

REFORMY W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

Bilans kadencji

Wywiad z prof. dr hab. Włodzimierzem Siwińskim, rektorem Uniwersytetu
Warszawskiego*

– Panie Rektorze, które z wydarzeń z okresu pierwszej kadencji uważa Pan za największy sukces?

– Po pierwsze, została przeprowadzona bardzo ważna operacja, jaką była decentralizacja finansowa uczelni. Oznaczała ona przekazanie prawie wszystkich pieniędzy na wydziały, przy jasno określonej formule podziału. Zaliczam to przedsięwzięcie do osiągnięć, ponieważ w następstwie decentralizacji ogromnie wzrosła świadomość finansowa w uczelni, znacznie efektywniejsze stało się wykorzystywanie środków finansowych. Była to trudna operacja, choćby z tego powodu, że odejście od centralnie prowadzonej gospodarki finansowej oznacza wzrost odpowiedzialności za nią na niższych szczeblach.

Drugie osiągnięcie, to rozpoczęcie wielkich inwestycji w warunkach jednoczesnej mizerności finansowej. Jedną z takich inwestycji jest budowa biblioteki. W konsekwencji decyzji premiera Mazowieckiego są zapewnione środki finansowe na sam budynek biblioteki, natomiast uczelnia musi zdobyć dodatkowe 15 mln dolarów na pokrycie innych wydatków, np. na wyposażenie. Inna inwestycja, to rozpoczęta budowa Wydziału Biologii, która jest finansowana ze środków budżetowych oraz tych, które uczelnia pozyskuje z innych źródeł, głównie z KBN i Fundacji Nauki Polskiej. Obecnie rozpoczynamy trzecią inwestycję, budowę gmachu Wydziału Prawa, który będzie wnoszony razem z Biblioteką Uniwersytecką.

Trzecie osiągnięcie, które jednocześnie przyniosło częściową porażkę, to reformowanie dydaktyki uczelnianej. Uważam to za strategiczny, niezwykle ważny proces, ponieważ trudno tu mówić o jednym akcie. Stwarzanie nacisku na otwieranie się uczelni zaowocowało pewnym usprawnieniem przy egzaminach wstępnych, tzn. stworzeniem młodzieży możliwości starania się o przyjęcie jednocześnie na więcej niż jeden kierunek (system ten funkcjonuje od dwóch lat), co przy rozłożeniu egzaminów w czasie zwiększa możliwość trafniejszego wyboru kierunków studiów przez kandydatów i zmniejsza stopień ryzyka po-

* Wywiad został przeprowadzony na zlecenie programu „Reformy szkolnictwa wyższego i badań naukowych”, realizowanego przez Instytut Spraw Publicznych.

rażki, ponieważ zdając na więcej niż jeden kierunek kandydat może się zabezpieczyć, by w ogóle zostać przyjęty na studia. Taki system rekrutacji jest korzystny także dla uczelni, bo stwarza większe szanse przyjęcia najlepszych kandydatów. Reformowanie dydaktyki to jednak także porażka, gdyż sądziłem, że postęp w tym zakresie będzie znacznie szybszy. Upowszechnienie matematyczno-przyrodniczych czy humanistycznych studiów indywidualnych jest dość trudne, zawsze będą to musiały być studia elitarne, bo są one prowadzone systemem tutorialnym, ale miałem nadzieję, że pewne doświadczenia zostaną bardziej upowszechnione. Stworzyliśmy w uczelni zespół zwany GRUDĄ („generalna reforma uniwersyteckiej dydaktyki”), ale postępy w jej działaniu są ograniczone, np. pierwsza koncepcja zmian została odrzucona przez dziekanów. Istnieje tendencja do zamykania się wydziałów, a nie do otwierania, w niektórych przypadkach jest to zresztą zrozumiałe.

