



## Biurokracja na uczelni – punkty newralgiczne

RENATA PRZYBYLSKA

Biurokracja jest definiowana jako scentralizowany system organizacyjny, w którym władza jest powiązana z urzędem, a działanie organizacji jest podporządkowane biurokratycznym regułom, niejednokrotnie stanowiącym cel sam w sobie i przesłaniającym właściwe funkcje organizacji albo wręcz uniemożliwiającym jej osiągnięcie statutowych celów.

Charakteryzując biurokrację, Max Weber wskazał m.in. na takie jej cechy, które – niestety – odnajdujemy współcześnie w organizacji szkolnictwa wyższego:

- wszystkie działania, także stosunki między członkami organizacji, są uregulowane określonymi przepisami;
- wszystkie stosunki między członkami danej społeczności mają charakter bezosobowy, cechy osobowe i uczucia nie mają wpływu na te relacje;
- wymiana informacji następuje tylko poprzez przekazywanie oficjalnych dokumentów;
- zbiór dokumentów staje się pamięcią organizacji.

Moje uwagi na temat obecnej sytuacji na uczelni wynikają z doświadczeń, jakie zdobyłam przez ostatnie 14 lat uczestnicząc w administrowaniu dydaktyką i nauką w szkole wyższej, najpierw jako wicedyrektor Instytutu Filologii Polskiej UJ, następnie jako prodziekan ds. studenckich, a obecnie jako dziekan Wydziału Polonistyki Uniwersytetu Jagiellońskiego. Problem obecnej biurokratyzacji widzę więc na tle porównawczym w stosunku do ostatnich ponad dziesięciu lat.

W organizacji życia Uniwersytetu rozrastająca się ponad miarę biurokracja pojawia się w trzech typach relacji, a mianowicie:

1. w relacji student – uczelnia;
2. w relacji władze uczelni, także ministerstwo, a pracownicy naukowcy, profesorowie;
3. w relacji pracownicy naukowcy a zewnętrzne agendy wpływające na działalność naukową.

**Ad. 1:** W relacji student-uczelnia, z punktu widzenia zarządzającego wydziałem dziekana, przyrost biurokracji wiąże się z tym, że wprowadzono obowiązek podpisywania w co najmniej dwóch egzemplarzach umów z każdym po-

dejmującym naukę studentem, nie tylko na studiach niestacjonarnych płatnych, ale też na studiach stacjonarnych bezpłatnych. Umowa ta ujmuje stosunek student-uczelnia jako relację poniekąd handlową: usługodawca-usługobiorca. Ten język i ten sposób myślenia o studiach i szkolnictwie wyższym budzi ostry sprzeciw środowiska profesorów, zwłaszcza reprezentujących nauki humanistyczne. Chcemy podkreślić, że uniwersytet – uczelnia wyższa – nie jest ani korporacją ani instytucją usługodawczą ani żadnym rodzajem przedsiębiorstwa edukacyjnego.

**Ad. 2:** W relacji władze uczelni, ministerstwo a wykładowcy, profesorowie, niewątpliwie najbardziej dokuczliwe jest ujęcie organizacji dydaktyki w postaci tzw. **KRK** (Krajowych Ram Kwalifikacyjnych), które wymagają sporządzania w formie elektronicznej uszczegółowionych programów studiów, sylabusów do poszczególnych kursów, punktacji ECTS, matryc efektów kształcenia itd. Uważamy za racjonalne i potrzebne niektóre z nich, np. sporządzanie programów i sylabusów, ale za nieracjonalne i niepotrzebne następujące wymuszone przez KRK działania:

- używanie w opisie efektów kształcenia sformułowań ujmujących kształcenie nie jako proces, w który są z równą odpowiedzialnością zaangażowane obie strony – profesor i student, lecz jako proponowanie usługi na sprzedaż (mowa w dokumentach o tzw. usługach edukacyjnych), którą można kupić i jako tzw. usługobiorca wymagać jej wykonania od jednej strony – od profesora. Nie można używać sformułowań: „student umie, posiadał umiejętność, rozumie itd.” – tu powinien być tryb językowy powinnościowy „student powinien umieć, powinien rozumieć” itd.;
- ujednocianie w sztuczny sposób zakładanych przez uczącego wyników kształcenia tak, aby w sposób kaskadowy tzw. wyniki/efekty danego przedmiotu dopasować do wyników/efektów danego kursu i do wyników/efektów całego programu studiów;
- tworzenie, z wykorzystaniem całego systemu akronimów literowo-cyfrowych, tzw. matryc efektów kształcenia, stanowiących kuriozalny system praktycznie tajemniczym znaków, które służyć mogą chyba jedynie urzędnikom chcącym ułatwić sobie zadania kontrolne, a w istocie odczłowieczając międzyludzką normalną komunikację; ▶

- ▶ • ujmowanie wszystkiego w tzw. punkty przeliczeniowe ECTS;
- przywiązywanie wagi do takich działań, formalnych w swej istocie, jak powoływanie specjalnych zespołów (np. Komisji ds. Jakości Kształcenia na każdym kierunku i na każdym wydziale), zebrania i spotkania poświęcone dyskusjom nad udoskonalaniem dydaktyki, nad monitorowaniem (to kolejny biurokratyczny termin w ramach KRK) przebiegu procesu dydaktycznego itd.

Sporządzanie wniosków o środki finansowe na działalność statutową wymaga zbyt szczegółowych planów i to ujmowanych w postaci ich rozpisania na poszczególne tzw. zadania badawcze, z przypisanym każdemu z nich celem, zamierzonym efektem; to samo dotyczy sprawozdania z wykorzystanych środków na działalność statutową. Uważamy, że w nauce efektami są: publikacje lub patenty, a sam ich spis powinien pokazywać jasno na co poszły przyznane środki. Wymagana sprawozdawczość jest tu zbyt szczegółowa.

Jeśli chodzi o składanie oświadczeń, koniecznych do ustalenia wymaganego ustawą tzw. minimum kadrowego, to – jak się wydaje – raz złożone oświadczenie powinno mieć ważność przez kolejne lata, dopóki nie zmienia się stan faktyczny; natomiast należy oczywiście wymagać zgłaszania wszelkich zmian stanu rzeczy, uzupełnień itd.

Ogólnie chodzi o to, aby nie powtarzać sprawozdań i raportów o tej samej treści, lecz by potrzebne dane były zebrane w jednym miejscu i stamtąd ewentualnie wydobywane. Miejmy nadzieję, że taką funkcję spełni system POLON.

**Ad. 3:** W relacji pracownicy naukowcy a zewnętrzne agendy nadmierne obciążenie niepotrzebnymi procedurami biurokratycznymi występuje m.in. w kontaktach z Narodowym Centrum Nauki (NCN) oraz z Centralną Komisją ds. Stopni i Tytułów (CK).

I tak w NCN, w procesie ubiegania się o granty naukowe, jednym z wymogów jest tłumaczenie w całości wniosku na język angielski. Wymóg ten w przypadku procedur, w których nie zostają powołani recenzenci zagraniczni, uważamy za bezsensowny. Zwłaszcza, gdy dotyczy to wniosków wypływających od polonistów, które (co wiem od moich kolegów korzystających z grantów) rzadko są kierowane do recenzji za granicę.

Proponujemy, aby składać wnioski po polsku, a w celach informacyjnych dla pomiotów zagranicznych ze skróconym opisem po angielsku. Jeżeli okaże się, że do wniosku zostanie rzeczywiście powołany recenzent zagraniczny, to wtedy można zobligować wnioskodawcę do uzupełnienia wniosku o pełne jego tłumaczenie na angielski. Podobnie jest w Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów – tu wymaga się, aby w postępowaniu habilitacyjnym każdy wniosek habilitanta był w całości sporządzony równoległe w języku angielskim. W przewodach, w których nie występują recenzenci zagraniczni, jest do całkowicie zbędne. Proponowane rozwiązanie pozwoli:

- ograniczyć biurokrację rozumianą jako wytwarzanie papierów, których i tak potem nikt nie czyta;
- zaoszczędzić czasu i pieniędzy na przygotowanie wniosków;
- uchronić (w pewnej części) lasy przez przerabianiem ich na papier, bowiem – niezależnie od systemu elektronicznego – wszystkie wnioski i tak ostatecznie są drukowane z komputera.

Biurokratyczny głównie charakter ma też działalność Polskiej Komisji Akredytacyjnej, która – wizytując jednostki

i dokonując tzw. akredytacji kierunków – skupia się na sprawdzaniu dokumentacji, ustalaniu, czy np. wydział ma uchwalone i spisane procedury postępowania w różnych sprawach, czy ma protokoły zebrań, hospitacji itp. Odnosi się wrażenie, że Komisji nie interesuje rzeczywista działalność dydaktyczna jednostki, ale to, jak wyglądają papiery tę działalność (już nieważne czy prawdziwą czy pozorowaną) dokumentujące.

Widoczna jest biurokratyczna z ducha tendencja, aby zamknąć w formie przepisów i regulacji oraz procedur i dokumentacji wiele spraw, które dotąd toczyły się zgodnie z niepisanymi zwyczajami uniwersyteckimi i niepisanymi zdroworozsądkowymi sposobami postępowania. Czy rzeczywiście ich spisanie jest potrzebne i przyczyni się do poprawy funkcjonowania uniwersytetów?

Kto i kiedy udowodnił, że wdrożone procedury biurokratyczne (np. KRK) rzeczywiście w jakimkolwiek stopniu przyczyniły się np. do poprawy poziomu kształcenia na uniwersytetach? W odczuciu moich koleżanek i kolegów wiele tego rodzaju procedur odciąga ich od uprawiania nauki, zajmowania się uczeniem i kształceniem studentów, a jest tylko papierową mitręgą, nikomu niesłużącą.

Złe skutki biurokracji, skądinąd już rozpoznane i opisane przez teoretyków zarządzania, widoczne też na uczelniach, to m.in.:

- problem z wdrażaniem innowacji lub rozwiązywaniem spraw nowych, odmiennych, bo są one – jako sytuacje nietypowe, niemieszczące się w przewidzianych tabelkach, systemach punktów itd. – postrzegane jako kłopot, obciążenie, którego należy unikać;
- skupianie się na czynnościach biurokratycznych zamiast na właściwej działalności dydaktycznej i naukowej – wszyscy „zarządzają”, produkują papiery. Kto więc uczy studentów i prowadzi badania naukowe?;
- przymus dopasowywania się do procedur i tłumienie rozwoju nauki i dydaktyki, który w tych procedurach często się nie mieści, np. sztywno wskazuje się ile punktów ECTS ma przypadać na każdy z semestrów nauki;
- nagradzanie konformizmu, fasadowości, formalizmu, „pięknych papierów”, bez dostrzegania spoza nich prawdziwej, czasem nie tak pięknej rzeczywistości;
- przestrzeganie przepisów staje się celem nadrzędnym, a nie to, co powinno być takim celem – nauka i dydaktyka na najwyższym poziomie;
- dehumanizacja i zanik społecznego zaufania, zanik normalnych stosunków międzyludzkich opartych m.in. na empatii, chęci zrozumienia drugiej strony, pomocy i współpracy, wymyślaniu nowych rozwiązań itp.

Ograniczenie biurokracji w szkolnictwie wyższym wymaga w moim przekonaniu:

1. stworzenia jednej bazy danych o szkolnictwie wyższym;
2. ograniczenia sprawozdawczości i uznania danych, np. w POLON-ie, za – w wielu wypadkach – wystarczający element sprawozdania, co dzieje się w nauce i w dydaktyce szkół wyższych;
3. odstąpienia od KRK w obecnej postaci;
4. odstąpienia od niepotrzebnych wersji dokumentów w języku angielskim;
5. wzmocnienia autonomii czołowych uniwersytetów i pozostawienia im swobody co do rozwiązań organizacyjnych w dydaktyce i nauce, bez mnożenia coraz większej liczby przepisów szczegółowych.

RENATA PRZYBYLSKA

Wydział Polonistyki  
Uniwersytet Jagielloński