czy dziekan może skutecznie zarządzać wydziałem?

Opinie na ten temat są podzielone. Część dziekanów nie odpowiedziała na to pytanie, ale wśród tych, którzy to uczynili, przeważa przekonanie, iż mają takie możliwości. Dziekan – jak mówi jeden z respondentów – jeśli chce, to może rządzić, gdyż posiada pewne instrumenty władzy: ma pieniądze do rozdysponowania, wyraża zgodę na awanse i na zatrudnianie nowych pracowników.

Odpowiedź na to pytanie zależy w dużej mierze od definiowania skuteczności. Ci dziekani, którzy są skłonni uważać, iż skuteczne zarządzanie polega na osiąganiu postawionych przez siebie celów, dotyczących sposobu, tempa i kierunku reformowania wydziału, wyrażali często sceptycyzm wobec swoich możliwości. Ci natomiast, którzy uważają, że cele oraz metody ich osiągania są wynikiem negocjacji prowadzonych przez dziekana z członkami rady wydziału częściej uważali, że *skuteczne zarządzanie* jest możliwe.

Od owej dominującej tendencji można znaleźć sporo wyjątków. I tak kilku dziekanów przed wyrażeniem zgody na objęcie stanowiska postawiło Radzie Wydziału określone warunki zwiększające zakres ich władzy i uzyskało zgodę, zwiększając tym samym możliwość przeprowadzenia własnych lub aprobowanych przez siebie inicjatyw. Stawiane warunki dotyczyły przede wszystkim rozdziału kompetencji między ciałami kolegalnymi i organami jednoosobowymi. Dziekanom w tym wypadku chodziło o uzyskanie zgody na to, aby ciała kolegalne wypracowywały stanowiska i opinie, ustalały generalia, a decyzje podejmowały organy jednoosobowe (dziekan, dyrektor instytutu). Z kolei bywało także tak, iż dziekani będący zwolennikami stylu konsultacyjnego, po długotrwałych próbach przeprowadzenia jakiegoś zamysłu, musieli zrezygnować wobec oporu kadry.

Co – zdaniem respondentów – utrudnia zarządzanie wydziałem? Przede wszystkim brak zaufania do organów jednoosobowych, które zostały wybrane i przywiązywanie nadmiernej wagi do kolegalności decyzji. Kilku dziekanów stwierdziło, iż na ich wydziałach pracownicy domagają się kolegalności decyzji, a potem nie ma chętnych do uczestniczenia w gremiach, które mają te decyzje podejmować, ludzie nie czują się zobowiązani do wspólnego zarządzania.

Rada Wydziału ma władzę ustawodawczą. Oznacza to, że wszystkie zmiany organizacyjne i programowe muszą być przez nią zaakceptowane. Jest to trudne, a czasami niemożliwe do osiągnięcia, gdy: a) godzi w interesy poszczególnych grup; b) dominują postawy zachowawcze (brak akceptacji dla inicjatyw niezgodnych z przyjętą tradycją); c) wymaga dużego wkładu pracy; d) występują ostre konflikty personalne (na niektórych wydziałach

są one kontynuacją podziałów politycznych, wynikiem nie wyrównanych rachunków krzywd z poprzedniego okresu).

Udział studentów w zarządzaniu wydziałem

Prawie wszyscy dziekani stwierdzili, iż zainteresowanie samorządu studenckiego sprawami wydziału jest minimalne lub żadne. Odstępstwo od tej reguły wystąpiło jedynie w pięciu przypadkach, w których stwierdzono, iż samorząd studencki jest aktywny na wydziale. Najczęściej występujące opinie to:

- Samorząd studencki nie wykazuje zainteresowania pracą rady wydziału nawet w tych sprawach, które dotyczą bezpośrednio studentów, tj. reformy studiów.
- Studenci biorący udział w obradach rady wydziału uaktywniają się tylko wówczas, gdy omawiane są ich sprawy bytowe.
- Samorząd studencki widać i słychać jedynie na centralnych szczeblach uczelni.

Na większości wydziałów samorząd studencki nie jest widoczny. Wynika to, zdaniem badanych, z ogólnej słabości organizacji studenckich. Wśród studentów występuje przekonanie, że nie opłaca się działać społecznie. Myślą raczej o własnych interesach. Rzadko się wśród nich zdarzają działacze z prawdziwego zdarzenia. Samorząd, aby działał, musi uruchomić taki mechanizm, który aktywizowałby całe środowisko. Tymczasem samorząd to zaledwie kilku działaczy nie mogących podołać obowiązkom, które w wyniku *Ustawy* i akademickiego obyczaju na nich spadają.

Dominuje opinia, iż studenci są generalnie mało zainteresowani sprawami społecznymi. Od wydziału oczekują raczej gotowej oferty edukacyjnej niż współudziału w jej tworzeniu. Przyszli na studia, aby zdobyć wiedzę lub konkretne umiejętności i uważają, że brak im kompetencji do wydawania sądów o kształcie studiów.

2. Kandydaci do pracy naukowo-dydaktycznej

Na obu badanych uczelniach jest dwukrotnie więcej takich wydziałów, na których brakuje chętnych na stanowiska asystenckie niż takich, które mają pełną obsadę tych stanowisk. Niechęć do podejmowania pracy na uczelni dziekani tłumaczą niskimi uposażeniami. Najzdolniejsi absolwenci mają bardzo atrakcyjne propozycje pracy poza uczelnią. Mogą z łatwością zarobić 2-3 razy więcej. W przeszłości wybory, przed którymi stawali absolwenci były niewielkie. Dziś młody, zdolny i przedsiębiorczy człowiek ma przed sobą szeroką gamę możliwości, spośród których praca na uczelni nie jest atrakcyjna przede wszystkim z uwagi na zarobki, a prawdopodobnie także pod względem prestiżu.

Nawet na tych wydziałach, na których są kandydaci do pracy naukowej, nie kierują się oni w większości chęcią poświęcenia się nauce czy wykonywania interesującej pracy. Motywy – zdaniem dziekanów – są zazwyczaj inne, bardziej przyziemne, takie jak pewność zatrudnienia czy zdobycie referencji. Zatrudnienie w szkole wyższej zwiększa szansę zdobycia w bliskiej przyszłości lepszej pracy. Często na uczelni pozostaje „drugi garnitur”, który w walce konkurencyjnej o korzystne miejsca pracy poza uczelnią ma mniejsze szanse.

Raczej odosobnione były opinie, że na uczelni zostają młodzi zapaleńcy, hobbisci, ludzie, którzy bez pracy naukowej nie wyobrażają sobie życia.