Do tej pory znajdowaliśmy się pod presją zwiększenia liczby studiujących, która wzrosła dwukrotnie, w 1989 r. było 27 tys. studentów, obecnie jest ich 54 tys. (czyli podwojenie nastąpiło w ciągu 6 lat). Byliśmy pod presją wzrostu liczby studentów i jednocześnie konieczności zaadaptowania się do tej sytuacji przy nie zmienionej liczbie pracowników dydaktycznych (ich liczba w ciągu 6 lat wzrosła tylko o 46 osób). Dane dotyczące wzrostu liczby studentów i kadry nie są w pełni porównywalne, gdyż stworzyliśmy bodźce finansowe skłaniające wydziały, aby rezygnowały z przyjmowania asystentów. Podstawową drogą rekrutacji kadr do uczelni mają być studia doktoranckie. Stymulacja finansowa wydziałów polega na tym, że przyjmując pracownika na stanowisko asystenta wydział nie dostaje dodatkowych pieniędzy, natomiast przyjmując na studia doktoranta otrzymuje je, wynika to zresztą z zewnętrznych zasad finansowania, czyli algorytmu (zasady te oceniamy pozytywnie). Model studiów trzystopniowych (którego odpowiednikiem jest u nas licencjat – magisterium – doktorat) jest dość powszechny w wielu krajach wysoko rozwiniętych, ma on wiele zalet i jest właściwą drogą rekrutacji kadry akademickiej. Obecnie na studiach doktoranckich jest w Uniwersytecie 558 osób. W porównaniu z asystenturą studia te opłacają się także doktorantom, można im płacić wyższe stypendia, niż pensje asystentom, uczelnia nie jest obciążana ZUS-em, a jednocześnie w ramach dotacji otrzymuje większe środki.

– A jakie były największe porażki w okresie poprzedniej kadencji Pana Rektora?

– Pierwsza, to nie dokończona komputeryzacja administracyjnej i finansowej obsługi uczelni. Ze względu na ogromne rozmiary Uniwersytetu, nie udało się uruchomić takiego kompleksowego programu. Bardzo wiele pozostało do zrobienia także w zakresie usprawniania administrowania uczelnią. Nie jest ona konkurencyjna jako miejsce pracy, trudno zatem zdobyć pracowników o odpowiednich predyspozycjach i kwalifikacjach. Obecna administracja w dużej części składa się z pracowników, którzy mają swe przyzwyczajenia, ale, z drugiej strony, ludzie ci czują się związani z uczelnią, identyfikują się z nią. Trzeba wyważyć te plusy i minusy.

Druga porażka, to zbyt wolno przebiegająca reforma dydaktyki uniwersyteckiej. Już o tym wspominałem. Trzecia porażka: myślałem o tym, by na większą skalę uzyskać środki zewnętrzne i by zorganizować ich pozyskiwanie. Decentralizacja finansowa w uczelni wpłynęła na zwiększenie aktywności w tej dziedzinie (przykładem jest Wydział Biologii), ale nie udało się zorganizować na szczeblu centralnym profesjonalnych służb ds. pozyskiwania środków. Poza tym trzeba by w taką działalność sporo zainwestować. W rozmowie z wicekanclerzem Oksfordu dowiedziałem się, że zainwestowano tam 25 mln funtów w pozyskiwanie środków i po sześciu latach dochody uczelni wyniosły pół miliarda. Z kolei inny

uniwersytet brytyjski zainwestował środki i po pięciu latach nie odzyskał nawet tej wyłożonej sumy, czyli w tym drugim przypadku nastąpiła porażka. Nas nie stać na wielkie inwestycje w tej dziedzinie, pozyskiwanie środków w Polsce jest trudne i musi być ukierunkowane na konkretny cel, np. na zebranie kilkunastu milionów na bibliotekę. Szukaliśmy kandydatów do takich służb, moglibyśmy ich opłacać na zasadzie zatrudnienia na procent, dawaliśmy ogłoszenia do gazet, chcąc zatrudnić akwizytorów. Nie udało się.

Jedną z porażek jest także nie rozwiązana kwestia przepływu informacji wewnątrz uczelni. Wydajemy gazetę, ukazują się stałe informacje w postaci komunikatów z posiedzeń Senatu, ale komunikacja nadal jest słaba.

– Wracając do kwestii pozyskiwania zasobów, jakie są możliwości działania uczelni w tej dziedzinie?

