

## **UNIwersYTET, CZYLI MY WSZYSCY**

Jesteśmy najlepszą i największą uczelnią w Polsce. Cieszymy się prestiżem społecznym. Wiele polskich uczelni traktuje nasze pomysły jako źródło inspiracji dla własnych działań. Sytuacja finansowa Uniwersytetu jest dobra, co daje nam więcej samodzielności w decydowaniu o naszych priorytetach.

Systematycznie rośnie rola badawcza Uniwersytetu. Pojawiło się sporo nowych przedsięwzięć i inicjatyw, w szczególności warto wspomnieć o tych w naukach społecznych i humanistycznych, które łączą się z trwającą rewolucją cyfrową. Wydziały ścisłe i przyrodnicze zyskały nowe możliwości wraz z oddaniem do użytku zaawansowanych budynków i aparatury.

Prawdziwie ambitne zadania i wielkie szanse przed nami. Przyjęcie przez Radę Ministrów uchwały w sprawie sfinansowania wieloletniego programu rozwoju Uniwersytetu, o którego poparcie zabiegaliśmy od dawna, otworzyło drogę do kompleksowej modernizacji w skali całej uczelni. Suma, jaką władze publiczne zdecydowały się wesprzeć rozwój UW, to prawie miliard złotych, który będziemy mogli wykorzystać w najbliższych 10 latach.

### **Lepiej i szybciej niż inni**

Rozpoczęty rok jest wyjątkowy – Uniwersytet kończy 200 lat. Jakie mamy plany dotyczące trzeciego stulecia istnienia uczelni? Z pewnością chcemy być uniwersytem należącym do europejskiej czołówki i liczącym się w skali międzynarodowej.

A w zglobalizowanym i bardzo konkurencyjnym świecie, aby być w czołówce, nie tylko trzeba się rozwijać, lecz także robić to lepiej i szybciej od innych. Dlatego do sukcesu potrzebne są ambicja, oryginalność, pomysłowość, otwartość i dążenie do doskonałości w kształceniu i w pracy zarówno badawczej, jak i każdej innej. Ponieważ Uniwersytet stoi na gruncie jedności nauki i kształcenia, cechy te są równie ważne dla obu obszarów.

Jak można to osiągnąć? Proponuję spojrzeć na to z trzech perspektyw: ludzi, struktury i organizacji oraz warunków materialnych i funkcjonalnych.

### **LUDZIE**

Ambicja, oryginalność, pomysłowość – wszystkie te cechy Uniwersytet ma o tyle, o ile mają je i wykorzystują ludzie tworzący naszą społeczność. Wszyscy – zarówno wykładowcy i studenci, jak i pracownicy administracji. Zatrudniając pracowników, powinniśmy wymagać takich właśnie cech i jasno stawiać im takie wymagania. Wybór spośród kandydatów w konkursach czy postępowaniach rekrutacyjnych powinien opierać się na jasnych (co nie znaczy mechanicznych) i etycznych kryteriach oraz przejrzystej procedurze.

Ambicja, oryginalność i pomysłowość muszą być też podstawą oceny pracowniczej. Dla nauczycieli akademickich musi powstać atrakcyjna ścieżka kariery dydaktycznej, nie tylko naukowej. Kształcenie to zbyt ważna funkcja (nie przypadkiem mówimy uczelnia, mając na

myśli uniwersytet), aby kryteria oceny i awansu nauczycieli koncentrowały się tylko wokół osiągnięć naukowych.

Musimy też inwestować w rozwój pracowników administracji. Organizowane od dwóch lat szkolenia dla tej grupy naszej społeczności będą kontynuowane i wzbogacane. Powinien też powstać zespół dbający o „miękką HR” i ułatwiający mobilność wewnątrzuniwersytecką.

Uniwersytet może być w europejskiej czołówce tylko wtedy, gdy każdy pracownik zatrudniony tu na pełny etat poświęca swój czas, całą pomysłowość i potencjał dla dobra i korzyści Uniwersytetu. Wieloletowość nie służy naszej uczelni.

