



Różnorodność jest siłą WUM

*z Jego Magnificencją prof. Zbigniewem Gaciongiem, rektorem Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego,
rozmawiają prof. Dagmara Mirowska-Guzel i Marta Wojtach*

Dagmara Mirowska-Guzel (DMG):

Panie Rektorze, jakim rektorem chce Pan być?

Marta Wojtach (MW):

Dlaczego zdecydował się Pan kandydować?

DMG: Panie Rektorze, przejdźmy

od przeszłości do przyszłości.

Wiele osób zastanawia się,

czy naszą uczelnię

czeka rewolucja czy ewolucja?

DMG: A w warunkach,

jakie są obecnie, bo oczywiście

trudno nam przewidywać,

co się za chwilę wydarzy,

co jest zdaniem Pana Rektora

najbardziej palącym problemem?

ZBIGNIEW GACIONG: Najważniejsze przy sprawowaniu funkcji rektora są przewidywalność, transparentność i konsekwencja. I oczywiście komunikacja dwustronna, czyli słuchanie i mówienie – w tej kolejności. Chcę być rektorem, który pracuje właśnie w taki sposób.

■ Ta decyzja tak naprawdę nie dojrzała długo, była efektem rozmów ze społecznością naszej uczelni, która chciała zmiany i szukała człowieka ją firmującego. Po kilku tygodniach dyskusji wyłonił się zespół, a co ważniejsze, wyklarował się program. Z obecnym gronem prorektorów ustaliliśmy, że stanę na czele tego projektu i zostanę jego twarzą. Korzystając z okazji, chciałbym podziękować wszystkim tym, których zapewne z imienia i nazwiska nie da się wymienić: elektorom, którzy na mnie głosowali, osobom, które zaangażowały się w kampanię wyborczą, ale też w przygotowanie programu. To są osoby – niejednokrotnie bohaterowie drugiego planu – które rozmawiały z elektorami, tłumaczyły społeczności akademickiej naszą wizję uczelni. To także ci, którzy pomagali w technicznych aspektach prowadzenia kampanii, która odbywała się w szczególnych warunkach, bo ograniczenie kontaktu z członkami społeczności akademickiej wymagało sięgnięcia po przekaz internetowy. Proszę wybaczyć, że nie podam konkretnych nazwisk, to była naprawdę duża grupa ludzi i obawiam się, że wymieniając nazwiska, kogoś bym pominął. Dziękuję wszystkim.

■ Jak wiadomo, żadne rewolucje nie zapewniły szczęśliwości, zwłaszcza te, które obiecywały błogostan wszelaki. Zmiana na pewno jest konieczna. Aby się dokonała, muszą być spełnione dwa warunki: szeroka dyskusja nad proponowanymi zmianami, a następnie uzyskanie akceptacji dla wybranych rozwiązań. Podczas przekazania insygniów władzy rektorskiej 31 sierpnia podkreślałem, że choć niejednokrotnie nie da się dojść do konsensusu czy jednogłośniego przyjęcia jakichś stanowisk czy rozwiązań, to jednak ostatecznie trzeba podjąć decyzję. Nie można jednak dopuścić do sytuacji, w której ktoś uzna, że jego głos został pominięty, że nikt go nie zapytał o zdanie. Uczelnia jest tak skonstruowana, że dyktatura się nie sprawdzi. Wbrew większości niczego nie da się zrobić. Takie podejście do zarządzania uczelnią narzuca drogę ewolucyjną, która oczywiście może przebiegać w wolniejszym lub szybszym tempie. Niestety, jesteśmy pod presją czasu, gdyż sytuacja, w jakiej się znaleźliśmy, wymusza na nas energiczne działania. Nie można odłożyć na później na przykład problemów szpitali klinicznych. Pewnych zmian nie można rozłożyć na lata.

■ Z pewnością jest nim sytuacja epidemiczna, która nakazuje przygotowanie zajęć w stopniu zapewniającym bezpieczeństwo studentów i pacjentów. Jestem zdecydowanie zwolennikiem otwarcia uczelni dla studentów, i to nastąpiło 1 września, czyli z chwilą objęcia przeze mnie funkcji. Dysponuję stanowiskiem Uczelnianego Zespołu ds. Zagrożenia Koronawirusem, które dopuszcza prowadzenie tzw. zajęć kontaktowych przy zachowaniu odpowiednich zasad. Rozwiązania, które wdrożymy w uczelni, będą w znacznej mierze uwarunkowane ogólnymi zaleceniami. Pamiętajmy, że prowadzimy kierunki regulowane, mamy określone treści i formy programowe. Często rozmawiam z głównym inspektorem sanitarnym, który mówi wprost, że nie jest w stanie wielu zdarzeń przewidzieć, a decyzje są podejmowane na bieżąco, z dnia na dzień. To sprawia, że my też niewiele możemy planować. Musimy być przygotowani również na pesymistyczny scenariusz funkcjonowania w warunkach ograniczeń i restrykcji. Od chwili wyboru na funkcję rektora trzymam rękę na pulsie, tak aby znaleźć jak najlepsze rozwiązania dla efektywnego działania WUM i naszych szpitali klinicznych w dynamicznie zmieniającej się sytuacji epidemicznej. Odbyłem spotkania z wieloma decydentami, m.in. z ministrem zdrowia,

marszałkiem województwa i wojewodą. Czekają mnie i moich prorektorów kolejne takie spotkania. Będą one dotyczyć m.in. propozycji przekształcenia jednego ze szpitali, który stanowi dla uczelni bazę obcą, w szpital jednoimienny. Oznaczałoby to automatyczne wyłączenie tej placówki z możliwości prowadzenia w niej dydaktyki w normalnym zakresie.

Konferencja Rektorów Akademickich Uczelni Medycznych nie przyjęła jednolitego stanowiska w kwestiach związanych z kształceniem w erze pandemii. Przeważa opcja, że uczelnie medyczne powinny stawiać czoła wyzwaniom, podejmując decyzje indywidualnie. Nie uważam tego podejścia za słuszne. Moim zdaniem przyjęcie pewnych minimów byłoby wskazane, aby uniknąć sytuacji, w których studenci będą konfrontować odmienne postępowania szkół w tych samych kwestiach. Dla przykładu, teoretycznie: we Wrocławiu przyłbice dla studentów zakupi uczelnia, w Warszawie studenci będą musieli je kupić sami, w Poznaniu wejdą na trzy godziny do kliniki, w innej uczelni tylko na dwie godziny. Myślę, że ostatecznie zasady obowiązujące w uczelniach będą zbliżone, bo wynikają z możliwości finansowych i muszą się opierać na zdrowym rozsądku i ograniczeniach epidemicznych. Te ostatnie są na pewno obecnie kwestią najważniejszą. Dotyczy ona również szpitali, które też trzeba otworzyć dla większej liczby pacjentów. To nie leży w gestii rektora, ale uczelnia jako właściciel pięciu szpitali jest zainteresowana, żeby placówki te realizowały swoją funkcję w jak najszerszym zakresie. Nie tylko po to, aby mogli tam kształcić się studenci, którzy odbywają w nich zajęcia kliniczne, lecz przede wszystkim po to, by leczyć pacjentów.

MW: Gdyby miał Pan Rektor wymienić jeden strategiczny cel na najbliższy czas, to co by nim było?

