

PIOTR P. PŁUCIENNICZAK
KAROLINA THEL
ASP W WARSZAWIE

Jak nauczać praktycznie? Doświadczenia Wydziału Zarządzania Kulturą Wizualną ASP w Warszawie

W niniejszym artykule opisujemy sposób, w jaki wdramy praktyczny profil studiów na Wydziale Zarządzania Kulturą Wizualną warszawskiej Akademii Sztuk Pięknych. Opisujemy techniki kształcenia ukierunkowane na rynek pracy w kontekście nowego zarządzania publicznego, czyli paradygmatu dominującego w szkolnictwie wyższym w Polsce i w Europie. W zakończeniu wskazujemy również inne spojrzenia na kształcenie praktyczne.

KONTEKST SYSTEMOWY: NOWE ZARZĄDZANIE PUBLICZNE I ZADANIA SEKTORA PUBLICZNEGO

Nowe zarządzanie publiczne (NPM – *new public management*) miało być odpowiedzią na dysfunkcje instytucji biurokratycznych zachodniego świata, przede wszystkim w krajach anglosaskich. Wprowadzane jako innowacja po kryzysie lat 70., miało na celu przede wszystkim obniżenie

kosztów funkcjonowania administracji państwa dobrobytu (*welfare state*).¹

Za kamienie węgielne nowego modelu zarządzania uznano idee konkurencyjności, wyboru użytkownika, transparentności oraz motywowania pracowników przez systemy wyzwań i bodźców.² Funkcjonowanie instytucji publicznych zostało podporządkowane logice działania sektora prywatnego na dwa sposoby. Z jednej strony wprowadzono menedżerski tryb zarządzania, z drugiej natomiast podporządkowano ich działanie logice ekonomii. Odbiorcy usług publicznych stali się ich klientami, urzędnicy i urzędniczki – menedżerami. Ta językowa zmiana pociągnęła za sobą zmianę w rozumieniu relacji między tymi dwiema stronami, na podobieństwo tych, jakie

93

- 1 M. Barzelay, *The new public management*, University of California Press, Berkeley – Los Angeles 2000.
- 2 K. Czarnecki, *Nowe zarządzanie publiczne a reforma szkolnictwa wyższego w Polsce, Praktyka Teoretyczna* nr 7/2013, s. 14.

zachodzą na rynkach innych towarów i usług. Instytucje, które w poprzednim paradygmacie administracji współpracowały bądź uzupełniały swoje działania, w nowym – konkurują. Obserwujemy to w przypadku np. spółek kolejowych i energetycznych, uczelni, a nawet szkół podstawowych.

Systemową uwagę przesunięto z poprawności spełniania norm i regulacji na wskaźniki wykonania celów. W wydaniu *new public management* plany realizowane są często bez zwiększania zasobów: liczy się nie tyle osiągnięcie określonego poziomu rozwoju, ile zwiększenie efektywności instytucji, by realizowała cele przy zachowaniu dotychczasowego poziomu finansowania lub nawet jego obniżeniu. Sprawność funkcjonowania instytucji mają mierzyć nie kolegialne ciała, ale bezstronne komisje i wieloetapowe audyty. Oznacza to też nieco większą swobodę działania zarządzających, osiągnięcie celu jest ważniejsze od narzędzi zastosowanych do tego. Decentralizacja polityk publicznych jest jednak pozorna. Wraz ze zwiększeniem lokalnych możliwości działania wzrasta skala odgórnych kontroli i wyznaczania wskaźników.

New public management jest częścią szerszych przemian w globalnej ekonomii politycznej, które zbiorczo nazywa się neoliberalizmem. Najogólniejszymi cechami tych przemian są: trend ku prywatyzacji usług publicznych, centralizacji i hierarchizacji zarządzania oraz obniżania pozycji przetargowych pracowników i beneficjentów usług publicznych wobec państwa i kapitału.³ Szczególnie spektakularnym wdrożeniem tak zdefiniowanych polityk państwa był tzw. plan Balcerowicza.⁴ Polityki tego rodzaju i ich skutki obserwujemy od lat również w szkolnictwie wyższym.