– Decentralizacja była kluczem do podjęcia działalności w zakresie pozyskiwania środków finansowych. Efektem tego przedsięwzięcia jest m.in. ufundowanie przez trzech przedstawicieli środowisk gospodarczych stałych stypendiów dla doktorantów z Wydziału Ekonomii, które, łącznie ze stypendiami doktorskimi, prawie dochodzą do wysokości pensji profesorskiej. Doktoranci otrzymują je pod warunkiem, że będą pracować nad doktoratem i nie będą się zajmować pracą zarobkową. Przy wspomnianym wydziale powstało stowarzyszenie absolwentów, które ma w swym gronie sporo bogatych ludzi, może zatem przyciągać środki. Inny przykład, to działalność Ośrodka Badań nad Kulturą Antyczną. Jest to jednostka, która potrafi zdobyć pieniądze z różnych źródeł.

– Wróćmy jeszcze do kwestii reformy studiów. Jak zmienia się system kształcenia w Uniwersytecie Warszawskim? Jaki ma być profil absolwenta: zawodowy czy ogólny, akademicki, a jeśli oba, to jak je połączyć?

– Próbujemy wprowadzić system trójstopniowy, ale na studiach licencjackich jest tylko 10% studentów. O tym, jak być powinno (czy ma być licencjacki profil ogólny, a potem zawężony magisterski, czy odwrotnie), dyskutowano w GRUDZIE, opracowano różne propozycje. Niektórzy uważają, że powinno być tak jak w systemie amerykańskim: najpierw studia ogólne, a potem bardziej zawężające się, wyprofilowane. Ale nie można wykluczać innych rozwiązań. Jako przykładem można się tu posłużyć szkołami prywatnymi, które dają wyraźnie wąskie wykształcenie – kładąc nacisk na model absolwenta, który jest prawie gotowy do pracy – bez przekazania mu podbudowy ogólnej wiedzy. Prawdopodobnie model kształcenia oparty na edukacji ogólnej i następnie jej zawężaniu jest najwłaściwszy, ale taki trójkąt może też stanąć na wierzchołku. Nie należy wprowadzać jednolitego modelu.

Często wyróżnia się podstawowe kultury, które powinny być prezentowane na studiach: kulturę humanistyczną, techniczną, ekonomiczną, matematyczno-przyrodniczą. Bardzo ubolewam, że na uniwersytecie kultura techniczna prawie nie istnieje. Nie ma wykładów dających możliwość zapoznania się z tą kulturą.

Ciągle dyskutujemy, czy politechnika lub np. akademia rolnicza powinny się przekształcić w uniwersytet. Można próbować otworzyć uczelnie i sfederować je w sensie dydaktycznym. Ale np. ścisłe połączenie uniwersytetu i akademii medycznej w ramach jednej uczelni jest trudne ze względów administracyjnych i finansowych, wymaga też dobrej woli obu stron.

– Jakie powinny być zasady rekrutacji na studia? Obecnie są one bardzo zróżnicowane na poszczególnych wydziałach...

– Na niektórych wydziałach, tam gdzie liczba chętnych przekracza możliwości przyjęć, sytuacja wymusza stosowanie specyficznych form naboru i utrzymanie ostrej selekcji. Na

innych kierunkach jest konkurs świadectw. Moim zdaniem najlepszy system byłby wtedy, gdyby matura była w pełni wiarygodna i porównywalna: można byłoby wówczas zrezygnować z egzaminu i przyjąć jako metodę rekrutacji konkurs świadectw; poziom kwalifikujący do przyjęcia określany byłby przez uczelnię. Nie wszyscy jednak podzielają taką opinię. Matura państwowa nie rozwiązuje wszakże problemu do końca, opinia szkoły też się musi liczyć, tak więc istotne jest zobiektywizowanie. Ale egzaminy na studia to zło konieczne.

– Kwestia rekrutacji to element większego problemu, tzn. selektywności „na wejściu” do uczelni. Jak wobec tego powinna wyglądać selektywność już w trakcie studiów?

– Należałoby dążyć do coraz większej elitarności kolejnych szczebli kształcenia. Na przykład na Wydziale Ekonomii dąży się do podniesienia wymagań na IV i V roku, żeby przejść do większej elitarności studiów magisterskich. Prawdopodobnie każdy kierunek ma jednak swoją specyfikę, jestem zresztą zwolennikiem elastycznych rozwiązań.

– Powiązanie uczelni ze szkołami średnimi może pomóc w podnoszeniu poziomu kandydatów na studia. Wydział Matematyki opiekuje się jednym z liceów, w innym wykładają pracownicy uczelni. Czy jest tak tylko na matematyce?