3. Dodatkowa praca poza uczelnią

Zdaniem respondentów, prawie wszyscy pracownicy naukowo-dydaktyczni mają dodatkową pracę, ale nie ma na to rady i trzeba to tolerować. W wypowiedziach dziekanów występują dwa argumenty, które uzasadniają akceptację tego zjawiska. Pierwszy mówi o tym, iż nie można zrezygnować nawet z mało efektywnego pracownika, gdyż nie ma go kim zastąpić. Drugi odwołuje się do konieczności dorabiania do pensji wynikającego z faktu, iż utrzymanie siebie, a tym bardziej rodziny pracownika naukowego jest trudne, a czasem wręcz niemożliwe. Jednakże intensywne zaangażowanie się w działalność zarobkową poza uczelnią wpływa zazwyczaj negatywnie na wykonywanie zobowiązań wobec szkoły wyższej. Obniża bowiem dyscyplinę pracy oraz poziom działalności dydaktycznej, ogranicza tempo pracy naukowej, a także wpływa na opóźnienie kariery naukowej. Pomimo tych zastrzeżeń tylko pięciu dziekanów wyraziło opinię, że dodatkowa praca poza uczelnią ma wyłącznie negatywny wpływ na efektywność pracy na uczelni. Wśród respondentów dominuje bowiem opinia, iż praca ta ma i dobre, i złe strony. Ocena tego zjawiska jest różna w zależności od tego, jaka to praca, czy jest zgodna z kwalifikacjami, czy służy rozwojowi pracownika. Zdaniem większości dziekanów, dobrze jest, jeśli część kadry jest zatrudniona poza uczelnią. Trudniej jest w tej sytuacji zorganizować pracę dydaktyczną, trudniej o życie naukowe wydziału, lecz jednocześnie osoby te zdobywają nowe doświadczenia i przenoszą je na wydział. Tworzą też *publicity* dla wydziału i uczelni.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż na sposób widzenia i ocenę zatrudnienia pracowników poza uczelnią wpływa: a) rodzaj tego zatrudnienia, tj. czy jest ono zgodne z kierunkiem pracy na uczelni, czy w tej pracy pomaga, czy przeszkadza; b) intensywność i czasochłonność tej pracy; c) stopień wyrozumiałości przełożonego dla dodatkowego zarobkowania przez podwładnych.

4. Ocenianie pracowników naukowych

Wszyscy dziekani stwierdzili, że na ich wydziałach zostały powołane komisje ds. oceny nauczycieli akademickich. Zgodnie ze statutami badanych uczelni, komisje te rutynowo, co kilka lat, na wniosek kierownika jednostki, dokonują oceny pracowników naukowo-dydaktycznych. Z wypowiedzi respondentów na ten temat wynikają same znaki zapytania dotyczące stosowanych kryteriów i skutków prowadzonych ocen.

Jako najczęściej stosowane kryteria wymieniano: ogólną ocenę pracy badawczej i dydaktycznej, liczbę i jakość publikacji oraz uczestnictwo w konferencjach naukowych.

Sporo kłopotów sprawiały dziekanom odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób oceniana jest jakość dydaktyki. Dominowały dwie opinie: a) jakość dydaktyki można ocenić przez fakt, czy studenci wybierają daną specjalizację i daną osobę; b) bezpośredni zwierzchnik wie, jakie umiejętności dydaktyczne ma dany pracownik. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że na badanych uczelniach nie ma zwyczaju wizytowania zajęć dydaktycznych. Kontrola taka jest przeprowadzana w wyjątkowych wypadkach, na wyraźne życzenie studentów.

Od niedawna niektóre samorządy studenckie przeprowadzają wśród studentów zapożyczoną amerykańską ankietę, w której pytają m.in. o przygotowanie nauczycieli akademickich do prowadzonych zajęć, komunikatywność wykładu, wpływ na rozwój studenckich zainteresowań daną dziedziną wiedzy, dostępność konsultacji, stosunek do studentów itp.

Wnioski z tej ankiety nie są wykorzystywane przy ocenianiu pracowników naukowo-dydaktycznych. W kilku przypadkach samorząd studencki informował o wyniku badań ankietowych zainteresowanych nauczycieli akademickich lub radę wydziału.

Dziekanowie dość nisko oceniali efektywność działania komisji ds. oceny pracowników, ponieważ – ich zdaniem – brak jest obiektywnych kryteriów oceny działalności naukowej i dydaktycznej, wyniki oceny nie mają wpływu na dalsze losy pracowników, a ponadto na niektórych wydziałach okresowe ocenianie jest źle odbierane przez kadrę i pogarsza atmosferę. Jeden z dziekanów dokładnie opisał cały długi proces przeprowadzania oceny i zapoznawania z nią zainteresowanych, a na koniec stwierdził: „Na podstawie tej oceny można sądzić o pracowniku tak, jak na podstawie nekrologu o zmarłym. Przeważnie są to laurki”. Dość powszechna była wśród respondentów opinia, że okresowe ocenianie jest tylko wypełnianiem regulaminowego obowiązku. Nie przykładają do tego żadnej wagi, oceny te nie powodują żadnych konsekwencji.

Gdy w 1984 r. pytałyśmy nauczycieli akademickich o system oceniania ich pracy, prawie wszyscy respondenci byli zdania, że przy ocenie pracowników naukowo-dydaktycznych ich uczelni brana była pod uwagę liczba publikacji. Ponad połowa spośród nich uważała, iż uwzględniano także takie kryteria, jak dobre stosunki z przełożonymi, postawę polityczną oraz działalność w organizacjach społecznych i politycznych. Natomiast jako pożądane kryterium 90% badanych wymieniło poziom publikacji naukowych, wyniki osiągnięte w pracy dydaktycznej ze studentami i w kształceniu młodej kadry oraz jakość dysertacji doktorskiej i habilitacyjnej (Wnuk-Lipińska 1990, s. 91). Zdecydowana większość nauczycieli akademickich twierdziła, że ocena pracy dydaktycznej powinna być dokonywana w czasie wizytacji zajęć przeprowadzanej przez kolegów starszych stopniem (około 70%) oraz równym stopniem (63%), a ponad połowa opowiadała się za tym, aby zajęcia oceniane były przez studentów (Wnuk-Lipińska 1990, s. 99).

Prawie wszyscy badani przed kilkoma laty uważali, że celem omawianych działań powinno być poinformowanie pracowników naukowo-dydaktycznych o ocenie prowadzonych przez nich zajęć ze studentami (99%), następnym celem miało być uwzględnienie tych ocen przy podwyżkach płac (około 70%) i kolejnym – zwolnienie z pracy w przypadku złej oceny (60%).

Jak widać, nowa sytuacja wymusza nowe stanowiska. Dziś, sądzimy, również wielu dziekanów poparłoby uwzględnienie ocen przy podwyżkach płac, natomiast niewielu zgodziłoby się na zwolnienia. Wtedy pracownik bał się utraty pracy, teraz – pracodawca boi się utraty pracownika.

