

Lepiej wypadamy w różnych rankingach, jeśli popatrzymy nie na uczelnie, ale na dyscypliny badawcze. W ostatnich dwóch dekadach ścigaliśmy się w edukacji, a nie w nauce. Teraz czas jest także na zintensyfikowanie naszych wysiłków ukierunkowanych na badania naukowe i rozwój, kreatywność oraz innowacyjność.

# Strategia, zmiany, rozwój!

■ **Rozmowa z prof. Wiesławem Banysiem, rektorem Uniwersytetu Śląskiego, przewodniczącym Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich**

**M**amy strategię rozwoju szkolnictwa wyższego czy nie?

I tak, i nie. Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce została opracowana przez dwa niezależne zespoły – z jednej strony z inicjatywy Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Fundacji Rektorów Polskich, a z drugiej strony, na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przez Ernst & Young. Następnie zespół powołany przez Panią Minister Barbarę Kudrycką na podstawie analizy obu tych opracowań przygotował prawie finalną wersję projektu strategii szkolnictwa wyższego, którego podstawą była zasadniczo strategia środowiskowa przygotowana przez KRASP i FRP. Wtedy to została podjęta decyzja, że nasze państwo będzie miało 9 strategii horyzontalnych. W konsekwencji nasze ministerstwo zdecydowało, że opracowywany dokument nie będzie nazywał się strategią, ale programem rozwoju szkolnictwa wyższego i będzie stanowił część strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Nie dyskutujemy zatem dzisiaj o słowach: strategia czy program, ważne, żebyśmy posiadali długofalową wizję celów do osiągnięcia w rozwoju szkolnictwa wyższego i ją realizowali. Bez niej bowiem działamy na zasadzie „tu i teraz”, nie spoglądając w przyszłość. Opracowany program oczywiście nie jest niezmienny – wytyczone kierunki zawsze, w razie potrzeby, można modyfikować i dostosowywać do zmieniającej się rzeczywistości. Reakcja na okoliczności zewnętrzne, zarządzanie zmianą – wymagające ewentualnie określonych adaptacji – jest normalnym postępowaniem. Dużo gorzej jednak byłoby, gdybyśmy nawet nie nakreślili celów, bo wtedy byłibyśmy z konieczności skazani na fragmentaryczność i wyrwykowość naszych działań. W pewnym sensie to nie my kształtowalibyśmy rzeczywistość i zarządzali

zmianą, ale rzeczywistość i zmiana zarządzałyby nami.

■ **Zgodzili się Państwo na ustawy, mimo braku strategii.**

I tak, i nie. Tak – bo duża część proponowanych zmian w znowelizowanej ustawie i w aktualnych przedłożeniach nowelizacyjnych idzie w dobrym kierunku, nie – ponieważ niezmiennie uważamy, że wszystkie zmiany ustawowe powinny wynikać z przyjętej strategii, programu rozwoju szkolnictwa wyższego. Tylko wtedy wiemy dokąd zmierzamy, tylko wtedy świadomie i aktywnie staramy się kształtować jak najlepszą przyszłość szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce.

■ **Nie wystarczy wpisać tych idei do strategii horyzontalnych?**

Oczywiście można, a nawet – w aktualnej sytuacji – trzeba, skoro szkolnictwo wyższe ma być wpisane do strategii rozwoju kapitału ludzkiego, a nauka do strategii rozwoju innowacyjności i efektywności gospodarki. Należy jednak pamiętać, że strategia, to nie tylko określenie celów strategicznych i operacyjnych, ale konkretny harmonogram ich implementacji poprzez konkretne typy działań i same działania. W tym wszystkim najistotniejsze jest to, żeby nasz kraj szybciej się modernizował, przestawił się z imitacyjnego modelu wzrostu gospodarczego na model innowacyjny. Do tego niezbędne jest ukonstytuowanie szkolnictwa wyższego i nauki jako fundamentu tej modernizacji. I o to właśnie wystąpiliśmy w naszym wspólnym – KRASP, Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich, Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Fundacji Rektorów Polskich – Apelu do Rządu RP i Parlamentu, oddając naszą wiedzę, kompetencje, zapał i serce w służbie tej wspólnej misji. Potrzebna jest nam również perspektywa, która dookreśli, co będziemy robić po roku 2020.

