

## SŁOWO WSTĘPNE

Jednym z tematów wywoławczych w debacie publicznej ostatniej dekady jest reforma szkolnictwa wyższego w Polsce. Jej potrzeba jest zauważana z jednej strony ze względu na konieczność zapanowania nad skutkami żywiołowego rozwoju szkół wyższych w latach 90., których przetrwanie zdaje się obecnie zagrożone widmem niżu demograficznego, z drugiej zaś ze świadomości, że podejmowane w Polsce próby równania do światowego poziomu prowadzenia badań naukowych i nowoczesnego szkolnictwa wyższego nie przynoszą rezultatów w pełni satysfakcjonujących.

Jednym z istotnych wątków w tej dyskusji jest wdrażanie w szkołach wyższych idei polityki projakościowej. Można w tym widzieć efekt utraty wiary w misyjny charakter szkół wyższych jako bastionów poszukiwaczy prawdy i orędowników myśli racjonalnej i krytycznej. Można także uznać, że jest to rezultat szerszych zmian kulturowych, które na fali komercjalizacji kolejnych obszarów życia społecznego doprowadziły do „urynkowania” szkół wyższych z wszelkimi tej sytuacji dobrodziejstwami i mankamentami. Skoro zaś mówi się już o „świadczeniu usług edukacyjnych”, to należy zadbać o jakość „produktu”.

Bez względu jednak na punkt widzenia na sprawy szkolnictwa wyższego w Polsce i krytycyzm w ocenie jego stanu nie sposób współcześnie myśleć o rozwoju szkoły wyższej bez projakościowych zmian w systemie organizowania działalności dydaktycznej i naukowej. W niniejszym tomie czytelnik znajdzie zarówno ogólne rozprawy teoretyczne, studia przypadków, jak i sprawozdania z badań nad zarządzaniem w szkolnictwie wyższym. Zanim jednak głos zabiorą specjaliści z dyscypliny nauk o zarządzaniu, pozwolę sobie na kilka uwag w tej sprawie z perspektywy osoby, która zrzędzeniem losu i decyzją społeczności akademickiej zajmuje się tym zagadnieniem przy okazji pełnienia roli kierownika „podstawowej jednostki organizacyjnej” szkoły wyższej w rozumieniu Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.

Jak wiadomo, w planowaniu zmian projakościowych na wydziale uczelni akademickiej uwzględnić należy trzy obszary: działalność dydaktyczną, naukową i organizacyjną.

W myśl zasad obowiązujących na uniwersytetach od czasów średniowiecza podnoszenie jakości kształcenia w pierwszej kolejności powinno polegać na doskonaleniu metod i unowocześnianiu programów kształcenia. Wchodząca już niebawem w życie nowa ustawa o szkolnictwie wyższym w związku z „ramami kwalifikacji” wymusza modyfikację studiów. Rezygnacja z tzw. minimów programowych na poszczególnych kierunkach studiów i zastąpienie ich projektowaniem programu pod

kątem zakładanych efektów kształcenia z jednej strony może budzić sceptycyzm: przecież to już było i tak naprawdę nie da się zaprojektować sylwetki absolwenta, którą następnie będzie można zweryfikować empirycznie, na podstawie jego losów życiowych. Oprócz obiekcji i wbrew pewnym uprzedzeniom można dostrzec w tej koncepcji, w porównaniu z poprzednią, opartą na urzędowo zadekretowanych standardach kształcenia, uelastycznienie sposobu kształcenia oraz większą adekwatność modelu wobec dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. W tym kontekście jednak samodzielność będzie wyzwaniem dla odpowiedzialności. Ustawodawca upatruje wprawdzie w pracodawcach jako konsultantach w modyfikowaniu kształcenia gwaranta poprawności programów studiów, można jednak żywić obawy, że brak takich tradycji w Polsce może się okazać przeszkodą w tej nowej koncepcji solidaryzmu społecznego. Być może bardziej efektywna w tym zakresie będzie praktyka podtrzymywania więzi z absolwentami uczelni, w ramach której obszarem działań towarzystw absolwentów stanie się nie tylko nostalgiczne celebrowanie wspomnień z czasów studenckich, lecz właśnie kreowanie na podstawie własnej praktyki życiowej nowego podejścia do ścieżek realizowania studiów wyższych.