5. Reformowanie wydziału – zmiany organizacyjne i dydaktyczne

Zmiany organizacyjne

Na obu badanych uczelniach radykalne zmiany strukturalne zostały przeprowadzone zaledwie na kilku wydziałach. Polegały one na zmianie struktury zakładowej na katedralną. Przeobrażenia te odbywały się w miarę bezkolizyjnie, jeśli były przeprowadzane na zasadzie respektowania przez organy jednoosobowe propozycji zgłaszanych przez pracowników naukowo-dydaktycznych. Jeśli dziekan starał się doprowadzić do zmniejszenia liczby katedr, to wymagało to od niego dużych talentów negocjacyjnych i kończyło się zazwyczaj jedynie częściowym sukcesem.

Kilku dziekanów stwierdziło w wywiadach, iż takie zmiany na ich wydziałach są przygotowywane. Zdecydowana większość respondentów nie przewidywała jednak w najbliższej przyszłości radykalnych zmian strukturalnych na swoich wydziałach. Dziekani wyrażający opinię, iż na ich wydziałach nie występują zapowiedzi radykalnych zmian organizacyjnych uzasadniali to w dwojaki sposób. Jedni twierdzili, że nie ma potrzeby takich zmian, gdyż struktura instytutowo-zakładowa jest dobra lub też, że wszelkie zmiany strukturalne są jedynie działalnością pozorną, na pokaz. Drudzy – obarczali odpowiedzialnością za brak zmian kadre, której postawy zachowawcze lub własny interes powodują zablokowanie możliwości przekształceń.

Większą aktywność można natomiast zaobserwować w dodawaniu do już istniejących, nowych jednostek organizacyjnych i to przede wszystkim na Uniwersytecie. Na poziomie wydziału utworzono kilka trzyletnich kolegiów nauczycielskich i zorganizowano kilka jednostek zajmujących się działalnością badawczą. Również kilku dziekanów stwierdziło, iż na ich wydziałach kolegia nauczycielskie są w stadium organizacji. Ale nawet na Uniwersytecie niezbyt wielu dziekanów (mniej niż połowa) poinformowało nas o tego typu inicjatywach wprowadzonych w życie lub przygotowywanych do realizacji na ich wydziałach. Większość wypowiedzi dziekanów z Politechniki zawierała informację, iż przygotowują się do wprowadzenia studiów dwustopniowych, tj. zawodowych i magisterskich.

Zmiany oferty edukacyjnej

Zmiany w sposobach nauczania studentów zacierają wyraźnie w stronę indywidualizacji studiów, lecz poszczególne wydziały reprezentują różny stopień zaawansowania we wprowadzaniu tych zmian.

Na Uniwersytecie i na Politechnice jest po kilka wydziałów bardziej niż pozostałe zaawansowanych w indywidualizacji studiów. Wprowadzono na nich system punktowy (kredytowy). System ten dobrze charakteryzują następujące wypowiedzi: „Programy i sposoby nauczania, jak również system ocen i zaliczania ulegają znacznym zmianom. Do niedawna były ścisłe programy na każdy rok. Teraz student wybiera przedmioty z określonej grupy, nie musi trzymać się roku, ma możliwość decydowania o kolejności i czasie zaliczania tych wybranych przedmiotów. [...] W związku z tym, że na studia przychodzi młodzież niejednokrotnie przygotowana w szkole, na pierwszym roku wprowadza się dwie wersje wykładów: łatwiejszą dla słabszych i trudniejszą dla bardziej ambitnych. Zalicza się każdą z nich tak samo, ale będzie się prawdopodobnie brało pod uwagę dokonany wybór w przyszłości, przy specjalizacji i ewentualnie przy stypendiach. Dąży się do coraz większej swobody studentów w kształtowaniu programu, ale studenci mogą także studiować w starym trybie, tj. zaliczać rok po roku. Wydział nie może kształcić tylko elity, zwłaszcza jeżeli fundusze będą zależeć od liczby studentów. Nastawiamy się więc na słabszych studentów, ale nie chcemy, aby ambitni tracili”. „Wadą dotychczasowego systemu był jego szkolny charakter. Student musiał realizować program studiów pod rygorem skreślenia go z listy studentów i jednokrotnego prawa wznowienia studiów. Element wyboru był dopiero na wyższych latach. Stąd dużo podań o urlopy wypoczynkowe. [...] Teraz nie ma repety i urlopów. W tym systemie rozlicza się studentów co semestr. Po semestrze komputer go informuje, czy zaliczył choćby na minimum. Materiał z czterech semestrów student może zrobić w czasie od trzech do sześciu semestrów. Jeśli robi szybciej, to – nikogo nie pytając – może się sam urlopować. Studia mogą trwać od 8 do 12 semestrów”.

Na Politechnice większość wydziałów wprowadziła system ścieżkowy, polegający na tym, iż na pierwszych latach nie ma obieralności przedmiotów lub jest minimalna, możli-

wości wyboru zwiększają się na starszych latach. Różnice między wydziałami polegają na tym, od którego roku wchodzi bloki przedmiotów obieralnych, jaki stanowią procent programu studiów i ile jest do wyboru ścieżek dojścia do dyplomu.

Na Uniwersytecie zwiększenie indywidualizacji studiów przebiega w różny sposób. Czasami przybiera charakter zwiększonej fakultatywności zajęć, a czasami – zwiększenia dostępności indywidualnego toku studiów, np. dla studentów, którzy otrzymali średnią ocen za semestr powyżej trzech. Ale blisko połowa dziekanów uniwersyteckich stwierdziła, że nie przeprowadzono na ich wydziale zmian toku studiów. Wśród nich kilku zapowiedziało, iż przygotowują się do wprowadzenia systemu punktowego. Pozostali badani brak zmian dydaktycznych uzasadniali bardzo różnie. Mówiono, że na danym wydziale działalność dydaktyczna była od dawna autorską sprawą prowadzących zajęcia, dotyczyło to przede wszystkim zajęć prowadzonych przez samodzielnych pracowników nauki. Twierdzono, że indywidualizacja nauczania jest praktykowana od wielu lat. Przy tego typu argumentach powoływano się często na tradycję wydziału. Kilku dziekanów wyraziło opinię, iż na ich wydziale nie można wprowadzić zasadniczych zmian w organizacji toku studiów z powodu oporu kadry. Szerzej problem ten omówimy w dalszej części artykułu.

Respondenci z obydwu uczelni dość często analizowali kwestię indywidualizacji toku studiów w kontekście nastawienia studentów do nauki. Ci, którzy „przymierzają się” do reformy punktowej wyrażali obawę, iż studenci mogą dobrać zajęcia nie według jakiegoś merytorycznego planu lecz według stopnia łatwości uzyskania zaliczenia. Mogą, zdaniem tych osób, poszukiwać „dobrych wujków”, a nie wymagających nauczycieli akademickich. Natomiast badani pracujący na wydziałach, na których wprowadzono znaczną indywidualizację studiów twierdzili, że bywa różnie, lecz dominuje opinia, iż większość studentów wybiera zajęcia zgodnie z własnymi planami naukowymi lub zawodowymi.

