

Ukształtowała się wspólnota na rzecz projektu środowiskowego

Rozmowa z prof. dr. hab. Jerzym Woźnickim, prezesem Fundacji Rektorów Polskich, dyrektorem Instytutu Społeczeństwa Wiedzy, członkiem Prezydium Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich

– Zacznijmy naszą rozmowę od pytania o potencjał implementacyjny *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020 – projektu środowiskowego*. Sukces we wdrażaniu strategii często zależy nie tyle od szczegółowych zapisów i sformułowań na temat np. rady powierniczej czy współpłatności za studia, ile od debaty i sposobu wprowadzania strategii. Jak Pan Rektor wyobraża sobie dalsze prace nad udoskonaleniem i konkretyzacją projektu strategii oraz stworzeniem wokół niej klimatu poparcia, jak zaś wprowadzanie strategii w życie? Czy pod wpływem debaty coś w niej ulegnie zmianie?

– Po bezprecedensowej debacie publicznej, właśnie zakończonej na tym etapie, po przyjęciu i wskazaniu projektu środowiskowego jako podstawy przyszłych prac rządowych nad strategią narodową przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego, wszystkie działające Konferencje Rektorów i Krajową Reprezentację Doktorantów, sytuacja jest jasna. Niewiele jest wątpliwości, jak dalej działać. Uchwały, o których mówiłem, podjęte przez reprezentatywne organizacje i instytucje, ustawowo uprawnione do wyrażania opinii w imieniu uczelni i ich społeczności akademickich, stały się potwierdzeniem bardzo dobrego klimatu wobec projektu środowiskowego. Potwierdziły to także wyniki głosowania (we wszystkich przypadkach bez głosów przeciwnych i przy minimalnej liczbie głosów wstrzymujących się). Mamy do czynienia ze zjawiskiem ukształtowania się wspólnoty na rzecz projektu środowiskowego *Strategii* w skali dotąd nieznannej w naszym kraju. To wielki kapitał, który nie może zostać zmarnowany. Zgodnie z wolą tej wspólnoty, projekt środowiskowy *Strategii*, w dalszych pracach nad strategią narodową, powinien zostać uzupełniony i skonkretyzowany. Prace te powinny zostać podjęte niezwłocznie z inicjatywy rządu oraz powinny być prowadzone wspólnie i w uzgodnionej formule. Do udziału w nich powinni zostać zaproszeni przedstawiciele głównych sił politycznych i społecznych w naszym kraju. To będzie stanowić gwarancję ciągłości planowanych działań na rzecz niezbędnych zmian. Pamiętajmy, mówimy tu – w naszej intencji – o jednym z najważniejszych w latach 2010–2020 projektów modernizacyjnych Rzeczypospolitej, jakim stanie się wdrożenie narodowej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego. Musimy wykorzystać ten wielki

potencjał na rzecz modernizacji, reprezentowany dzisiaj przez wspólnotę akademicką zjednoczoną wokół wspólnego programu.

– Cofnijmy się do początku. Jakie były podstawowe założenia prac zainicjowanych przez konsorcjum rektorów?

– Naszym głównym założeniem jest uczynienie, w okresie najbliższej dekady, szkolnictwa wyższego atutem rozwojowym kraju i źródłem jego międzynarodowego prestiżu. Tak dzisiaj nie jest. Dlatego obecny stan nas nie satysfakcjonuje.

Planując nasze przedsięwzięcie, przywiązywaliśmy wagę nie tylko do treści projektu strategii, ale także do formuły działania. Szkolnictwo wyższe odwołuje się bowiem do tysiącletniej tradycji uniwersytetu – a nie ma szkolnictwa wyższego bez uniwersytetu – i działania mające mu służyć, jeśli są prowadzone w imieniu środowiska, muszą respektować jego tożsamość i cechy kulturowe.

Kiedy uniwersytet powstawał w głębokim średniowieczu, tworzony był jako korporacja, która od początku zyskała pewne przywileje i wolności, nawet w czasach niezwykle wtedy hierarchicznego i konserwatywnego Kościoła katolickiego. Uniwersytet powstał i rozwijał się dzięki temu, że, wbrew hierarchiom i strukturom ówczesnego świata, uzyskał i utrzymywał autonomię. A osiągnął to, ponieważ odwoływał się do zasady wspólnoty akademickiej, która tworzyła środowisko opierające się na wartościach, a także prawa nadające mu charakter samorządny, z uwzględnieniem zasady kooptacji, zasady elekcji itd. W czasach nowożytnych ogólne tendencje były takie, że uniwersytet rozkwitał, kiedy zasady te były respektowane, natomiast w sytuacjach naruszania jego autonomii lub wykorzystywania go w działaniach politycznych – podupadał. Tak więc było dla nas oczywiste, że autonomia instytucjonalna i samorządność mają duże znaczenie dla uczelni, a dla uniwersytetu publicznego charakter fundamentalny. Oczywiście, musi być z tym związana zasada społecznej odpowiedzialności i służebności.

– Co to znaczy „autonomia instytucjonalna”?

– To znaczy, że organy instytucji działają autonomicznie wobec władzy zewnętrznej. Innymi słowy, o autonomii instytucjonalnej możemy mówić wówczas, gdy decyzje podejmują organy wewnętrzne danej instytucji, także te działające z udziałem osób nie będących jej pracownikami, co dotyczy np. konwentu.