■ Zdecydowanie tym celem jest wprowadzenie nowoczesnych metod kształcenia i uruchomienie Centrum Symulacji Medycznych. Planowana inwestycja, której zakończenie było przewidywane za dwa lata, nie będzie mogła być zrealizowana w zakładanej formie. Jej bardzo wysoki koszt – ok. 190 milionów złotych – wynikał m.in. z zaplanowania w budynku garaży i trzech pięter powierzchni biurowej w luksusowym standardzie, które miały być przeznaczone do wynajęcia. Posiadamy opinię największego dewelopera w Polsce, a także dwóch firm zarządzających powierzchnią biurową, którzy zgodnie twierdzą, że w sytuacji kryzysu na rynku wynajmu nieruchomości inwestycja oparta na dotychczasowych założeniach w żaden sposób nie miałaby szans na zakładane samofinansowanie obiektu. Wobec bardzo trudnej sytuacji finansowej uczelni musieliśmy wstrzymać tę budowę. Rozważamy jednak rozwiązania, które doprowadzą w krótkim czasie do powstania CSM WUM. Jestem człowiekiem, który nie rzuca słów na wiatr i z całą pewnością podzielę się informacją na temat sposobu realizacji Centrum w chwili, gdy szansa na powodzenie projektu będzie niemal stuprocentowa.

DMG: Ale czy czas nas nie goni?

■ Czas nas bardzo goni. Jesteśmy w tym obszarze za innymi uczelniami medycznymi, bo one wszystkie mają już bardzo dobre centra symulacji medycznej, i to zbudowane i wyposażone za sumy rzędu 30 milionów złotych. Zdaję sobie sprawę z roli, jaką symulacja medyczna ma odgrywać w nauczaniu praktycznym, zwłaszcza w czasie epidemii, i dlatego wraz z zespołem szukamy rozwiązań, które przyniosą szybkie efekty w tym zakresie.

MW: To skąd taka rozbieżność kosztów?

■ W naszym CSM planowane były komercyjne pomieszczenia: ekskluzywne powierzchnie biurowe o najwyższym standardzie, dwupiętrowy parking podziemny, centrum kadawerowe, które miało funkcjonować na zasadach rynkowych. Analiza opłacalności z marca 2018 r. zakładała, że pozwoli to na utrzymanie dydaktycznej działalności CSM z przychodów komercyjnych. Od tego czasu wiele się jednak zmieniło. W Warszawie są już dwa inne centra kadawerowe. Biurowce prześcigają się, konkurując o najemców. Nie wiem, czy nasza uczelnia ma szansę powodzenia na rynku komercyjnym, rywalizując z profesjonalistami. Raczej skłaniałbym się do postawienia na przedsięwzięcia, w których mamy

DMG: A jak Pan Rektor ocenia zaplecze badawcze uczelni?

DMG: Pozwolę sobie zapytać Pana Rektora, bo wspominał Pan o farmacji, o przedmioty przedkliniczne na kierunku lekarskim. Jak Pan Rektor postrzega ten element nauczania?

DMG: Wiadomo, że nie nauczymy studentów wszystkiego i to, czego uczyliśmy dzisiaj, będzie się szybko zmieniać. Wydaje mi się, że w ogóle problemem dzisiejszego kształcenia jest to, że nie przygotowujemy absolwentów na zmiany.

DMG: Cały nasz model dydaktyki od szkoły podstawowej jest modelem pruskim...

przewagę dzięki wysokiej renomie uczelni, chociażby wszelkiego rodzaju szkolenia, studia podyplomowe, kursy doskonalące. Decydując się na inwestycję, należy przeanalizować aktualne uwarunkowania, dobrze je rozważyć i zaplanować adekwatne działania.

■ Myślę, że mamy bardzo mocne zaplecze w postaci aparatury badawczej. Oczywiście wciąż pojawiają się coraz doskonalsze urządzenia. Wiem, że farmaceuci chcieliby zakupić rezonans magnetyczny do celów analitycznych, którego koszt wynosi ok. 9 milionów złotych. Niestety, w obecnym budżecie będzie trudno o środki na ten cel, choć oczywiście będę bardzo wspierał sfinansowanie go z funduszy zewnętrznych. Jednocześnie chcę zwrócić uwagę, że takie rezonanse na terenie kampusu Ochota są co najmniej dwa. W obliczu poważnych trudności finansowych stawiałbym więc raczej na współpracę i optymalne wykorzystywanie aparatury. Ważne, abyśmy oprócz znakomitego sprzętu mieli ludzi z pomysłami, którzy zapewnią funkcjonowanie tych urządzeń. Gromadzenie aparatury nie może być celem samym w sobie. Aparatura ma przynieść wymierny efekt: publikacje, patenty czy kolejne fundusze na badania.