Kilku dziekanów i z Uniwersytetu, i z Politechniki w przeprowadzonych wywiadach stwierdziło, że na ich wydziałach programy nauczania budowane są na wzór programów uczelni zagranicznych i często przy współpracy naukowców z Europy Zachodniej. Uczni z innych krajów są zapraszani nie tylko jako konsultanci, ale także jako wykładowcy. Na Uniwersytecie prowadzą oni nawet cykle wykładów, pomyślane czasami jako zajęcia alternatywne wobec prowadzonych przez polskich naukowców. Opracowując wyniki badań zauważyliśmy, iż ten typ innowacji dydaktycznych wymieniają przede wszystkim dziekani wydziałów o silnym potencjale naukowym (według kategoryzacji KBN) lub tych, na których zmiany ustrojowe zachodzące w kraju odbiły się najsilniej.

Pytałyśmy dziekanów, jak – ich zdaniem – studenci oceniają ofertę edukacyjną wydziału i działalność dydaktyczną nauczycieli akademickich? Zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że nie odczuwa presji studentów na rodzaj dostarczanej im wiedzy. Jedyne na kilku wydziałach o profilu zawodowym występuje tego typu presja. Natomiast dość trudno byłoby powiedzieć respondentom, jak studenci oceniają sposób przekazywania im wiedzy. Ankiety studenckie na ten temat przeprowadzane były tylko na kilku wydziałach w obydwu uczelniach. Taki stan rzeczy jest wynikiem braku zainteresowania młodzieży tego typu sprawdzianami, lecz także – na niektórych wydziałach – braku akceptacji rady wydziału. Kilku dziekanów wspomniało, iż jest im wiadomo, że niektórzy pracownicy sami na swoich zajęciach ze studentami przeprowadzają ankietę dotyczącą oceny ich pracy dydaktycznej. Na wydziałach, na których wprowadzono system punktowy oraz na tych, na których na starszych latach prowadzone są zajęcia alternatywne pewnym sprawdzianem atrakcyjności dostarczanej na nich wiedzy jest obecność studentów, co może stanowić bodziec do ulepszenia prowadzonych zajęć.

Stosunek pracowników naukowo-dydaktycznych do inicjatyw reformatorskich

Ponad połowa respondentów obu uczelni wskazuje postawę kadry jako zasadniczą przeszkodę w reformowaniu wydziału. Postawę, która prowadzi do zwolnienia tempa zmian, zahamowania ich lub niemożności wprowadzenia. O postawach kadry pisaliśmy już w kontekście kłopotów ze sprawnym zarządzaniem wydziałem. Obecnie ten sam problem powraca jako istotne utrudnienie, zarówno w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych na wydziale, jak i w różnicowaniu jego oferty edukacyjnej. Oto kilka typowych wypowiedzi na ten temat:

„Od wielu lat nie wprowadzono u nas zmian organizacyjnych, *lobby* zachowawcze jest bowiem bardzo silne. Ludzie obawiają się zmian. Nie tylko nie zgadzają się na likwidację zakładów, ale nawet nie godzą się na zmniejszenie liczby godzin przeznaczonych na nauczanie danego przedmiotu. [...] Mamy przygotowany projekt reformy programowej, ale nie zostanie wprowadzona w roku akademickim 1992/93 z powodu zachowawczych postaw pracowników. Wydział funkcjonuje w sumie nie najgorzej dzięki grupie zapaleńców, których nie jest tak dużo, aby wprowadzić radykalne zmiany, ale wystarczająco dużo, aby utrzymać niezły poziom”.

„Ograniczenia efektywności działań reformatorskich tkwią w świadomości, a tu zmiana jest trudna i powolna. Wszystko robią ludzie, a w obecnej sytuacji większość stara się zachować stan istniejący najmniejszym kosztem. Taka sytuacja musi być tolerowana, ponieważ nie można dokonać zmiany na sposób amerykański, tj. zwolnić pracownika z dnia na dzień i przyjąć nowego”.

„W ramach reformowania wydziału powinno się usunąć ludzi nieprzydatnych. Nie chodzi tu o poziom merytoryczny. Zmieniło się zapotrzebowanie na pewne gałęzie wiedzy, niektóre z nich straciły przydatność. Powstaje pytanie, jak zwolnić ludzi o wysokim statusie naukowym i z dorobkiem, który stracił aktualność?”.

„Przeprowadzamy obecnie gruntowną reformę studiów. Studenci popierają ją, ale nie wnoszą żadnej inicjatywy. Aktywni byli tylko w 1981 roku; ani przedtem, ani później. Pracownicy myślą tylko jak przeżyć. Działalność na uczelni nie przynosi niczego ani dla awansu, ani dla portfela. Każdy myśli tylko jak dodatkowo zarobić, więc na działalność społeczną nie ma już czasu. Reformę przygotowują władze wydziału. Rada tylko dyskutuje”.

„Podejmowanie jednocześnie z pracą na uczelni pracy poza nią stanowi problem, który narasta. Wiąże się to z sytuacją materialną, niskimi zarobkami na uczelni. Ale jedni pracują dodatkowo bez szkody dla pracy w uczelni, a inni całym sercem są w tamtej pracy, zaniedbują zajęcia, odwołują, studenci nie mogą ich znaleźć, prawdopodobnie też nie przygotowują się do zajęć. Takie osoby są zwykle przeciwne wszelkim inicjatywom wydziału, które wymagałyby od nich wysiłku wykraczającego poza pensum, nie chcą również pracować w godzinach nadliczbowych. W wielu przypadkach praca na uczelni to wizytówka umożliwiająca karierę w innej placówce”.

W kontekście wypowiedzi dziekanów na temat reformowania wydziałów pojawiło się rozróżnienie: młodzi i starzy pracownicy. Ten problem poruszyło kilku respondentów z Uniwersytetu i Politechniki. Jedni – argumentowali, że siłą istotną dla reformowania uczelni są młodszy pracownicy nauki, a starsi wiekiem i stopniem raczej te poczynania hamują w obronie własnych interesów lub z niechęci do podejmowania jakichkolwiek nowych działań. Jeden z dziekanów określił postawy części profesorów jako postawy emeryckie. Inni – dowodzili, że młodszy pracownicy byli bardzo aktywni w latach osiemdziesiątych, w okresie „Solidarności”, a obecnie wykazują zmęczenie, zobojętnienie lub też za

bardzo ich absorbuje praca poza uczelnią i reagują niechętnie na każdą inicjatywę, która wymagać może od nich zwiększonego nakładu pracy.