Współcześnie w Polsce obowiązuje konstytucyjnie gwarantowana zasada autonomii uczelni, które władztwu rządowemu nie podlegają, z korzyścią dla wszystkich. Zdecydowały o tym zwłaszcza dwa elementy. Pierwszy – to siła wewnętrznej tradycji uniwersyteckiej, która jest świętością, której zakwestionowanie byłoby nie tylko niewłaściwe, bo nieproduktywne, ale także bardzo ryzykowne politycznie. Drugi element ma charakter kontekstualny. Uniwersytety funkcjonują w pewnym kontekście zewnętrznym, w który wrastają, który współkreują poprzez liczne i różnicowane swoje relacje z innymi podmiotami, i który z czasem staje się mocnym fundamentem ich działania. Dobrze, że tak jest, bo to rozwija ich misję społeczną. Brak rozpoznania i zrozumienia tego kontekstu doprowadził już do porażki niejednego reformatora. Oba te czynniki chronią uniwersytet przed próbami naruszania zasady autonomii instytucjonalnej przez zewnętrzne siły natury politycznej.

Jednym z kulturowych elementów kreowania wspólnoty w uniwersytecie jest samorządność akademicka, która chroni autonomię uniwersytetu, ponieważ łatwiej wywierać wpływ na organ jednoosobowy niż na kolegialny.

– Pojawiają się jednak głosy ze strony niektórych menedżerów z firm i części polityków, że samorządność hamuje rozwój uczelni.

– Nie przesadzajmy z tymi głosami. Poparcie kilku organizacji przedsiębiorców i pracodawców dla projektu środowiskowego, łączącego zasady samorządności i efektywności, temu zaprzecza.

W imię przywołanych przeze mnie wyższych wartości nie można zaakceptować „unieważnienia” w uczelni publicznej organów kolegialnych poprzez pozbawianie ich kompetencji stanowiących. W Polsce Ludowej po 1968 r. obowiązywała ustawa sprowadzająca rady wydziałów i senaty uczelni państwowych do funkcji organów doradczych. Mianowano wtedy rektorów i dziekanów, którzy trafiali na te stanowiska z tzw. nomenklatury komitetów partii. Pamiętamy, jakie skutki przyniosło to szkolnictwu wyższemu. Tymczasem od początku istnienia uniwersytetu, a więc od XI wieku, budulcem jego odrębności, autonomii i fundamentem działania była korporacyjna zasada kolegialności, dlatego uniwersytet zawsze bronił tej wartości. Zasada samorządności wewnątrz uczelni jest niezbędna także ze względu na wymagania związane z zapewnieniem autonomii twórcom kreującym uniwersytet oraz z gwarantowaniem wartości konstytucyjnych, takich jak wolność badań naukowych i publikowania ich wyników oraz wolność nauczania i twórczości artystycznej.

Inaczej mówiąc, uniwersytet nie mógłby zachować własnej tożsamości bez swojej społeczności akademickiej, ale to ona sama powinna najbardziej troszczyć się o nieustanne podtrzymywanie swego statusu wspólnoty zaufania i przywiązania do wspólnych wartości. Odrzucenie zasady wspólnoty byłoby równoznaczne z odrzuceniem idei uniwersytetu oraz jego wartości, bo gdzie i przez kogo miałyby one być kultywowane? Oznaczałoby to w istocie także negację samego uniwersytetu poprzez sprowadzenie go do roli wysoko wyspecjalizowanej firmy szkoleniowej, badawczej lub innowacyjnej. Tego nie można zaakceptować. Zauważmy, że taki karłowaty „uniwersytet” nie realizowałby zadań wychowawczych wobec młodzieży, nie będąc w stanie należycie wypełniać funkcji kreowania postaw, jak tego wymagają np. Krajowe Ramy Kwalifikacji. Może to następować przede wszystkim poprzez praktykowanie samorządności studenckiej i doktoranckiej.

Ta sprawa, jak sądziłem, nie wymaga wyjaśnień, dlatego z zaskoczeniem przyjąłem propozycje firmy Ernst & Young oraz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową zmierzające do likwidacji samorządności akademickiej. Z pewnych zagrożeń płynących z „nadkolegialności”, pojawiających się w wyniku niewłaściwego praktykowania kolegialności, nie należy wyciągać wniosku, że samorządową kolegialność jako taką należy po prostu wyeliminować.

– Zapewnienie delikatnej równowagi w tej kwestii nie jest jednak rzeczą łatwą. Kolegialność niesie za sobą mankamenty demokracji. Na przykład zdarzały się sytuacje, kiedy wydziały duże i mające liczną reprezentację w ciałach kolegialnych blokowały potrzebne zmiany, a samorządność studentów nie sprzyjała jakości dydaktyki.

– Ja też znam takie przypadki. Tak, obieralność studiów może prowadzić do patologii polegającej na zapewnieniu sobie klienteli z powodu łatwiejszego egzaminu; to się zdarza, ale istnieją sposoby, żeby temu zaradzić.

– **Ale to zupełnie racjonalne, że wielu studentów w swoich wyborach programu kieruje się zasadą łatwości uzyskania dyplomu. Oni chcą mieć dyplom i przy okazji troszkę się zabawić, „przedłużyć młodość”, nie interesuje ich wiedza i poznanie.**

– Zasada samorządności nie opiera się na tym, jak się zachowują poszczególni studenci czy pracownicy uczelni, ale na tym, czym się kierują oraz jak postępują organy kolegialne, jakie zachowania dominują w społeczności uczelni.

– **Można stwierdzić, że autonomia i kolegialność są rodzajem platformy służącej do formułowania się tak zwanej rozumnej woli zbiorowej. W praktyce jednak bywa to trudne do osiągnięcia: senat może np. nie zaakceptować strategii, która odpowiada interesom przyszłości, ale wymaga ograniczenia finansowania wydziałów mających dotychczas najliczniejszą reprezentację, by skierować środki w stronę dyscyplin jeszcze słabych, ale przyszłościowych.**

– Nieprzypadkowo mówiłem też o możliwym „efekcie nadkolegialności”, który może się pojawić w działaniach organu kolegialnego o charakterze akademickim. Podporządkowywanie organów jednoosobowych organom kolegialnym byłoby jaskrawym przykładem teże „nadkolegialności”. W środowiskowym projekcie *Strategii* zaproponowaliśmy dla uczelni publicznych ustrój, który zapewnia równowagę i podział władzy między organy jednoosobowe i kolegialne. Już na gruncie obecnego prawa senat nie jest przełożonym rektora i nie powinien wkraczać w jego kompetencje, które w przyszłości powinny być poszerzone. Dotyczy to całego obszaru sprawowania władztwa w uczelni, z preferencją dla misji. Nasze zasady opierają się na umocowaniu i silnym mandacie organu jednoosobowego, który zarazem przewodniczy organowi kolegialnemu. Rektor w naszym systemie posiada inicjatywę w senacie, ma prawo do zawieszania jego uchwał, i jeśli tylko chce być prawdziwym rektorem, może sobie poradzić z wieloma sprawami.

– **Ale najpierw musi zostać wybrany przez własny senat...**

– Nieprzypadkowo nie przez senat, ale przez uczelniane kolegium elektorów, które jest zupełnie innym organem, nie uczestniczącym w sprawowaniu władzy w uczelni. Nie musi więc stać się zakładnikiem senatu. Posłużę się przykładem własnej osoby. Po wyborze rektora w 1996 r., w wyniku procesu restrukturyzacji, liczba pracowników Politechniki Warszawskiej została zmniejszona o prawie tysiąc osób, a ponownie zostałem wybrany. Środki zaoszczędzone dzięki obniżeniu kosztów osobowych zainwestowaliśmy w rozwój uczelni. Akceptacja społeczna tych przedsięwzięć wynikała z uzgodnionego, wspólnego i planowego sposobu działania, z wyraźnym wskazaniem konkretnych korzyści dla uczelni.

– **To jest sztuka, a nie reguła?**

– Obserwując współczesne tendencje w szkolnictwie wyższym, jako autorzy projektu *Strategii* uważamy, że trzeba wyraźniej rozróżnić pojęcia *governance* i *management*, m.in. w obawie przed ryzykiem „nadkolegialności”. Zarzuty związane z tym zjawiskiem dotyczą zwykle blokowania przez organ kolegialny decyzji dotyczących dysponowania zasobami albo też kreowania struktur. To dlatego, w naszym przekonaniu, należy stworzyć możliwość wprowadzania w uczelniach zasady rozdzielenia nadzoru nad sprawowaniem władztwa w dwóch obszarach: realizacji misji i zarządzania zasobami. Rektor powinien pełnić rolę „harmonizatora” tych dwóch elementów, jako organ jednoosobowy z pełnymi kompetencjami i z pełną odpowiedzialnością za całą uczelnię. Rektor współpracuje w zakresie realizacji misji z senatem i dziekanami, a w zakresie zarządzania zasobami – z kanclerzem. Obecnie jeden samorządowy organ kolegialny pełni nadzór nad obydwooma tymi obszarami działania. Uważamy, że właściwe byłoby rozdzielenie nadzoru nad misją i nad zarządzaniem zasobami. Tę ostatnią funkcję mogłaby przejąć rada powiernicza.

– W tej sytuacji co z senatem?

– Staje się on senatem akademickim nadzorującym misję, a zasoby uczelni mogą być zarządzane z uwzględnieniem w pełni profesjonalnych reguł. W sytuacji, gdy ta działalność byłaby nadzorowana przez radę powierniczą przyczyniałoby się to też do wzmocnienia autonomii instytucjonalnej uczelni, ponieważ to ta rada – jako organ wewnętrzny szkoły wyższej, choć powołany przez ministra – nadzorowałaby ją z zewnątrz w jego imieniu. Nadzór ministra dotyczyłby systemu jako całości. Dzisiaj bezpośrednim nadzorem ministra objęta jest także indywidualnie każda uczelnia.

– Rada powiernicza, ten nowy organ, zajmuje ważne miejsce w strategii środowiskowej?

– Tak. Aby uniknąć zagrożeń upolitycznienia uczelni i ograniczenia jej autonomii, powinna obowiązywać zasada, że minister powołuje radę powierniczą składającą się w połowie z osób, wprawdzie pochodzących spoza uczelni, ale wskazanych przez senat. Przy czym kandydaci do tego organu powinni spełniać ostre kryteria kwalifikacyjne, określone przede wszystkim z punktu widzenia wymogu znajomości reguł funkcjonowania uczelni oraz przesłanek potwierdzających domniemanie niezależności. Dodać trzeba, że w istniejących obecnie uczelniach publicznych tak poważna zmiana powinna mieć charakter opcjonalny.

W *Strategii* postulowaliśmy także wyposażenie rektora w większe kompetencje w zakresie egzekwowania dyscypliny finansowej. Mogłaby zostać przyjęta zasada znoszenia lub przekształcania jednostek podstawowych naruszających w przewlekły sposób wymagania dyscypliny w tym zakresie, po uzyskaniu opinii senatu ale na podstawie decyzji rady powierniczej, podjętej na wniosek rektora, pod warunkiem jednak...

– To rozwiązanie dosyć radykalne.

– Pod warunkiem, że nie odbywałoby się to kosztem misji. Inaczej mówiąc, oznaczałoby to przyjęcie ogólnej reguły, że realizacja zadań o charakterze misyjnym byłaby kontynuowana przez nową jednostkę, utworzoną w miejsce zlikwidowanej.

– To teoria, a w praktyce...?

– To byłaby także praktyka! Przecież bywają przekształcane wydziały. Co na uczelni powinno być święte? Odpowiedź brzmi: misja, ale nie określona struktura! Inżynierów określonej specjalności, jeśli są potrzebni na rynku pracy, może z powodzeniem kształcić przekształcony, a więc inny, wydział o analogicznej misji.

– Czyżby Pan Rektor – by tak rzec – „uzurpował” sobie prawo osądzania, co w danej uczelni jest misją, co jest potrzebne, a co zbędne?

– Nie, zupełnie nie w tym rzecz. Mówimy tu tylko o wymaganej reakcji na stan patologii, jakim jest brak działań naprawczych w sytuacji trwałego naruszania zasad przestrzegania dyscypliny finansów publicznych, za co rektor odpowiada ustawowo. Chodzi tylko o to, by było jasne, że los uniwersytetu nie zależy od jakiejś grupy osób, lecz od zasad i od decyzji jego właściwych organów, podjętej we właściwym trybie w ramach kompetencji oraz odpowiedzialności za uczelnię. Nie jestem za samorządnością polegającą na referendalnym systemie uniwersyteckim, jestem natomiast za respektowaniem przez wszystkich decyzji uprawnionych organów, które wykonują swoje statutowe obowiązki. Mówimy tu o tym, ponieważ wydaje się, że pewnym problemem w uczelniach pozostaje skuteczność przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, głównie tych związanych z przenoszeniem zasobów z jednego obszaru misji do drugiego.

– Rektor dysponuje zasobami i zajmuje się kreowaniem struktur?

– Tak, rektor, a na wydziale dziekan, już dzisiaj formalnie dysponuje odpowiednimi narzędziami i środkami, by efektywnie zarządzać zasobami. Na przykład fakt, że wydział posiada jakiś budynek nie oznacza, iż musi posiadać go na wieczność. Wszystko zależy od decyzji właściwego organu zarządzającego. Dziekan też może przenieść zasoby lokalowe z jednej wydziałowej jednostki organizacyjnej do innej, ale powinien tego dokonywać przy spełnieniu reguł formalnych i kulturowych.

– To, o czym mówimy, dotyczy poziomu uczelni. A jakie priorytety w polityce na dekadę zaproponowali rektorzy?

– Rektorzy zaakceptowali trzy priorytety zaproponowane przez autorów *Strategii* – ekspertów ze środowiska, współpracujących z gronem specjalistów spoza szkolnictwa wyższego: zachowanie oraz rozwój zasobów edukacyjnych i badawczych uczelni, wzmocnienie sfery instytucjonalnej szkolnictwa wyższego, w tym stworzenie nowej grupy uczelni o ustroju federacyjnym, a także pakiet nowych rozwiązań o charakterze systemowym. Wszystko to po to, aby stworzyć większe szanse na zdecydowaną poprawę konkurencyjności międzynarodowej polskich uczelni w nadchodzącej – jak to proponujemy – dekadzie nauki.

– Dobrze, ale biorąc pod uwagę wszystko to, co Pan Rektor mówił, wydaje się, że rzeczywista implementacja takiej strategii w dużym stopniu zależeć będzie od przekonań, od konsensu?

– To, co powiedzieliśmy, było potrzebne, żeby zrozumieć intencje i ograniczenia o charakterze implementacyjnym, także te wynikające z tożsamości i kultury instytucjonalnej uniwersytetu oraz z utrwalonych praktyk – czasem lepszych, czasem gorszych. Jeżeli odwołujemy się do modelu uniwersytetu i przywołanych jego wartości w interesie zachowania jego tożsamości oraz pewnego dostojęstwa (mówię to za profesorem Kazimierzem Twardowskim), to trzeba przekształcać instytucje akademickie na poziomie instytucjonalnym, wdrażając programy uzgodnione. A najtrudniej uzgodnić coś z miesiąca na miesiąc, znacznie łatwiej w perspektywie lat. Pozostawia to bowiem czas na dopracowanie projektu i uzyskanie akceptacji. Dlatego zaproponowaliśmy przyjęcie strategii, a nie od razu całym nową ustawą. Strategia bowiem pozwala na uzgodnienie programu wieloletniego, o którym możemy rozmawiać bez pewnych niepokojów zrodzonych przez spojrzenie krótkookresowe. Można zatem powiedzieć, że strategia w życiu akademickim pełni rolę swoistego interfejsu pomiędzy długookresowymi wyzwaniem rodzącymi potrzebę zmian a krótkookresowymi obawami tych, którzy także powinni mieć wpływ na swój uniwersytet ze względu na wyższe racje jego tożsamości i misji. Przy takich założeniach tworzyliśmy nasz dokument. Dlatego harmonogram ogólny całego przedsięwzięcia zakłada, że najbliższe dwa lata poświęcimy na projektowanie szczegółowych rozwiązań w dyskusji z udziałem reprezentatywnych przedstawicieli środowiska, potem na działania legislacyjne, a wdrożenie zasadniczych przedsięwzięć powinno przypaść na lata 2015–2020.

– Nasuwa się spostrzeżenie, jak wiele w strategii środowiskowej zależy od „organizowania zgody” czy też organizowania „rozumnej woli zbiorowej”...

– Tak, ale będzie to proces realizowany i prowadzony planowo, niezawodnie i efektywnie, ponieważ po stronie środowiska istnieje wiarygodny, reprezentatywny, proreformatorski i zdeterminowany partner dla kolejnych rządów, jakim są współdziałające ze sobą Konferencje Rektorów umocowane w ustawie. Zauważmy, że te organizacje rektorów działają jako organy przedstawicielskie uczelni właśnie po to, aby szkolnictwo wyższe doskonalić. Ogromna większość uchwał i publikacji Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) to przedkładanie projektów zmian – kiedyś nowej ustawy, teraz strategii i wielu innych wydawnictw zawierających szczegółowe propozycje. Pragnę przypomnieć, że sprawy strategii stały się przedmiotem prac na wniosek KRASP, która nie ma tożsamości instytucji roszczeniowej ekonomicznie, jest raczej pewną emanacją zbiorowej woli modernizacji. Nasza organizacja często przedkładała rządowi swoje propozycje głębokich zmian w uczelniach, na przykład poparła zainicjowany przez Fundację Rektorów Polskich program stałych przedsięwzięć w systemie doskonalenia kadr kierowniczych uczelni, obejmujący Szkoły Zarządzania Strategicznego cyklicznie organizowane m.in. dla rektorów oraz dla kanclerzy. Szkoły te są czymś w rodzaju programu identyfikacji problemów na tle wyzwań i tendencji rozwojowych, a także promowania niezbędnych zmian i zachętą do wcielania ich w życie. Służą też pobudzaniu ambicji kadry kierowniczej w kierunku rozwoju i racjonalizacji działania uczelni. Jako wieloletni uczestnik życia akademickiego

na szczeblu rektorskim¹ mogę stwierdzić, że taka tożsamość KRASP nigdy nie została zakwestionowana przez rektorów. Dlatego mamy prawo oczekiwać partnerskiego podejścia ze strony organów rządowych oraz innych przedstawicieli sił politycznych reprezentowanych w parlamencie.

– Mogłoby się wydawać, że Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego powinno być Panu wdzięczne za próbę rozwiązania w strategii środowiskowej tak drażliwych kwestii jak np. czesne, podziękować, że zjawia się ktoś gotów postulować rzeczy nie wszędzie popularne oraz brać na siebie (przynajmniej częściowo) ryzyko niepowodzeń, bo przecież implementacja strategii może się nie udać. To jak wyciąganie kasztanów z ognia cudzymi rękami...

– Nie ustosunkuję się do tego stwierdzenia. Proszę pytać polityków o to, co powinien czynić polityk.

– Czy właśnie zakończona debata była organizowana przez uczelnie i instytucje z intencją dokonania modyfikacji w strategii, żeby coś uzgodnić, uszczegółowić, zmienić, czy też było to szukanie konsensu i akceptacji?

– W okresie pierwszych czterech miesięcy 2010 roku odbyło się na ten temat ponad 40 debat w 13 ośrodkach akademickich. Pozostały po nich opracowane przez rektorów-gospodarzy protokoły, które zostaną wykorzystane w dalszych pracach nad strategią narodową. Stanie się to na mocy uchwały, którą Zgromadzenie Plenarne KRASP wspólnie z Konferencją Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych (KRePSZ) podjęło na posiedzeniu w dniu 6 maja 2010 r., wnioskując o niezwłoczne przystąpienie do prac rządowych nad strategią narodową.

– Czyli debata nie miała na celu ani wprowadzania zmian w strategii środowiskowej, ani organizowania konsensu wokół określonych rozwiązań?

– Bezpośrednio nie. Debacie przyświecały dwa cele: zebranie wniosków i opinii o przedłożonym dokumencie, co umożliwiło jego ocenę ogólną przez środowisko (i to się stało w wyniku debat, a ocena ta wypadła bardzo pomyślnie dla projektu środowiskowego) oraz wypełnienie obowiązku złożenia sprawozdania wobec naszego „zbiorowego mocodawcy”, jakim są uczelnie i ich reprezentacja. W imieniu realizatorów przedsięwzięcia byłem zobowiązany do przedstawienia uczestnikom Konsorcjum sprawozdania ze sposobu wywiązania się z powierzonego nam zadania. Wyjaśniłem też, w jaki sposób i w jakim trybie powstał projekt zwany „środowiskowym” oraz dlaczego zasłużył on sobie na to miano. Pokazaliśmy, jak wiele osób było zaangażowanych w projekt, w jaki sposób przebiegały nad nim prace i konsultacje oraz co szczegółowo on zawiera. Musiałem odwiedzić ośrodki akademickie i dać środowisku zainteresowanych uczelni uczestniczących w Konsorcjum możliwość odbioru naszego dzieła w sensie merytorycznym, a organom konsor-

¹ Profesor Jerzy Woźnicki jest od chwili powstania KRASP, nieprzerwanie piątą już kadencją, członkiem jej prezydium, zakładał tę organizację, a obecnie odpowiada w niej za sprawy systemowe i instytucjonalne (przyj. red.).

cialnym – także w sensie formalnym. I tak się stało, z bardzo pozytywnym dla nas wynikiem.

– Co więcej może Pan powiedzieć na temat samej debaty?

– Chciałbym przede wszystkim podkreślić, iż podczas debat dominowało poczucie satysfakcji z faktu, że środowisko stać było na uzgodnienie projektu, który oceniano jako poważny, właściwie programujący zadania na okres dekady, świadczący o potencjale intelektualnym tego środowiska i jego determinacji na rzecz zmiany. Wcześniejsze próby apriorycznego deprecjonowania potencjału środowiska nie znalazły podstaw, co stało się powodem satysfakcji wielu zainteresowanych. Generalnie projekt został przyjęty bardzo życzliwie. Bardziej szczegółowe sprawozdanie z debat przedstawiło „Forum Akademickie” (w numerach z lutego, kwietnia i maja 2010 r.).

– Dlaczego zaproponowali Państwo stworzenie uniwersytetów badawczych w formule federacyjnej?

– Chodzi o stworzenie grupy nowych, znacznie silniejszych dzięki federacyjnej strukturze, instytucji uniwersyteckich, które mogłyby konkurować z uczelniami zagranicznymi. W ciągu dziesięciu lat chcemy tak wzmocnić polskie szkolnictwo wyższe, aby jego wiodące instytucje, które wspólnie wykreujemy, realnie stały się znaczącym partnerem naukowym dla czołowych uniwersytetów na świecie. Warunkiem tego będzie ich znaczący awans w rankingach międzynarodowych. Chodzi o tzw. uniwersytety badawcze, które powstawałyby w ramach projektów konkursowych finansowanych ze środków europejskich, jako związki uczelni, w wyniku agregacji zasobów i integracji kadry zainteresowanych uczelni. Uniwersytet taki tworzony byłby ustawą jako jednolity (w rozumieniu funkcjonalnym) nowy organizm, będący federacją uczelni składowych działających w ramach tej struktury. Częścią wspólnie realizowanej misji oraz zasobami wspólnymi wniesionymi do związku przez uczelnie członkowskie zarządzałaby rada rektorów, która wybierałaby prezydenta uniwersytetu. W odniesieniu do pozostałej części misji realizowanej samodzielnie przez poszczególne uczelnie w oparciu o wydzielone części zasobów, obowiązywałaby zasada władztwa poszczególnych rektorów. Takie federacyjne uniwersytety byłyby znacznie bardziej konkurencyjne i mogłyby się stać pożądanym partnerem w wielu przedsięwzięciach badawczych na arenie międzynarodowej.

– Przypuszcza się, że rozwiązania dotyczące odpłatności za studia zawarte w projekcie środowiskowym mogą być trudne do zaakceptowania przez społeczeństwo. Czy nie mogłyby zostać wypracowane jakieś szczegółowe rozwiązania dotyczące tych kwestii?

– Zakładamy, że Prezydium KRASP wskaże w najbliższych miesiącach obszary dalszych prac uszczegółwiających projekt środowiskowy. W protokołach naszych debat można znaleźć pewne podpowiedzi w tej sprawie. Już obecnie jeden z naszych zespołów roboczych, wychodząc z zawartych w projekcie środowiskowym założeń o charakterze strategicznym (z zasady 4 x 1%), pracuje nad uszczegółwieniem perspektywy finanso-

wej. Zapewne w ramach podobnych prac w przyszłości zajmiemy się również opracowywaniem wizji proponowanej przez nas agencji rządowej (przez analogię do brytyjskiej agencji Higher Education Funding Council for England, a nie Narodowego Funduszu Zdrowia). Pożądane będą też dalsze prace związane z kredytem na czesne. Być może będą one prowadzone wspólnie ze Związkiem Banków Polskich.

– Czy już wiadomo, jak wiele czasu zamierzają Państwo poświęcić na opracowywanie tych szczegółowych tematów?

– Jest za wcześnie, aby odpowiedzieć na to pytanie. Fundacja Rektorów Polskich i Instytut Społeczeństwa Wiedzy będą kontynuować działania z tym związane. Sądzę, że prace rozpoczniemy już po wakacjach.

– **Interesuje nas kwestia kształcenia przez całe życie (*lifelong learning* – LLL). Otóż coraz większa część ludzi coraz więcej umiejętności będzie zdobywać (także na uczelniach) po zakończeniu wykształcenia formalnego. Pozostaje jednak problem certyfikacji umiejętności nabytych w ten sposób. Gdyby powstał klarowny system, szczegółowo regulujący zasady tego rodzaju kształcenia, zainteresowani mogliby łatwiej planować swoje drogi życiowe. Czy to powinno także należeć do zadań uczelni?**

– Tak, choć niekoniecznie jedynie do uczelni. W tej sprawie sformułowaliśmy tezę, że trzeba przystąpić do finalizacji opracowania strategii LLL w Polsce. Prace nad tym trwają, ale chyba wciąż bez widocznego rezultatu. Mamy w tej dziedzinie pięcio-, a nawet dziesięcioletnie opóźnienie. Istnieje potrzeba przyspieszenia prac nad tym systemem. Niektórzy niesłusznie wciąż sprowadzają kształcenie w ramach LLL do formalnie uzyskiwanych dyplomów i certyfikatów na studiach podyplomowych oraz kursach specjalistycznych. Tymczasem ideowo wszystko jest tutaj jasne. LLL to kształcenie się w wielu zróżnicowanych formach, od przedszkola do uniwersytetu trzeciego wieku.

Istotnym elementem LLL jest pozyskiwanie i poświadczanie kwalifikacji zdobytych w sposób nieformalny. W naszej strategii popierane jest poświadczanie kwalifikacji na podstawie efektów uczenia się (*learning outcomes*), co z kolei wiąże się Krajową Ramą Kwalifikacyjną. Takie rozwiązania przybliżają kształcenie nieformalne do formalnego, ponieważ w obu przypadkach badane mają być efekty kształcenia, a nie tryb i aprioryczne warunki jego realizacji. Widzimy dla uczelni rolę „integratora” procesu LLL, bo to właśnie szkoły wyższe powinny pełnić rolę instytucji lokalnie koordynujących oraz harmonizujących działania na rzecz ujednoczenia reguł i zasad certyfikowania efektów takiego procesu.

– To wszystko, co Pan Rektor mówi, dotyczy w równym stopniu uczelni publicznych i niepublicznych?

– Tak, co do zasady. Oczywiście mówimy przede wszystkim o tych uczelniach i ich jednostkach podstawowych, które spełniają wymagania jakościowe.

– Chcielibyśmy poprosić o kilka uwag na temat kontekstu międzynarodowego. Czy w strategii środowiskowej można się dopatrzeć bezpośrednich odniesień do jakiegos jednego konkretnego narodowego modelu szkolnictwa wyższego w Europie?

– Nie pracowaliśmy w ten sposób. Jeżeli chodzi o doświadczenia z różnych krajów europejskich, to nie musieliśmy prowadzić osobnych studiów, ponieważ informacje na ten temat są nam znane. Są one prezentowane w ramach działalności European University Association (EUA) m.in. w pracach Zarządu i Rady, ale opracowywane są także analizy i raporty (np. takie jak ostatnio *Trends 2010*). Naszą strategię budowaliśmy jednak nie poprzez studia przypadków, ale na podstawie analizy stanu uczelni i ich kontekstu, a w tym wyzwań, trendów i doświadczeń. Najważniejsze propozycje poddawaliśmy ocenie, czy już gdzieś podobne rozwiązanie funkcjonuje oraz czy doświadczenia potwierdzają, że mogłoby to znaleźć zastosowanie i u nas.

Dobry przykład stanowi Higher Education Funding Council (HEFCE). Upewniło nas to, że trzeba przygotować wizję podobnej agencji w Polsce. Agencji profesjonalnej, która zapewni rektorom możliwość negocjowania i zawierania kontraktów, przystępowania do konkursów o środki, wydłużania okresu realizacji zadań do trzech-pięciu lat. W tym celu niezbędne jest – jak to się już praktykuje w niektórych innych krajach – finansowanie z budżetu państwa realizowane planowo, kontraktowane z pewnym wyprzedzeniem, co prowadziłoby do racjonalizowania wydatków budżetowych. Liczymy na to, iż nasz głos przyczyni się do tego, że rząd zacznie opracowywać założenia budżetowe na kilkuletnie okresy. Kwestie współdziałania środków publicznych i niepublicznych w finansowaniu procesu studiowania, a w tym czesnego, także weryfikowaliśmy ...

– ...cały czas w kontekście międzynarodowym?

– Tak, i przyglądaliśmy się tendencjom w tej dziedzinie w innych krajach. Wiemy, gdzie takie rozwiązania są stosowane. Nasza propozycja – powszechnego niewysokiego czesnego za studia stacjonarne w uczelniach publicznych, równego dla wszystkich – jest najbliższa rozwiązaniom brytyjskim. A trend jest taki, że w coraz większej liczbie krajów w jakiejś formie czesne jest stopniowo wprowadzane.

– Daje się słyszeć obawy, że w dalszej perspektywie nastąpi ujednoczenie systemu szkolnictwa wyższego w całej Unii Europejskiej...