### **Doktoranci – czas na refleksję**

Szczególną uwagę trzeba poświęcić studiom doktoranckim. Uważam, że na UW należy przyjąć zasady sformułowane niedawno przez EUA: uczestnicy studiów doktoranckich powinni być na nie przyjmowani tylko wtedy, gdy uczelnia jest w stanie zapewnić im właściwe środowisko naukowe, odpowiedzialną opiekę promotorską, wspierać ich mobilność i zaoferować takie warunki finansowe, by mogli całkowicie skupić się na swoim projekcie.

Niestacjonarne studia doktoranckie powinny funkcjonować w przypadkach uzasadnionych specyfiką projektu i sytuacji doktoranta. Musimy również wyciągać wnioski z faktu, że przytłaczająca większość doktorantów nie znajdzie pracy na uczelniach, dlatego powinno być to uwzględnione w programach tych studiów oraz doborze i sformułowaniu projektów badawczych.

## **STRUKTURA I ORGANIZACJA**

### **Otwartość**

Uniwersytet nie jest luźną federacją wydziałów i jednostek. Jest całością, w ramach której istnieją struktury wewnętrzne, dzięki którym łatwiej realizować wspólne cele. Decentralizacja Uniwersytetu i autonomia wydziałów ma służyć sprawniejszej i prostszej organizacji kształcenia oraz badań, ale nie może być mechanizmem zamykania się w swoich dyscyplinach, wznoszenia barier wewnętrznych i rozpadu naszej społeczności na grupy i grupki dążące do realizacji własnych interesów, podziału na „my” i „inni”.

Ożywienie tożsamości uniwersyteckiej to jedno z najważniejszych zadań, przed którym stoimy, a obchody 200-lecia to szczególna okazja, by sobie o niej przypomnieć.

Jako Uniwersytet możemy wypowiadać się na ważne tematy, a nasz głos się liczy w środowisku akademickim i poza nim. Jako pojedyncze wydziały jesteśmy skazani na rolę co najwyżej skromną. I w nauce, i w kształceniu unikalna siła Uniwersytetu ujawnia się najpełniej, gdy jego wewnętrzną różnorodność potrafimy połączyć z umiejętnością współdziałania.

Wtedy można tworzyć ciekawe kierunki studiów, podejmować ambitne wyzwania i zajmować się tematami nurtującymi współczesnych ludzi i społeczeństwa. W złożonym świecie coraz cenniejsza jest interdyscyplinarność i umiejętność widzenia zagadnień z wielu

perspektyw, łącząca szerokie spojrzenie z ekspercką wiedzą z wielu dziedzin. Wymaga to umiejętności tworzenia zespołów i pracy w grupach. Gdy takich umiejętności nie mamy, przypadają nam role uboczne bądź pomocnicze.

Na programy studiów warto spoglądać z perspektywy kandydatów, studentów i absolwentów. Popularność kierunków wspólnych i studiów międzykierunkowych oraz międzyobszarowych, a także sukcesy ich absolwentów pokazują, że warto wychodzić z programami poza wąskie ramy wydziałów czy instytutów. W dyskusje o programach warto więc zaangażować i studentów, i absolwentów, którzy mogą wnieść do rozważań ciekawe spostrzeżenia. Zaś w samym kształceniu powinniśmy w większym stopniu kłaść nacisk na pracę zespołową oraz ćwiczyć kreatywne sposoby rozwiązywania postawionych problemów.

Co to wszystko oznacza dla organizacji Uniwersytetu, jaka powinna ona być? Moim zdaniem: płaska (bez wielopiętrowych hierarchii), przejrzysta, sprawna, elastyczna (dostosowana do funkcji i łatwo adaptująca się do nowych zadań), sprzyjająca otwartości i współpracy, demokratyczna i opierająca się na etycznych zasadach zarządzania.

Dotyczy to zarówno administracji centralnej, jak i wydziałów, jednostek pozawydziałowych oraz wspólnych przedsięwzięć – transdyscyplinarnych czy ogólnouczelnianych. Uniwersytet jest duży i bardziej różnorodny niż się zwykle uważa. Jest bardziej podobny do skomplikowanego ekosystemu niż do wyrafinowanej maszyny. Podejmowane na uczelni decyzje organizacyjne muszą więc opierać się na rzetelnej wiedzy, dobrej analizie i głębokim namyśle. Przyjęta niedawno „Średnioterminowa strategia Uniwersytetu” stanowi tu dobry punkt odniesienia.

