Kulturowe i instytucjonalne uwarunkowania zarządzania jakością funkcjonowania uczelni wyższych w Polsce

Am
FAZLAGIC

Uniwersytety stoją przed dylematem – czy inwestować energię kierownictwa w poprawę jakości badań, czy też w działalność edukacyjną.

Kontekst makroekonomiczny

O stanie każdej współczesnej gospodarki decyduje jej zdolność do nabywania, chronienia, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy. Wiedza, zarówno na poziomie przedsiębiorstw jak i całego kraju jest potrzebna do rozwiązywania bieżących problemów oraz podejmowania wyzwań w przyszłości. Bez nowej wiedzy nie mogą powstawać innowacje. Jakość pracy uniwersytetów nabiera strategicznego wymiaru ponieważ są one jednym z kluczowych elementów tworzących gospodarkę opartą na wiedzy. Poprzez edukację i badania naukowe powinny one być traktowane jako strategiczny sektor gospodarki.

W przeszłości krajowe systemy innowacji zachowywały względną niezależność. Uniwersytety oraz przedsiębiorstwa odgrywały odmienne role w systemie innowacji. Dziś granice pomiędzy uniwersytetami, które kiedyś odpowiadały przede wszystkim za tworzenie wiedzy teoretycznej a przedsiębiorstwami, które w przeszłości zazwyczaj korzystały z wyników badań prowadzonych w uniwersytetach się zacierają. Współczesna wiedza powstaje w skomplikowanych systemach powiązań sieciowych.

Aby nadrobić dystans cywilizacyjny jaki dzieli Polskę od krajów „starej" Unii Europejskiej (UE-15) należy inwestować w te dziedziny gospodarki, które dają największą stopę zwrotu z kapitału i wytwarzają dobra o najwyższej wartości dodanej. Jeszcze przez jakiś czas możemy kusić inwestorów (krajowych i zagranicznych) niskimi kosztami pracy. Jednak w długiej perspektywie grozić nam może „ugrzęźnięcie" w sektorach gospodarki zdominowanych przez kapitał obcy opartych na masowej produkcji towarów i usług konsumpcyjnych (np. przemysł spożywczy lub motoryzacyjny) wspieranych przez sektor mało-innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw rodzimego autoramentu. Najlepszym gwarantem utrzymania wysokiej dynamiki wzrostu polskiej gospodarki w perspektywie 20-30 lat jest inwestowanie w ludzi, czyli w szeroko rozumiany sektor edukacji oraz badania naukowe. Tylko gałęzie opierające swoją przewagę na wiedzy (a nie na kosztach pracy) mogą zapewnić Polsce rozwój długofalowy.

Wiedza występować może[1] pod trzema postaciami:

1. **Ludzi** – człowiek jest wówczas traktowany jako jej „nośnik". W przypadku uczestniczenia w procesie edukacji/nauczania stan jego umysłu **po** zakończeniu procesu edukacji jest jej rezultatem.
2. **Dokumentów** – zarówno w postaci papierowej jak i elektronicznej.
3. **Materialnych artefaktów** – np. prototypów, innowacji produktowych, innowacji społecznych itp.

Jakość funkcjonowania uniwersytetów należy oceniać z punktu widzenia ich wkładu (jakościowego oraz ilościowego) w proces kreowania wiedzy przedstawionej pod wyżej wymienionymi trzema postaciami.

Do podstawowych funkcji uniwersytetów należy tworzenie wiedzy poprzez badania naukowe a także przechowywanie wiedzy, przekazywanie jej społeczeństwu (poprzez edukację oraz szkolenie nowych pokoleń naukowców). Taka działalność nie zawsze może dać wymierne i namacalne rezultaty w postaci wdrożeń i bodźców dla gospodarki. Uniwersytety mogą angażować się w badania, które nie są interesujące dla przedsiębiorstw, a następnie przekazywać je dalej społeczeństwu w postaci wykształconych fachowców.