■ **Nie możemy planów na „po 2020” zostawić na przyszłość?**

Nie. Musimy wiedzieć, co stanie się, gdy skończą się środki europejskie oraz znać plany na przyszłość. Rozwój szkolnictwa wyższego i nauki z natury rzeczy jest długim marszem, a nie biegiem krótkodystansowym. Dlatego też bardzo dobrze się stało, że w projekcie *Długookresowej strategii rozwoju kraju. Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności* (dyskutowanej aktualnie przez Rząd RP, a w momencie, kiedy ten tekst się ukaże, zapewne już będzie ona przyjęta), mowa jest także o tym właśnie, co będzie po roku 2020, kiedy europejskie środki pomocowe prawdopodobnie zmniejszą się radykalnie.

■ **A przynajmniej wiemy teraz, w jakim chcemy iść kierunku?**

Zasadniczo wiemy. I hasłowo można by powiedzieć tak: musimy sprostać olbrzymiej międzynarodowej konkurencji w badaniach naukowych i pracach rozwojowych. To znaczy m.in. intensywniej rozwijać rozdzielanie środków finansowych na B+R w trybie konkursowym, określając proporcje balansu między tak zdobywanymi środkami, a środkami „stacjonarnymi” na utrzymywanie w gotowości podstawowej infrastruktury badawczej. To natomiast powinno iść w parze m.in. ze stopniowym zwiększaniem wysokości publicznych i prywatnych nakładów na badania naukowe i innowacje oraz z kolejnymi zmianami w zarządzaniu nauką, w tym z określeniem priorytetów naukowych, a także balansu pomiędzy finansowaniem badań podstawowych i badań stosowanych oraz ograniczeniem zbyt dużej fragmentaryczności badań i ich finansowania, kładąc nacisk na konsolidację i koncentrację sił oraz środków. Modelem działania jest teraz bardziej – *coopetition*, a więc jednocześnie i *cooperation* i *competition*. Dotyczy to także edukacji wyższej, gdzie poprawienie jakości kształcenia, także w modelu *coopetition*, jest zde-

cydowanie potrzebne, a jej ewaluacja, poprzez badanie efektów kształcenia, przekładałaby się też na zasady finansowania uczelni. To wiązałoby się z odejściem od aktualnej postaci algorytmu podziału dotacji podstawowej, określeniem inteligentnych specjalizacji, w tym naukowych, nie tylko regionów, ale także makroregionów, jak np. Małopolska i Śląsk („Krawkowice”), a także ponadregionalnych ośrodków akademickich. Łączy się to również z intensywniejszym rozwijaniem „trzeciej misji uniwersytetu”, – wzmacnianiem współpracy między uczelniami a szeroko rozumianym ich otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym przedsiębiorcami, z transferem i komercjalizacją wiedzy, z wprowadzaniem mechanizmów finansowych i fiskalnych, wspierających innowacyjność przedsiębiorstw.

#### ■ Które ze zmian proponowanych w strategii uważa Pan za najważniejsze?

Przede wszystkim nacisk na jakość we wszystkich postaciach – co się już obecnie dzieje. W tym roku chcemy jeszcze przedstawić operacjonalizację działań strategicznych, które są tam przedstawione. Rozpisać na lata bardziej szczegółowe działania. Jednym z istotnych tego przedsięwzięcia elementów jest np. kwestia wyłaniania KNOW-ów, zróżnicowanie misji uczelni prowadzących głównie kierunki o profilu praktycznym, ogólnie akademickim i badawczym...

#### ■ A więc miałyby być trzy typy uczelni?

Przede wszystkim chodzi o wyłonienie tzw. uczelni badawczych, tych, które prowadzą badania na najwyższym poziomie, a przychody z działalności B+R stanowią znaczącą część ich budżetów. Jak wiemy, w warunkach amerykańskich uczelnia jest badawczą, jeśli przynajmniej połowę jej budżetu stanowią przychody z działalności B+R. Obecnie uniwersytety prowadzą także kierunki kształcenia o profilu zawodowym, ale uniwersytety jako całość nie mogą być zawodowe. Misja uniwersytetu jest inna i często powtarzamy to w trakcie różnych dyskusji. Ponadto mamy już wyższe szkoły zawodowe. Czasami mówimy, że uniwersytet jest jak supermarket. Nie chodzi o to, że oferuje cokolwiek, ale chodzi o to, że z wielkiej różnorodności i bogactwa przedmiotów student zasadniczo może wybrać i stworzyć sobie własny profil kształcenia, i określić w ten sposób także kształt swojego dyplomu.