– Nie tylko tam. Pierwsze niepubliczne liceum powstało pod formalną opieką Uniwersytetu Warszawskiego. Z kolei na ulicy Mokotowskiej jest liceum powiązane z Wydziałem Pedagogiki, usytuowane w tym samym budynku. Istnieje szansa, że poziom nauczania w tym liceum będzie wysoki, zajęcia są prowadzone metodami eksperymentalnymi.

– Pan Rektor wspominał kilkakrotnie o wzroście zadań uczelni. Jak to się stało, że możliwe było zwiększenie liczby studentów na taką skalę przy jednoczesnym spadku dotacji z budżetu i tak niewielkim wzroście liczby kadry? Czy były aż takie rezerwy?

– Trzeba pamiętać o przeszłości: w 1989 r. mieliśmy mniej studentów niż na początku lat osiemdziesiątych, w połowie lat siedemdziesiątych mieliśmy 35 tys. studentów, potem, w końcu lat osiemdziesiątych, ta liczba została ograniczona do 27 tys. To pierwsze źródło rezerw.

Po drugie, uczelnia zawsze przyciągała ludzi. Dlatego wprowadzano centralnie limity przyjęć, na wielu wydziałach spowodowały one zmniejszenie liczby przyjęć o połowę. Reakcją środowiska było rozdrabnianie dydaktyki, wprowadzanie szczegółowych zajęć obowiązkowych. Można zauważyć, że przed 1990 r. liczba kadry rosła, a liczba studentów malała. Wszyscy eksperci (w tym z OECD) podkreślali niskie wskaźniki stosunku liczby studentów do liczby kadry. Jeśli teraz mamy blisko 20 studentów na jednego pracownika, z wyłączeniem asystentów, to jest to poziom zachodnich uczelni masowych. Spełniliśmy wymóg, na który zwracali uwagę eksperci. Wzrost przyjęć na studia zależy od struktury kształcenia, nie zwiększyliśmy tak liczby studentów na fizyce czy biologii, gdzie laboratoria ograniczają możliwości przyjęć, ale tam, gdzie kształcenie może się odbywać przy większej liczebności, tj. na takich wydziałach, jak pedagogika, zarządzanie czy ekonomia studia stały się masowe. Miałem 30 studentów na wykładzie, a teraz 350, ale to nie wpłynęło na obniżenie jakości. Poza tym w nowym systemie kształcenia student musi więcej czasu poświęcić na samokształcenie.

– Co Pan Rektor sądzi o zasadach odpłatności za studia, o obecnych rozwiązaniach oraz o sposobie łączenia studiów bezpłatnych i płatnych, a także o konsekwencjach tego rozwiązania?

– Do tej pory znajdowaliśmy się pod presją ogromnego wzrostu ilościowego, który wynikał także z nacisku na uczelnie, żeby przyjmować jak najwięcej studentów i system przy-

jęć był kształtowany żywiłowo. Na to się nałożył proces usamodzielnienia, także finansowego, wydziałów, który stworzył pewne bodźce na wydziałach, skłaniające do tego, żeby przyjmować znacznie większą liczbę studentów. Jest to zgodne z interesem narodowym, ale rodzi problemy – musi być pewna granica wzrostu, po której przekroczeniu zaczyna on oddziaływać zbyt negatywnie na jakość i trzeba wtedy hamować proces wzrostu. Chodzi tu także o przyjęcia na studia wieczorowe i zaoczne. To wyjątkowo chory system, który zmusza uczelnię, by wprowadzać opłatkami specjalne studia płatne, a są to – teoretycznie – takie same studia jak dzienne. Na przykład na studiach wieczorowych jest taki sam program i liczba godzin, jak na studiach dziennych; studia zaoczne są także płatne i są studiami gorszymi. Powstają poważne problemy z tym związane, ale nie moglibyśmy tak radykalnie zwiększyć liczby przyjęć, gdyby nie wprowadzenie odpłatności. To jest najgorsze rozwiązanie, kiedy w sposób negatywny wyodrębnia się studentów płacących. Status tych studentów jest nieokreślony, to rodzi napięcia. Unikamy stworzenia systemu, w którym zarobki kadry akademickiej byłyby powiązane z rodzajem prowadzonych studiów (tzn. płatnych). Jestem zwolennikiem odpłatności, ale nie wprowadzanej w taki sposób. Studia nieodpłatne powinny być uznane za swego rodzaju stypendium (przez zwolnienie od opłat).

