

ZAMIAST NAŚLADOWAĆ INNYCH, SAMI BĄDŹMY INSPIRACJĄ

1 września rozpoczął urzędowanie zespół rektorski wskazany przez społeczność uniwersytecką w wiosennych wyborach. Dla rektora prof. Marcina Pałysa oraz prorektor ds. rozwoju prof. Anny Giza-Poleszczuk będzie to druga kadencja, pozostali prorektorzy debiutują w tej roli. O planach swojego zespołu na najbliższe cztery lata opowiada **prof. Marcin Pałys**.

Realizacja programu wieloletniego wydaje się największym wyzwaniem rozpoczynającej się właśnie kadencji władz UW. Program przewidziany jest co prawda do 2025 roku, ale przez najbliższe cztery lata zostanie zrealizowanych w całości lub w części 12 z 19 planowanych inwestycji, a do budżetu uczelni wpłynęły prawie połowa z miliarda złotych, które Rada Ministrów RP przyznała UW specjalną uchwałą z 3 listopada 2015 roku. W zadaniu tym rektorowi Pałysowi będzie pomagać prorektor ds. rozwoju, wśród jej kompetencji znalazł się nadzór nad programem. O tym, co chcemy osiągnąć dzięki jego realizacji, **prof. Anna Giza-Poleszczuk** opowiada na s. 4-5.

Katarzyna Łukaszewska: Czy z zadań, które wyznaczył Pan sobie na pierwszą kadencję, coś zostało do zrobienia w drugiej?

Marcin Pałys: Po pierwsze, w trakcie poprzedniej kadencji miałem nadzieję, że szybciej uda się poprawić komunikację wewnętrzną i zmniejszyć poczucie rozproszenia. Wydarzenia towarzyszące jubileuszowi pozwoliły nam wzajemnie lepiej się poznać, ale ciągle poczucie tożsamości uniwersyteckiej jest słabe. Czujemy się związani z własną jednostką i doskonale wiemy, co jest dla niej ważne, ale rzadko zastanawiamy się nad działaniem i interesem całej uczelni. A Uniwersytet jako całość ma ogromny potencjał, nieporównywalny z możliwościami jakiegokolwiek jego jednostki. Żeby ten potencjał dobrze wykorzystać, trzeba myśleć, działać i współdziałać w skali całej uczelni. Wydaje mi się, że tutaj jest jeszcze wiele do zrobienia.

Po drugie, wiele formalności, z którymi spotykamy się w naszej codziennej pracy, wciąż idzie opornie albo pochłania dużo czasu. I to w momencie, gdy technologie komunikacyjne przyzwyczyły nas do sprawnego załatwiania spraw, bez wędrujących pism, pieczętek i podpisów. Szczególnie wśród studentów wzrost oczekiwań co do szybkości komunikowania się jest ogromny. Musimy nadrabiać różnice między oczekiwaniami a tym, jak działa uczelnia. Wydaje mi się, że między innymi temu służył zintegrowany system zarządzania, którego pierw-

sze moduły od stycznia mają zastąpić dotychczasowe systemy finansowe i kadrowe. Dalej będziemy ulepszać wewnętrzny portal uczelni. Chciałbym, by uproszczeniu uległ też obieg informacji i dokumentów.

Po trzecie, po oddaniu do użytku budynku przy Dobrej 55 miałem nadzieję, że szybko uda się poprawić warunki pracy i nauki na wydziałach humanistycznych i społecznych. Tego nie udało się zrobić w pierwszej kadencji, ale udało się uruchomić ścieżkę, która do tego doprowadzi, czyli program wieloletni.

Program wieloletni to ogromne przedsięwzięcie inwestycyjne – 19 nowych lub zmodernizowanych budynków.