#### ■ Mamy punkty ECTS.

Oczywiście. „Twarde jądro” programu studiów musi być ustalone, a elastyczność otoczki powinna dawać studentowi możliwość konstruowania własnego programu studiów.

#### Jaki byłby wyróżnik tej „najwyższej” kategorii uczelni?

Na pewno nie jeden, ale kilka. Jednym z nich może być, jak już mówiliśmy przed chwilą, wysokość przychodów z działalności B+R i jego zdecydowana dominacja w budżecie uczelni. Nie musi to od razu być 50 procent, ale im więcej, tym lepiej. Kolejny, to np. liczba jednostek organizacyjnych mających status KNOW-u. To dlatego też m.in. uważamy, że trzeba zmienić koncepcję KNOW-ów. Status KNOW-u nie powinien być nadawany konsorcjum jednostki uczelni i jednostki spoza uczelni, ale jednostce naukowej uczelni, PAN czy instytutu badawczego. A jednocześnie bądźmy elastyczni i dajmy każdej jednostce organizacyjnej, a nie tylko podstawowej w przypadku uczelni, szansę stać się KNOW-em. Ważna bowiem jest jakość badań w danej dyscyplinie, a nie struktura organizacyjna, która daną dyscyplinę bada. Podobnie zresztą powinniśmy dać szansę parametryzacji i kategoryzacji jednostkom organizacyjnym uczelni, a nie wyłącznie podstawowym jednostkom organizacyjnym. To skutkuje dzieleniem się dużych wydziałów interdyscyplinarnych na kilka mniejszych jednostek, co nie sprzyja rozwojowi interdyscyplinarności badań naukowych i kształcenia, nie wspominając już o kosztach administrowania.

#### ■ Dałby Pan status KNOW nawet bardzo małej jednostce?

Tak, powinniśmy brać pod uwagę zawsze jakość i efektywność badań naukowych, a nie to, jaka jest struktura organizacyjna – czy jest to wydział, instytut, zakład, a może po prostu – zespół uczonych pracujących nad daną problematyką. Jeśli liczy on np. 30 osób, a jest rozpoznawalny na całym świecie, to pielegnujmy tę rozpoznawalność, bo ona jest najważniejsza. Istotna jest też liczba i wartość grantów, nie tylko tych z NCN, ale też z NCBR i z innych źródeł, przede wszystkim zagranicznych. Mamy przynajmniej kilka sposobów określania parametrów, jakimi powinna się charakteryzować tzw. uczelnia badawcza. Powinniśmy jednak zacząć już teraz o tym rozmawiać, stąd także nasz apel o współdziałanie w tym zakresie.

#### ■ Prawo z lat 2010-2011 sprzyja rozwojowi nauki i szkolnictwa wyższego czy szkodzi?

Zdecydowanie sprzyja. Natomiast jest, jak zawsze, trochę rzeczy, które trzeba poprawić i które trzeba dodać.



Fot. Agnieszka Szymala

Prof. dr hab. **Wiesław Banyś** (ur. 1951) jest językoznawcą. Pełni funkcję rektora Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Był przewodniczącym Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich. Obecnie przewodniczy Regionalnej Konferencji Rektorów Uczelni Akademickich na Śląsku oraz Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Jego zainteresowania naukowe dotyczą: gramatyki semantycznej, językoznawstwa kognitywnego, kognitywnej leksykografii komputerowej, logicznych podstaw językoznawstwa oraz językoznawstwa komputerowego, tłumaczenia automatycznego i wspomagania tłumaczenia przy pomocy komputera, a także elektronicznych baz danych słownictwa specjalistycznego oraz automatycznego indeksowania i streszczania tekstów.

#### ■ Powiedzmy zatem, co jest dobrego w założeniach nowelizacji ustaw.

Trzeba rozróżnić zasadnicze kierunki zmian od pewnych szczegółowych rozwiązań. Zasadnicze kierunki są dobre, szczegółowe rozwiązania natomiast nie zawsze są odpowiednie. Prawo w Polsce tworzone jest często w przyspieszonym tempie, co powoduje, że nie jesteśmy w stanie wszystkiego stosownie opisać i sformalizować. Ale najważniejsze jest, by zasadnicze kierunki zmian były właściwe i tak się dzieje.