– Jakie są, zdaniem Pana Rektora, trzy najważniejsze problemy szkolnictwa wyższego w Polsce i na tym tle Uniwersytetu Warszawskiego?

– Powszechnie mówi się o zwiększeniu dostępności kształcenia na poziomie wyższym; wiele się zmieniło w tym zakresie, zwłaszcza w ciągu ostatnich 6 lat. Najważniejszym zadaniem była konieczność adaptacji uczelni do rozwoju ilościowego. Obecnie trzeba się skoncentrować na jakości, na reformowaniu dydaktyki, to powinien być stały priorytet władz akademickich.

Drugi problem, to ogromne niedoinwestowanie uczelni (dotacja dydaktyczna MEN stanowi w Uniwersytecie Warszawskim 51% przychodów uczelni, z fuduszem pomocy materialnej daje ona 61%, oprócz tego dochodzą środki na inwestycje, środki z KBN stanowią 12%, a dochody własne uczelni to około 20%, z czego połowa to czesne). Dokonałem porównań wzrostu liczby studentów w stosunku do dotacji realnej, ważonej wskaźnikiem inflacji. Dotacja stanowi obecnie około 77% tego, co uzyskano w 1990 r., a liczba studentów stanowi 180%. Nawet uwzględniając czesne, nastąpiło wyraźne zmniejszenie przychodów na jednego studenta.

Trzecim problemem są płace kadry akademickiej. Jest to wielkie zagrożenie dla działalności uczelni. Płace w uczelni są bardzo niskie, choć pozornie dość zróżnicowane, bo wydziały zastosowały różną taktykę dotyczącą zasad wynagrodzeń, obliczania płacy podstawowej i honorariów.

– Od 1990 r. uczelnie funkcjonują w nowych uwarunkowaniach, także prawnych. Jak Pan Rektor ocenia obowiązujące obecnie różnej rangi przepisy regulujące funkcjonowanie szkolnictwa wyższego i poszczególnych uczelni? Co najbardziej utrudnia kierowanie uczelniami i powinno ulec zmianie? Jak powinny być przeprowadzone te zmiany?

– Mimo wielu mankamentów, *Ustawa o szkolnictwie wyższym* bardzo dużo dała, stworzyła podstawę do przeprowadzania zmian w szkolnictwie, dała uczelniom ogromną autonomię. Przykłady wymagające poprawek to np. kwestia sterowania kierunkami studiów w skali krajowej. Paradoxem jest to, że uczelnia nie może dawać dyplomów studiów matematyczno-przyrodniczych i humanistycznych. Rada Główna określa kierunki studiów i nie ma w jej wykazie czegoś takiego jak studia humanistyczne. Inny przykład: na Wydział Dzienni-

karstwa i Nauk Politycznych przyjeżdżają studenci zagraniczni i w momencie zakończenia studiów powstają problemy, bo oni nie chcą mieć dyplomu z nauk politycznych, tylko z dziennikarstwa.

Jeszcze inny przykład: ustawa stwarza możliwość prowadzenia studiów trzystopniowych, w tym licencjatu, tymczasem nie widać odbiorców dyplomów licencjata. Na Uniwersytecie Warszawskim zdecydowana większość studentów ekonomii i zarządzania nie chce kończyć studiów na poziomie licencjatu. Tymczasem w skali makro żaden system szkolnictwa wyższego nie wytrzyma przejścia do masowej edukacji prowadzonej na poziomie magisterskim. Trudno zresztą powiedzieć, czy jest to akurat sprawa luki w przepisach.

– Jaka była Pana wizja uczelni na początku kadencji i jak udało się ją zrealizować?