### **Wyzwania i rozwiązania**

Przez ostatnie cztery lata – m.in. dzięki spotkaniom z różnymi grupami naszej społeczności, zebraniom z dziekanami, pracom nad strategiami jednostek, dyskusji z samorządami studentów i doktorantów – udało się zdiagnozować kilka fundamentalnych wyzwań organizacyjnych wymagających kompleksowego rozwiązywania.

Najpilniejszym spośród nich jest ulepszenie komunikacji wewnętrznej tak, aby poprawne i kompletne informacje docierały do wszystkich. Musimy lepiej wykorzystywać współczesne narzędzia komunikacji i informacji, bo bez rzetelnej informacji studenci ani pracownicy nie mogą podejmować trafnych decyzji, ani nie można wprowadzać dobrych zasad działania.

Następnym wyzwaniem jest jasny podział obowiązków i zadań między administracją centralną a jednostkami uniwersytetu, szczególnie administracją w jednostkach. Dziś ten podział nie zawsze idzie w parze z podziałem uprawnień, co wywołuje spory kompetencyjne. W wielu obszarach działania Uniwersytetu ten problem został już zanalizowany.

Teraz pilnym zadaniem jest przygotowanie rekomendacji, które pozwolą na to, by pomysłowość pracowników służyła ważniejszym celom niż pokonywanie biurokratycznej mitręgi, a sprawy studenckie mogły być załatwiane sprawnie.

Warto też wspomnieć o niedostatku kultury konsultowania decyzji i reguł działania z tymi, których one dotyczą. Częściowo wiąże się ona z niedoskonałością komunikacji, częściowo

wynika z braku zainteresowania sprawami ogólnouniwersyteckimi lub wiedzy o nich, częściowo ze wspomnianych wcześniej kwestii organizacyjnych. Szersze, przemyślane wykorzystanie nowoczesnych narzędzi informatycznych ograniczy nieprzewidziane skutki uboczne wprowadzanych regulacji.

W trzech jednostkach (na Wydziale Filozofii i Socjologii, w Interdyscyplinarnym Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego oraz w Centrum Sportu i Rekreacji) pilotażowo zostały uruchomione moduły zintegrowanego systemu zarządzania uczelnią (SAP ERP): księgowość, płace i administracja pracownicza. Doświadczenia z tego pilotażu pozwolą lepiej i sprawniej rozszerzyć działanie systemu na cały Uniwersytet. Na początku będzie więcej pracy i wysiłku, ale w przyszłości ten system będzie dla nas ułatwieniem, szczególnie po planowanej rozbudowie o kolejne moduły, m.in. wspierające zarządzanie nieruchomościami, prowadzenie projektów, różnorodną sprawozdawczość i inne działania administracyjne zarówno na wydziałach, jak i w biurach centralnych. Będzie to pierwszy system na naszej uczelni, który ułatwi kierowanie, a nie tylko administrowanie.

### **Budżet obywatelski**

Chciałbym też, aby od najbliższego roku uruchomiony został budżet partycypacyjny – coroczna kwota pieniędzy przeznaczana na oddolnie zgłaszane inicjatywy, o których wyborze decydowałiby studenci i pracownicy. Pozwoliłoby to wspólnie wprowadzać ulepszenia w sprawach, które trudno dostrzec z perspektywy władz uczelni czy jednostek.

### **Standardy etyczne**

Uniwersytet może działać dobrze tylko wtedy, gdy stosuje wysokie standardy wobec wszystkich grup i członków naszej społeczności oraz partnerów z zewnątrz, a także gdy jest wiarygodny. Musimy działać w sposób uczciwy i budzący zaufanie, obietnice muszą być wypełniane, relacje międzyludzkie powinny być koleżeńskie i oparte na wzajemnym szacunku, mistrzowie muszą dawać przykład, a uczciwość nie może ustępować przed chęcią prostego zakończenia sprawy. Ceniemy autonomię i słusznie domagamy się jej szanowania, ale spoczywa na nas odpowiedzialność za przestrzeganie wysokich standardów postępowania.

### **WARUNKI MATERIALNE I FUNKCJONALNE**

Tak jak struktura organizacyjna Uniwersytetu musi służyć wizji i celom jego działania, tak infrastruktura i warunki materialne muszą współgrać z tymi celami. Jeśli zależy nam na otwartości i współpracy, to nasze budynki muszą sprzyjać spotykaniu się i kontaktom. Przestrzeń UW ma przyciągać wszystkich, ciekawić, zachęcać do przebywania w niej i uczestniczenia w życiu uczelni. Jednym słowem, budynki i teren uczelni mają być odbiciem sposobu funkcjonowania naszej społeczności.

Nowe budynki na Ochocie znacząco poprawiły warunki pracy biologów, fizyków czy chemików. Dzięki nim dało się także lepiej zauważyć, że infrastruktura to nie pojedyncze, indywidualnie traktowane gmachy, ale całość przestrzeni – od sal wykładowych i laboratoriów przez przestrzenie wspólne, obiekty pełniące funkcje socjalne, kulturalne,

sportowe czy mieszkalne aż po tereny zielone. Planowanie tej przestrzeni musi być kompleksowe, spójne i robione z myślą o całej uczelni.

Wiem, że dla wielu z nas takie rozważania wydają się oderwane od rzeczywistości, którą są często ciasne, nieremontowane pomieszczenia, niekiedy w ogóle nieprzystosowane do potrzeb uczelnianych. Tłok, przestarzałe sale wykładowe, brak porządných stanowisk pracy, brak przestrzeni socjalnej to niestety wciąż codzienność dla dużej części naszych studentów i pracowników.

Ale dzisiaj nareszcie mamy szansę, by to się zmieniło. Udało mi się przekonać rząd RP do ustanowienia wieloletniego programu inwestycyjnego dla UW. Główne cele programu skupiają się wokół transdyscyplinarnych centrów badawczych, umiędzynarodowienia, infrastruktury służącej elastycznemu uczeniu się, w tym uczeniu przez całe życie, zapewnienia bazy materialnej dla innowacyjności oraz przedsiębiorczości akademickiej, innowacji w kształceniu, a także otwarcia zasobów wiedzy i narzędzi badawczych szerokiemu gronu odbiorców. Dlatego inwestycje przedstawione są właśnie w taki sposób: nie w podziale na wydziały, ale w zadaniach łączących wydziały.

Program wieloletni obejmuje inwestycje na wszystkich trzech kampusach, polepszy warunki pracy i kształcenia studentów i pracowników m.in. wydziałów: Neofilologii, Lingwistyki Stosowanej, Psychologii, Nauk Ekonomicznych, Orientalistycznego, Dziennikarstwa i Nauk Politycznych oraz Pedagogicznego. Powstanie miasteczko akademickie na Służewcu, Centrum Kultury Studenckiej na Ochocie, modernizacja i rozbudowa obejmie też Centrum Sportu i Rekreacji. Dzięki uwolnieniu powierzchni w dotychczasowych budynkach poprawi się sytuacja pozostałych wydziałów, szczególnie: Historycznego, Filozofii i Socjologii, Polonistyki czy Stosowanych Nauk Społecznych i Resocjalizacji, a także jednostek pozawydziałowych.

Możliwe będzie również scalenie przestrzenne wielu biur i służb administracyjnych, teraz rozproszonych po różnych budynkach i lokalizacjach. Docelowo każdy pracownik powinien mieć swoje stanowisko pracy, a student – warunki do nauki.

Zależy mi na tym, aby w planach powstających i modernizowanych obiektów znalazły się ogólnodostępne elastycznie wykorzystywane pomieszczenia biurowe i sale wielofunkcyjne, przestrzenie do realizacji projektów i innowacyjnych pomysłów – także z partnerami pozauniwersyteckimi i gospodarczymi – funkcje ułatwiające pracę i studia młodym rodzicom, rozwiązania wspierające osoby niepełnosprawne. Realizacja planu inwestycyjnego powinna stworzyć przyjazne środowisko studiowania, pracy i rozwoju – ambitne, otwarte, sprzyjające oryginalnym pomysłom i dążeniu do doskonałości.

Powtórzę jeszcze raz: bycie prestiżowym europejskim uniwersytetem badawczym wymaga od nas ambicji, pomysłowości, oryginalności i otwartości. Kultura jakości musi towarzyszyć naszym wszystkim codziennym działaniom. Jestem pewny, że nie zabraknie nam odwagi, aby spróbować osiągnąć ten cel.

Warszawa, 29 marca 2016 r.

Strona internetowa kandydata: [www.marcinpalys.pl](http://www.marcinpalys.pl)