#### ■ Właśnie. Wydobądźmy dobre rozwiązania i propozycje, a potem przejdziemy do tych niekorzystnych.

W wielkim skrócie można powiedzieć, że istotne są wszystkie działania pro-jakościowe: powołania NCN i NCBR oraz zwiększenie środków na badania przyznawanych w drodze konkursu. Funduszy na badania jest zdecydowanie więcej, choć jeszcze nie tyle, ile np. w czołówce państw europejskiej. Możemy narzekać – słusznie! – że nie ma 2 czy 3 proc. PKB na badania i rozwój, ale jednocześnie musimy odnaleźć się w realnej sytuacji i zachować zrównoważony osąd tego, co jest. Postawienie na jakość oraz badania naukowe i przeznaczenie większych środków na te

działania to duże osiągnięcie. Przyzwyczajeni latami komunizmu do innego sposobu funkcjonowania, musimy teraz przestawić się na, normalne w systemach pro jakościowych i efektywnościowych, konkurowanie o pieniądze.

■ **Nadal krytykuje się pracę instytucji zarządzającymi środkami na badania naukowe.**

Zdarza się, że pojawiają się pewne nieprawidłowości na poziomie oceny eksperckiej. Zresztą w jednej z uchwał KRASP podnosimy kwestię generalną bardzo ważnego wyboru oceniających. Wynika to z naszych różnych doświadczeń z recenzowaniem np. projektów w ramach programów operacyjnych. Stąd nasz wniosek, by nie przyznawać finansowania projektom w ramach tych programów przed rozpatrzeniem odwołań. Dotychczas, z grubsza, jest bowiem tak, że jakieś projekty są zaakceptowane do finansowania po zakończeniu procedury kwalifikacyjnej. Potem okazuje się, że odrzucenie niektórych innych wniosków nastąpiło z powodów np. formalnych. Tyle że wymagania regulaminowe zostały przez eksperta źle zinterpretowane albo ekspert nie zauważył, że informacje, których oczekiwał, były, ale oceniający ich nie zauważył, a pieniądze już rozdzielono. Została tylko mała rezerwa i wnioski, które finalnie w drodze odwołania, są zaakceptowane, nie mogą jednak zostać zrealizowane w zakresie, jaki przewidywano, pomimo że ich generalna punktacja jest, koniec końców, czasem i wyższa od części zakwalifikowanych wniosków. Stąd nasza oczywista troska dotycząca jak najlepszego doboru ekspertów i recenzentów.

■ **Co Pan myśli o konsolidacji uczelni publicznych?**

Rozumiem, że mówimy o tzw. konsolidacji instytucjonalnej, bo są też jeszcze inne jej typy, chociażby właśnie to, co wyżej nazwalismy *coopetition*. Myślę, że konsolidacja instytucjonalna jest potrzebna, choć trzeba ją realizować z rozwagą, ponieważ nie jest ona zwykłym dodaniem – mówiąc językiem zarządzania – jednych zasobów do drugich, ale uzyskaniem z tego połączenia jak najlepszej nowej jakości. W krajach takich, jak: Finlandia, Dania czy Francja, konsolidacja już następuje.

■ **Jak to zrobić? Które mają się łączyć?**

Nie chciałbym, żeby to było administracyjne łączenie, bez przekonania środowiska. Choć znamy w Europie takie połączenia z decyzji administracyjnej, które zakończyły się pozytywnie, np. we wspomnianej Finlandii. W Danii konsolidacja instytucjonalna dokonywała się z inicjatywy środowiska. We Francji model jest mieszany, z do-

datkowymi zachętami finansowymi dla uczelni, które się konsolidują. Mamy dużo danych porównawczych i powinniśmy rozpocząć szeroką dyskusję na ten temat. Prowadzimy ją już np. w ramach European University Association, bo przecież konsolidacja nie jest bynajmniej polską specyfiką.

■ **Każdy chce przetrwać.**

Tak, nic nie jest proste. Zwiększenie efektywności wydawania funduszy na edukację i na badania oraz rozwój jest naszym absolutnym priorytetem. Można w tych kategoriach myśleć także i o konsolidacji na wielu płaszczyznach, nie tylko przecież instytucjonalnej, jako jednym ze sposobów realizacji tego celu.