Doświadczenia ostatnich lat wskazują natomiast, że skutecznym narzędziem pro jakościowych zmian w jednostce organizacyjnej uczelni jest wdrażanie systemu oceniania zajęć przez studentów. Analiza ich wyników ujawnia nierzadko skalę nieporozumień wynikającą z błędnego rozpoznania wzajemnych potrzeb i braku poprawnej komunikacji. Dlatego też istotnym elementem jest opracowanie tzw. polityki informacyjnej – na poziomie ogólnym – realizowanych profili kształcenia, zaś na poziomie działań bieżących – oferty dydaktycznej. Na etapie obecnego odchodzenia od „papierowej” dokumentacji przebiegu studiów niezbędny staje się dobrze działający elektroniczny katalog kursów, umożliwiający zarówno zapisy, jak i ich rozliczenie. Internet już teraz okazuje się podstawowym kanałem komunikacji i uzyskiwania bieżącej informacji.

Powracając jeszcze do zagadnienia ewaluacji dydaktyki: warto brać pod uwagę w projektowaniu narzędzia, a następnie w analizowaniu wyników i wartościowaniu specyfikę poszczególnych kierunków studiów, zróżnicowanie potrzeb, a przede wszystkim zmienność oczekiwań indywidualnych i grupowych co do tego, jak powinny wyglądać „idealne” zajęcia na studiach. Nie należy zapominać, że poza wartością poznawczą takich ewaluacji dla osób odpowiadających za organizację dydaktyki w szkole wyższej i dla samych ocenianych nauczycieli akademickich, istnieje też zasada partnerstwa ze studentami w tym obszarze działań. Ewaluacje powinny zatem dawać wymierne rezultaty. Najlepsi dydaktycy winni być wyróżniani, i to publicznie, tak by studenci mogli zobaczyć, że ich głos waży. O tym, że patologie powinny być eliminowane, nie trzeba chyba mówić, zaś zajęcia nieefektywne, budzące odczucie wzajemnego trwonienia czasu i energii, tak przez nauczyciela, jak i przez studentów, winny podlegać sanacji. Narzędziem weryfikacji jest, rzecz jasna, okresowa ocena, realizowana w myśl obowiązującej ustawy, ale towarzyszyć jej musi regularny semestralny monitoring procesu dydaktycznego właśnie w postaci ankiet studenckich.

Istotnym elementem podnoszenia atrakcyjności studiów – w rozumieniu zmiany jakościowej – jest możliwość uczestniczenia w programach wymiany międzynarodowej oraz oferta własna kursów i programów kształcenia w języku angielskim. Procesy globalizacyjne i zwiększenie mobilności obligują szkołę wyższą do otwarcia. Pierwszym elementem jest właśnie zwiększenie zdolności do komunikowania się na poziomie międzynarodowym. Drugim – zwiększenie mobilności pracowników dydaktyczno-naukowych. Zarówno my powinniśmy jeździć w świat, jak i do nas – chociażby w ramach programów profesur gościnnych – powinni przyjeżdżać wykładowcy zagraniczni. I nie chodzi tu tylko o kontakt w języku obcym, ale o skonfrontowanie się z inną kulturą, z innym sposobem rozwiązywania problemu naukowego i z inną tradycją prowadzenia debaty intelektualnej. Koniec końców nazwa „uniwersytet” zobowiązuje do otwartości na świat, na ludzi, którzy są niezwykli, bo „inni”.

Jakości kształcenia nie sposób zagwarantować bez nowocześnie działających bibliotek. Nie jest prawdą, że Internet może zastąpić tradycyjną bibliotekę jako źródło pozyskiwania wiedzy. O wiele prawdziwsze wydaje się przekonanie, że taką funkcję może pełnić biblioteka wyposażona w nowoczesną infrastrukturę, czyli, po pierwsze, oferująca łatwy dostęp do zbiorów w formie drukowanej i, po drugie, dysponująca dobrze skonfigurowaną informacją naukową oraz bazami danych elektronicznych – jeśli nie własnych, to pozyskiwanych w drodze współpracy międzybibliotecznej czy dostępu do np. płatnych baz pełnotekstowych. Ważnym elementem wydaje się tu uzupełnianie zasobów bibliotecznych o pozycje potrzebne do realizacji celów dydaktycznych (najprostszym rozwiązaniem w tym obszarze jest uzupełnianie bazy podręcznikowej na podstawie sylabusów kursów prowadzonych na poszczególnych kierunkach studiów).