To jest przedsięwzięcie znacznie większe niż te budynki, ponieważ inwestycje nie są celem samym w sobie, ale narzędziem do osiągnięcia celów, które stawiamy przed Uniwersytetem. Chcemy być uniwersytetem badawczym, czyli takim, który świetnie kształci, ale przede wszystkim prowadzi badania na najwyższym poziomie i wykorzystuje je do unikalnego nauczania. Już w tej chwili wydziały posiadające najwyższą kategorię A+ starają się tak pracować. Zależy mi na tym, żeby także dla pozostałych wydziałów badania miały pierwszoplanowe znaczenie. Do tego potrzebne są możliwości i umiejętności łączenia różnych dziedzin, ponieważ wszystkie ważne społecznie problemy są zagadnieniami interdyscyplinarnymi. Dlatego przebudowa i modernizacja istniejących budynków oraz budowa nowych ma sprzyjać takiej współpracy i zmniejszać atomizację Uniwersytetu. Jednostki, które są dziś rozproszone w wielu chaotycznych rozrzuconych lokalizacjach, będą mogły spotkać się i współdziałać.

Nie chcemy wznosić budynków „wydziałowych”, które będą zamkniętymi przestrzeniami danej jednostki, ale chcemy budować obiekty wielofunkcyjne. Ma się w nich znaleźć miejsce dla wydziałów, a także mają one spełniać funkcje ogólnouniwersyteckie i społeczne. Przestrzeń zostanie zaprojektowana w taki sposób, aby przeciwdziałać powstawaniu małych, oddzielonych od siebie wysepek, aby sprzyjała kontaktom, wymianie

>

Zespół rektorski, od lewej: dr hab. Maciej Duszczyk, prof. Jolanta Choińska-Mika, prof. Andrzej Tarlecki, prof. Anna Giza-Poleszczuk i prof. Marcin Pałys.



myśli i nawiązywaniu współpracy. Aby to się udało, potrzebne będzie także stosowanie elastycznych form organizacyjnych dla dydaktyki i badań.

W planach jest tworzenie nowych interdyscyplinarnych ośrodków otwartych także na otoczenie.

W centrum naszej uwagi są metody formowania zespołów, które mogą zajmować się zagadnieniami istotnymi ze społecznego i gospodarczego punktu widzenia, takimi jak wpływ postępu technologicznego na długość i jakość życia, skutki globalizacji, przyczyny kryzysów ekonomicznych i społecznych, starzenie się społeczeństwa czy rozwój miast. Potrzebne są więc pewne platformy organizacyjne wewnątrz Uniwersytetu, stworzone na kształt istniejących już ośrodków: Digital Economy Lab czy Laboratorium Cyfrowego Humanistyki. Chcielibyśmy je rozwijać, bo są doskonałą płaszczyzną współpracy nie tylko wewnętrznej, lecz także z instytucjami i osobami spoza Uniwersytetu. DELab sprawnie buduje markę naszej uczelni wśród firm i korporacji, LaCH świetnie nawiązuje współpracę na przykład z instytucjami kultury.

Chodzi też o rozwój współpracy międzynarodowej, o takie zmiany, które przyciągną większą liczbę studentów i pracowników z zagranicy.

Często powtarzam, że nie chcemy należeć do dużej grupy uniwersytetów porządnych, ale słabo rozpoznawalnych. Dlatego potrzebni są nam ludzie, którzy w różnych miejscach świata opowiedzą o naszych osiągnięciach, umiejętnościach i o tym, jak ciekawymi rzeczami zajmujemy się na naszym Uniwersytecie. Dlatego współpraca z zagranicą jest absolutnie niezbędna i powinna być czymś zupełnie naturalnym. Każdy, kto do

nas przyjeżdża – jako student, doktorant czy pracownik – staje się później naszym ambasadorem. Podobnie jak ci, którzy wyjeżdżają od nas do innych ośrodków. Dobre kształcenie, ciekawe tematy badań, inspirujące środowisko przyciągają do uczelni i te działania musimy rozwijać. Trzeba też poprawić to, co zniechęca, czyli na przykład warunki pracy i studiowania, biurokrację albo trudności z zakwaterowaniem. Modernizowane budynki, osiedle akademickie, zaplecze socjalne, nowoczesne obiekty sportowe i kulturalne sprawią, że dotychczasowe bariery dla tych, którzy z powodów naukowych chcieliby odwiedzić UW, będą znikać.