– Starłem się wizję uczelni kreślić realistycznie, reforma dydaktyki wydawała się celem strategicznym. Postawiłem na ważnym miejscu sprawę funkcjonowania finansowego uczelni, decentralizacja była zasadniczym krokiem, który spowodował znaczny wzrost gospodarności. Patrząc na przychody uczelni, można by sądzić, że chyli się ona ku upadkowi, kiedy się jednak wchodzi do pomieszczeń wydziałów, to wszędzie widać wzrost dbałości o sale, o estetykę, decentralizacja zdaje się odwracać ogólne poczucie beznadziejskości, centralny kampus wygląda dość przyzwoicie.

Decentralizację finansową zastosowano także w stosunku do administracji. Kadra administracyjna uległa niewielkiej redukcji; dzięki wzrostowi autonomii uczelni nie ma konieczności przygotowywania obszernych sprawozdań, kontaktów z ministerstwem, uzyskiwania pozwoleń na współpracę międzynarodową, te wszystkie zadania odpadły. Z drugiej strony, nastąpiły ogromne zmiany instytucjonalne, w systemie prawnym, ekonomicznym itp., które bardzo znacznie zwiększyły zakres prac administracyjnych i obsługi uczelni. Tak więc inne obciążenia wzrosły; zwiększyliśmy powierzchnię dydaktyczną, co wymaga zwiększenia obsługi, ochrony mienia itp. Mimo to nastąpiło udoskonalenie obsługi administracyjnej, usprawnił się obieg dokumentów. Nadal jednak komputeryzacja jest ogromnym problemem, wciąż nie mam informacji o obecnym stanie finansów, co utrudnia dzisiaj zarządzanie finansami, zwłaszcza że 10% przychodów to własne przychody uczelni. Dochody z lokat są istotną częścią własnych przychodów, a do tego typu zarządzania trzeba mieć aktualne dane o finansach uczelni.

– Jaka jest potrzeba, możliwości i instrumenty oddziaływania przez rektora i władze uczelni na wydziały i pracowników ze względu na interes uczelni jako całości? Czy realizowanie strategii uczelni jako całości jest w ogóle możliwe w obecnych warunkach prawnych i finansowych?

– Nie jestem rzecznikiem tworzenia tak zwanych szkół, to zresztą może być zabieg czysto formalny, jestem natomiast zwolennikiem otwarcia wydziałów i przepływu jednostek. Tymczasem bywa tak, że na jednym wydziale są pokrewne instytuty, ale nie ma żadnego przepływu studentów ani wspólnych zajęć. Jeśli jest jeden wydział, to nic nie znaczy, sama bowiem nazwa ani struktura jeszcze nie integruje. Mogą być odrębne środowiska, mogą występować między nimi ogromne przedziały. Integracja to nie jest kwestia rezygnacji ze stanowisk, ale problem skonfliktowanego środowiska. Rektor nie ma możliwości narzucenia integracji z centralnego szczebla.

Jeśli już mowa o zarządzaniu – jestem zwolennikiem przejrzystości funkcjonowania uczelni publicznych. Uczelnia finansowana ze środków podatnika powinna podlegać pewnej kontroli tego podatnika. Temu celowi mogłyby służyć rady powiernicze, jak w systemie

amerykańskim. Próbowaliśmy stworzyć możliwości takiego wpływu poprzez Radę Obywatelską, ale było to ciało działające na zasadzie ludzi dobrej woli, na dłuższą metę nic z tego nie wyszło. Zaprosiliśmy przedstawicieli władz samorządowych, środków masowego przekazu i wybitne postaci ze świata gospodarki, ale osoby „prestżowe” nie mają czasu. Upatrywałbym rolę takiej Rady w wyrażaniu opinii na temat sprawozdania rektora (byłoby to formalnym wymogiem przyjęcia sprawozdania przez Senat); można by dać Radzie prawo do akceptacji gospodarki finansowej uczelni. Chodzi o większą przejrzystość w kwestii spraw finansowych. Ciągłe bowiem są w uczelni podejmowane decyzje dotyczące środków publicznych, ale podporządkowane interesom akademickim. Nie wiem, czy owe interesy są tożsame z interesem publicznym. Problemem jest skład Rady – w Stanach Zjednoczonych członkostwo w takiej Radzie nobilituje, u nas też musiałyby tak być, trzeba by zaprosić przedstawicieli władz samorządowych, rządu. Natomiast pozycja rektora uczelni w warunkach takich wyborów, jakie obecnie przewiduje ustawa, jest silna: mam mandat społeczny i jest to odczuwalne na Senacie. Można sobie wyobrazić zachowanie zasady wybieralności rektora, co jest zgodne z tradycją europejską.

