

# Program pierwszych działań dla UW: propozycja po konsultacjach środowiskowych

Paweł Strzelecki

Warszawa, 14 czerwca 2020

Wspólnie z gronem współpracowników prezentuję dziś Państwu nową, rozbudowaną wersję planu pierwszych działań i decyzji, które podjąłbym, gdybym został wybrany na stanowisko Rektora UW. Zachowuje ona przewodnie myśli oryginału – przede wszystkim deklarację wsparcia wszystkich grup i środowisk współtworzących wspólnotę Uniwersytetu – ale została wzbogacona o zestaw oddolnych pomysłów i korekt, zebranych i przygotowanych z udziałem proponowanego zespołu rektorskiego i osób z różnych ośrodków naukowych i administracji UW. Część z nich brała też udział w pracach nad redakcją tego tekstu.

## 1 Wprowadzenie

Uniwersytet nowocześniejszy, lepszy i przyjaźniejszy leży w zasięgu naszych możliwości. W czasie epidemii środowiska wydziałowe i dziedzinowe, a także liczne osoby w administracji UW, wzięły na siebie główny ciężar zapewnienia ciągłości funkcjonowania Uczelni. Okazało się z całą jaskrawością, jak ważne jest wsparcie tych środowisk ze strony uniwersyteckiej *centrali*, materialne i techniczne, a także poprzez stanowienie klarownego, możliwie stabilnego uniwersyteckiego prawa i uporządkowanie wewnętrznych procedur.

Uniwersytet potrzebuje poszanowania różnorodności i odrębności swoich środowisk, oceny doświadczeń ostatnich miesięcy i lat oraz wprowadzenia w życie wynikających z niej wniosków. Epidemii można potraktować nie tylko jako wyzwanie, ale i swoisty “audyt” UW; dlatego chciałbym powiedzieć, co moim zdaniem jest dla Uniwersytetu najpilniejsze, obok oczywiście zapewnienia ciągłości działania Uczelni i stabilności zatrudnienia jej pracowników, obok zwykłej, codziennej pracy, związanej z naszymi działaniami – w tym z dobrym przygotowaniem do odłożonej do 2022 roku parametryzacji, która na pewien czas przesądzi o pozycji i statusie UW, oraz zarządzaniem nabierającym rozpędu na UW kluczowym programem Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza.

W nadziei, że nasza sytuacja wróci w końcu do normalności, wymieniam tu ważne działania na początek następnej kadencji; od nich chcę zacząć – *zespołowo* je planując i realizując.

## 2 Pierwsze decyzje i działania

Jeżeli zostanę wybrany na Rektora UW, powołam niezwłocznie sześć zespołów, których zadaniem będzie przygotowanie w ciągu trzech miesięcy szczegółowych wytycznych do realizacji zadań uczelni w kluczowych obszarach, tam, gdzie potrzeby środowiska i długofalowe zyski dla Uniwersytetu są według mnie największe. Działania zespołu rektorskiego w tym zakresie zostaną skonsultowane i skoordynowane z pracą ciał kolegialnych UW, przede wszystkim Senatu UW i rad wydziałów; wykorzystane zostaną także ustalenia rad naukowych dyscyplin i rad dydaktycznych.

Oto lista tych zespołów oraz powiązanych z ich pracą celów strategicznych UW:

**2.1. Zespół ds. studentów, stypendiów i akademików.** Strategicznym celem UW powinna być możliwość zapewnienia miejsca w akademiku (o odpowiednim standardzie) każdemu studentowi lat 1–2, spoza Warszawy, a także budowa bogatej oferty programów stypendialnych dla najlepszych kandydatów i studentów, w oparciu o środki publiczne i niepubliczne. Rozwój nowoczesnej, obywatelskiej wspólnoty studentów tego wymaga. Dzięki poprawie warunków życia i pracy studentów UW może stać się uczelnią, która przyciągnie znacząco więcej najlepszych kandydatów z całej Polski, a nie tylko z Warszawy i regionu.