Oprócz programu wieloletniego zapowiadał Pan także inne, wewnętrzne programy pozwalające na realizowanie inicjatyw, które dotychczas nie miały szans na finansowanie.

Kontynuowane i rozwijane będą programy okresowego zwiększania wynagrodzeń dla pracowników akademickich oraz szkoleń dla administracji. Ten pierwszy pozwala docenić osoby, które dzięki swojej pracy naukowej lub dydaktycznej mają szczególny wkład w rozwój Uniwersytetu, wzrost jego pozycji i prestiżu. Ten drugi pozwala rozwijać kompetencje i zdobywać nowe. Obecnie pracujemy nad programem grantów wewnętrznych i budżetem partycypacyjnym. Chcielibyśmy za pomocą systemu grantów ułatwiać pracę osobom, które mają ciekawe pomysły angażujące osoby z różnych jednostek, z którymi jednak trudno się przebić – na przykład z powodu powiązania systemów finansowania z podziałem na dyscypliny naukowe.

Budżet partycypacyjny nie dotyczy obszaru badań naukowych, tylko życia Uniwersytetu jako całej organizacji. Chodzi o to, żeby realizować pomysły, niewielkie w skali finansowej,

ale ułatwiające nasze życie na uczelni, scalające nasze środowisko, wyzwalające energię, dotyczące na przykład zagospodarowania przestrzeni w budynkach i na kampusach, organizacji wydarzeń sportowych. Mamy bardzo dużo energii na Uniwersytecie i wciąż za mało jej wykorzystujemy. Warto, żeby uczelnia uczestniczyła w ciekawych inicjatywach i sama je proponowała. Musimy odejść od myślenia, że naszym zadaniem jest nadrobić zaległości i upodobnić się do czołowych instytucji. Powinniśmy sami wyznaczać ścieżki, które będą inspiracją dla innych.

W programie wyborczym dużo uwagi poświęcił Pan studiom doktoranckim, zastanawiając się, czy liczba studentów III stopnia nie jest zbyt wysoka.

Doktorantów nie może być więcej niż tyłu, dla ilu potrafimy dobrze zorganizować i prowadzić studia. Najbardziej martwi duża liczba osób, które nie otrzymują stypendiów. Dla nich studia i pisanie rozprawy doktorskiej są pobocznym zajęciem, bo muszą pracować zawodowo i zwyczajnie nie mają czasu. To już się zmienia, wchodzi regulacje mówiące o tym, że przynajmniej połowa doktorantów musi posiadać stypendium. Myślę, że to krok w bardzo dobrą stronę.

Doktoranci potrzebują odpowiedniej opieki promotorskiej i właściwych warunków dla swojego rozwoju. Jestem zwolennikiem tego, żebyśmy jasno mówili, czego oczekujemy od promotorów, czyli realnej opieki nad doktorantami. Nie chodzi oczywiście o mówienie „teraz zrób to, a potem tamto”. Gdy doktoranci napotykają w swoich badaniach trudne przeszkody, promotor powinien być osobą, która zainspiruje do szukania odpowiedzi, będzie partnerem do dyskusowania możliwych rozwiązań. Druga rzecz to zapewnienie odpowiednich warunków, czyli dostępu do

materiałów czy aparatury, ale także kontaktu z innymi doktorantami, możliwości uczestniczenia w seminariach, w formach rozwijania swojej wiedzy i badań. Nad tym będziemy dalej pracować. Chcę przekonać ministerstwo do finansowania międzynarodowych programów doktoranckich, których częścią jest wymiana doktorancka między zaangażowanymi w program uczelniami z różnych krajów.

Początek Pana drugiej kadencji zbiega się z rokiem jubileuszowym. Nasze hasło to *Dwa stulecia. Dobry początek*. Czy wiemy, czego to początek?

Jeśli zastanawiamy się nad wizją uczelni w trzecim stuleciu, to sądzę, że Uniwersytet powinien być miejscem, które przyciąga ludzi. Będziemy rozwijać kierunki studiów dające gwarancję dobrego wykształcenia. Zależy mi, by nasi absolwenci byli ludźmi – określe to staromodnie – światłymi, żeby umieli wyznaczać ścieżki i cele, pokazywać wizje rozwoju kraju.