Mając świadomość komercjalizacji studiów – na tym wszak polega w dużej mierze rozbudowywana obecnie oferta studiów podyplomowych oraz krótko- i długoterminowych szkoleń – nie należy zapominać o drugiej stronie medalu. Obok umiejętności brania należy także posiadać umiejętność dawania. Dla promowania czy – skromniej – wspierania najlepszych studentów niezbędne staje się stworzenie programów stypendialnych. Tradycyjne modele stypendiów za wyniki w nauce winny być jednak nie horyzontem naszych wyobrażeń, lecz punktem wyjścia do podjęcia działań. Potrzeba ta szczególnie widoczna jest na poziomie studiów doktoranckich. Temat ten jednak zasługuje na odrębną debatę, więc w tym miejscu poprzestaną tylko na zasygnalizowaniu problemu.

Przechodząc pokrótce do drugiego obszaru zagadnień działalności naukowej, nie można uciec od tematu właściwych warunków rozwoju kadry naukowej. Z jednej strony zalecana jest mobilność, z drugiej zaś nie sposób budować solidnych podstaw kształcenia na poziomie studiów wyższych bez stabilnej, mocnej i – rzecz jasna – rozwojowej kadry ludzi nauki. Pozwolę sobie w tym momencie pominąć komunały o konieczności stworzenia warunków dla działalności naukowej, a więc bazy lokalowej, zapewnienia aparatury badawczej, zapewnienia logistyki dla pozyskiwania środków na prowadzenie badań z funduszy zewnętrznych. To wszystko z pewnego punktu widzenia wydaje się oczywiste, problemem pozostaje jedynie kwestia, jak to zrobić...

Natomiast na płaszczyźnie czysto ludzkiej istotne wydaje się wytworzenie ducha konkurencyjności połączonego ze zdolnością do współdziałania dla osiągnięcia konkretnych celów badawczych. Nie do zastąpienia wydaje się tutaj tradycyjna relacja: mistrz–uczeń. O wiele łatwiej jest stworzyć kreatywny i skuteczny zespół naukowy, gdy w jego gronie znajduje się osoba będąca autorytetem naukowym. Wprawdzie po krótkim czasie uczniowie mogą się zorientować, że właśnie doganiają mistrza, ale istotny jest tutaj ów moment „akceleracji”.

I wreszcie kwestia ostatnia: usprawnienie działań organizacyjnych. Wizytówką instytucji w tym zakresie jest obsługa administracyjna, dlatego też sprawne funkcjonowanie sekretariatów, ich kompetencja oraz „przyjazność” dla petentów są przedmiotem ciągłej troski. Na płaszczyźnie organizacyjnej natomiast o wiele poważniejszym wyzwaniem jest zdolność jednostek organizacyjnych do zmian i przekształceń. W celu wspomnianego wcześniej osiągnięcia zdolności do aplikowania (samodzielnego lub we współpracy z partnerami uczelnianymi, krajowymi i zagranicznymi) o środki na prowadzenie dużych projektów badawczych niezbędne jest często przeprowadzenie przeglądu struktury organizacyjnej i „dywersyfikacja” zespołów badawczych. Wydziały uczelni zawsze z upływem czasu kosztują, a środowisko ludzi nauki – podobnie jak inne grupy społeczne – ma skłonność do „konserwowania” istniejącego *status quo*. Wymaga to nierzadko zdecydowanych działań, niemniej jednak w trosce o optymalizację struktury organizacji naukowej można czasem osiągnąć wiele w drodze cierpliwych negocjacji, mających na względzie np. odniesienie do wyłaniających się właśnie pól badawczych.

Wydaje się, że w tym miejscu głos należy oddać już specjalistom, by coś, co nauczyciele akademicy traktują jako „swoje podwórko”, przedstawić z perspektywy usystematyzowanej refleksji badań nad procesami organizacji i zarządzania.

Dziekan Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
dr hab. Jacek Ostaszewski, prof. UJ