Zadaniem zespołu będzie opracowanie szczegółowych wskazań w tym zakresie, w oparciu o możliwości inwestycyjne UW i zacieśnienie strategicznej współpracy z Miastem Stołecznym Warszawą. To musi się stać od tej pory osobnym, dobrze zdefiniowanym i systematycznie realizowanym aspektem działania UW.

W związku z rosnącym udziałem narzędzi cyfrowych w dydaktyce, badaniach naukowych oraz ich obsłudze w nowoczesnym świecie, Uniwersytet powinien zapewnić każdemu studentowi od pierwszego roku poczynając podstawowy “pakiet cyfrowy”; jego skład powinni zaproponować specjaliści (nie tylko informatycy, również specjaliści z poszczególnych dziedzin nauki). Należy równolegle koniecznie podjąć działania zapobiegające negatywnym skutkom społeczno-psychologicznym edukacji czysto zdalnej. Nie możemy wykluczyć, że będziemy

funkcjonować w warunkach pandemii przez semestr lub rok, dlatego konieczne jest szybkie wypracowanie modelowych propozycji zajęć zdalnych, obejmujących narzędzia i gotowe scenariusze, oraz plan ewaluacji jakości tych działań, również we współpracy ze studentami.

W nieco dłuższej perspektywie czasowej konieczny jest także namysł nad udoskonaleniem struktury studiów, który obejmie m.in.

- kształcenie kompetencji językowych (certyfikacja, dobór lektoratów i ich koszty, języki na studiach II stopnia i studiach doktoranckich z uwzględnieniem umiejętności specjalistycznych, udział w zajęciach w językach obcych etc.);
- modele kształcenia na studiach II stopnia (studia wysokospecjalistyczne, ścieżki dla przyszłych doktorantów, realne zaangażowanie w badania naukowe, indywidualizacja kształcenia etc.);
- podnoszenie znaczenia najlepszej dydaktyki i polityka pro-jakościowa (mechanizmy doceniania bardzo dobrych zajęć i zaangażowanych nauczycieli, motywacja do doskonalenia dydaktyki, wzajemna życzliwość w relacjach wykładowca – student, promowanie nauczania zindywidualizowanego i relacji mistrz – uczeń, aktywizacja reprezentantów studentów w monitorowaniu jakości i postulowaniu zmian, zwiększenie roli ankiet dydaktycznych, troska o wysokie standardy etyczne);
- otwieranie się na świat i umiędzynarodowienie studiów (budowa potencjału dydaktyki w językach obcych, wsparcie cudzoziemców, zwiększenie widoczności UW na międzynarodowym rynku edukacyjnym, partnerstwa międzynarodowe w kształceniu, promocja polskiej nauki i kultury przez ich dostępność w językach kongresowych etc.);
- operacyjne zarządzanie dydaktyką (minimalizacja biurokracji, cyfryzacja w USOS wszelkiej wymaganej dokumentacji dydaktycznej, moduł raportowania i analiz w USOS dla KJD etc.).

**2.2. Zespół ds. szkół doktorskich i doktorantów.** Doktorantom przysługuje *de facto* status młodych pracowników nauki. Uczelnia traktuje ich jednak niekiedy jak studentów “trzeciego stopnia”, którzy mają także obowiązki dydaktyczne i naukowe, podobne do pracowniczych. Dla własnego dobra, w trosce o przyszłość UW, musimy zacząć traktować ich jakościowo inaczej. Zadaniem zespołu będzie opracowanie zasad wsparcia rozwoju zawodowego doktorantów, ich kształcenia i karier – z naciskiem na tworzenie ambitnych średnio- i długo-terminowych planów badawczych, staże naukowe w Polsce i poza nią, przygotowanie do prowadzenia zajęć dydaktycznych, a wreszcie rozwój kompetencji w zakresie komunikacji i pracy zespołowej – tak, aby zapewnić realizację wszystkich potrzeb doktorantów i opiekujących się nimi pracowników uczelni, bez niepotrzebnych elementów gorszego administracyjnego. Od jakości tak rozumianych studiów doktoranckich UW zależy nie tylko przyszłość nauki i dydaktyki naszej Uczelni, ale też szanse absolwentów studiów doktoranckich na polskim i międzynarodowym rynku pracy.

**2.3. Zespół ds. wsparcia i premiowania pracy naukowej nauczycieli akademickich.** Filarem sukcesów naukowych oraz źródłem międzynarodowej pozycji UW jest praca poszczególnych osób oraz grup badawczych. Docelowo, na UW powinien działać system znaczących dodatków do wynagrodzeń, promujących najwyższe osiągnięcia naukowe według standardów wypracowanych przez rady naukowe poszczególnych dyscyplin. Taki system musi obejmować co najmniej 30% pracowników naukowych. Tylko tak duża skala wsparcia wysokiej jakości naukowej daje szansę na bardziej równomierny rozwój wszystkich środowisk naukowych Uniwersytetu, stabilizację miejsca UW wśród uczelni badawczych i jego awans w międzynarodowych rankingach.<sup>1</sup>

W niektórych miejscach UW, niekiedy z powodów ekonomicznych, doszło przez lata do spowolnienia ścieżek awansu po habilitacji. Trzeba temu natychmiast zaradzić, proponując i *jak najszybciej wdrażając* ścieżkę awansu według kryteriów merytorycznych. Musimy zadbać o generację doktorów habilitowanych, istotną dla sukcesu UW w skali 5–15 lat, wspierając udokumentowane, skuteczne zaangażowanie w badania naukowe nie tylko finansowo, ale i możliwością szybkiego awansu. Przed wypracowaniem i wprowadzeniem jasnych kryteriów na przyszłość, trzeba jak najszybciej rozwiązać zadawniony problem zablokowanych ścieżek awansu po habilitacji w ciągu ostatnich kilku, a nawet kilkunastu lat.

<sup>1</sup>Podobne systemy od lat funkcjonują na niektórych wydziałach UW, np. MIM i Fizyce, tworząc jeden z kluczowych mechanizmów, wspierających zaangażowanie całej społeczności w pracę naukową.

## Administracja

Chcę doprowadzić do uporządkowania i skrócenia procesów administracyjnych, tak żeby służyły one w optymalny sposób prowadzeniu badań i uczeniu. Zmiany powinny oprzeć się na mocnych stronach obecnej administracji i zostać wprowadzone we współpracy z jej pracownikami, z wykorzystaniem istniejących już propozycji, które nie zostały jednak zrealizowane. Działania będą ukierunkowane na usuwanie przeszkód, zorganizowanie biur pod procesy i integrację oraz wymianę wiedzy i dobrych praktyk między jednostkami UW bez nadmiernej centralizacji; musi to dokonać się ewolucyjnie, dlatego powołane zostaną dwa zespoły, które będą konsultować zmiany ze wszystkimi interesariuszami.

**2.4. Zespół ds. rozwoju zawodowego pracowników administracji.** Pracownicy administracji UW potrzebują konkretnych, znanych wszystkim *ścieżek awansu*, umożliwiających płynny rozwój i wynikającą z niego zdolność do podejmowania coraz ambitniejszych zadań, ułatwiających także zmianę miejsca i komórki pracy na UW. Zadaniem zespołu będzie opracowanie wskazań w tym zakresie, dotyczących m.in. awansów, stanowisk, zasad oceny administracji i premiowania jej pracy m.in. poprzez odpowiednie kształtowanie wynagrodzeń (także niezależnie od awansów, w okresach istotnie zwiększonego obciążenia oraz w uznaniu dla odniesionych sukcesów), kształcenia liderów w administracji i wspierania ich rozwoju, a także profesjonalizacji procesu nowych zatrudnień i szkoleń (w tym wyjazdów studyjnych do uczelni partnerskich UW), odpowiadających na zapotrzebowania pracowników i powiązanych z charakterem ich pracy.

**2.5. Zespół ds. procesów administracyjnych UW i elektronicznego obiegu dokumentów.** Zadaniem tego zespołu będzie uporządkowanie procesów administracyjnych, profesjonalizacja, znaczące uproszczenie, aktualizacja oraz systematyczne uzgodnienie ze sobą wewnętrznych regulacji prawnych UW, z naciskiem na tryb i procedury ich stanowienia. Bardzo ważne jest podjęcie integracji systemów informatycznych obsługujących UW. Konkretnym efektem tych zmian będzie modernizacja obiegu dokumentów, w ścisłej współpracy z administracją UW, w trosce o potrzeby uczonych, doktorantów i studentów.