Reforma – punkt docelowy

W wypowiedziach dziekanów na temat reform przewijały się wątpliwości dotyczące sensowności podejmowania przeobrażeń lub ich kontynuowania w sytuacji, gdy nie jest jasno określony cel, do którego się zmierza. Przy ogromnym gadulstwie – jak stwierdził jeden z respondentów – na temat wartości nauki nie jawi się nowy kształt szkolnictwa. Uczelnie i nauka tak długo będą borykać się z najróżniejszymi problemami lokalowymi, finansowymi, organizacyjnymi, jak długo nie będzie należycie doceniona rola nauki, wiedzy i możliwości wykorzystania badań naukowych. Jak dotąd nie ma żadnych realnych perspektyw poważniejszych zmian. Jego zdaniem, musi odejść obecne pokolenie i przyjść następne. Dość często wskazywano na brak strategii rozwoju, która określałaby zadania szkolnictwa. Strategia ta nie powinna być budowana na poziomie wydziału, lecz przynajmniej na poziomie ministra. Władza powinna określać kierunki rozwoju edukacji i nauki. Na razie zarówno wydziały, uczelnie, jak i rząd traktują obecny okres jako przejściowy. Nie zbudowano ani systemu edukacji, ani systemu badań naukowych. Niepokój o przyszłość wyższych uczelni wyraziło wielu dziekanów, lecz tylko kilku spośród nich opisało dzisiejszy stan szkół wyższych jako nadciągającą katastrofę. Jedną z tych wypowiedzi cytujemy: „Wszystko jest dziełem przypadku, nie ma żadnego systemu, żadnych trwałych decyzji. Wszystko wrze, a my toniemy. Trzeba podejmować natychmiastowe decyzje, a jedyną ich przesłanką jest to, aby nie było większych strat”.

Zarówno wśród dziekanów Uniwersytetu, jak i Politechniki pojawiała się opinia, iż łatwiej, szybciej i sensowniej byłoby reformować wydział, gdyby był jasno określony cel, tj. model uczelni, który chciałoby się zbudować. To samo dotyczy systemu edukacji, który powinien być reformowany na wszystkich poziomach i według tych samych założeń. Stawiano pytania: jaki ma być ten przyszły uniwersytet i jaka ma być w przyszłości politechnika? Czy kształt tych uczelni w przyszłości będzie sumą niezależnych działań poszczególnych wydziałów, czy raczej próbą realizacji wspólnie wypracowanych założeń lub może próbą adaptacji już istniejących wzorów? Jeden z dziekanów uniwersyteckich wyraził to następująco: „Uniwersytet powinien dawać szersze horyzonty. Nasze kształcenie uniwersyteckie jest absurdalnie wąskie i specjalistyczne. Studiuje się nie na uniwersytecie, ale na wydziale, a nawet w instytucie. Nigdzie na świecie czegoś takiego nie ma. Stanowimy przeciwieństwo *college*’ów amerykańskich, w innych krajach uniwersytety mieszczą się gdzieś w środku. Nie ma powodu, żeby np. student matematyki nie mógł łączyć tych studiów ze studiowaniem fizyki, ekonomii czy socjologii. Specjalizacja nie ma sensu. Uniwersytet powinien być czymś więcej niż federacją wydziałów”. W przypadku politechniki konkretyzacja wątpliwości respondentów związanych z przyszłym kształtem tej uczelni sprowadza się do pytań, czy politechnika ma się przekształcić w uniwersytet techniczny? Jeśli tak, to jak szybko? Czy ma być budowana według własnej koncepcji wypracowanej na uczelni, czy może ma być adaptacją któregoś z istniejących wzorów? Jeśli tak, to którego?

W wypowiedziach dziekanów, dotyczących kierunku reformowania ich uczelni i w ocenach wprowadzanych innowacji, najczęściej występującą płaszczyzną odniesienia stanowiły ich własne doświadczenia i obserwacje wyniesione z pracy w uczelniach zagranicznych. Najczęściej były to uczelnie amerykańskie.

6. Współpraca z otoczeniem zewnętrznym

Otoczeniem zewnętrznym nazywamy w tym artykule różne organizacje, instytucje i grupy społeczne, np. organizacje społeczne, gospodarcze, towarzystwa naukowe, władze lokalne, fundacje, absolwentów szkół średnich, a także instytucje nadrzędne wobec wyższych uczelni, tj. MEN i KBN. Chodzi nam o zaobserwowanie, jak kształtuje się obecnie zapotrzebowanie tego otoczenia na usługi świadczone przez instytucje szkolnictwa wyższego. Mogą to być usługi edukacyjne, badawcze, ekspertalno-diagnostyczne. Pytania badawcze związane z tym problemem brzmiały następująco: W jakim stopniu usługi świadczone przez wyższe uczelnie zostały urynkwione? Jakie działania uczelnie oferują społeczeństwu odpłatnie? Czy otoczenie zewnętrzne wyraża zapotrzebowanie na owe usługi?

Interesują nas inicjatywy realizowane na poziomie wydziału.

Edukacja

W świadczonej odpłatnie działalności edukacyjnej występują zauważalne różnice między Uniwersytetem i Politechniką.

Na Uniwersytecie ponad połowa wydziałów prowadzi jakieś formy odpłatnej działalności edukacyjnej. Są to przede wszystkim studia podyplomowe oraz zaoczne i wieczorowe. Sporadycznie wymieniane są jeszcze szkoły letnie i kursy organizowane, po pierwsze – dla obcokrajowców zgłaszających chęć nauki języka polskiego czy zdobycia wiedzy o Polsce, po drugie – dla osób chcących uzyskać nowe kwalifikacje poszukiwane na rynku pracy. Jak powiedział jeden z dziekanów, są dwie koncepcje odpłatności za studia zaoczne i wieczorowe, tj. odpłatności wysokiej – na tych wydziałach, których studenci w przyszłości mogą liczyć na dobre zarobki i niskiej – na wydziałach, których studenci nie żywią takich nadziei. W drugim przypadku wydział, po odprowadzeniu części pieniędzy do kasy uniwersytetu, po opłaceniu pomieszczeń i zapłaceniu kadrze za prowadzone zajęcia, nic lub prawie nic nie zarabia. Sens tej działalności – zdaniem respondentów – polega na odpowiedzi na zapotrzebowanie społeczeństwa i na stworzeniu kadrze możliwości dorobienia na uczelni zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami.

Kilku dziekanów z Uniwersytetu stwierdziło, iż ich wydziały „przymierzają się” do wprowadzenia jakichś form odpłatnej działalności edukacyjnej, lecz zarazem zgłosili oni pewne obawy, czy ich oferta spotka się ze społecznym zainteresowaniem oraz czy pracownicy naukowo-dydaktyczni będą chcieli poświęcić swój czas na dodatkową pracę na uczelni, zajęcia dość miernie opłacane. Studia podyplomowe prowadzone przez ponad jedną trzecią wydziałów są finansowane głównie przez różne instytucje zapewniające swoim pracownikom możliwość doskonalenia zawodowego.