Zarządzanie uniwersytetem jest specyficzne i nie można przenosić na łono uniwersytetu rozwiązań z sektora przedsiębiorstw. W raporcie OECD zaleca się jednak, aby zatrudnić zewnętrznych konsultantów ds. zarządzania, którzy pomogliby usprawnić procesy zarządzania. Metody za-

[1] Zdania są podzielone co do tego, czy wiedza może występować poza umysłem człowieka. Zwolennicy poglądu, że wiedza może występować tylko w umyśle człowieka powiedzieliby, że wiedza zawarta w dokumentach jest zaledwie informacją. Można wiec zaproponować alternatywne określenie: „działalność intelektualna człowieka może objawiać się pod postacią spersonalizowaną, skodyfikowaną i obiektową".

rządzania personelem i oceny wyników pracy mogą być po pewnych adaptacjach wdrożone w uniwersytetach.

Mobilność pracowników

W wielu uniwersytetach można zaobserwować zjawisko polegające na tym, że gros pracowników naukowych rekrutuje się spośród jego absolwentów (w języku angielskim takie zjawisko określa się mianem *inbreeding*). Jest to zjawisko negatywne, ponieważ ogranicza innowacyjność instytucji w których większość pracowników została wykształcona przez tych samych „mistrzów". Niska mobilność pracowników dotyczy także przepływu pracowników naukowych pomiędzy uniwersytetami i krajami a także pomiędzy przemysłem[2]. Pracownicy uniwersytetów mają niewielki kontakt z otaczającą rzeczywistością. Nawet w przypadku odnoszących sukcesy profesorów-konsultantów trudno mówić o pełnym uwrażliwieniu na problemy „rzeczywistego świata". Wykonywanie zawodu konsultanta/doradcy nie zawsze daje możliwość pełnego obcowania z rzeczywistością ponieważ konsultanci zazwyczaj pełnią funkcje doradcze, a nie decyzyjne. Odpowiedzialność za podejmowane w oparciu o ich wiedzę decyzje pozostaje w gestii przedstawicieli przedsiębiorstwa, któremu doradzają. Kontakt z praktyką z punktu widzenia uniwersytetu powinien w pierwszej kolejności służyć budowie innowatorskich programów badawczych, które lepiej będą odpowiadały potrzebom społeczeństwa.

Uniwersytety powinny dopuszczać możliwość zatrudniania na czas określony pracowników-przedstawicieli sektora przedsiębiorstw. Takie praktyki mają miejsce w niektórych krajach i powinny być upowszechniane. Istota problemu obecnie, przynajmniej w Polsce polega na tym, że praca na drugim i trzecim etacie poza uczelnią jest zjawiskiem raczej powszechnym. Niestety, dotyczy to przede wszystkim pracy o charakterze dydaktycznym. Rzadko kiedy naukowcy są zatrudnieni poza uniwersytetem w charakterze badaczy. Częściej wykonują zadania mało ambitne intelektualnie, lecz dobrze płatne. Jeszcze rzadziej zdarza się aby uniwersytet zatrudniał w charakterze wykładowcy specjalistów z sektora przedsiębiorstw po to, aby dzielili się wiedzą ze studentami. Z kolei w uniwersytetach angielskich istnieją ściśle przestrzegane reguły zabraniające pracownikom naukowym angażowanie się w pozauczelniane projekty natury doradczej.

Specyfika kulturowa

Poczucie wolności i niezależności jest mocno zakorzenione w kulturze uniwersytetów. W niektórych przypadkach kultura niezależności stoi na przeszkodzie budowie związków kooperacyjnych wewnątrz uniwersytetu oraz powiązań z otoczeniem. Najlepszym środkiem służącym do rozwoju kultury współpracy bez narażania na szkodę niezależności uniwersytetu jest dobre przywództwo (leadership). W raporcie OECD zaleca się wzmocnienie władzy rektora.

W prasie polskiej już od co najmniej kilku lat słychać coraz śmielsze głosy osób – reprezentantów środowiska naukowego sfrustrowanych instytucjonalnymi i kulturowymi stosunkami panującymi w polskich uniwersytetach. Niektóre z tych głosów zaliczyć można by do kategorii „demaskatorsko-prokuratorskiej". Należy jednak pamiętać, że sama identyfikacja negatywnego zjawiska nie wystarczy do zainicjowania procesu zmian. Choć cześć energii „środowisk reformatorskich" w nauce polskiej, oprócz ujawniania zjawisk patologicznych powinna być spożytkowana na tworzenie rozwiązań systemowych.

M. Szwed pisze o zjawisku nepotyzmu w nauce: *„Jak wyglądają konkursy na stanowiska asystentów i adiunktów? Nie znam ani jednego, który zostałby przeprowadzony uczciwie – zawsze odbywa się po znajomości albo po linii najmniejszego oporu [...] W naszej nauce nie ma zdrowych zasad zatrudniania ludzi, dlatego dużo jest w niej nepotyzmu"*. Wiedza naukowca kumulowana jest na przestrzeni dziesiątków lat. Mobilność zawodowa naukowców jest niesłychanie mała. Znam osobiście tylko jeden przypadek profesora, który opuścił w Polsce mury uczelni aby założyć firmę. Z drugiej strony przeważająca większość młodych naukowców nigdy nie przepracowała nawet krótkiego okresu w przemyśle (sektorze biznesu).

Wynik konkursu na stanowisko asystenta lub adiunkta, w którym głos decydujący ma zwykle kierownik katedry lub instytutu ma daleko idące implikacje. Pracownik naukowy pełni raczej „służbę" nauce niż wykonuję „pracę". Posługiwanie się terminem „służenie" jest o tyle uzasadnione, że:

1. Okres zatrudnienia w wielu przypadkach przekracza 15, 20 a nawet 50 lat w tej samej instytucji.
2. Wyniki pracy powinny służyć szerokiemu spektrum odbiorców.
3. Słowo „służba" przywołuje konotacje związane z etyką i systemem wartości.
4. Naukowiec powinien być wierny przede wszystkim zdepersonalizowanej prawdzie. Owa „służba prawdzie" powinna dawać większy obszar immunitetu w strukturach nauki.

J. Kozłowski pisze o „niekompetencji cywilizacyjnej", która wyróżnia wielu naukowców polskich. Polscy naukowcy nie pogodzili się z faktem, że krytyka dzieła naukowego nie jest równoznaczna z krytyką autora. K. Popper pisze, o tym że dzięki istnieniu krytyki naukowej możliwa jest eliminacja obiektu krytyki bez fizycznej eliminacji jej autora. Polscy naukowcy nie wyznają tej zasady. Członkowie kół wzajemnej adoracji są gotowi zaakceptować najniższej jakości pseudoprodukty nauki w przekonaniu, że czynią dobrze.

Specjalizacja naukowa jest obecnie uważana za konieczność wynikającą z rosnącej złożoności współczesnego świata. Powoduje ona jednak niekorzystne zjawisko rozdrobnienia prac badawczych. Hamuje to przepływ wiedzy oraz bardzo

[2] W języku angielskim pod pojęciem industry rozumie się szeroko rozumiany sektor przedsiębiorstw.

utrudnia prowadzenie krytyki naukowej. Zjawisko zbytniej specjalizacji jest niekorzystne także dlatego, że ułatwia karierę naukową przeciętnym intelektualnie, aczkolwiek wytrwałym jednostkom, a zamyka, lub bardzo utrudnia, szansę na rozwój naukowy erudytom, specjalistom od uogólnień[3].

Karl Popper zauważa, że *„coraz więcej doktorantów osiąga wyłącznie techniczne wykształcenie w zakresie pewnych technik pomiaru. Nie wprowadza się ich w tradycję nauki, w krytyczną tradycję kwestionowania dogmatów i utrwalonych teorii"*. Przyczynkarstwo i rozstrzyganie drobnych zagadek jest uznawane za zachowanie normalne. Popper ubolewa, że: *„Ci specjaliści od ... odrzucają wszelkie roszczenia do bycia autorytetami poza swoimi specjalnościami. Robią to jednak butnie i głoszą, że specjalizacja jest koniecznością. Jest to jednak próba zakamuflowania ograniczoności swojego umysłu – postęp nauki jest dziełem ludzi o szerokich zainteresowaniach"*. Jeśli zwycięstwo będzie po stronie wielu (specjalistów), nastąpi, zdaniem Poppera, koniec nauki. Wielu z techników nie ma pojęcia o tym jakie problemy można rozwiązać za pomocą upowszechnienia wyników ich badań. Popper określa to mianem złamania przysięgi ze strony nauczyciela akademickiego. Badacz ma być lojalny nie wobec swojego nauczyciela, ani wobec swoich kolegów, lecz wobec ludzkości, tak jak lekarz ma być lojalny nade wszystko wobec swoich pacjentów, a ksiądz wobec Boga. Specjalizacja stoi często na przeszkodzie tak pojmowanej lojalności (wobec kierownika jednostki badawczej, Alma Mater czy też sponsora projektu badawczego).

Kontekst społeczny

Istotnym czynnikiem wpływającym na taki, a nie inny stan nauki polskiej jest ogólny kontekst historyczno-społeczny. Jak zauważa B. Jałowiecki: *Inteligencja bowiem, rozumiana jako grupa ludzi o wysokim kapitale kulturowym, charakteryzująca się specyficznym etosem narodowego posłannictwa, nie istnieje – zniszczona w swojej masie przez zachodniego i wschodniego sąsiada. Niedobitki tej warstwy rozpłynęły się w tzw. ludowej inteligencji, czyli w kategorii „wykształceńców". Podobnie jak i w innych krajach istnieją natomiast w Polsce intelektualiści, których rola – jak się wydaje – obecnie się zmniejsza.* Nie dezawuując znaczenia edukacji formalnej i wrodzonych predyspozycji w osiąganiu naukowej doskonałości należy choćby wspomnieć o znaczeniu tradycji. Dzięki wielopokoleniowej tradycji możliwy był rozwój kapitalizmu ponieważ wiedza skumulowana w rodzinie była przekazywana następcom.

Uniwersytet w pompatycznych przemówieniach z okazji podniosłych uroczystości bywa określany jako „akademicka wspólnota profesorów i studentów dążąca do odkrywania prawdy i pomnażania wiedzy". Taka definicja uniwersytetu nie bardzo odpowiada rzeczywistości. Wynika to z ułomności natury ludzkiej, ponieważ część pracowników naukowych nie zawsze dąży tylko do odkrywania prawdy, gdyż pracuje również dla sławy i pieniędzy. Jest oczywiście znacznie gorzej, kiedy dla osiągnięcia tych dwóch ostatnich celów uczony sprzeniewierza się prawdzie. Drugim powodem nietrafności powyższej definicji jest fakt, że współczesny uniwersytet nie jest wspólnotą. Nie jest i nie może nią być, ponieważ liczba pracowników naukowych i studentów jest zbyt wielka, aby mogły istnieć możliwości skutecznej komunikacji i interakcji (Jałowiecki, s. 156).

Obecnie nauczanie stało się głównym zadaniem uniwersytetu, a znaczna część badań naukowych prowadzona jest w wyspecjalizowanych instytucjach badawczych grupujących pracownie naukowe, jak na przykład Instytut Maxa Plancka w Niemczech, Centre Nationale de Recherche Scientifique czy Polska Akademia Nauk. Również dawne spersonalizowane relacje między uczniami a mistrzami zostały zastąpione zależnością pracownik-szef. Uniwersytety stoją przed dylematem – czy inwestować energię kierownictwa w poprawę jakości badań, czy też w działalność edukacyjną. Rynek edukacyjny, szczególnie w Polsce nie jest zainteresowany wiedzą dotyczącą badań wyprzedzających. Polscy managerowie nie bardzo kwapią się do poznawania wiedzy dotyczącej przyszłości. Znacznie większym zainteresowaniem cieszą się kursy typu „nowinkarskiego", czyli dotyczące niedalekiej przyszłości w zakresie rozwoju nauki. Z tego powodu dobry profesor staje się kimś w rodzaju brokera informacji powszechnie dostępnej.

Brak zainteresowania dla reform w przypadku polskich uniwersytetów powodowany jest również faktem, że obecnie uczelnie stały się dla znacznej części pracowników drugim albo trzecim miejscem pracy i uzyskiwane na nich wynagrodzenie jest tylko niewielką częścią osiąganych poza uczelnią dochodów. Ta postsocjalistyczna specyfika, szczególnie widoczna w Polsce, wynika ze stosunku klasy politycznej do wiedzy i wykształcenia, które nie są traktowane jako inwestycje w przyszłość, ale często przez różnych rządowych funkcjonariuszy przedstawiane jako uciążliwe obciążenie budżetu (Jałowiecki, s. 159).

Od pracownika szkoły wyższej wymaga się przede wszystkim nie tyle wkładu do „skarbnicy wiedzy", ile stałej produkcji naukowej, której potwierdzeniem jest w Polsce stopień doktora habilitowanego, a następnie tytuł profesora. Na straży standardów naukowych stoją urzędnicy ustanawiający przepisy, zgodnie z którymi aby zostać profesorem, trzeba wypromować doktora i napisać tzw. „profesorską książkę".(str. 217).

Między nauką a masową nauką zachodzi taka różnica jak między twórczością a wytwarzaniem. Zgodnie z zasadą „publikuj lub giń" tysiące pracowników naukowych produkuje prace często niewarte nawet papieru, na którym zostały wydrukowane. Pracownicy naukowi piszą książki i artykuły, które nie wynikają z ciekawości świata, poznawczej pasji, publikują nie dlatego, że mają coś istotnego lub nowego do powiedzenia, ale dlatego,

[3] Terminem tym posługiwał się L.von Bertalannfy w swojej „Ogólnej teorii systemów" (PWN, Warszawa 1984).

że istnieje biurokratyczny wymóg napisania określonej liczby artykułów czy książek. We Francji na przykład osoby ubiegające się o stopień naukowy, tzw. doctorat d'Etat, musiały jeszcze niedawno przedstawić rozprawę liczącą około 1000 stron[4].

Podsumowanie

Nauka polska pozostaje jedną z ostatnich dziedzin życia publicznego , które nie zostały do tej pory zreformowane. Uniwersytety w Polsce działają według wzorów utrwalonych po pierwszej wojnie światowej i opartych na humboldtowskim modelu uniwersytetu łączącego badania naukowe i nauczanie. Model ten cechowała ścisła hierarchia autorytetów oraz znaczny stopień autonomii i wybieralności władz.

Poszukując konstruktywnych rozwiązań w zakresie poprawy jakości funkcjonowania uniwersytetów nie należy ograniczać się jedynie do demaskowania pewnych zjawisk patologicznych. Wymagane są rozwiązania systemowe, które utrudnią powstawanie zjawisk patologicznych. Wśród nich można by wymienić:

1. Potrzeba wprowadzenia „dualnego" kierownictwa placówek naukowych. Dzięki temu rozgraniczona zostanie odpowiedzialność za kwestie związane z wiedzą profesjonalną (dotyczącą dziedzin nauki wykładanych na uniwersytecie) oraz wiedzą organizacyjną (dotyczącą funkcjonowania uczelni, administracji, zarządzania zasobami ludzkimi, kontroli jakości).

2. Unowocześnienie struktur organizacyjnych poprzez odejście od zhierarchizowanych struktur przez np. wprowadzenie kadencyjności w obejmowaniu średnich stanowisk kierowniczych w uczelniach (np. kierownika katedry lub instytutu) oraz zerwanie z dogmatem, że kierownikiem katedry pozostaje się zazwyczaj dożywotnio. M. Szwed zauważa, że *„Nadzieją dla skostniałej polskiej nauki mogą być nowe instytuty, budowane od początku według zdrowych zasad."*

3. Wprowadzenie bardziej elastycznych form oceny jakości pracy naukowców nie tylko opartych o liczbę publikacji lecz także czas poświęcany na kontakt bezpośredni ze studentami.

4. Poprawa systemu rekrutacji i weryfikacji kompetencji młodych pracowników naukowych poprzez wprowadzenie zewnętrznej oceny przydatności kandydata dla całego systemu nauki polskiej. Obecnie kryterium decydującym jest przydatność kandydata na stanowisko adiunkta lub asystenta dla potrzeb kierownika jednostki badawczej. Takie radykalne odwrócenie sprawy można uzasadnić dość prosto: jednostka badawcza finansowana jest z pieniędzy podatników dlatego transparentność wydatkowania pieniędzy podatników powinna być zagwarantowana także na poziomie rekrutacji pracowników naukowych.

5. Wprowadzenie standardowych, obligatoryjnych narzędzi (kwestionariuszy) badających satysfakcję klientów (tj. studentów) oraz satysfakcję personelu badawczego.

6. Wprowadzenie silniejszych mechanizmów restrykcyjnych wobec pracowników nauki nie osiągających istotnych wyników badawczych.

Na mapie Polski z pewnością można znaleźć jasne punkty. Posłużyć one powinny jako punkty upowszechniania dobrych praktyk. Źródłem obiektywności nauki nie jest bezstronność umysłowa uczonych, lecz publiczny charakter współzawodnictwa. Podstawą obiektywności jest wzajemna racjonalna krytyka, krytyczne podejście, krytyczna tradycja.

PJ

W amerykańskiej angielszczyźnie można spotkać się z terminem *public intellectual*. Intelektualistami publicznymi zaczęto mianowicie nazywać osoby ze środowiska akademickiego, które pisują teksty prasowe wyrażające poglądy niezależne od redakcyjnych, uczestniczą w dyskusjach radiowych i telewizyjnych, albo w jakiejś innej formie występują publicznie, podejmując tematy luźno (lub zgoła wcale nie) związane z ich profesją, a interesujące szersze kręgi ludzi. Wkrótce potem na Florida Atlantic University w Boca Raton utworzono specjalny kierunek studiów, przygotowujących do roli (zawodu?) intelektualisty publicznego i kończących się doktoratem jako świadectwem wysokich kompetencji na tym polu.

Także w Polsce mamy do czynienia ze specyficznym podejściem do zawodu naukowca. Profesorowie uczelni ekonomicznych są proszeni o ustosunkowywanie się, najlepiej w jednym zdaniu, do banalnych problemów w rodzaju „Czy pietruszka podrożeje w wyniku wzrostu zagrożenia terroryzmem na Bliskim Wschodzie".

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o B. Jałowiecki, Reguły działania w społeczeństwie i w nauce. Szkice Socjologiczne, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 220-221.

[4] B. Jałowiecki, Reguły działania w społeczeństwie i w nauce. Szkice Socjologiczne, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 218.

Literatura:

1. B. Jałowiecki, Reguły działania w społeczeństwie i w nauce. Szkice Socjologiczne, Wydawnictwo Naukowe Scholar, , Warszawa 2002.
2. J. Kleer, Głową do przodu, Polityka nr 36, 22 września 2001, s. 82.
3. M. Szwed, Stosunki feudalne. Dlaczego doktoranci Harvardu nie mogą znaleźć w Polsce pracy, Wprost, 8 kwietnia 2001, s. 92.
4. J. Kozowski, Liczba i pomiar we współczesnej cywilizacji, maszynopis, 13.09.2002.
5. K. R. Popper, Mit Schematu Pojęciowego, Książka i Wiedza, Warszawa 1997.
6. K. R. Popper, Logika odkrycia naukowego, PWN, Warszawa 1977.
7. K. R. Popper, Wiedza obiektywna, PWN, Warszawa 1992.
8. A. Kukliński, W. Burzyński, Developing the Knowledge-based Economy in Europe: The Perspective of Eight Countries, TIGER Working Paper Series, No. 49, Warszawa, Luty 2004.
9. Promoting Better Public-Private Partnerships Industry-University Relations, Business and Industry Advisory Commitee to the OECD, OECD, September 2003.