Natomiast trudno jest władzom rektorskim przeprowadzać zmiany struktury w uczelni. Obecnie takie zmiany dokonują się przez różne tempo rozwoju wydziałów, tzn. zróżnicowanie liczby studentów.

– Do tej pory mówiliśmy niemal wyłącznie o dydaktyce. Jak Pan Rektor postrzega całościową misję swej uczelni? Funkcje szkół wyższych ogranicza się często wyłącznie do prowadzenia dydaktyki i badań. A współpraca z otoczeniem?

– Podstawowe funkcje uniwersytetu to badania i dydaktyka, a zwłaszcza połączenie tych działań. Studenci muszą być wciągnięci w badania, np. poprzez prowadzenie, w ramach prac magisterskich, jakiegoś wycinka badań. Po drugie, nie ma dobrego nauczyciela akademickiego, który nie prowadzi badań naukowych. Jeśli chodzi o inne funkcje, to Uniwersytet Warszawski tradycyjnie spełnia rolę opiniotwórczą. Wielu pracowników uczelni wypowiada się w sprawach publicznych jako przedstawiciele Uniwersytetu, często Senat czy Rady Wydziału zabierają głos w sprawach publicznych, reagowanie na zjawiska w życiu publicznym to obowiązek uczelni. Uczelnia powinna spełniać rolę kulturotwórczą przez uczestnictwo w kulturze, przez angażowanie studentów w życie kulturalne. Zwracam uwagę na działalność sportową, chodzi także o atmosferę, jaka towarzyszy spotkaniom sportowym. Chciałbym ożywić Pałac Kazimierzowski. Przyciąganie wybitnych postaci, twórców literatury czy polityków to też misja uczelni. To, co mnie się udało, to działanie na rzecz regionu, tzn. Warszawy. W Stanach Zjednoczonych, np. w New York City University, studenci muszą wykonać jedną pracę na rzecz miasta. U nas budowa biblioteki jest traktowana jako wspólne dzieło stolicy i Uniwersytetu, będzie ona otwarta dla mieszkańców Warszawy i otoczona ogólnodostępnym parkiem.

– Jaką rolę pełnią w uczelni prace *stricto* naukowo-badawcze, których wynikiem są publikacje, prace związane z przygotowaniem podręczników oraz prace, których adresem i sponsorem jest otoczenie uczelni (ekspertyzy, opracowania, raporty dla władz, administracji, biznesu)? Czy te ostatnie są cenione w środowisku na równi z publikacjami, czy też traktowane jako działalność gorszej kategorii?

– Senat zachował swoje kompetencje w dziedzinie zatrudniania czy nadawania stanowiska profesora nadzwyczajnego, na forum Senatu odbywają się dyskusje, co jest osiągnięciem naukowym, a co nie. Wydziały eksperymentalne wyrażają osiągnięcia w liczbach i używają współczynnika cytawalności, tzw. *impact factor*. Uniwersytet Warszawski ma bardzo

wysoką pozycję w tej dziedzinie. Takie oceny muszą być jednak zróżnicowane, co innego jest osiągnięciem dla historyka, a co innego dla przedstawiciela nauk matematyczno-przyrodniczych. Na przykład historycy czy ekonomiści wliczają do dorobku recenzje naukowe, ponieważ recenzja często jest w tym przypadku źródłem nowych koncepcji.

– Są wydziały bardzo obciążone pracą dydaktyczną, takie, na których nie ma czasu na badania. Czy to jest powszechne zjawisko na Uniwersytecie Warszawskim?

– Sytuacja jest zróżnicowana na różnych wydziałach; np. wydziały matematyczno-przyrodnicze mają najbardziej rozwinięte badania. Na innych wydziałach zapotrzebowanie społeczne jest takie, że realizowane są głównie ekspertyzy. Na Wydziale Prawa od lat nikt nie miał grantu badawczego.

– Czy należałoby więc powiedzieć: misją uczelni jest to i to, ale konkretne warunki sprawiają, że ktoś robi więcej w ramach jednej funkcji kosztem innej? Czy można kogoś oceniać negatywnie, ponieważ nie prowadzi badań?