Na Politechnice odpłatna działalność edukacyjna prowadzona jest w zasadzie w formie studiów podyplomowych oraz różnego rodzaju kursów dla osób z wyższym wykształceniem, dla maturzystów, a także otwartych kursów dla ludności, np. kursów komputerowych, językowych, rysunkowych. Około połowy wydziałów prowadzi obie wymienione formy działalności lub jedną z nich, lecz – jak zapewniali nas badani – nie zmienia to sytuacji finansowej wydziałów. Przy tym kilku respondentów stwierdziło, iż zaczynają się kłopoty ze studiami podyplomowymi, zakłady pracy bowiem zaczynają się wycofywać z ponoszenia kosztów związanych z edukacją pracowników. Na Politechnice, tak jak i na Uniwersytecie kilku dziekanów poinformowało nas, iż ich wydziały przygotowują się do wprowadzenia jakichś form odpłatnych studiów. W roku akademickim 1992/93 na trzech z

objętych badaniami wydziałach Politechniki przyjęto po raz pierwszy studentów na pierwszy rok płatnych studiów zaocznych lub wieczorowych.

Działalność badawcza i eksperjalno-diagnostyczna

Z wywiadów przeprowadzonych z dziekanami wydziałów uniwersyteckich wynika, że związki tej uczelni z organizacjami gospodarczymi i obywatelskimi, realizujące się w formie odpłatnej działalności badawczej i eksperjalno-diagnostycznej, mają charakter incydentalny. Jeśli nawet w przeszłości była jakaś współpraca z przemysłem, to teraz nie istnieje. Obecnie – argumentują badani – nie ma zapotrzebowania na nową myśl teoretyczną czy zaawansowane technologie, przemysł bowiem jest na etapie walki o przetrwanie. Optymiści zakładają, że ta sytuacja zmieni się w bliskiej przyszłości. Prace eksperjalno-diagnostyczne wykonują sporadycznie poszczególni naukowcy. Jest to działalność mało opłacalna, ponieważ Uniwersytet obciążał tego typu prace sporymi narzutami. Działalność eksperjalno-diagnostyczną przejęły najróżniejsze fundacje, które świadczą usługi w sposób komercyjny. Pracują w nich uniwersyteccy eksperci, zarabiając zdecydowanie lepiej niż mogliby zarobić na Uniwersytecie za wykonanie tej samej pracy.

Na Politechnice związki z przemysłem, dość silne w przeszłości, wyraźnie zamierają. W przeszłości przemysł (głównie przemysł obronny) był hojnym sponsorem, w stosunku do niektórych wydziałów wymuszał innowacyjność. Obecnie tego typu współpraca nie istnieje lub ma charakter sporadyczny i występuje głównie w sytuacji awarii, gdy jest potrzebna szybka pomoc wybitnych ekspertów. Na dwóch wydziałach odnotowano udane próby współpracy z firmami prywatnymi i – jak mówią dziekani – jest duża szansa na dalszą współpracę. Trochę lepiej wygląda działalność eksperjalno-diagnostyczna i inżynierska. Podobnie jednak jak na Uniwersytecie – narzuty zastosowane przez Politechnikę są dość wysokie i prace te nie są zbyt atrakcyjne finansowo dla pracowników. Jeśli mają oni okazję prywatnego wykonywania tego typu pracy, wybierają najczęściej tę możliwość.

Co ratuje wydziały od klęski finansowej?

Respondenci są dość zgodni w ocenie dotacji budżetowej, jaką otrzymują ich uczelnie. Wyrażane opinie zamykają się między stwierdzeniami, iż jest ona niewystarczająca, a określeniami, że jest katastrofalnie niska. W wypadku wielu wydziałów sytuację zdecydowanie lub trochę poprawiają inne źródła finansowania. Roli tej nie pełni w sposób znaczący przemysł, a odpłatna edukacja poprawia sytuację jedynie kilku wydziałów uniwersyteckich.

Dla uniwersytetu najbardziej znaczącym źródłem dofinansowywania jest KBN. Siedmiu dziekanów stwierdziło, iż pieniądze otrzymane z tej instytucji na badania statutowe i liczne granty zdecydowanie poprawiły kondycję finansową wydziału. Pieniądzy z budżetu nie starcza, nawet na wydziałach otrzymujących stosunkowo duże dotacje, na wydatki związane z dydaktyką ani na techniczne funkcjonowanie, ani na wyjazdy zagraniczne czy dokształcanie pracowników naukowych. Część tych potrzeb może być zaspokojona dzięki odpisom z kwot otrzymanych z KBN. Dwóch respondentów wyraziło opinię, iż pieniędzmi pochodzącymi z tej instytucji łątają dziurawy budżet i dzięki temu mogą funkcjonować. Trzy osoby stwierdziły, iż przyznawane im środki z KBN są minimalne i nie zmieniają kondycji finansowej wydziału. Pozostali dziekani (6 osób) nie wypowiedzieli się w tej sprawie.

Dziekani uniwersyteccy wymienili też inne źródła dofinansowywania działalności wydziałów. Są to: dodatkowe dotacje z MEN (3 osoby wymieniły tę instytucję), pieniądze z programu Tempus (3 osoby), środki pochodzące z programów badawczych wykonywanych

wspólnie z partnerami zagranicznymi (4 osoby), pomoc fundacji (2 osoby), darowizny (1 osoba).

Także dla Politechniki KBN jest najważniejszym źródłem dofinansowania działalności wydziałów. Pięciu dziekanów określiło jako znaczną pomoc tej instytucji przekazywaną w formie funduszy na badania statutowe i grantów. Dwie osoby uznały, iż pieniądze te ratują wydział przed klęską finansową. Jedynie trzech respondentów uważa, że pomoc ta jest minimalna i nie zmienia sytuacji finansowej ich placówki.

W wypowiedziach dziekanów obu uczelni czyniona była uwaga, iż obecnie granty badawcze nie zawsze są umieszczane w instytucjach naukowych. Tak więc dziekani nie tylko nie mają pełnej informacji, kto taki grant otrzymał, ale w wypadku grantów nie zarejestrowanych na uczelni nie uzyskuje ona żadnych korzyści materialnych.

Poza pomocą z KBN, kilku dziekanów Politechniki wymieniło program Tempus jako dodatkowe źródło finansowania działalności wydziału. Dzięki niemu można wysłać młodych pracowników na staże zagraniczne, najzdolniejszych studentów – na studia, a także opłacić pewne programy dydaktyczne. Sporadycznie wyrażano opinie, iż Tempus stanowi tylko turystykę naukową, nie zmieniającą w sposób istotny działalności wydziału.

