AKADEMICKA SIEĆ BEZPIECZEŃSTWA I RÓWNOŚCI

Co wolno na uczelni wyższej?

Uczelnia jako organizacja ucząca się, która pozwala wszystkim w pełni wykorzystywać własny potencjał, rozwiązywać problemy i współpracować z poszanowaniem godności osoby

2025

CC BY NC SA

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

„Co wolno na uczelni wyższej? Zachowania niepożądane i reagowanie w sytuacji ich wystąpienia”
Inicjatywa finansowana ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

CZYM JEST ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ?

Uczelnia jako organizacja ucząca się

Organizacja ucząca się (*learning organization*) według autora tego terminu, Petera Senge'a (por. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, 1990) to taka organziacja, która ułatwia swoim członkom naukę, sama jest zdolna do uczenia się i nieustannie się przekształca. Osoby zainteresowane koncepcją Senge'a mogą sięgnąć po jego książkę, a ASBiR zachęca do zainteresowania się przede wszystkim w jaki sposób w polskiej praktyce uczelnie wyższe mogą stawać się organizacjami uczącymi. W jaki sposób mogą się zmieniać tak, by pozwalały wszystkim osobom członkowskim wspólnoty akademickiej w pełni wykorzystywać własny potencjał, sprawnie rozwiązywać problemy i konflikty wewnętrzne, a także pracować i studiować szanując godność każdego.

Uczelnia wyższa jak każda organizacja zmienia się w czasie. Uniwersytety często odwołują się do wieloletniej czy nawet wielosetletniej tradycji i hołubią dawne tradycje i zwyczaje, niemniej zmiana jest stale obecna w ich funkcjonowaniu. Bardzo ważne jest by zmiany uczelni wyższej nie były przypadkowe i jedynie reaktywne. Kierunek zmian nie jest aksjologicznie obojętny i uczelnia wyższa nie może pozwolić sobie po prostu być biernie porwaną przez fale zmian kulturowym, legislacyjnych czy organizacyjnych. Uczelnie wyższe nie mogą jedynie **przedmiotem** zmian, ale powinny podmiotowo nimi sterować. Przykładem mogą być wprowadzane w ostatnich latach zmiany dotyczące ochrony sygnalistów i ochrony małoletnich.

Niektóre uczelnie wprowadzały wewnętrzne zmiany, bo dostrzegały jedynie przymus dostosowania się do obowiązującego prawa, inne zaś widziały w tym szansę na zadbanie o interesy osób członkowskich swoich wspólnot i wprowadzały zmiany refleksyjnie – tak, aby zmaksymalizować zyski wewnętrzne.

Ponieważ kierunek zmian nie jest obojętny należy się wciąż zastanawiać, gdzie chcemy zmierzać i jaką uczelnię budować. Najsprawniej robią to uczelnie, które podejmują wysiłek bycia organizacjami uczącymi się, posiadającymi pogłębioną samowiedzę i samoświadomość własnych potrzeb. Zmiana powinna być przede wszystkim zmianą **kultury organizacyjnej**, w tym mentalności osób pełniących funkcje kierownicze i piastujących stanowiska kierownicze. Od kultury organizacyjnej zależy wiele kwestii. Wewnętrzna kultura, która nakazuje szanować godność każdego, promuje wzajemne słuchanie, dialog i polubowne rozwiązywanie sporów, jest kulturą, która pozwala na pozytywne zmiany wewnętrzne.

Od kogo się uczyć?

Oczywiście zawsze warto się uczyć od innych by inspirować się cudzymi sukcesami i unikać błędów popełnianych przez innych. Takie uczenie umożliwia swoim osobom członkowskim na przykład Akademicka Sieć Bezpieczeństwa i Równości. Uczyć się w uczelniach wyższych trzeba, jednakże przede wszystkim od samych członków i członkiń społeczności akademickiej. Przemiany konkretnej uczelni muszą być dostosowane do potrzeb i oczekiwań samej wspólnoty akademickiej. Szczęśliwie to właśnie uczelnie wyższe są miejscami nadzwyczajnej koncentracji kapitału intelektualnego, kulturowego i społecznego. To oczywiste, że uczelnie wyższe zatrudniają nie tylko największą liczbę osób z wyższym wykształceniem, ale także osoby ze stopniami i tytułami naukowymi z bardzo wielu dziedzin i dyscyplin. Bardzo często są to osoby ciekawe świata, bardzo inteligentne, krytyczne, umiejące korzystać z metod naukowych i łączyć myślenie analityczne z umiejętnością syntezy. Pytaniem pozostaje czy to bogactwo umiemy spożytkować. Uruchomienie tych wewnętrznych zasobów jest warunkiem sukcesu uczenia się wewnętrznego.

Kierunek zmian

Kierunek przemian uczelni, który jest priorytetem zaczyna się od wspomnianego wyżej budowania właściwej kultury organizacyjnej, a jej istotnym elementem jest dbałość o **bezpieczeństwo psychologiczne**. Bezpieczeństwo psychologiczne pozwala na swobodę wypowiedzi i proponowanie niesztampowych rozwiązań, także pozwala na kwestionowanie tego z czym się nie zgadzamy bez lęku przed negatywnymi konsekwencjami. W bezpiecznym miejscy pracy i studiów szanowana jest godność wszystkich i ich granice osobiste oraz buduje się wzajemne zaufanie. Kultura organizacyjna uwzględniająca bezpieczeństwo psychologiczne sprzyja twórczości i innowacyjności, współpracy, ułatwia rozwiązywanie problemów i konfliktów. Taka kultura zwiększa także efektywność prowadzonych zmian.