■ Najlepiej byłoby, gdyby, jak w USA, studenci przychodzili na zajęcia kliniczne już po zakończonym cyklu przedklinicznym. A co mówią polskie przepisy w kwestii celu studiów medycznych? Czemu służą studia medyczne? Odpowiedź jest zawarta w preambule do rozporządzenia ministra zdrowia, a brzmi ona: praktycznemu przygotowaniu do zawodu. Student WUM ma zatem wyjść z uczelni z pewnym gwarantowanym zakresem wiedzy i umiejętności. WUM, będąc uniwersytetem prowadzącym kształcenie o profilu ogólnoakademickim, ma również w założeniach realizowanie celów właściwych dla wyższej szkoły zawodowej. Do pewnego stopnia problematyczne pozostaje zatem określenie zakresu umiejętności (poza tymi jasno wskazanymi w przepisach), które student powinien bezwzględnie posiadać. Ten zakres będzie się systematycznie zmieniać, szczególnie w kontekście dokonywanych odkryć naukowych, które znajdują odzwierciedlenie w praktyce. Powinniśmy na bieżąco określać zakres praktycznego przygotowania do wykonywania zawodu, nie zaniedbując przy tym kształcenia uniwersyteckiego.

■ Na seminarium podaję nowe zagadnienie, np. dotyczące jakiejś skali, i pozwalam na użycie przez studentów telefonów komórkowych, aby znaleźli informacje na ten temat. Ile czasu zajmuje studentowi znalezienie żądanej informacji? To się liczy zazwyczaj w sekundach. Zatem wymaganie od nich, aby znali np. właśnie jakieś skale na pamięć jest pozbawione sensu...

■ Model funkcjonowania szkoły medycznej i szpitala klinicznego jest XIX-wieczny i musi się zmienić, bo świat się zmienił, środki szukania i przekazywania informacji są dzisiaj zupełnie inne. Istnieje publikacja naukowa poświęcona analizie Wikipedii jako wiarygodnego źródła informacji medycznej. Może to, co powiem, będzie niepopularne, ale który lekarz czyta podręczniki? Taki porządny lekarz, który chce być na bieżąco. Medycy w zakresie informacji medycznej korzystają z UpToDate. Kiedy byłem w Harvardzie, poszedłem z fellows do księgarni na kampusie medycznym i poprosiłem ich, żeby pokazali, z których podręczników korzystają. Odrzucili opaste tomy i wskazali Oklahoma Notes. Trzeba być przygotowanym na to, że prowadzenie dokumentacji też już odbywa się inaczej. Na świecie istnieje wymóg prowadzenia dokumentacji w formie elektronicznej (EHR – electronic health documentation). W Polsce nie działa ona jeszcze w pełni, z różnych powodów, jednak powoli jest już coraz szerzej wykorzystywana. W naszych szpitalach

DMG: Jak sprawić, Panie Rektorze, żeby osoby, które są pracownikami dydaktycznymi, nie czuły się niedowartościowane, oraz czy i jak można poprawić warunki pracy pracowników naukowo-badawczych? Bo mam wrażenie, że szczególnie obecnie coraz częściej cierpimy na brak czasu na rzetelne wypełnianie obowiązków we wszystkich tych obszarach.

DMG: Zgadzam się, że z problemem „trzech etatów w jednym” zmagamy się w jednostkach. Niekiedy laboratoria są zajęte, kiedy indziej stoją puste, bo te same osoby prowadzą dydaktykę i badania, i nie są w stanie tego robić jednocześnie.

DMG: Niektóre osoby proszą o zatrudnienie tylko na stanowiskach badawczych, co oczywiście, przy zrozumieniu tych decyzji, powoduje konieczność rozwiązywania problemu zapewnienia obsady dydaktycznej do kształcenia studentów.