– Prawo jest szczególnym przykładem szkoły profesjonalnej, mam jednak wątpliwości, czy na tym wydziale w ogóle nie powinno być badań. Tworzenie prawa jest pracą badawczą; poza kierunkami wyraźnie profesjonalnymi, w normalnych warunkach powinny być realizowane badania, a nie tylko ekspertyzy.

– Jeśli jakieś jednostki słabsze merytorycznie są potrzebne, bo nastąpiłby zanik danej dyscypliny, to można w nie dodatkowo zainwestować. Jak dowiodły doświadczenia amerykańskie, przynosi to dobre efekty. Tymczasem u nas (co najlepiej widać w przypadku polityki KBN) inwestuje się środki tylko w najlepszych...

– W Uniwersytecie Warszawskim wiele rzeczy dzieje się żywiołowo. Ale nie można w nauce niczego uśmiercać, bo nie wiadomo, co jest dobre, a co złe. Możemy zainwestować w słabsze jednostki, pod warunkiem, że to przyniesie efekty. Jednostki te nie powinny być zlikwidowane, ale pod warunkiem, że same zaczną zdobywać pieniądze.

– Z problemem badań w szkole wyższej wiąże się kwestia jednolitości struktur wewnątrzuczelnianych. Czy mogą tam istnieć jednostki badawcze nie prowadzące dydaktyki?

– Opowiadam się za istnieniem takich jednostek, ale – jako jednostki badawcze – powinny one przyciągać pieniądze i utrzymywać się z tych funduszy. Możemy je dofinansować, ale muszą zdobyć środki na badania, muszą się sprawdzać na rynku. Muszą mieć klarowne źródło finansowania, nie zaś utrzymywać się z dotacji na dydaktykę. Uczelnia musi się dostosować do systemu finansowania w kraju, inaczej nie ma racji bytu. Można uznać, że w dziedzinie nauk podstawowych trudno zdobyć środki, ale utrzymanie takich jednostek musi być świadomą decyzją. Minął dwuletni okres przystosowywania, decentralizacja się sprawdziła. Jednostki badawcze albo się dostosują, albo zostaną zlikwidowane.

– Ale system finansowania statutowego KBN zakłada, że etaty osób zatrudnionych w uczelni są finansowane ze środków MEN, poprzez sam fakt takiego usytuowania placówki ...

– Dlatego domagamy się zmiany obecnego systemu finansowania badań oraz likwidacji uprzywilejowania Polskiej Akademii Nauk i jednostek badawczo-rozwojowych. Wszystkie jednostki badawcze powinny być finansowane według identycznych zasad.

– Na zakończenie jeszcze jedno ważne pytanie: Jakie są plany Jego Magnificencji na okres kolejnej kadencji?

– Jak już wspominałem, reforma musi być bardziej skoncentrowana na zewnętrznym otwarciu, czyli na przepływie studentów między różnymi kierunkami studiów i jednostkami

uczelnia. Zamierzamy wprowadzić system punktów kredytowych, który jest środkiem technicznym, stanowi to warunek przejścia do centralnego rejestru studentów.

Inne plany odnoszą się do kwestii zewnętrznej i wewnętrznej oceny jakości kształcenia, choć uczelnia powinna się opierać raczej na ocenach zewnętrznych. Dopóki jednak nie stworzono ciała zewnętrznych, możemy sami inspirować ocenianie.

W bieżącej kadencji ważną kwestią będzie też przygotowanie realokacji Uniwersytetu. Inwestycje Wydziału Biologii i powstanie biblioteki stwarzają ogromne możliwości przemieszczania lokalowego; trzeba zatem przygotować koncepcję działania.

Odnieśliśmy sukcesy w rozbudowie kampusu centralnego w kierunku Powiśla. Pierwsze kroki, to budowa biblioteki i Wydziału Prawa. Finalizujemy prowadzenie rozmów z władzami miasta o pozyskanie dalszych terenów, co wiąże się z koniecznością rozpoczęcia budowy. Rozpoczynamy budowę hali sportowej; są to tylko wybrane przykłady zamierzeń.

– Bardzo dziękuję za rozmowę.

Rozmowę przeprowadziła *Julita Jabłocka*