REFORMY SZKOLNICTWA: KONKURENCJA I RYNEK PRACY

Cel kolejnych reform edukacji w Polsce stanowi dostosowanie szkolnictwa wyższego do potrzeb rynku pracy. Nie jest to specjalność polska, podejście takie można dostrzec w dokumentach unijnych kształtujących proces boloński. Zakłada on, że dla uniwersytetów priorytetem ma być wykształcenie absolwenta konkurencyjnego na rynkach pracy, a więc mobilnego, czyli umiejącego się łatwo przystosować do nowej sytuacji. Rozwój wiedzy, kształtowanie krytycznego i refleksyjnego nastawienia do świata nie są uwzględnione jako cel studiów wyższych.⁵ Innymi słowy, chodzi o wykształcenie w efektywny kosztowo sposób zdolnej i elastycznej siły roboczej. Stymulantami procesu mają być reformy struktury uczelni oraz systemowe pobudzanie konkurencji między nimi w różnych wymiarach (finansowanie grantowe, dotacje za liczbę studentów itp.). Jest to w pełni zgodne z celem NPM, czyli podporządkowaniem instytucji publicznych potrzebom i logice sektora prywatnego.

Nie dyskutujemy tutaj o zasadności tych reform, choć o ich krytykę nietrudno. Krytykuje się je z powodów etycznych – ze względu na prywatyzację uczelni rozumianej jak wspólnota uczących i uczonych,⁶ ale też z powodów poznawczych – w rezultacie niemożności dopasowania efektów obecnego kształcenia do potrzeb rynku pracy w przyszłości. Zdobywanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności oraz rekrutacja nowych pracowników są procesami, które nie odbywają się w społecznej próżni. Absolwenci danego kierunku różnią się kompetencjami, a pracodawcy z tej samej branży mogą mieć wobec nich różne oczekiwania, a także stosować dyskryminujące

3 D. Harvey, *Neoliberalizm. Historia katastrofy*, Książka i Prasa, Warszawa 2008.

4 N. Klein, *Doktryna szoku*, Muza, Warszawa 2009;

T. Kowalik, *Polska transformacja*, Muza, Warszawa 2009.

5 A. Klimczak, *Ukryty uniwersytet. Hidden curriculum w dokumentach procesu bolońskiego*, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe* nr 1–2/2010, s. 154.

6 K. Szadkowski, *Uniwersytet jako dobro wspólne. Podstawy krytycznych badań nad szkolnictwem wyższym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.

kryteria wobec osób o teoretycznie tych samych kwalifikacjach i doświadczeniu.⁷ Inny problem polega na tym, jakiego rodzaju pracowników potrzebuje polska gospodarka i czy na pewno są to dobrze wykształceni specjaliści. Dostosowanie do realiów rynku pracy oznacza dla wielu uczelni w mniejszych miejscowościach likwidację. Postulat ten został zresztą częściowo zrealizowany w nowej reformie szkolnictwa wyższego, w tzw. Ustawie 2.0, przez wyznaczenie krajowych naukowych ośrodków wiodących.

Trend wzmacniania powiązań między edukacją na poziomie studiów wyższych a rynkiem pracy przejawia się w różnych elementach organizacji pracy na uczelniach: w źródłach finansowania pracowników, wymogu współpracy uczelni z otoczeniem biznesowym i komercjalizacji wiedzy, projektowaniu sylwetki absolwenta oraz zmianie statusu praktyk studenckich w programach nauczania.

Widoczna jest zmiana struktury wsparcia oferowanego naukowcom. Model stabilnej kariery w instytucji publicznej reformuje się przez wymuszanie mobilności oraz pozyskiwania zewnętrznych środków na zatrudnienie i badania. Coraz liczniejsze są konkursy stypendialne promujące wizerunek naukowca, który poza dorobkiem naukowym ma również kompetencje w zakresie upowszechniania wiedzy i jej zastosowania w biznesie, np.: Top 500 Innovators, Transformation.doc, Innovator Mazowska. Zmiana obserwowana jest również w sposobie dofinansowania projektów naukowych. Utworzenie agend typu Narodowe Centrum Badań i Rozwoju oraz możliwość występowania do nich o przydział środków pokazuje, że w klasyfikacji badań, która wyróżnia badania podstawowe i badania wdrożeniowe, te drugie uzyskują coraz wyższą pozycję.