DMG: Mogę powiedzieć, jak my to rozwiązaliśmy u siebie, co oczywiście nijak się ma do zajęć klinicznych. W jednostce, którą kieruję, paradoksalnie okazało się, że pandemia stała się poniekąd naszym sprzymierzeńcem, co było możliwe tylko dzięki ogromnemu

funkcjonuje dokumentacja elektroniczna, a student w ogóle nie jest przygotowywany do jej obsługi. W Karolinska Institutet, czyli jednym z niewielu europejskich instytutów, które są szkołą medyczną niezwiązaną z uniwersytetem, na każdym oddziale jest jedno stanowisko komputerowe dla studenta i nikomu innemu nie wolno tam usiąść. Asystenci muszą czekać w kolejce do swoich stanowisk, a to studenckie służy tylko temu, żeby to studenci nauczyli się pracy w systemie obsługi elektronicznej.

■ Taki jest model uprawiania zawodu nauczyciela akademickiego narzucony niestety przez statut, który określa, że asystent musi być oddanym nauczycielem, wybitnym naukowcem i jeszcze dobrze, aby był znakomitym fachowcem w swojej dziedzinie. To wymaganie dotyczy wszystkich: lekarzy, pielęgniarek, fizjoterapeutów czy ratowników medycznych... Zatem nauczyciel akademicki musi realizować trzy zawody. Powiem jasno: jest to niewykonalne. W praktyce praca wybitnego uczonego nie jest zajęciem hobbystycznym, bo badań naukowych nie da się realizować przy okazji innych aktywności. Nieliczni są w stanie sobie z tym wyzwaniem poradzić, ale w większości wypadków prowadzenie badań naukowych, zwłaszcza doświadczalnej działalności badawczej, jest zajęciem na więcej niż jeden etat. Oddany swojej pracy wykładowca, którego wykłady przyciągają studentów i inspirują do nauki, jest dla uczelni równie ważny. Dzięki pracownikom dydaktycznym, realizującym większy wymiar godzin pensum, pracownicy badawczo-dydaktyczni mogą więcej czasu poświęcić pracy naukowej. Z kolei opublikowane wyniki ich badań, granty i patenty przekładają się na kategorię naukową uniwersytetu, od której zależy subwencja – z niej wypłacamy wszystkie wynagrodzenia. Jest to zatem zamknięty krąg powiązań – wszyscy potrzebujemy siebie nawzajem.

■ Tak, od dawna poszukujemy w uczelni rozwiązań umożliwiających aktywność na różnych polach bez poczucia mniejszej wartości u którejkolwiek z grup. Uczelnia potrzebuje w równym stopniu dydaktyków, naukowców i specjalistów – praktyków w różnych dziedzinach.

Jednym z rozwiązań, które proponujemy osobom realizującym projekty finansowane ze źródeł zewnętrznych, jest znaczna ulga dydaktyczna – redukcja godzin pensum.

■ Należy w tym miejscu jasno powiedzieć, że podstawowym zadaniem uniwersytetu jest kształcenie studentów. Zwolnienie z pensum, czyli etat badawczy w uczelni, jest możliwe jedynie wówczas, gdy środki na pensję pracownika pochodzą z jego grantu.

Porusza Pani Profesor istotny problem, bo w ogromnej większości jednostki mają nadgodziny pensum, niektóre w wymiarze kosmicznym, bo nawet przekraczającym 100 procent. Potrzebne byłoby zatem zwiększenie liczby etatów, a to powoduje niestety wzrost obciążenia uczelni z tytułu wyższych kosztów. Konieczne jest znalezienie równowagi, zwłaszcza w warunkach nauczania zdalnego.