Wola zmian

Wydaje się niekiedy, że we wprowadzaniu zmian w uczelni najważniejsza jest wola rektora lub rektorki oraz najbliższego otoczenia władz rektorskich. Faktycznie ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 roku daje ogromną władzę rektorom, ale nie tylko od nich zależy, czy jak zmieniają się uczelnie. Liczy się chęć dosłownie wszystkich osób członkowskich wspólnoty akademickiej, ale znaczenie jej wzrasta, gdy jest wyrażona wspólnie, a nie jest rozproszona pomiędzy jednostki. Liczne przykłady z wielu uczelni w Polsce pokazują, ze zdeterminowana grupa osób pracujących i studiujących może przeprowadzać ważne i trwałe zmiany także oddolnie. Nie należy biernie czekać z nadzieję, że ktoś odgórnie wprowadzi zmiany, na które liczymy. Należy budować grupy, sojusze i szerokie porozumienia osób studiujących, przygotowujących rozprawy doktorskie, nauczycieli akademickich i administracji akademickiej.

Polityka oparta na dowodach

Wiedza wewnętrzna

Nauka jest działalnością opartą nie na domniemaniach, czyimś „widzimisię", czy chwilowej ochocie, lecz na empirycznie pozyskiwanych dowodach. Jesteśmy do tego w świecie akademickim przyzwyczajeni, ale nie zawsze stosujemy to także do kwestii organizacji naszych uczelni. Polityka zmian w uczelniach także powinna być polityką opartą o dowodach (evidence-based policy). Uczelnia jako organizacja ucząca się powinna umieć korzystać z rezerwuarów wiedzy już zgromadzonej lub aktywnie poszukiwać tej wiedzy metodami naukowymi.

W każdej uczelni są zasoby wiedzy dotyczące kultury organizacyjnej, z których można skorzystać od razu. Należą do nich **badania** przygotowywane z myślą o opracowaniu planów równości płci, które bez takich badań powstać nie mogą. Wszystkie uczelnie prowadzą **ankietyzację** wśród studentów. Prowadzone są często także inne badania wewnętrzne. Ogromna wiedzę o funkcjonowaniu uczelni posiadają **rzecznicy akademiccy** (ombudsi), **pełnomocnicy** ds. różnych zagadnień takich, jak równość, bezpieczeństwo, przeciwdziałanie mobbingowi itd. Wystarczy po tę wiedzę sięgnąć i z niej skorzystać.

Korzystanie z wiedzy

Gdy zadbamy o to by już istniejąca wiedza została zebrana należy ją wykorzystać do formułowania i zapisywania naszych wewnętrznych policies. Skoro mamy ogromne zasoby wiedzy wewnętrznej nie powinniśmy się wahać by wykorzystać je do stosowanych zmian w statutach, różnych regulaminach, strategiach rozwoju, politykach antydyskryminacyjnych czy antymobbingowych.

Zapisane na papierze postanowienia nie realizują się jednak same. Wymagają ciągłego **monitoringu** wdrażania oraz **ewaluacji** czy wybrany kierunek działań sprawdza się w praktyce. Może pewnej wiedzy nam brakuje lub jest niewystarczająca i potrzebujemy ponownych badań, konsultacji, publicznej debaty?

Nawet jeśli rozwiązania, które wprowadzamy są dla nas satysfakcjonujące to ich ważność ulega z czasem dewaluacji. Potrzebne są ciągłe **iteracje** przeglądu istniejących postanowień i nastawienie na ciągłe wprowadzeni poprawek gdyż ideał organizacyjny nie istnieje i jesteśmy zmuszeni do ciągłego doskonalenie przyjętych rozwiązań.

Solidarność

Myśląc o uczelni jako organizacji uczącej się i o polityce wewnętrznej uczelni opartej o dowody nie można zapominać o obowiązku solidarności – zarówno wewnątrz danej uczelni jak i o solidarności środowiska akademickiego w ogólności, złożonego z tak wielu i tak różnych osób. Świat się zmienia i polskie uczelnie też się bardzo intensywnie zmieniają. Warto dbać o to by zmiany te przebiegały w oparciu o wspólne działania i wzajemne wsparcie. Środowisko akademickie może i powinno sprzeciwiać się niepożądanym zachowaniom i może także aktywnie wspierać pożądane zmiany. Sieciujmy się, dzielmy wiedzą, wzajemnie się wspierajmy w skali małej – w naszym instytucie, jednostce organizacyjnej, w skali naszej uczelni, ale także w skali ogólnopolskiej i europejskiej. Pamiętajmy o sobie wzajemnie i okazujmy sobie życzliwość i solidarność.

Rady na koniec

Zarówno budując uczelnię jako organizację opartą na wiedzy jak i skupiając się na *evidence-based policy* warto pamiętać o tym, że **(1)** bierność się nie opłaca – uczelnia może stać się organizacją uczącą się dzięki Wam; **(2)** Wasza uczelnia posiada liczne i bogate kapitały wewnętrzne – korzystajcie z nich; **(3)** kierujcie się metodą naukową nie tylko prowadząc badania – dokonujcie dobrych wyborów, opartych o dane, także w innych dziedzinach aktywności.

autorstwo materiałów: dr Jan Gałkowski
opracowanie graficzne: Artur Lesner

KONTAKT

AKADEMICKA SIEĆ BEZPIECZEŃSTWA I RÓWNOŚCI

sekretarz@asbir.pl

www.asbir.pl

LinkedIn:
@Akademicka Sieć Bezpieczeństwa i Równości

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

„Co wolno na uczelni wyższej? Zachowania niepożądane i reagowanie w sytuacji ich wystąpienia”
Inicjatywa finansowana ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego