

Z profesorem Mirosławem Millerem, Pełnomocnikiem Dyrektora Międzynarodowego Laboratorium Silnych Pól Magnetycznych i Niskich Temperatur PAN, rozmawia Filip Bernat.

Mówi Pan o konieczności restrukturyzacji polskich uczelni. Jak miałyby wyglądać ten proces?

Obserwowałem takie reformy w Dreźnie, Helsinkach i Dolnej Saksonii. Przebiegły inaczej, ale cele były podobne: wprowadzenie zarządzania menedżerskiego, optymalizacja kosztów funkcjonowania uczelni oraz warunków dla działalności naukowej, ulepszenie oferty dydaktycznej, integracja z innymi podmiotami naukowymi, budowa silnych powiązań z regionalnymi władzami, budowa międzynarodowych kooperacji (m.in. rozszerzanie oferty dydaktycznej w języku angielskim), profesjonalizacja transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. We wszystkich tych kwestiach mamy w Polsce coraz więcej do nadrobienia. Zmiany oparte na nowej ustawie idą w dobrym kierunku, ale są za mało odważne i zmieniają tylko fragment funkcjonowania uczelni. Prawdziwe zmiany uczelni akademickich w każdym przypadku związane były z kilkuletnim procesem oraz znaczącym finansowaniem ze strony władzy centralnej i regionalnej. Warto też wspomnieć o coraz liczniejszych przypadkach zupełnie nowych uniwersytetów, otwieranych „pod klucz” i to od razu wchodzących na światowe listy najlepszych. Może Chiny nie są adekwatnym przykładem dla kraju takiego jak Polska, ale np. w Korei Płd. zwiedziłem nowy Uniwersytet Informatyczny, na którym świetna kadra naukowa prowadzi wykłady na wysokim poziomie i to w jęz. angielskim. Na moje pytanie, jak udało się to zrobić w ciągu zaledwie kilku lat usłyszałem, że ich profesorowie nie znają koreańskiego.

Takie rozwiązania przynoszą efekty w krajach, gdzie już zdecydowano się je wprowadzić?

Osobiście mam już na koncie gruntowną restrukturyzację dużego wydziału na Politechnice Wrocławskiej. Nasz zespół spędził nad tym przedsięwzięciem trzy lata, ale

doprowadziliśmy proces do końca, chyba z niezłymi wynikami. Oczywiście musieliśmy wyjaśniać pracownikom wiele decyzji, które podejmowaliśmy w trakcie pracy. Po zakończeniu przebudowy jeden z zaprzyjaźnionych profesorów powiedział mi: „Wiesz, też miałem wiele wątpliwości, ale teraz widzę, że nie ważny jest sposób, w jaki zmienia się wydział. Ważne, żeby od czasu do czasu taka zmiana nastąpiła. To otwiera dyskusję o kierunkach rozwoju, zmusza do przemyślenia procesów i procedur, każe przyrównać się do światowych tendencji i rozwiązań w podobnych jednostkach naukowych”. Pamiętam jak władze Dolnej Saksonii, reformując system uniwersytecki (połączono wszystkie 3 uniwersytety Regionu w jeden) wysłały komunikat do Clausthal, sugerujący rozwiązanie istniejących 35 instytutów i organizację w to miejsce „tylko” 15. Na pytanie: „Jakie instytuty mamy utworzyć?” padła odpowiedź: „To jest właśnie Państwa zadanie”. Dążenie do racjonalizacji zarządzania uczelniami, m.in. poprzez łączenie mniejszych z większymi, będzie się na całym świecie nasilało. Wynika to z tworzenia się coraz to nowych dyscyplin badawczych, które wymagają wiedzy z wielu różnych dziedzin, np. medycyny, informatyki, nanotechnologii i biochemii. Drugą przyczyną jest gwałtowny wzrost kosztów utrzymania systemu nauki i badań. Coraz droższe są urządzenia pomiarowe oraz ludzie nauki, zwłaszcza ci wybitni. Kraj, który chce wzmacniać swoją pozycję wśród konkurujących gospodarek, musi być gotowy na rosnące koszty zaplecza badawczo-rozwojowego. Nic dziwnego, że dostrzegając tę konieczność, rządy krajowe i regionalne chcą mieć wpływ na sposób wydatkowania tych środków oraz na zarządzanie instytucjami naukowymi i uniwersytetami. Coraz silniejsze powiązanie nauki z gospodarką przynosi sektorowi naukowemu profity w postaci większego finansowania, ale wpływa też na ograniczenie wolności badań.

Pańskim zdaniem polskie uczelnie są już gotowe na te zmiany?

Jeszcze nie, chociaż były już takie przypadki. W 1993 r. krakowska Akademia Medyczna

powróciła do struktury Uniwersytetu Jagiellońskiego, a w 1999 r. w Olsztynie doszło do połączenia Akademii Rolniczo-Technicznej, Wyższej Szkoły Pedagogicznej i Warmińskiego Instytutu Teologicznego, które utworzyły Uniwersytet Warmińsko-Mazurski. W obu przypadkach pomogła obecność wizjonerów oraz wypracowanie długofalowej strategii uczelni, uwzględniającej zmiany w bliskim i dalszym otoczeniu. Również we Wrocławiu raz po raz wznawiana jest dyskusja nad integracją niektórych uczelni i instytutów naukowych. Przyspieszenie tych procesów mogłoby nastąpić gdybyśmy wypracowali model istotnego dofinansowania takich reform.

Restrukturyzacja może przynieść także negatywne skutki?

Ludzie zawsze obawiają się zmian jeśli nie wiedzą, co dokładnie one przyniosą. Zawsze zdarzają się sytuacje nieprzewidziane, na które trzeba reagować poza przyjętym planem działania. Dlatego śmiało reformy za każdym razem przynoszą trochę niewiadomych, nie wszystko można „policzyć”. Istotne jest to, żeby dobrze taką zmianą zarządzać, zaangażować w proces kluczowe autorytety, wśród których musi się znaleźć lider. Należy monitorować ten proces i na bieżąco tłumaczyć pracownikom celowość kolejnych kroków. We wszystkich znanych mi przypadkach reformacji uczelni, stan końcowy zawsze był korzystniejszy, niż początkowy. Zarówno w sensie warunków pracy, atrakcyjności uczelni, jej powiązań zewnętrznych, ale też np. poziomu wynagrodzeń, czy dostępu do unikalnej aparatury. Oczywiście były też grupy, które traciły, przykładowo na Uniwersytecie Drezdeńskim wydziały humanistyczne odczuły wyraźną utratę wcześniejszej rangi, gdyż umocnieniu uległy przede wszystkim wydziały techniczne. W Dolnej Saksonii likwidowano, a właściwie przenoszono niektóre jednostki, aby nie powtarzały się w więcej niż jednym mieście (Hanower, Brunshwik, Clausthal). Wprowadzenie zarządzania menedżerskiego ograniczyło także wpływ profesury na niektóre kluczowe decyzje, w tym personalne i finansowe. Ponadto, jak już wcześniej wspominałem, wszędzie odnotowano ograniczenie

Polska ma coraz więcej do nadrobienia

autonomii uczelni.