Jednocześnie Uniwersytet powinien być jeszcze bardziej atrakcyjny dla osób, które tu nie studiują i nie pracują – dla osób i instytucji z zewnątrz. Przekonujemy, że każdy może dzięki Uniwersytetowi dowiedzieć się czegoś nowego, nie tylko przez studiowanie, lecz także przez wystawy, imprezy popularyzatorskie, spotkania otwarte, dyskusje. Instytucje mogą czerpać wiedzę na różne tematy z zasobów Uniwersytetu. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z naszej wiedzy i doświadczenia lub wraz z grupami badawczymi realizować projekty, które nie byłyby możliwe bez kontaktu ze światem akademickim.

Coraz częściej zaczynamy też myśleć o Uniwersytecie jak o społeczności, która potrafi działać jako całość i potrafi myśleć o swojej przyszłości, wyznaczać dla siebie zadania i widzieć swoją rolę w szerokiej perspektywie społecznej.

POWRÓT DO KORZENI CZY NOWE OTWARCIE?

Katarzyna Łukaszewska: W ostatnich latach można było odnieść wrażenie, że główny nacisk w nauce kładzie się na dziedziny ścisłe i przyrodnicze, nowoczesne technologie, badania stosowane. Jednak Uniwersytet, przygotowując program wieloletni, za główny cel uznał postęp w naukach humanistycznych i społecznych.

Anna Giza-Poleszczuk: Bardzo wyraźnie widzimy, że kryzys, który trapi świat od 2008 roku, przyniósł wiele znaków zapytania, ale także otrzeźwienie i świadomość, że sama technologia i twarda nauka nie przyniosą niczego, co mogłoby nas zbawić. Bez ludzi myślących, wrażliwych, zainteresowanych sprawami publicznymi nasze ścieżki rozwojowe bardzo szybko się skończą. To pokazuje, że nie możemy już myśleć o samej biotechnologii, bez względu na jej wagę, bo biotechnologia też wymaga refleksji etycznej. Według strategii średnio-okresowej kraju innowacje nie ograniczają się do nowych produktów, takich jak błękitny laser czy grafen. Równie istotne, a tańsze we wdrożeniu i przynoszące szybsze efekty, są innowacje procesowe, w zarządzaniu, komunikacyjne, marketingowe, społeczne. To wymaga innego spojrzenia na nauki społeczne i humanistyczne, które często były traktowane jako bezproduktywne.

Ożywienie tych nauk jest także powrotem do głębokiej idei Uniwersytetu. Jeśli przyjrzymy się temu, „o czym jest Uniwersytet”, o czym był w swojej dwustuletniej historii, to nigdy nie chodziło po prostu o wzrost gospo-

darczy, ale o budowanie zdolności do autonomicznego rozumowania, autokrytycznej refleksji, rzetelności w myśleniu. Uczymy samodzielnego dochodzenia do wniosków, odpowiedzialności za swoje myślenie, za podejmowane decyzje. Istotą nauki jest to, że wygrywają argumenty, że szanujemy ludzi myślących inaczej i potrafimy prowadzić z nimi wolną od przemocy dyskusję. Nauka jest pewną metodologią myślenia, którą można stosować w innych dziedzinach. Takie postawy kształtujemy w naszych studentach – postawy, które wnosi się we wszystkie dziedziny życia społecznego, czy jest się pracownikiem korporacji czy urzędu publicznego. Najwyraźniej otrząsamy się z podporządkowania Uniwersytetu idei prymitywnie pojmowanego kształcenia na rynek pracy. Coraz częściej słyszymy głosy, że Uniwersytet nie służy wzrostowi gospodarczemu, a pomnażaniu mądrości, kształtowaniu standardów.

Ożywienie nauk społecznych i humanistycznych, o którym Pani mówi, ma mieć jeden bardzo ważny aspekt – transdyscyplinarność.

Po długim okresie dzielenia nauk na coraz węższe specjalizacje, gdy „coraz więcej ludzi wiedziało coraz więcej o rzeczach, które są coraz mniej istotne”, obecnie powszechnie odczuwamy potrzebę syntezy. Rozumiemy, że aby zmierzyć się z wyzwaniem współczesności, takimi jak choćby starzenie się społeczeństw, nie możemy być dłużej podzieleni, ponieważ problem ten jest zarówno demograficzny, jak i ekonomiczny,

psychologiczny czy medyczny. Jeśli nie będziemy potrafili wydestać się z wąskich specjalizacji, w których się pozamykaliśmy, to nauka będzie postrzegana jako coraz mniej użyteczna. To jest istotą programu wieloletniego.

Chodzi także o autonomię Uniwersytetu rozumianą w ten sposób, że nie tylko dopasowujemy się do zasad konkursów grantowych, które ktoś wymyślił, lecz także sami potrafimy inicjować duże projekty badawcze. Przykładem są badania nad cyfrowością, która jest zagadnieniem psychologicznym, prawnym, etycznym, socjologicznym. Jest to fenomen, na który trzeba patrzeć z różnych punktów widzenia, a programy grantowe są z reguły podzielone na dziedziny i szalenie trudno jest dostać grant na badania prawdziwie transdyscyplinarne.

W jaki sposób wymieniane przez Panią cele programu mają przełożyć się na kształt planowanych inwestycji?

Oprócz ożywiania nauk humanistycznych i społecznych oraz sprzyjania transdyscyplinarności program wieloletni ma za zadanie także aktywizować studentów, uruchomić ich potencjał i innowacyjność. Chcemy też zwiększyć oddziaływanie uczelni na otoczenie. Przestrzenie, które będziemy budowali, muszą sprzyjać wszystkim tym celom. Wiemy, przynajmniej od czasów króla Artura, że to, jak jest zorganizowana materialna przestrzeń, przekłada się na to, do czego nas zachęca. Okrągły stół znosił hierarchię i sprawiał, że wszyscy byli równi. Musimy myśleć o budowie z tego punktu widzenia.

Na uczelniach, które cieszą się prestiżem i sympatią swoich studentów i absolwentów, widzimy prawdziwe kampusy, czyli miejsca spełniające funkcje socjalne, rekreacyjne, integracyjne. Jest serce kampusu, w którym można się spotkać, miejsce, gdzie można coś zjeść, trawnik, na którym można się położyć. Pojawia się też coraz więcej przestrzeni o kreatywnym charakterze, udostępnianej studentom do pracy zespołowej. Z badań wiemy, że dzisiaj studenci spędzają mało czasu na Uniwersytecie, przychodzą tylko na zajęcia. To jest sytuacja niekorzystna, jeśli chcemy budować więź z uczelnią.

Myślenie w kategoriach kampusów oznacza też, że musimy w większym stopniu zadbać o „przestrzenie pomiędzy”. Obecnie jednostki organizacyjne troszczą się o własne siedziby,

*** PROJEKTOWANIE PARTYCYPACYJNE**

Od tego, z jakich ławek i krzeseł najwygodniej korzystać, po liczbę sal i rozmieszczenie poszczególnych pomieszczeń – nad tym wspólnie z użytkownikami nowych gmachów zastanawiają się pracownicy Biura Innowacji w Przestrzeni Akademickiej. Siedmioosobowy zespół architektów i projektantów zaczął działać w czerwcu. Przez trzy miesiące przeprowadził łącznie siedem warsztatów partycypacyjnych i zebrał opinie ponad stu osób.

Pierwsze zadanie nowego biura dotyczyło drugiej części budynku wydziałów lingwistycznych przy Dobrej 55. To też pierwsza inwestycja programu wieloletniego. W poprzednim etapie wybudowano jedną trzecią gmachu. Od października 2012 roku korzystają z niego studenci oraz pracownicy i właśnie tam na sześć tygodni zaproszono dwie psycholożki środowiskowe. Ich zadaniem było zebranie rekomendacji od użytkowników. Przebywały w budynku o różnych porach dnia, rozmawiały z wykładowcami, studentami, pracownikami administracji, firmy sprzątajacej oraz gośćmi, którzy odwiedzali budynek na przykład przy okazji organizacji konferencji. Obserwowały ich podczas pracy. Sprawdzają, z których pomieszczeń korzystają i z jaką częstotliwością. Później odbyła się seria warsztatów z użytkownikami. Zebrane w ten sposób wnioski i pomysły zostaną wykorzystane przez pracownię architektoniczną Kuryłowicz&Associates, projektantów II etapu budynku. Podobnie, a więc z udziałem użytkowników obiektów, będą projektowane pozostałe inwestycje finansowane z programu wieloletniego.

Więcej o rozwiązaniach zaproponowanych przez użytkowników Dobrej 55 napiszemy w kolejnym numerze pisma.

a do terenów pomiędzy budynkami często nikt się nie poczuwa. Z reguły też budynki powielają swoje funkcje, w każdym jest mały barek, mała biblioteka, mała czytelnia. To wskazuje, że powinniśmy współzarządzać kampusem jako całością. Współdzielenie przestrzeni zaczyna być istotne też ze względu na koszty utrzymania, pójście w kierunku współdzielenia zasobów jest bardziej efektywne.

Do myślenia dają też trendy demograficzne, które pokazują, że nowo projektowana przestrzeń powinna pełnić różne funkcje.

Żeby była równie przydatna, nawet jeśli liczba studentów zmaleje.

Trendy demograficzne dotyczą nasz Uniwersytet w znacznie mniejszym stopniu niż inne uczelnie, ale jednak musimy liczyć się z tym, że w perspektywie dziesięciu lat nie będziemy mieli tylu studentów, ilu mamy w tej chwili. Warto się do tego przygotować i tak myśleć o powierzchni dydaktycznej, aby mogła pełnić także inne funkcje. W przypadku nauk humanistycznych i społecznych cierpimy na brak przestrzeni do prowadzenia badań i pracy zespołowej. Warto więc projektować tak, aby w tych samych miejscach można było prowadzić seminaria dla studentów, lecz także realizować projekty badawcze.

Jednocześnie musimy starannie przemyśleć, jak sprawić, żeby nowe przestrzenie nie stały puste. Ponieważ cierpieliśmy na deficyt miejsca, naukowcy zazwyczaj pracowali w domu. Nasze doświadczenie pokazuje, że nie wystarczy dać komuś pokój, żeby zaczął pracować na uczelni. Sama zasta-

nawiałam się, co mogłoby mnie skłonić do pracy na wydziale i doszłam do wniosku, że środowisko naukowe – inni ludzie, których mogę o coś zapytać, na bieżąco coś z nimi przedyskutować. Przyrodnicy mają szczęście, bo w domu trudno trzymać spektrometr, więc mają nawyk przychodzenia do pracy. Nas – przedstawicieli nauk humanistycznych i społecznych – trzeba tego nauczyć.

Dlatego właśnie przyszli użytkownicy budynków zostaną zaproszeni do ich projektowania.

Tryb realizacji programu wieloletniego odbywa się w sposób specyficzny, a więc **partycypacyjny***, przez włączenie w dialog różnych grup społeczności. Już zakończył się proces dotyczący drugiego etapu budynku przy Dobrej 55, a także poziomu –1 w BUW, który chcemy tak zagospodarować, żeby stał się studenckim „podziemiem kreatywnym”. Wkrótce rozpoczniemy proces partycypacyjnego planowania budynku dla Wydziału Psychologii, a przy okazji będziemy zajmować się całym kampusem na Ochocie.

Musimy także pamiętać o użytkownikach spoza Uniwersytetu. Szczególnie na Powiślu jesteśmy głównym twórcą krajobrazu. Po zrealizowaniu programu wieloletniego kształt Powiśla będzie w dużej mierze zależał od tego, w jaki sposób wybudujemy budynki i wytyczymy ścieżki. Widać, jak ważnym miejscem jest BUW z ogrodami, jak duży ruch wygenerowało pojawienie się Dobrej 55. Teraz wniesiemy do tego krajobrazu jeszcze więcej. Jest to społeczna odpowiedzialność, na którą nie możemy zamykać oczu.