7 P. Brown, *Cultural capital and social exclusion: Some observations on recent trends in education, employment and the labour market*, *Work, Employment & Society* nr 1/1995, s. 32.

Nacisk na „aplikowalność” badań i wykorzystanie ich potencjału komercyjnego uwidacznia się również w zwiększaniu liczby formuł współpracy uczelni z biznesem. Wspiera się deklaratywnie i w praktyce spółki typu *spin off* i *spin out*, które komercjalizują efekty pracy w instytucjach naukowych. Zachęca się naukowców do patentowania wypracowanych przez siebie rozwiązań. Posiadanie patentu staje się istotnym orężem w walce o stypendia i granty. Problematyka ochrony własności intelektualnej zyskała na znaczeniu, nie tylko w pracy naukowej, ale również w dydaktyce.

W ramach procedury oceny funkcjonowania jednostek szkolnictwa wyższego w Polsce na uczelni nałożono obowiązek raportowania współpracy z otoczeniem. Wskazuje to na potrzebę podejmowania tego typu działań. Faktycznie uczelnie zmuszane są do otwierania się na współpracę, co dla jednych jest od wielu lat normą, dla innych – wyzwaniem. W wielu przypadkach barierę stanowi kultura organizacyjna uczelni, która utrudnia współpracę z instytucjami zewnętrznymi. Aktualnie dostrzega się wartość działań podejmowanych z partnerami zewnętrznymi, zarówno w zakresie tworzenia, jak i upowszechniania wiedzy, prowadzenia zajęć, opracowywania specjalnych programów studiów, współpracy w organizacji praktyk i staży absolwenckich.

NAUCZANIE UKIERUNKOWANE NA PRAKTYKĘ

Nowelizacja ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym z 2015 roku dała uczelniom możliwość prowadzenia kształcenia o profilu praktycznym. Oznacza to dla studentów i studentek większą swobodę decydowania o przebiegu pracy na uczelni. Istotne jest jednak, by jasno pokazać, na czym polega „praktyczność” danego kierunku i jak ułatwi ona absolwentom i absolwentkom (studia na WZKW są w 90 proc. sfeminizowane) start na rynku pracy.

Opis sylwetki absolwenta to jeden z elementów uzupełniających opis programu studiów na danym kierunku. Ukazuje on przydatność kompetencji zdobytych na studiach w pracy zawodowej oraz typy instytucji, w których absolwenci i absolwentki mogą znaleźć zatrudnienie. Gospodarka oparta na wiedzy (do pracy w takiej gospodarce przygotowują studia, przynajmniej w założeniu) zakłada mobilność i częste zmienianie miejsca zatrudnienia. Chodzi tu zarówno o elastyczność w doborze pracodawców, jak i poruszanie się między sektorami publicznym, prywatnym i pozarządowym. Zdolność do sprawnego poruszania się między powiązаныmi sektorami ma szczególne znaczenie w przypadku kultury i sztuki.

Losy naszych absolwentek oraz dokonywane przez nie jeszcze w czasie studiów wybory dotyczące praktyk ujawniają duże zróżnicowanie typów instytucji, w których następuje start na ścieżce zawodowej. Wyraźna jest też tendencja do podejmowania działania w organizacjach pozarządowych. Wynika to zarówno z ich specyfiki, jak i zwykłej pragmatyczności. Chodzi o specyficzną kulturę trzeciego sektora, która zapewnia większą elastyczność i autonomię w kształtowaniu własnej kariery niż w przypadku instytucji publicznych czy biznesowych. Organizacje funkcjonują zwykle w trybie projektowym, co pozwala włączyć się w działania na początku i stosunkowo szybko zobaczyć rezultaty pracy. To atrakcyjne i motywujące, choć na dłuższą metę generuje problemy związane z niestabilnością finansowania i zatrudnienia.⁸ Jednocześnie środowisko organizacji pozarządowych zdominowane jest przez osoby młode, co wpływa na jego wizerunkową atrakcyjność w oczach absolwentek i ułatwia integrację w nim. Pisząc o pragmatyczności, mamy na myśli fakt lokalizacji uczelni w stolicy, gdzie sektor organizacji pozarządowych rozwija