zaangażowaniu obu stron: nauczycieli i studentów. To, co bardzo dotyczyło nas tuż przed nią, to przeciążenie zajęciami, odbywającymi się do godzin późnowieczornych w małych salach, w których było duszno, i problemy z rezerwacją tych sal. Pandemia wymusiła rozwinięcie zdalnej formy zajęć i wzbogacenie ich o różnego rodzaju zadania, quizy, ćwiczenia, testy. Z przyjemnością obserwowałam entuzjazm, inwencję i radość, jakimi wykazywali się studenci i asystenci w realizowaniu zajęć. Oczywiście pozostaje pytanie, jak sprawić, żeby studenci na etapie weryfikowania wiedzy i umiejętności w systemie zdalnym nie pracowali gremialnie, żeby można było ocenić ich indywidualnie. Przyznam, że w tej kwestii mieliśmy poczucie stawiania czoła nieprzewidywalnemu, niezależnie od wsparcia instytucjonalnego, jakie otrzymywaliśmy, rozumiejąc, że tylko w takim zakresie było ono możliwe w tamtym czasie.

DMG: Dużym problemem jest jakość egzaminów...

■ Ma Pani rację. Obawiam się, że nie wszyscy stanęli na wysokości zadania, jeśli chodzi o poważne traktowanie obowiązków. Pozostawię bez komentarza sytuacje, w których studenci mieli nieograniczoną możliwość powracania do pytań i zmieniania odpowiedzi, a 90% odpowiedzi było udzielanych w ciągu ostatnich 10 minut trwania testu.

■ Moim zdaniem w tym obszarze najlepsze są bardzo proste rozwiązania. Trzeba wyraźnie określić, kto odpowiada za egzaminy w danej jednostce i te osoby muszą mieć związaną z tym gratyfikację, np. trzeba rozliczać przygotowanie egzaminów godzinami pensyjnymi. W tej chwili przygotowanie egzaminów jest zajęciem przydzielanym przez kierowników, traktowanym niemalże jak kara. Kiedy kierownik przestaje się interesować tym tematem, rodzą się problemy i zdarza się, że test zdaje 6% studentów lub wprost przeciwnie – 98% studentów.

Pion Jakości Kształcenia dysponuje instrumentami pozwalającymi ocenić na przykład rzetelność testu. Byłem przewodniczącym pierwszej Komisji Państwowego Egzaminu Specjalizacyjnego, kiedy powstało Centrum Egzaminów Medycznych w Łodzi. Zajmowałem się tymi zagadnieniami przez lata i wiem, że są metody, które naprawdę pozwalają ocenić jakość egzaminów. Wspomnę chociażby współczynnik Kudery-Richardsona, który ocenia liczbę pytań różnicujących. Jest to taki prosty wskaźnik, który mówi: im bliżej jedności, tym lepiej, czyli że studenci, którzy mieli dobry wynik, odpowiedzieli na dane pytania poprawnie, a studenci, którzy mieli zły wynik, odpowiedzieli na nie negatywnie. To są tak zwane pytania różnicujące. Kiedyś, dawno temu, powszechne było publiczne omawianie testów. W tej chwili to chyba nie ma sensu, bo testy chwilę po ich zakończeniu są publicznie omawiane na Facebooku czy na innych forach.

Jestem też zdania, że trzeba zmniejszyć liczbę egzaminów w toku studiów. Obecnie zdarza się, że przedmiot trwający tydzień kończy się egzaminem. Licząc średnią ze studiów, bierze się pod uwagę oceny ze wszystkich egzaminów – tych małych i tych dużych. To obniża wartość tego parametru. Uważam, że egzaminy powinny testować wiedzę z dużego zakresu.

DMG: Egzaminy były w ostatnim semestrze dużym wyzwaniem i nadal takim pozostają. Jestem przekonana, że można je inaczej zorganizować. Spróbowaliśmy podjąć takie działania.

DMG: Ilość z trudem przechodzi w jakość...

DMG: Zwiększyła się liczba studentów, a liczba szpitali pozostała ta sama.

MW: Panie Rektorze, jacy są nasi studenci i jaka zdaniem Pana Rektora powinna być ich pozycja w uczelni?

MW: Panie Rektorze, co dalej z konsolidacją szpitali klinicznych?

■ Tak, moim zdaniem można. Uchylę rąbka tajemnicy, że będziemy testowali platformę przygotowaną przez jedną z firm, która ma właśnie zapewnić większą wiarygodność na przykład sprawdzianów wiedzy. Ta aplikacja daje nawet możliwość rozpoznawania twarzy w trakcie egzaminu, w celu identyfikacji osoby po drugiej stronie kamery.

W naszej uczelni podstawowym problemem jest liczba studentów, która stwarza dodatkowe utrudnienia organizacyjne. Ponad 700 studentów na roku na kierunku lekarskim wymusza inne rozwiązania niż te stosowane w Collegium Medicum UJ, gdzie na roku studiuje nieporównywalnie mniej osób i gdzie do kliniki nie wchodzi więcej niż 20 studentów, czy w Olsztynie, gdzie te liczby są jeszcze mniejsze.

■ Tak, jeśli do kliniki wchodzi trzy grupy, czyli 75 studentów, wymóg praktycznego nauczania zawodu jest trudny w realizacji.

■ Rozszerzenie bazy dydaktycznej jest poważnym problemem. Kolejne powstające w Warszawie uczelnie medyczne konkurują z nami o placówki, w których moglibyśmy uczyć zawodu praktycznie. Pracujemy obecnie nad rozwiązaniami tej kwestii.

■ Zawsze twierdziłem, że nasi studenci, choć nie zawsze idealni, są z pewnością bardzo inteligentni, a z ludźmi inteligentnymi dobrze się rozmawia. Ich umiejętność adaptacji do warunków jest naprawdę godna podziwu. Są też obeznani z nowinkami technicznymi. Proszę zobaczyć, jak szybko studenci wymieniają się informacją. To się dzieje praktycznie bez opóźnienia, w czasie rzeczywistym.

Studenci są dla uczelni bardzo ważni, ale trzeba też pamiętać, że jest to grupa, której skład nieustannie się zmienia – nowi studenci przychodzą, a absolwenci odchodzą. Zatem i związek studentów z uczelnią jest inny niż jej pracowników. Myślę, że bardziej jednoznacznie powinien być określony status studenta, jego prawa i obowiązki. Na pewno będę chciał rozmawiać i docierać do szerokiej reprezentacji studentów, nie tylko ich instytucjonalnych przedstawicieli, takich jak Zarząd Samorządu Studentów. Większość studentów z różnych powodów nie działa w organizacjach studenckich, co nie oznacza, że nie są zainteresowani tym, co się dzieje lub że brak im pomysłów na rozwiązanie niektórych problemów. Chcę wprowadzić referenda uczelniane, kierując je również do studentów. Są to praktycznie bezkosztowe metody szybkiej i szerokiej konsultacji ze społecznością akademicką. Chcę z tego typu instrumentów korzystać.

Działalność uczelni w obszarze spraw studenckich musi być transparentna, konieczne są jasno określone wymagania, które będą egzekwowane. Przejrzyste i konsekwentnie stosowane zasady spowodują, że potencjał i wysiłek studentów skupi się na nauce i rozwoju zamiast na poszukiwaniu rozwiązań na skróty. Zakładam tu dobrą wolę wszystkich stron – studentów i nauczycieli. Nasi studenci chcą zdobyć zawód, a nauczyciele im w tym pomagają.

■ Konsolidacja się dokonała. Formalnie Uniwersyteckie Centrum Kliniczne jednoczy trzy szpitale kliniczne. Dotychczas unifikacja była wyłącznie zabiegiem administracyjnym, teraz potrzebna jest pewna konsolidacja o charakterze merytorycznym. Proces ten został rozpoczęty na przykład w odniesieniu do laboratoriów. Zapewne dla Dziecięcego Szpitala Klinicznego i Centralnego Szpitala Klinicznego jedno duże laboratorium byłoby uzasadnione ekonomicznie. Jednak projekt polegający na przeniesieniu większego laboratorium do mniejszego jest w opinii ekspertów nietrafiony. Ocena tego rozwiązania zawarta np. w ekspertyzie firmy Unilabs, czyli największej sieci laboratoriów diagnostycznych w Europie, jest absolutnie negatywna, zaproponowano w niej inny model reorganizacji. Po zebraniu dotychczasowych doświadczeń z procesu konsolidacji warto by

MW: Władze uczelni mają plan alternatywnego finansowania rewitalizacji Kampusu Lindleya?

