

## Zdażyć przed 2000

*Rozmowa red. Mieczysława Szaciłło z prof. Stefanem Jackowskim, dziekanem Wydziału Matematyki i Informatyki, przewodniczącym Senackiej Komisji ds. Organizacji i Rozwoju UW.*

**Mieczysław Szaciłło:** *Podobno usiłuje Pan ruszyć z posad stateczny Uniwersytet?*

**Stefan Jackowski:** Bez przesady... Zmienia się otaczający świat, nasz kraj w ostatnich latach nawet w szybszym tempie. To nie może ominąć Uniwersytetu Warszawskiego. O reformach mówi się publicznie od dawna. W ubiegłych kadencjach rektor prof. Andrzej K. Wróblewski proponował umieszczenie kształcenia w szkołach składających się z kilku pokrewnych merytorycznie wydziałów. W minionej kampanii wyborczej do władz akademickich także pojawiały się interesujące koncepcje: warto wspomnieć tu expose rektora prof. Włodzimierza Siwińskiego i dziekana Wydziału Chemii prof. Lucjana Piel. Sprawy rozwoju uczelni znalazły się w gestii jednego z prorektorów, prof. Michała Nawrockiego (zapomnieliście o tym napisać przedstawiając władze UW...) oraz naszej komisji senackiej. Musimy zacząć od sprecyzowania ogólnych idei i uzyskania dla nich poparcia. Potem trzeba je przełożyć na konkretne, codzienne działania w dość jednak konserwatywnym otoczeniu.

**MS:** *Studenci konserwatywni? Jeśli coś się im zarzuca to raczej małe zaangażowanie we wszystko co nie dotyczy stypendiów, zakwaterowania i wyżywienia. Pan nie narzeka?*

**SJ:** - Nie, w ogóle narzekam niechętnie. Student przez pierwsze dwa, trzy lata dopiero poznaje Uniwersytet, zdobywa orientację w jego skomplikowanej rzeczywistości - potem czas już myśleć o zawodzie i przyszłej pracy. Dlatego trudno oczekiwać od studentów działalności reformatorskiej. W końcu tylko niewielki procent absolwentów wiąże swe losy z uniwersytetem.

**MS:** *Więc nie należy pytać o zdanie tych, dla których ta instytucja istnieje?*

**SJ:** Nic takiego nie powiedziałem. Studenci głosują nogami dając nam do zrozumienia które kierunki, jakich wykładów i formę nauki preferuje. Wiele można się dowiedzieć z ankietowych ocen zajęć. Przedstawiciele studentów co prawda niezbyt pilnie uczestniczą w obradach ciał kolegialnych, ale zdarza im się bardzo trafnie, choć czasem mało dyplomatycznie wypowiadać o rozmaitych problemach Uczelni. Kiedyś usłyszałem pogląd: "wy nas kształćcie tak, jakbyśmy wszyscy mieli zostać naukowcami".

**MS:** *Natomiast administracja państwowa milczy?*

**SJ:** Nie formułuje jasno żadnych oczekiwań pod adresem uczelni. MEN poprzez system finansowania skłania je do konkurencji w zwiększaniu liczby studentów i profesorów. Nie ma jednak systemu ocen działalności edukacyjnej uczelni. Natomiast produkcja naukowa poszczególnych wydziałów jest oceniana przez Komitet Badań Naukowych i od wyników zależy przydział pewnych pieniędzy.

**MS:** *A jeśli Wasze projekty zmian, zahaczą o zmiany ustawowe?*

**SJ:** Obowiązujące prawo jest dość elastyczne; pozostawia wiele rozstrzygnięć statutom uczelni akademickich. Same zmiany przepisów i tak nie mają mocy sprawczej. Najpierw trzeba spróbować coś zrobić.

**MS:** *No właśnie: co?*

**SJ:** Powinniśmy oferować studentom szersze, bardziej zindywidualizowane wykształcenie. Indywidualizacja kształcenia jest od dawna u nas akceptowana dla najlepszych studentów. W istocie jest nie mniej potrzebna przeciętnym, aby dać im szansę odkrycia własnych predyspozycji. Przyszłe kariery zawodowe często nie dają się wtłoczyć w ramy istniejących kierunków studiów. Na przykład bank chętnie zatrudni absolwenta z wiedzą w zakresie matematyki i ekonomii - niektórzy nasi studenci z własnej inicjatywy już łączą te kierunki. Współczesny pracodawca coraz częściej oczekuje od pracownika nie tyle głębokiej i systematycznej wiedzy w zakresie jednej dziedziny, ile umiejętności szybkiego uczenia się różnych rzeczy i twórczego rozwiązywania problemów.

Tymczasem Uniwersytet oczekuje wyboru dość wąskiej specjalizacji już przed egzaminem wstępnym - proszę zajrzeć do tegorocznego informatora - podczas gdy kandydaci nie umieją jeszcze precyzyjnie określić swych zainteresowań. Dopiero na uczelni mają szansę zetknąć się z pełną ofertą specjalności, w tym takich, o których nawet nie słyszeli w szkole średniej.

**MS:** *Chce pan zmusić kandydata do zdawania od razu na dwa kierunki????*

**SJ:** Najchętniej po prostu na Uniwersytet. W Niemczech, gdzie tkwią korzenie naszego systemu akademickiego, kandydaci studiuja jednocześnie dwa kierunki *Hauptfach* - główny i *Nebenfach* - poboczny, zaś kandydaci na nauczycieli gimnazjalnych dwa kierunki równorzędnie. Jeszcze dalej idą amerykańskie *college*. Studenci muszą wybierać zaliczane zajęcia z kilku grup bardzo odległych od siebie przedmiotów, wskazując jedną dyscyplinę jako główną - major. U nas zdarza się, że student, który pomylił się w wyborze kierunku przystępuje do egzaminu wstępnego na inny kierunek i rezygnuje z dotychczasowego, tracąc uzyskane zaliczenia. Jeszcze częściej siłą inercji pozostaje na nim i pomyłka popełniona po maturze rzutuje na całe jego życie. Ambitni z mozołem ciągną dwa kierunki.

Sam system rekrutacji na Uniwersytet uważam, zresztą i z innych względów, za powód do wstydu dla naszej instytucji.

**MS:** ????????????????

**SJ:** Na obleganych kierunkach przepadają dobrzy kandydaci, a na mniej popularnych słabi bez trudu przechodzą przez sito rekrutacji. Ci odrzuceni, często lepsi, ustawiają się w kolejce za nimi lub w ogóle zostają "na lodzie". W dodatku zasady rekrutacji na poszczególne, nawet merytorycznie bliskie, kierunki są czasem zupełnie odmienne i nieskorelowane. Egzamin w zbyt dużym stopniu odbija tzw. "specyfikę wydziału". Zapominamy, że nasi kandydaci przychodzą z nie tak subtelnie zróżnicowanych szkół średnich.

**MS:** *Jednak Pan narzeka...*

**SJ:** Nie tylko. Na Wydziale Matematyki, Informatyki i Mechaniki są dwa kierunki studiów: Matematyka i bardziej oblegana od kilku lat Informatyka. Dawniej kandydaci, którzy nie dostali się na Informatykę stawali na końcu kolejki na studia matematyczne. Od dwóch lat odbywa się jeden, wspólny egzamin z matematyki i preferencje kandydatów co do kierunku

studiów są uwzględniane w kolejności wyników. Projekt rozszerzenia tego systemu na inne kierunki przedstawiłem Senatowi w grudniu 1992 - niestety dotąd nie odbyła się nad nim żadna poważna debata i kolejna rekrutacja odbędzie się według tradycyjnych zasad.

**MS:** *Wobec tylu trudności Komisja ds. Organizacji i Rozwoju nie siedzi chyba z założonymi rękami?*

**SJ:** Zaczęliśmy od pytania : studia na wydziale czy na uniwersytecie. To jest jak wyznaczenie wiary. W dyskusji wziął górę nurt integracyjny. Przed zaproponowaniem programu reform postanowiliśmy lepiej poznać naszą firmę. Rozbicie funkcjonalne i przestrzenne uniwersytetu powoduje, że nawet wieloletni pracownicy słabo znają problemy "nie swoich" jednostek i całej uczelni. Odwiedzamy więc poszczególne wydziały starając się poznać warunki ich pracy. Szczególną uwagę poświęcamy sprawom lokalowym. Omawiamy plany na przyszłość i poglądy na pożądane kierunki ewolucji uczelni. Pierwsze spotkania odbyły się na wydziałach Chemii, Polonistyki, Fizyki i Zarządzania.

Ostatnio analizowaliśmy kontrowersyjny projekt podziału środków między wydziały UW zaproponowany przez prof. Andrzeja Szymachę, przewodniczącego Senackiej Komisji Budżetu i Finansów, zwany "algorytmem Szymachy". Zdaniem wielu członków naszej Komisji w dłuższej perspektywie stosowanie tego algorytmu mogłoby utrudniać integrację kształcenia.

**MS:** *Czy aby nie chciałby Pan odebrać samodzielności wydziałom i instytutom?*

**SJ:** Dbałość o wysoki poziom badań, ustalanie programów poszczególnych przedmiotów, odpowiedzialność za poziom zajęć za standard nauczania w swojej specjalności na całym Uniwersytecie powinny być domeną wydziałów i instytutów. Z bardziej praktycznych: ocena pracowników, decydowanie o ich awansach naukowych, służbowych i finansowych, gospodarowanie powierzonym przez uczelnię majątkiem. Sądzę jednak, że wydziały nie mogą stawać się mini-universytetami a uniwersytet ich luźną federacją.

**MS:** *A może po prostu jest za dużo wydziałów?*

**SJ:** Nie w tym rzecz bo wewnątrz wydziałów występują też tendencje izolacji środowisk. Musimy zmienić naszą podejście do kształcenia. Łatwiej jest gdy kształcenie wtłoczy się w te same tory co pracę badawczą a ta rzadko jest interdyscyplinarna. Pięknie mówił o tym dziekan Wydziału Historycznego prof. Andrzej Garlicki na niedawnej uroczystości nadania stopnia doktora honoris causa UW Mikołajowi Góreckiemu. Podzielam jego nadzieję, że po okresie specjalizacji wyrażającej się w rozbiciu uczelni na 18 coraz bardziej autonomicznych i zróżnicowanych wydziałów nadejdzie okres syntezy.

**MS:** *To scalaćmy teraz, co się da - nawet UW z Akademią Medyczną, jak w Krakowie gdzie Wydział lekarski powrócił na UJ!*

**SJ:** Nigdy nie należy zaczynać od propozycji zmian formalnych. Niedawno rektor Akademii Medycznej prof. Tołłoczko wystąpił z inicjatywą współpracy instytucji akademickich i naukowych skupionych na Ochocie. Sąsiadujące tam budynki Akademii i matematyczno-przyrodniczych wydziałów Uniwersytetu zajmują przeszło 20 hektarów. Sądzę, że stwarza to perspektywę merytorycznej współpracy. Spróbujmy na początek wspólnie obsadzać niektóre zajęcia, stworzyć wspólny kampus - no choćby na początek parking.

**MS:** *Wspólny kampus? Przecież takiego nie ma sam Uniwersytet?!*

**SJ:** To prawda, ale ma trzy duże zgrupowania budynków: przy Krakowskim Przedmieściu, na Mokotowie i wspomniane na Ochocie. Miałem nadzieję, że akcja "Uniwersytet przy

Trakcie Królewskim" pozwoli skupić większość uczelni wzdłuż tej osi. Niestety wiele z uzyskanych budynków jest z dala od tych trzech zgrupowań. Rozproszenie bardzo utrudnia międzywydziałowe kształcenie, organizację życia uniwersyteckiego w ogóle. Jest jasne, że Uniwersytet nie będzie miał jednego kampusu w perspektywie całych pokoleń. Trzeba jednak dążyć do skupienia uczelni, zamieniając dotychczasową "diasporę" na budynki położone w pobliżu istniejących zgrupowań. Tymczasem Uniwersytet wynajmuje pomieszczenia na Mokotowie szkole średniej, na Banacha Instytutowi Francuskiemu a inwestuje w adaptację kamienic w centrum miasta.....

**MS:** *Bo "dośrodkowanie" uczelni wymaga długofalowej, konsekwentnej polityki władz Uniwersytetu i dobrej współpracy z miastem.*

**SJ:** O tej ostatniej świadczy pomyślny finał sprawy lokalizacji BUW. Władze Śródmieścia oczekują na dalsze propozycje rozwoju przestrzennego Uniwersytetu na Powiślu, ale wolnych terenów i budynków nie jest tam wiele. Co innego na Ochocie i Mokotowie, gdzie wciąż mamy znaczne rezerwy. Niestety, Mokotów bywa traktowany jako miejsce zsyłki a nie lokalizacja z perspektywą rozwoju.

**MS:** *Czy w zamian za życzliwość Uniwersytet ma coś w zamian do zaoferowania miastu?*

**SJ:** Kampus uniwersytecki nadaje charakter dzielnicom, obrasta instytucjami socjalnymi, kulturalnymi, handlem; tworzy względnie stabilne miejsca pracy.

**MS:** *Czyli dostarcza pieniędzy, sam cierpiąc na ich brak...*

**SJ:** Co nie znaczy, że należy na nie czekać beczynn timer i skarżyć się na zły los. Mam tu własne doświadczenia. Przebudowujemy "zdobyczny" budynek b. Wojskowej Akademii Politycznej im. Feliksa Dzierżyńskiego na uniwersytecki wydział z prawdziwego zdarzenia. Rad jestem, że u nas powstał pierwszy na UW sanitariat w pełni przystosowany do potrzeb ludzi na wózkach - do 1 października cały budynek będzie dla nich dostępny. Składamy nasze programy różnym instytucjom i otrzymujemy od nich wsparcie: m.in. z Komitetu Badań Naukowych, Państwowego Funduszu Niepełnosprawnych wkrótce, mam nadzieję, z Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej. Wiem o podobnych doświadczeniach innych dziekanów. Sądzę, że ci, którzy stworzą dobre programy działania mają szansę uzyskiwać subwencje z najrozmaitszych źródeł - niekoniecznie z budżetu ubogiego MEN.

**MS:** *Prezentowane tu poglądy: "nie lubię narzekać", "najpierw coś zrobimy, potem będą pieniądze", nie przysparzają Panu zapewne zwolenników...*

**SJ:** To moja druga kadencja dziekańska. Kandydując po raz pierwszy przedstawiłem swoje poglądy na Uniwersytet i program działania i które wzbudziły one żywe kontrowersje. Trochę wobec braku alternatywnych rozwiązań powierzono mi tę funkcję. W ubiegłym roku przy re-elekcji uzyskałem przeszło 90 proc. głosów.

**MS:** *Ludzie lubią pracować u dobrego gospodarza?*

**SJ:** To wciąż pierwsza uczelnia w kraju i bardzo dobry adres.

**MS:** *Czy "dobry adres" wszystkim wystarcza na zapełnienie żołądka?*

**SJ:** Ci których jest nie stać na choćby tymczasowe sponsorowanie akademickiej kariery z innych źródeł, odchodzą lub w ogóle nie podejmują pracy akademickiej. Nie zapominajmy jednak, że o zadowoleniu z życia, zwłaszcza dla odczuwających przyjemność w uprawianiu nauki, decyduje nie tylko wynagrodzenie. Także swoboda poszukiwań jakiej nie zapewniają

na ogół firmy komercyjne, okazja do szerokich kontaktów. Dla osób o nie tylko naukowym temperamencie Uniwersytet jest prawdziwą trampoliną. Spójrzmy tylko jak gęsto urzędy centralne i media zaludnione są pracownikami UW. Poza tym choć płace są marne, warunki pracy, nie tylko na moim wydziale, znacznie się w ostatnich latach poprawiły.

**MS:** *Komputer na pańskim biurku?*

**SJ:** I w każdym pokoju Wydziału MIM. Z połączonych w sieci komputerów korzystam w moich obowiązkach dziekańskich, pracach Komisji. w chwilach od nich wolnych współpracuję z moimi kolegami matematykami z odległych krajów, mogę "on line" skorzystać z katalogu Biblioteki Kongresu USA, setek innych bibliotek i baz danych.

**MS:** *Z katalogu BUW także?*

**SJ:** Pan żartuje, z BUW-em nie mogę się nawet połączyć przez wewnętrzny telefon. Uczelnia nie ma nowoczesnej centrali telefonicznej. Wracamy do źródła: inicjatywy dotyczące Uniwersytetu jako całości nie mają niestety priorytetu.

**MS:** *"Kształcąc uczelnia sama powinna być przykładem wysokich standardów kompetencji, sprawności i nowoczesności działania."*

**SJ:** Rozumiem ironię. To cytuję z tekstu programowego przygotowanego w związku ze wspomnianą dyskusją inicjującą prace Komisji ds. Organizacji i Rozwoju. Jest tam też inne zdanie: "Spoiwem uniwersytetu są studenci". Dlatego wierzę, że uda się go skleić.