się najbardziej dynamicznie.⁹ Studentki w przeważającej większości wybierają miejsca praktyk w Warszawie, bo tu oferta jest szeroka. Poza tym w stolicy rynek pracy jest duży, można więc znaleźć zatrudnienie, które da się łączyć ze studiami. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że jeśli nawet wybór nie pada na Warszawę, prędzej studenci i studentki zdecydują się na staż zagraniczny niż na staż w innej miejscowości w Polsce.

Jednym z wymogów dotyczących prowadzenia studiów o profilu praktycznym są minima kadrowe w zakresie posiadania przez wykładowców pozaakademickiego dorobku. Nieaktualny jest w tym profilu wizerunek nauczyciela akademickiego zamkniętego w bibliotece, który pisze hermetycznym językiem prace, których jedynymi odbiorcami są nieliczni specjaliści. Nacisk kładzie się na doświadczenie, które łączy teorię i praktykę działania w danej dyscyplinie. Zatrudnienie w innych, nieakademickich instytucjach pozwala poznawać, a następnie wdrażać dobre praktyki, które mogą poprawiać jakość dydaktyki na uczelni. Doświadczenia te pomagają zwłaszcza w koordynowaniu zadań dotyczących rozwiązywania praktycznych problemów oraz pracy w grupie. Bardzo ważna jest znajomość faktycznych i aktualnych wyzwań stojących przed osobami pracującymi w danej branży, a nie jedynie ich teoretyczne opracowanie. To podstawa dobrego przygotowania studentów do wejścia na rynek pracy.

Praktyki studenckie jeszcze do niedawna stanowiły dodatkowy, niejako poboczny wobec kierunku, element edukacji na poziomie wyższym. Dziś stają się ważnym elementem programu studiów. Wprowadzone zostały rozwiązania wspierające praktyki i staże studenckie, np. „Studiujesz? Praktykuj!”, „Grasz o staż”. Konkursy takie służą promocji samej idei podejmowania działań zawodowych przez studentki i absolwentki.

8 A. Kaim, *Trzecia strona medalu. Sytuacja osób pracujących w polskich organizacjach pozarządowych*, Fundacja Inicjatyw Społecznych „Się Zrobił”, Gdańsk 2016, s. 18–22.

9 P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016, s. 28–30.

W założeniu mogą również ułatwić procedurę (zarówno osobom aplikującym, jak i instytucjom przyjmującym) i poszerzać znajomość oferty miejsc. W dodatku uczelnie same podejmują współpracę z konkretnymi pracodawcami, u których praktyki szczególnie sprzyjają oczekiwanym efektom kształcenia.

W przypadku profilu praktycznego staże studenckie stanowią poważną i obowiązkową część programu. Korzyścią dla studentów jest powiązanie godzin przeznaczonych na praktyki z punktacją ECTS, która mniej lub bardziej udolnie odzwiercudla nakład ich pracy potrzebny do uzyskania określonych efektów nauki. Jak jednak oceniać i weryfikować efekty kształcenia poza uczelnią? W jaki sposób osiągnąć równowagę między prostotą oceny a jej precyzyjnością? Jak wspierać aktywne postawy studentek, które chcą połączyć praktyki zawodowe ze zbieraniem materiałów do pracy dyplomowej, i jak przekonać do tej idei promotorów? Na te pytania brak jeszcze odpowiedzi. Ważne, żeby systematycznie sprawdzać, czy kierunki o profilu praktycznym faktycznie ułatwiają studentom początek kariery zawodowej. W tym celu należy przygotować system ewaluacji nie tylko na poziomie poszczególnych uczelni, ale na poziomie całego szkolnictwa artystycznego.

DOŚWIADCZENIA WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA KULTURĄ WIZUALNĄ

Od 2014 roku przy WZKW warszawskiej ASP działa Rada Pracodawców. To ciało skupiające przedstawicieli wielu instytucji zajmujących się sztuką i kulturą, które współpracują z wydziałem w rozmaitych obszarach, m.in. w zakresie konsultacji i wprowadzania zmian do programów studiów. Z dwoma przedstawicielami Rady Pracodawców udało się zorganizować konkursy dla studentów dotyczące płatnych staży studenckich. Celem podjęcia współpracy było usunięcie barier ekonomicznych, które mogły być przyczyną niskiego zainteresowania studentek odbywaniem praktyk poza

Warszawą. Okazało się, że organizacja konkursów nie wpłynęła na wzrost zainteresowania praktykami w mniejszych ośrodkach miejskich. Istotne natomiast były bilateralne umowy o współpracę z konkretnymi instytucjami oraz powstające na tej bazie projekty przeznaczone dla studentek wydziału. Kluczowe znaczenie dla tworzenia tego typu platform współpracy ma tworzenie sieci kontaktów oraz osobiste zaangażowanie zarówno pracowników uczelni, jak i partnerów.

Na wydziale odbywa się promocja wśród studentów, studentek i promotorów idei łączenia pisania pracy dyplomowej z odbywaniem stażu, poddyktowana obserwacją, że wybrane moduły zajęć można w większym stopniu synchronizować i w ten sposób uzyskiwać wartość dodaną. Przykładem mogą być zajęcia dotyczące narzędzi diagnostycznych służących np. poznawaniu potrzeb kulturalnych lokalnych społeczności. Diagnozy przeprowadzone na takich zajęciach mogą stanowić podstawę dalszych analiz i kształtowania umiejętności, np. podczas tworzenia strategii rozwiązywania jakiegoś problemu lub dla zrozumienia socjologicznych uwarunkowań funkcjonowania rynku sztuki.

Innowacją, którą parę lat temu udało się wprowadzić na wydziale, jest prowadzenie zajęć metodą *case study*. Wybrane zajęcia poświęcone są konkretnej instytucji i określonemu aspektowi jej funkcjonowania. Korzyścią dla instytucji jest możliwość zyskania dodatkowej perspektywy dla realnie występującego problemu. Prace studenckie często cechuje świeżość spojrzenia i nieszablonowość, o które w samej instytucji jest trudniej ze względu na rutynę lub przywiązanie do procedur. Kolejną zaletą zastosowania wspomnianej metody jest możliwość bezpośredniej selekcji i naboru pracowników spośród studentów i studentek. Pracodawca ma bowiem okazję głębszego niż podczas tradycyjnej rozmowy kwalifikacyjnej poznania potencjalnych pracowników. Ma szansę zobaczyć ich w różnych sytuacjach – podczas pracy grupowej, podczas prezentacji projektów, podczas wizyt studyjnych.

Zajęcia poświęcone instytucjom zewnętrznym są korzystne także dla studentów. Mogą

zyskać doświadczenie, które wzbogaci ich wiedzę teoretyczną, dać się poznać potencjalnym pracodawcom. Nie bez znaczenia jest również większa swoboda wywierania wpływu na konstrukcję modułu, gdyż podczas współpracy pewne rzeczy wychodzą *ad hoc*, a formuła przewiduje elastyczność. Wreszcie na takiej współpracy mogą skorzystać wykładowcy. Mają szansę każdorazowo wybrać instytucję najbardziej odpowiadającą celowi i tematowi zajęć, a nawet – profilowi określonej grupy studenckiej. Ostatni argument jest szczególnie ważny w kontekście grup mieszanych, składających się ze studentów i studentek różnych wydziałów, co ma miejsce w ASP w świetle koncepcji kształcenia ogólnego teoretycznego.

Konsekwencją zastosowania innowacyjnych formuł dydaktycznych jest wprowadzenie zróżnicowanych sposobów waloryzacji efektów nauczania, np. raportu dotyczącego konkretnego problemu zamiast klasycznego eseju inspirowanego treścią lektury. Raporty w większym stopniu odpowiadają temu, co obecne jest na szerokiej skalę w pracy zawodowej. Ich etapowość,

terminowość i konieczność pracy w grupie również odzwierciedlają warunki pracy w różnych instytucjach.

W związku z coraz powszechniejszą formułą pracy w ramach projektów wprowadzamy do programu elementy, które pozwalają studentom na zdobycie wiedzy i umiejętności odpowiadającym wymogom tego typu zadań. Taka praca pociąga za sobą konieczność zarządzania czasem, podziału zadań, umiejętności zdefiniowania celów i sposobów ich osiągnięcia. Studenci i studentki podczas zajęć na wydziale mają szansę rozwijać własne, a nie narzucone pomysły, co okazuje się dla niektórych pewnym wyzwaniem. Rozwijanie pomysłów następuje w drodze rozpisywania projektów w ramach wniosków o granty, co jest bardzo typowe dla pracy opartej na projektach. Staramy się realistycznie odtworzyć sytuację (z wykorzystaniem platform internetowych, jak to obecnie często ma miejsce), dlatego podczas zajęć wykorzystywane są konkretne procedury dostępne w ramach realnie otwartych konkursów.

W Y Z W A N I A

W świetle dotychczasowych doświadczeń pozyskiwanie partnerów zainteresowanych współpracą z uczelnią odbywa się przede wszystkim na drodze osobistych kontaktów. Pewną trudnością stanowi konieczność prowadzenia za każdym razem negocjacji dotyczących ilości czasu poświęcanego projektowi przez partnerów, synchronizacji zajęć z ich godzinami pracy oraz wyboru miejsca prowadzenia zajęć. Szczególnym wyzwaniem jest brak synchronizacji kalendarza akademickiego z harmonogramem działań instytucji. Doświadczenie wieloletniej współpracy z Muzeum Sztuki Nowoczesnej pozwoliło na wypracowanie pewnych mechanizmów takiej synchronizacji. Instytucja rozumie, że we współpracy z uczelnią istnieją okresy przestoju, związane np. z przerwami międzysemestralnymi. Z kolei dla wydziału poznanie ze znacznym wyprzedzeniem działań planowanych przez partnera pozwala



odpowiednio zaprojektować proces dydaktyczny i wkomponować w niego ewentualną współpracę.

Do prowadzenia negocjacji często potrzebny jest wstępny sylabus, który ewentualnie może ulegać drobnym korektom i uszczegółowieniu. W związku z tym, że zajęcia opierają się głównie na analizie danych empirycznych i relacji przedstawicieli instytucji oraz ich dokumentacji, trudno na początku semestru szczegółowo zaplanować, co się będzie działo na poszczególnych zajęciach, co jest możliwe np. w przypadku konserwatoriów opartych na czytaniu lektur.

W konsekwencji pojawia się potrzeba wzmocnienia działań służących wyjaśnieniu koncepcji i celu zajęć studentom przyzwyczajonym do innej formuły pracy. Ważna jest także umiejętność bieżącej ewaluacji i gotowość wprowadzania zmian. Podstawowy dylemat stanowi więc równowaga między elastycznością, zdarzającymi się elementami niezaplanowanymi a utrzymywaniem zaplanowanej struktury. Wydaje się, że właściwą reakcją na takie dylematy jest odwołanie się do celu zajęć i efektów kształcenia, jakie chcemy uzyskać.

Istotnym zagadnieniem jest zaufanie. Po pierwsze, zaufanie do studentów i studentek, że odnajdą się w sytuacji nietypowej i wykażą zaangażowaniem odpowiadającym oczekiwaniom instytucji partnerskiej. Po drugie, zaufanie do instytucji, że otworzy się na współpracę z młodymi ludźmi, pokaże swoje realne problemy, nie podejmując prób kreowania określonego wizerunku, dzięki czemu zajęcia będą atrakcyjne dla uczestniczących.

Do nawiązywania współpracy z otoczeniem niezbędna jest zmiana wizerunku uczelni jako skostniałej instytucji, która nie potrafi sprostać realnym potrzebom instytucji, gdzie inny jest sposób pracy, organizacji, budżetowania, zarządzania itd. Brakuje wsparcia przez uczelnię takich działań, choć można zaliczyć nakład pracy związany z przygotowaniem omawianych zajęć w ramach pensum organizacyjnego.

Kolejny dylemat budzą kwestie proceduralne: czy formalizować tego rodzaju współpracę i na jakiej zasadzie? Sformalizowanie współpracy ułatwia późniejsze raportowanie, ale z drugiej strony może zniechęcać partnerów, bo wymaga

od nich dodatkowego nakładu pracy i wprowadza elementy biurokratyczne. Zainteresowanie formalizowaniem współpracy zależy również od rodzaju instytucji. W organizacjach pozarządowych taka potrzeba zdaje się mniejsza niż w instytucjach publicznych.

Istotnym zagadnieniem jest podtrzymywanie zaangażowania partnerów zewnętrznych, aby współpraca nie kończyła się na jednym projekcie. W świetle naszych doświadczeń to szczególnie trudne w sytuacji, kiedy współpraca instytucjonalna opierała się na osobistych kontaktach, a w instytucji partnerskiej nastąpiły zmiany personalne. Często nadchodzi wówczas koniec faktycznej współpracy bez jej formalnej kontynuacji i finalizacji.

By ową współpracę kontynuować, trzeba wyznaczyć długofalowe cele. Takim celem może być np. wspólne realizowanie projektu. Możliwe są tu dwie ścieżki. Jedna dotyczy sytuacji, kiedy instytucja ma już konkretny pomysł projektu i potrzebuje do jego realizacji określonego typu partnera. Jeszcze lepszym wariantem, wzmacniającym relacje międzyinstytucjonalne, jest realizacja projektu od początku do końca – od fazy wypracowania pomysłu przez aplikowanie o granty do faktycznej realizacji.

Wątpliwości mogą pojawiać się przy ocenie poziomu wykorzystania wyników współpracy dotyczącej przygotowywania zajęć z partnerem zewnętrznym. Nie wszystkie instytucje mają potencjał, aby w pełni wykorzystać efekty prac studenckich. Jednocześnie dynamika roku akademickiego związana jest z potrzebą nieustannego kończenia i rozpoczynania nowych modułów zajęć w trybie semestralnym, co utrudnia kontynuowanie współpracy nad wdrażaniem rezultatów. Instytucja zostaje więc pozostawiona „sama sobie” i wyłącznie od jej potencjału wewnętrznego zależy możliwość wykorzystania wyników prowadzonych działań, np. przez zatrudnienie wybranych osób, zastosowanie konkretnego rozwiązania.

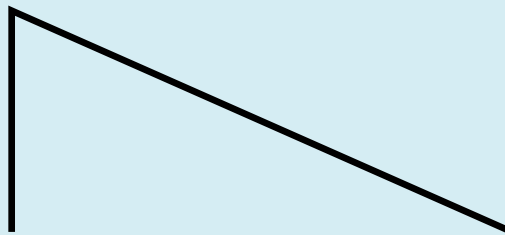
Nie tylko instytucje zewnętrzne, ale również sama uczelnia miewa problemy z wykorzystaniem wyników współpracy z partnerami zewnętrznymi. Mogą służyć do promocji, pozytywnego skierowania kolejnych partnerów, uatrakcyjniania

oferty edukacyjnej, przyciągania nowych studentów itd., w dużym stopniu zależy to od obiegu informacji w uczelni. Dobrym rozwiązaniem są zachęty dotyczące np. redukcji pensum w związku z prowadzeniem zajęć w ramach współpracy zewnętrznej. Wiele zależy od otwartości władz na innowacje i kultury organizacyjnej.