– Stoimy na gruncie rozwiązań Procesu Bolońskiego, czyli budowy Europejskiej Przestrzeni Szkolnictwa Wyższego (*European Higher Education Area*), ale nie *Integrated Higher Education Area*

Założenia Procesu Bolońskiego polegają na harmonizacji, a nie na ujednoczaniu. Dywersyfikacja jest podstawową wartością w tych działaniach. Harmonizacja może tu być hasłem stosowanym jedynie wspólnie z wymaganiami różnorodności. Mobilność jest także wartością paneuropejską, ale żeby mogła się rozwijać, dla wiarygodności wzajemnej trzeba wspólnie zapewniać i oceniać jakość. Sprawy te są już dosyć dobrze w Europie przedyskutowane, zostały przyjęte i wiele przedsięwzięć jest wdrażanych.

– Jeżeli jednak niektóre parametry jakości będą powszechne, to trudno będzie mówić o dywersyfikacji...

– Wszystkie te parametry nie będą wprowadzane jako powszechne i wspólne ogólnego zastosowania. W generalnym rozumieniu – będzie to dotyczyć wszystkich uczelni, lecz działania ewaluacyjne powinny uwzględniać procesy takie jak *mapping*, *grouping*, *classification*, *benchmarking* itd.

– Czyli nie będzie sprawdzania kompetencji?

– Nie z narzuceniem jednego, kompletnego wzorca. Aby tego uniknąć, różnicuje się wymagania nie tylko na poszczególnych poziomach kształcenia, ale także zakłada się profilowanie studiów.

– Jak Pan Rektor ocenia rolę środków masowego przekazu w upowszechnianiu wiedzy o projektach strategii i debacie środowiskowej? Czy media ograniczały się do przekazywania informacji, czy także włączały się do dyskusji? A jeśli się włączały, to czy czyniły to, Pana zdaniem, bezstronnie? Sprawa istotna, kiedy uświadomimy sobie emocje towarzyszące wszelkim dyskusjom o szkolnictwie wyższym w naszym kraju oraz realny wpływ mediów na kształtowanie szerszej opinii społecznej...

– Mogę powiedzieć, że niektóre dzienniki i tygodniki wcale nie były bezstronne, i to zarówno w informowaniu swoich czytelników o naszej strategii, jak i w argumentacji oraz w wyrażanych własnych opiniach i ocenach. W ich zafałszowanym przekazie strategia środowiskowa jawiła się – wbrew treści naszych propozycji – jako dokument *de facto* konserwujący jakiś stary układ w imieniu środowiska stawiającego sobie za główny cel zachowanie własnych przywilejów itp. Sposób relacjonowania obu projektów i argumentacja autorów kilku znanych publikacji świadczyły nie tylko o ich niekompetencji w sprawach szkolnictwa wyższego, ale także o deficycie rzetelności dziennikarskiej. Wielu twierdzi, że to także uleganie jakiemś lobby. Tego nie wiemy. Projekt Ernst & Young i Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową był zazwyczaj przedstawiany w sposób tendencyjnie pozytywny, a nasz odwrotnie. Zwykle też nie dopuszczano rektorów do głosu, naruszając nawet zasady prawa do repliki. To ostatnie dotyczy renomowanego tygodnika. To bardzo smutne.

– Strategia środowiskowa ma tę przewagę nad strategią Ernst & Young, że w jej tworzenie zaangażowane były znaczące instytucje i grupy nadające ton środowiskom akademickim. Oznacza to, z jednej strony, legitymizację środowiskową proponowanych rozwiązań, a z drugiej strony sygnalizuje pewien poziom konsensu wokół nich. Dzięki temu można powiedzieć, że w strategii środowiskowej tkwi większy potencjał implementacyjny. Istnieją jednak też opinie, że twórcy strategii środowiskowej w jakimś stopniu artykułowali interesy jedynie części środowisk akademickich. Mówi się wtedy o oligarchii akademickiej lub establishmencie akademickim...

– Twórcy *Strategii* nie formułowali swych propozycji kierując się analizą wąskich interesów grupowych. Jedyne, co nas interesowało, to osiągnięcie w szkolnictwie wyższym ambitnych, mierzalnych efektów do 2020 r. potwierdzonych konkretnymi wskaźnikami poświadczającymi rozwój systemu jako całości i postęp na kluczowych odcinkach. Potwierdzają to nasze priorytety. O jakich interesach grupowych można mówić w tym kontekście? Właśnie dlatego zysaliśmy tak powszechne poparcie, że byliśmy wiarygodni dla wszystkich grup środowiska akademickiego i typów uczelni. Zbudowaliśmy nasz projekt na etosie obywatelskim, odwołując się nie do egoizmów grupowych i interesu wewnętrznego, ale do zewnętrznych oczekiwań społecznych dotyczących nowej służebności szkół wyższych na progu XXI wieku.

Projekt środowiskowy mógł powstać i przybrać taki kształt, ponieważ – wbrew różnym formułowanym publicznie oskarżeniom pomawiającym uczelnie i środowisko – społeczność akademicka zachowała poczucie wspólnoty i zdolność do kierowania się etosem. Te wspaniałe cechy, w następstwie mobilizacji związanej z inicjatywą rektorów opracowania siłami naszej społeczności i poddania debacie publicznej projektu środowiskowego, zyskały w uczelniach dla siebie nową przestrzeń. To także, oprócz rozwiązań merytorycznych ogłoszonego przez nas planu strategicznego, stanowi wielką wartość projektu środowiskowego.

– **Bardzo dziękujemy za rozmowę.**

Rozmowę przeprowadzili Ireneusz **Biatecki** i Adam **Gałkowski**

Warszawa, maj 2010 r.