■ **Szkoły wyższe mają w Polsce sporą autonomię. Ogranicza ją m.in. celowość środków finansowych. Jednak nie poradziliśmy sobie z niektórymi zjawiskami mentalnościowymi w obszarze szkolnictwa wyższego, m.in. z oceną nauczycieli akademickich. Może zatem trzeba polityków, którzy patrzą na to z zewnątrz?**

Trzeba oddzielić główne kierunki działania od różnych indywidualnych złych sytuacji. I te generalne kierunki działania są dobre. Natomiast, rzeczywiście, ocena okresowa raczej rzadko prowadzi do rozwiązania stosunku pracy z nauczycielem akademickim. Ale już np. procedury rotacyjne, związane z terminami finalizacji doktoratów czy habilitacji, prowadzą generalnie do rozwiązania stosunku pracy z pracownikiem, jeśli jego postępy nie są wystarczające, a czas, jaki miał na skończenie procedury doktorskiej czy habilitacyjnej, upłynął.

■ **Nie obawia się Pan nowej kategoryzacji, przygotowanej przez KEJN?**

Mówiąc szczerze, nie wiem w tej chwili, jak to będzie w szczegółach wyglądało. Materiały już są przygotowywane przez poszczególne jednostki, choć system informatyczny jeszcze nie jest gotowy do ich wchłonięcia. Mam też nadzieję, że jednostki będą miały wystarczający czas na wgląd w propozycję przypisania do grup wspólnej oceny, by ewentualnie wnioskować o zmianę kwalifikacji. Nie rozwiązano, niestety – ale też nie można tego było zrobić w takim czasie – problemu wydziałów interdyscyplinarnych, a więc kwestii zasadniczej – czy parametryzacji mogą podlegać tylko i wyłącznie podstawowe jednostki organizacyjne uczelni, czy także jednostki, które wchodzą w ich skład.

■ **Nie boi się Pan, że ocena wg metody KEJN zmiecie niektóre jednostki? Czy na pewno najsłabsze?**

Kwestia jest raczej nie w ocenie wg sposobu przygotowanego przez KEJN,

bo zakładam, że dostaniemy obraz nauki polskiej zdecydowanie bardziej dokładny niż dotychczas, pokazujący, kto i w czym jest dobry. Tu chodzi o decyzję, że jednostki kategorii C będą miały mniej pieniędzy w ramach dotacji na działalność statutową „stacjonarną” i mniej czasu na poprawienie swojego statusu. Z drugiej strony chodzi nam przecież przede wszystkim o wydobycie najlepszych i mocnych jednostek w skali kraju w danym obszarze. A pieniądze jednostki, w tym statutowe, zależą i będą zależały od przedsiębiorczości i inwencji jej poszczególnych pracowników.

■ **Wie Pan, że w ocenie aplikacji grantowej bierze się pod uwagę to, skąd pochodzi aplikacja?**

Nie, nie wiem. Jeśli tak jest, a oczywiście nie powinno być, powinniśmy zdecydowanie to piętnować. To jest znowu kwestia sposobu oceny aplikacji, a więc doboru i poziomu recenzentów, ekspertów, o czym już mówiliśmy. Nie wątpię, że przy procedurze odwoławczej dobry grant z ośrodka, z którego nikt by się nie „spodziewał”, że taki zostanie złożony, będzie stosownie oceniony.

■ **Jesteśmy dobrzy w nauce i edukacji czy może powinniśmy rwać włosy z głowy?**

Nigdy nie jest tak dobrze, żeby nie mogło być lepiej i jeszcze dużo więcej powinniśmy robić. Lepiej wypadamy w różnych rankingach, jeśli popatrzymy nie na uczelnie, ale na dyscypliny badawcze. Poza tym, w ostatnich dwóch dekadach ścigaliśmy się w edukacji, a nie w nauce. Naszym obowiązkiem było zwiększenie dostępności młodzieży do studiów wyższych, stąd też i tzw. boom edukacyjny. Dzisiaj, na szczęście, już ponad połowa maturzystów wybiera studia wyższe. To był i jest warunek rozwoju cywilizacyjnego. Teraz czas jest także na zintensyfikowanie naszych wysiłków ukierunkowanych na badania naukowe i rozwój, kreatywność oraz innowacyjność.

■ **Czy przewodniczący KRASP chciałby zapewnić swoich kolegów: „nie bójcie się tych zmian, zadbamy o was”?**

Oczywiście tak! Nie bójmy się zmian, bo rozwój następuje tylko dzięki zmianom, a przecież, jak wiemy: „It’s time for change!”. Zmiany modernizacyjne poprawiają jakość naszych działań, innowacyjność, rozpoznawalność, efektywność i konkurencyjność – jest to w interesie nas wszystkich i wszyscy o to zadbajmy!