MW: Będąc przy temacie inwestycji, zapytam, jakie są jeszcze plany?

MW: Co Pan Rektor sądzi o sprawności działania administracji uczelni?

**Panie Rektorze,
dziękujemy za poświęcony czas
w pierwszym dniu urzędowania
i za rozmowę.**

przeanalizować, czy pewien stopień autonomii jednostek nie jest jednak korzystny dla sprawności ich funkcjonowania.

Podstawową kwestią w obszarze bazy klinicznej naszego Uniwersytetu jest konieczność jej rewitalizacji. Tak naprawdę jedynie nowy gmach Dziecięcego Szpitala Klinicznego i Uniwersyteckiego Centrum Stomatologii oraz budynek zmodernizowanego Szpitala Klinicznego im. ks. Anny Mazowieckiej nie wymagają remontów.

Rewitalizacja Kampusu Lindleya jest inwestycją bardzo pilną. Niestety, rozpoczęty w 2017 r. program, którego finansowanie ma pochodzić z budżetu państwa, do tej pory nie został zatwierdzony. Można się obawiać, że pomimo wysokiej pozycji tego projektu na tzw. drabinie decyzyjnej w gremiach rządowych ostateczna decyzja w tej sprawie nie zapadnie z powodu stanu finansów publicznych.

■ Z punktu widzenia strategii biznesowej nie mogę tego teraz ujawniać, ale musimy być przygotowani na każdą decyzję. Teraz, na początku kadencji, toczy się wiele projektów, ale dopóki nie będą one pewne, nie chciałbym ich zapowiadać. Są przedsięwzięcia, co do których jestem zobowiązany zachować tajemnicę, tak jest na przykład z pewnym dużym projektem prowadzonym przez Ministerstwo Rozwoju.

■ Wciąż nierozwiązana jest sprawa parkingu w Kampusie Banacha. Chcemy szybko i skutecznie się tym zająć. Wybudowanie piętrowego parkingu to stosunkowo niewielkie koszty w budżecie uczelni, przy czym poczynione nakłady finansowe niemal natychmiast się zwrócą. Inwestycja ta wymaga jednak podjęcia decyzji o budowie, określenia lokalizacji i oczywiście uzgodnienia z miastem jej włączenia w system ruchu drogowego. Obecnie poruszanie się po Kampusie Banacha jest bardzo utrudnione i naprawdę obawiam się sytuacji, w której karetka nie będzie mogła wjechać lub wyjechać z terenu szpitala. Za wszelką cenę chcę tego uniknąć. Apeluję do dyrekcji UCK o zajęcie się rozwiązaniem tego palącego problemu.

■ Odkąd pamiętam, administracja była wdzięcznym tematem do narzekań. Dla mnie administracja jest olejem w silniku, który napędza naszą uczelnię, a zadaniem władz jest sprawić, żeby ten silnik działał sprawnie – właśnie dzięki efektywnej administracji. Bardzo intensywnie zajmujemy się obecnie systemem informatycznym obsługującym studentów i dziekanaty. Rozpoczynamy też wkrótce proces wdrażania systemu elektronicznego obiegu dokumentów. Będzie to początkowo pewnym utrudnieniem dla pracowników administracji, ale wkrótce wszyscy odczujemy płynące z tego korzyści. Wszyscy pracujemy na uczelni, każdy ma określone obowiązki i ważne, aby wszyscy wywiązywali się z nich należycie. Analizujemy obecnie zadania stawiane poszczególnym pracownikom administracji. Chcemy ustalić, czy pracownicy na tych samych stanowiskach mają porównywalne obciążenia. Zapewne nie, dlatego potrzebna jest taka reorganizacja administracji, która zrównoważy te zadania i położy nacisk na lepsze wynagradzanie osób najbardziej potrzebnych i najbardziej efektywnych.