Propozycje pierwszych działań obejmują tu:

**Pilotaż elektronicznego obiegu dokumentów** w sprawach grantów, wyjazdów służbowych, oceny nauczycieli akademickich i wniosków zatrudnieniowych, podań studenckich, komunikacji między dziekanami a ekipą rektorską, wniosków o stypendia i spraw socjalnych, najpóźniej od 1.10.2021 w kilku jednostkach UW, a następnie – po roku działania, krytycznej ocenie i niezbędnych modyfikacjach – na całej Uczelni.

**Powołanie przy dziekanach / prodziekanach ds. naukowych Wydziałów** osób *kierujących organizacją badań* i sfinansowanie kosztów zatrudnień ze środków centralnych. Takie osoby będą stanowić pomost między badaczami z poszczególnych wydziałów oraz ich potrzebami a administracją centralną, gromadząc know-how z obu stron, a także aktywnie, na bieżąco, przy wsparciu i udziale władz UW i administracji centralnej, wymieniając się informacjami bieżącymi i strategicznymi nt. organizacji badań. Doprowadzi to do pełniejszej wymiany wiedzy na temat administracji nauki. Wiedza nt. przygotowywania wniosków grantowych, obsługi i rozliczania grantów i projektów badawczych stanie się zasobem organizacji, a nie poszczególnych badaczy czy silniejszych wydziałów. Prodziekani ds. naukowych zostaną odciążeni i będą mogli mocniej skoncentrować się na polityce naukowej.

Stanowiska kierowników ds. badań obsadzone będą na drodze awansu wewnętrznego lub konkursów. Docelowo powinny je zajmować osoby z wyższym wykształceniem, wykazujące się sukcesami w pracy administracyjnej i menadżerskiej związanej z organizacją i wspieraniem projektów badawczych i/lub mające doświadczenie w pracy naukowej (udokumentowane np. doktoratem). Wymagana będzie bardzo dobra znajomość języka angielskiego.

**Przygotowanie pakietu narzędzi oraz zasobów informatycznych**, dostępnych dla każdej jednostki, bez dodatkowych kosztów (podobnie jak obecnie dostępny jest USOS), obejmującego m.in.:

- wsparcie ekspertów IT na etapie pisania projektu, tak by maksymalnie wykorzystać zasoby informatyczne uczelni, oraz możliwości finansowania zasobów IT w różnych typach grantów, w kwestii zabezpieczenia, archiwizacji i udostępnienia rezultatów projektu i wszystkich danych powstałych w trakcie jego realizacji;
- zasoby informatyczne uniwersyteckiej “chmury badawczej”, w tym przestrzeń dyskową na potrzeby archiwizowania i zabezpieczenia danych projektu (m.in. po to, żeby naukowcy mogli skupić się na badaniach, a nie na przetargach komputerowych czy konfiguracji sprzętu i oprogramowania);

- wsparcie techniczne oraz utrzymanie stron WWW prezentujących efekty projektu.

Zasadniczym celem jest tu zapewnienie dostępności wiedzy i danych zdobytych w trakcie realizacji projektu także po zakończeniu finansowania z grantu i częściowe uniezależnienie procesów badawczych od harmonogramów finansowania.

Ostatecznie praca opisana w tej części ma służyć najważniejszemu celowi pracy przyszłego zespołu rektorskiego: Każdej i każdemu z nas należy zapewnić czas na koncentrację na tym, co w jej i jego pracy kluczowe – uczyonym na prowadzenie badań (bez nadmiernego rozpraszania się na sprawy administracyjne) oraz na nowoczesne nauczanie, osobom w administracji na ich zasadnicze, zgodne z podziałem kompetencji zadania.

**2.6. Zespół ds. gospodarki zasobami UW.** Zadaniem zespołu będzie wypracowanie, we współpracy z Senatem, standardów, jakie powinna spełniać infrastruktura pracy indywidualnej, którą Uniwersytet oferuje i zapewnia swoim pracownikom, doktorantom i studentom. Oto punkt wyjścia do dyskusji: docelowo każdy doktorant powinien, jako minimum, mieć m.in. dostęp do biurka w wieloosobowym pokoju, każdy asystent i adiunkt – biurko w pokoju 2–4 osobowym, a każdy profesor – biurko, najlepiej we własnym (choćby niewielkim) pokoju. Pożądane standardy pracy studentów (np. dostęp do wygodnego “learning center”, miejsc pracy samodzielnej i grupowej) muszą od tej pory być brane pod uwagę przy planowaniu i wyposażaniu nowych inwestycji UW. Opracowanie takich standardów, obejmujących także administrację, musi wiązać się z dokładną analizą zasobów lokalowych UW oraz uporządkowaniem informacji o nich.

Wskazmy wspólnie ścieżki oraz etapy osiągnięcia tych standardów, w oparciu o możliwości inwestycyjne UW (Program Wieloletni, Program ZIP, inne środki), oraz nowe zasady ich wdrażania w życie, z troską o warunki pracy całej wspólnoty. Zadbajmy także o środowisko, w którym żyjemy.

**Uniwersytet ekologiczny.** Troska o zasoby we współczesnym świecie wymaga, by o Uniwersytecie myśleć w kilku wymiarach: jest on naszym miejscem nauki i pracy, a jednocześnie środowiskiem ludzkim i przyrodniczym. Przykładem takiego myślenia jest wpisane w nasz program wprowadzenie uproszczonego, elektronicznego obiegu dokumentów, co oznacza wygodę dla pracowników, a jednocześnie oszczędność zasobów (papieru, toneru, sprzętu) i korzystny efekt dla środowiska.

Wykorzystując Zespół ds. kryzysu klimatyczno-ekologicznego powołany przez Rektora UW, chcemy we współpracy z Pionem Kanclerza UW w ciągu roku wypracować i wdrożyć korzystne dla środowiska rozwiązania. “Szybka ścieżka” powinna objąć m.in.: projekt “długie życie” ograniczający nadmierne zakupy sprzętu i akcesoriów (m.in. poprzez ich regenerację); audyt segregacji odpadów na UW; założenie ujęć wody pitnej (“poidełek”); wsparcie małej retencji wody i budowę kompostowników; zwiększenie liczby zadaszonych stojaków rowerowych; przegląd miejsc parkingowych i ich wykorzystania; zmotywowanie najemców gastronomicznych w UW do unikania jednorazowych opakowań i naczyń z tworzyw sztucznych, a także do wprowadzenia do oferty dań wegetariańskich i wegańskich (i wprowadzenie tych zasad jako warunku przy nowych kontraktach); kształtowanie postaw proekologicznych na UW.

Konieczne jest wykonanie audytu energetycznego infrastruktury UW i audytu zieleni, co pozwoli m.in. na zaplanowanie i wprowadzenie rozwiązań energooszczędnych (fotowoltaika, termoizolacja, pompy ciepła) oraz zwiększenie bioróżnorodności na kampusach. Zmiany te można finansować z udziałem środków zewnętrznych, m.in. funduszy miejskich, a realizować w merytorycznej współpracy między innymi z Ogrodem Botanicznym. Kwestie te, choć szeroko obecnie dyskutowane, wymagają przejrzystej komunikacji wobec społeczności UW, wyjaśniającej charakter i celowość podejmowanych działań. Symbolicznym i mobilizującym gestem w tej dziedzinie będzie przystąpienie UW do [UI GreenMetric | World University Rankings](#). Przykładem rozpoczętych działań w tym zakresie mogą być np. inwestycje podjęte już teraz Wydziale Chemii.

**Koordynacja prac nad tekstem:** Paweł Strzelecki (Wydział MIM), Katarzyna Kopczewska (Wydział Nauk Ekonomicznych), Iwona Kurz (Wydział Polonistyki), Zbigniew Rogulski (Wydział Chemii), Marek Węcowski (Wydział Historyczny), we współpracy z kilkunastoma innymi osobami.