Podsumowanie

Po przeanalizowaniu wypowiedzi dziekanów narzuca się wniosek, iż wymienione na początku tego opracowania cechy charakterystyczne instytucji szkolnictwa wyższego, wskazywane przez badaczy z krajów Europy Zachodniej, występują także w wyższych uczelniach w Polsce. Tematem do dyskusji pozostaje kwestia, czy sytuacja ta jest głównie wynikiem funkcjonowania uniwersalnych dla instytucji akademickich mechanizmów, które umożliwiły przetrwanie niezależnych sposobów działania na najniższych szczeblach organizacji szkolnictwa wyższego pomimo długotrwałych wysiłków podejmowanych przez władze komunistyczne, aby te działania uzależnić od decyzji władz centralnych (mianowany rektor, rząd, partia). Być może jednak występowanie tych cech jest raczej nowym zjawiskiem powstałym w wyniku zmian zachodzących w społeczeństwie i w funkcjonowaniu szkół wyższych.

Jak można, opierając się na wypowiedziach dziekanów, ocenić zmiany zachodzące na wyższych uczelniach?

Przede wszystkim po raz kolejny znajduje potwierdzenie pogląd, iż instytucje szkolnictwa wyższego są z zasady dość konserwatywne i wszelkie innowacje nie przyjmują się w nich zbyt łatwo. W dwóch badanych uczelniach znalazł także potwierdzenie wniosek Clarka, mówiący, że innowacje w instytucjach szkolnictwa wyższego mają często charakter przystosowawczy, tworzą raczej przybudówki do istniejących budowli niż zmieniają budowlę (Clark 1983).

Jak wynika z literatury przedmiotu, duże, nagłe i wielostronne zmiany są rzadko spotykane w wyższych uczelniach. Właśnie z powodu fragmentaryzacji zadań i rozczłonkowania władzy tego typu zmiany bardzo trudno jest wprowadzić w życie. Lecz oporności wobec zmian nie można interpretować jedynie negatywnie. Jest ona bowiem jednocześnie gwarantem przetrwania podstawowych zasad i mechanizmów odkrywania, zachowywania, wzbogacania i przekazywania wiedzy. Z polskich doświadczeń wyniesionych z minionego okresu wynika, iż nawet w sytuacji, gdy władza dysponowała metodami i narzędziami nacisku, napotykała wyraźny opór materii próbując wprowadzić zmiany w funkcjonowaniu wyższych uczelni, jeśli owe zmiany nie były aprobowane przez środowisko naukowe. Naciski

te wymuszały wprawdzie wprowadzenie pewnych reform nie akceptowanych przez uczonych, czasami całkiem istotnych, lecz powodowały także rozszerzanie się zakresu – opisanych przez J. Lutyńskiego – działań pozornych występujących w świecie nauki (Lutyński 1990).

W instytucjach szkolnictwa wyższego po wprowadzeniu nowej *Ustawy* hierarchiczność systemu została wyraźnie ograniczona. Na obu uczelniach dziekani większości wydziałów zwracali uwagę na utrudnienia wynikające z kolegalności podejmowania decyzji, lecz jednocześnie wyrażali aprobatę dla zawartej w *Ustawie* idei samorządności. Ich zdaniem, dla dobrego funkcjonowania instytucji szkolnictwa wyższego jest bardzo ważne, że pracownicy uczelni, a nie władze zwierzchnie, decydują o jej działaniu oraz że podejmowane decyzje są wynikiem woli większości. Obecny system można określić jako negocjacyjny, w którym zmiana nie może być zadekretowana z góry, w którym każda z osób i podstawowych jednostek organizacyjnych uważa, iż ma prawo decydowania, co jest dla niej najlepsze. W konsekwencji, wszystkie propozycje innowacji muszą być w końcu usankcjonowane przez tych, którzy powinni wprowadzić je w życie. Wydłuża to oczywiście czas potrzebny do podjęcia decyzji i wpływa na charakter tej decyzji. Zazwyczaj jest ona wynikiem kompromisu. Na wydziałach, na których zarządzanie przebiega najsprawniej, kadra, chcąc usprawnić funkcjonowanie wydziału, przekazała część swoich uprawnień dziekanowi. Jednak, tak wyrażane zaufanie do organów jednoosobowych jest zjawiskiem dość rzadko występującym.

W wypowiedziach dziekanów dotyczących funkcjonowania wydziału przeważa opinia, iż liczba i jakość prowadzonych badań nie zmniejszyła się w ciągu ostatnich, bardzo trudnych pod względem ekonomicznym, lat (taką opinię wyraziło 10 respondentów z Uniwersytetu i 6 z Politechniki; 2 dziekanów stwierdziło, że liczba i poziom badań prezentują się obecnie lepiej; 3 osoby z Uniwersytetu i 2 z Politechniki oceniły obecną sytuację jako gorszą niż w latach osiemdziesiątych; pozostali nie wyrazili opinii). Utrzymanie dobrego poziomu naukowego było możliwe dzięki środkom finansowym płynącym z Komitetu Badań Naukowych i dzięki udziałowi naukowców w badaniach prowadzonych wspólnie z zagranicznymi ośrodkami naukowymi (stanowisko to jest charakterystyczne dla wydziałów, które uzyskały w KBN kategorię A). Lecz jednocześnie wśród osób wyrażających tę opinię dawało się zauważyć niepokój o przyszłość. Z wypowiedzi dziekanów wynika, że sytuacja na wyższych uczelniach wygląda tak jak w całym kraju: daje się zauważyć pewną bezwładność, brak zapалу do pracy. Jeszcze bardziej widoczny jest zanik zainteresowania wszelką aktywnością *pro publico bono*. Rozpadają się środowiska naukowe. Na niektórych wydziałach dobry poziom badań i dydaktyki utrzymywany jest jedynie dzięki istnieniu grup zapaleńców, którzy z wielokrotnością swoje wysiłki, aby ten poziom utrzymać. Towarzyszy temu pasywność wszelkich organizacji studenckich, włączając w to samorząd.

W instytucjach szkolnictwa wyższego szczególnie trudne jest wprowadzenie całościowego pakietu innowacji określanych przez nas mianem reform, takich jak zmiana toku i programu studiów, zasad przyjęć na studia, rodzaju struktury organizacyjnej wydziału, celu i zasad oceniania działalności pracowników naukowo-dydaktycznych.

Jako zasadnicze utrudnienia w dobrym funkcjonowaniu wydziału, a przede wszystkim w jego reformowaniu, dziekani Uniwersytetu i Politechniki wymieniają:

1. Konserwatyzm kadry wynikający z przekonania, iż dobre jest to, co wypróbowane, z obrony tradycji lub z niechęci do podejmowania nowych działań, z przywiązania do rutyny.
2. Sprzeciw wewnątrzuczelnianych grup broniących partykularnych interesów i często chroniących cechowe terytoria. Ten typ oporu przeciw zmianom zazwyczaj przypisywany bywał samodzielny pracownikom nauki nazywanym czasami „baronami nauki”.
3. Zmniejszającą się rolę pracy na wyższej uczelni jako znaczącej wartości w życiu pra-

owników naukowo-dydaktycznych. Wielu naukowców z powodu bardzo niskich płac na wyższych uczelniach albo w wyniku zainteresowania życiem społecznym toczącym się poza murami szkoły podjęło stałą pracę w innych instytucjach. Część z nich nowe zajęcie tak absorbuje, iż na uczelni starają się wykonywać program minimum i wszelkie reformy postrzegają jako dodatkowe obciążenie, któremu nie mogliby sprostać.

4. Brak prawidłowej wymiany pokoleniowej. Na wyższych uczelniach brakuje młodych, uzdolnionych naukowo ludzi. Na większości wydziałów albo nie ma kandydatów do podjęcia pracy, albo zgłasza się „drugi garnitur”, ponieważ najzdolniejsi znajdują pracę atrakcyjniejszą pod względem materialnym, a czasami i zawodowym, poza uczelnią.

5. Sytuację finansową uczelni utrudniającą, a czasami uniemożliwiającą realizację reformatorskich dążeń kadry. W tym kontekście wymieniana jest przede wszystkim ciasnota lokalowa oraz brak nowoczesnej aparatury i pieniędzy na dalsze kształcenie młodych pracowników naukowo-dydaktycznych.

6. Brak ogólnej strategii reformowania nauki i szkolnictwa wyższego w skali kraju lub chociażby w skali uczelni. Ten stan rzeczy – zdaniem respondentów – jest wynikiem niedoceniań roli nauki przez rząd, Sejm i społeczeństwo, jak też niewypracowania przez środowiska naukowe koncepcji przyszłego systemu szkolnictwa wyższego i nauki.

7. Brak wyraźnej presji gospodarki rynkowej wymuszającej konkurencyjność. Zdaniem Clarka, mechanizm rynkowy powoduje, że każda z instytucji szkolnictwa wyższego próbuje wytworzyć swoją własną niszę, stara się być atrakcyjna dla swojej klienteli i każda reaguje na wpływy zewnętrzne na swój sposób.

W badanych przez nas uczelniach najszerzy zakres innowacji został wprowadzony na kilku wydziałach. Po pierwsze – o ustabilizowanym, wysokim międzynarodowym statusie akademickim, na których grupy reformatorskie były duże, bardzo prężne i cieszące się uznaniem kolegów. Po drugie – na wydziałach nie mających takiego statusu, lecz w których zachodzące przeobrażenia ustrojowe spowodowały konieczność wprowadzenia szybkich zmian w programach nauczania oraz przyczyniły się do znacznego wzrostu liczby kandydatów na studia, liczących na zdobycie dobrego zawodu.

Z wypowiedzi dziekanów wynika, iż znaczące zmiany, w porównaniu z wynikami badań z końca lat osiemdziesiątych, zachodzą w postawach studentów wobec studiów (Najduchowska, Wnuk-Lipińska 1992; Kulpińska i inni, 1992). O większym obecnie zainteresowaniu studiami i wyższym poziomie intelektualnym studentów mówiło tyłu samo dziekanów, ilu uznało, że obecnie jest tak samo jak dawniej (co w większości przypadków oznacza, iż jest nie najlepiej). Jedynie trzech dziekanów stwierdziło, że poziom studentów się pogorszył. Nowym zjawiskiem jest pragmatyzm zauważalny w nastawieniu młodzieży do studiowania. Jest to szczególnie widoczne na wydziałach o profilu zawodowym. Perspektywy zawodowe są stymulatorem zainteresowań i motywacji do studiowania. Na kilku wydziałach studenci domagali się zmian programów zgodnie z wymaganiami przyszłych pracodawców. Zwiększający się w sposób zauważalny pragmatyzm nastawienia studentów wobec zdobywanej wiedzy i kwalifikacji ma pozytywne i negatywne implikacje. Pozytywne – polegają na zwiększeniu zainteresowania studentów programem studiów, co może spowodować przyspieszenie zmiany oferty edukacyjnej wyższych uczelni. Negatywne – oznaczają zbyt nieuzawodowienie programu studiów, tj. ograniczenie do minimum wiedzy teoretycznej i odrzucenie wiadomości spoza obszaru wiedzy zawodowej (np. humanistyki czy nauk społecznych).

W niniejszym artykule, omawiając zmiany zachodzące na wyższych uczelniach, opieraliśmy się na analizie funkcjonowania wydziałów. Jest faktem, że wiele inicjatyw reformatorskich zostało wprowadzonych na innym szczeblu organizacyjnym, tj. ponadwydziałowym.

Reformatorzy z różnych wydziałów – na podstawie inicjatywy lub przy wsparciu rektorów – zorganizowali lub są w trakcie organizowania międzywydziałowych lub nie związanych z wydziałami nowych naukowych i naukowo-dydaktycznych jednostek organizacyjnych. Są one próbą odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłaszane przez otoczenie społeczne oraz przez międzynarodowe organizacje. Jednakże w wypowiedziach dziekanów obecność tych nowych organizmów jest mało zauważalna. Jedyne kilka osób, zaangażowanych w ich tworzenie, wymieniało je spontanicznie (bez pytania zadanego przez osobę przeprowadzającą wywiad) jako inicjatywy o zasadniczym znaczeniu dla reformowania ich uczelni.

Literatura

Cameron K.S., Whetter D.A. 1984

Models of the Organizational Life Cycle: Application to Higher Education. W: Bess J.L. (ed.): *College and University Organization.* New York: New York University Press.

Clark B.R. 1983

The Higher Education System. Berkeley: University of California Press.

Kerr C. 1982

The Uses of the University. Cambridge.

Kulpińska J., Najduchowska H., Jastrzab-Mrozicka M., Wnuk-Lipińska E. 1992

Studenci okresu przelomu. Warszawa-Łódź: PWN.

Lutyński J. 1990

Działania pozorne. W: Lutyński J.: *Nauka i polskie problemy, komentarz socjologa.* Warszawa: PIW.

Najduchowska H. 1990

Wyższa uczelnia jako miejsce pracy. W: Najduchowska H., Wnuk-Lipińska E.: *Nauczyciele akademicy – 1984.* Warszawa-Łódź: PWN.

Wnuk-Lipińska E. 1990

Badania a dydaktyka. W: Najduchowska H., Wnuk-Lipińska E., *Nauczyciele akademicy – 1984.* Warszawa-Łódź: PWN.

Najduchowska H., Wnuk-Lipińska E. 1992

Dekadencja. Edukacja i perspektywy życiowe studentów. Warszawa-Łódź: PWN.

Vught F.A. van 1989

Innovations and Reforms in Higher Education. W: Vught F.A. van (ed.) *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education:* London.