Poruszonym wcześniej tematem była promocja wśród studentów i promotorów idei połączenia pisania pracy dyplomowej i odbywania praktyki. W tej kwestii obserwujemy zbyt małą w stosunku do skali potrzeb skuteczność. Może to się wiązać z niewystarczającym upowszechnianiem dobrych praktyk w tym zakresie. Idea nie wymaga wprowadzenia dodatkowych procedur, jedynie zmiany nawyków. Standardem powinna być np. rozmowa z opiekunem pracy, podjęta na początku procesu jej tworzenia, podczas której wskazane zostaną instytucje zajmujące się tematem interesującym dyplomanta oraz rozważone możliwości współpracy z nimi. Opiekunowie prac najczęściej mają rozeznanie wśród instytucji i mogą pomóc studentowi w podjęciu właściwej decyzji dotyczącej miejsca odbycia praktyki. Dodatkowym wsparciem bywają ich osobiste kontakty, które ułatwią studentowi dostanie się na praktykę. Kluczem jest jednak zidentyfikowanie takiej potrzeby, gdyż nie wszystkie prace dyplomowe muszą być realizowane we współpracy z instytucjami zewnętrznymi, jedynie takie, w przypadku których jest merytoryczne uzasadnienie.

ZAKOŃCZENIE – POZA NOWE ZARZĄDZANIE PUBLICZNE ?

W prezentowanym artykule staraliśmy się pokazać różne wymiary idei „praktyczności” w kształceniu na poziomie wyższym w uczelniach artystycznych na przykładzie własnych doświadczeń w tym zakresie. Koncepcja wydaje się pokazywać wiele możliwości rozwoju dydaktyki, pojawiają się jednak również wyzwania i dylematy. Jednym z głównych dylematów jest pytanie o zakres



odpowiedzialności za efekty kształcenia: czy w przypadku rozproszenia działań i autorów komunikatów kierowanych do studentów odpowiedzialność ponoszą wyłącznie wykładowcy? Jak sobie poradzić z ryzykiem w tym zakresie? Wydaje się, że podstawą jest antycypowanie trudności i umiejętność wyciągania wniosków z niepowodzeń. Dobrym pomysłem byłoby wsparcie kadry w zakresie nauczania praktycznego, np. przez dodatkowe szkolenia lub instrumenty motywacyjne dla podejmowania współpracy zewnętrznej. Aktualnie na wielu uczelniach rozwiązania tego typu nie są optymalnie wykorzystywane.

Nowe zarządzanie publiczne koncentruje się na łatwo obserwowalnych efektach. Nasze doświadczenia we wprowadzaniu elementów kształcenia praktycznego na kierunku historia sztuki o specjalności kultura miejsca dowodzą, że intelektualne zaplecze edukacji należy wzbogacić. Za inspirujące uważamy paradygmaty, które poszerzają i pogłębiają to, co rozumiemy przez edukację i jej dostosowanie do rynku pracy (czy szerzej: gospodarki). Mowa tu o *resilience* oraz *governance*.

W koncepcji *resilience*, którą można tłumaczyć jako „pozytywna adaptacja” bądź „odporność na kryzys”, kluczowa jest umiejętność „odbicia się” po sytuacji ryzykownej, stresującej lub na różne sposoby obciążającej. Edukacja *resilience* wzbogaca nasze rozumienie tego, jakie kompetencje powinien mieć student bądź studentka, i jak można je zdobyć. Rozumiana dosłownie „odporność na kryzys” dowodzi, że wykształcenie wyższe pomaga przetrwać okresy gospodarczych zawirowań. Osoby lepiej wykształcone częściej zachowują pracę w momencie załamania gospodarki i szybciej ją znajdują po zwolnieniu. Z jednej strony pracodawcy starają się zachować trudniejsze do zastąpienia, specjalistyczne

stanowiska, a z drugiej wykształceni pracownicy z większą łatwością znajdują nowe miejsce zatrudnienia.¹⁰ *Resilience* to coś więcej – nie jest definitywnie określoną kompetencją, ale raczej dynamiczną umiejętnością, która wymaga dostosowywania sposobów działania i uczenia się do sytuacji. Uczelnie wyższe odgrywają kluczową rolę w jej zdobywaniu. Stwarzają bowiem sytuacje, które testują jednostki, motywują je do szukania nowych perspektyw i wsparcia grupowego, wymuszają spotkania. Rolą nauczycieli jest w tym procesie zapewnianie sprzężenia zwrotnego dla studentów. Wskazywanie zarówno ich mocnych stron, jak i tych obszarów, nad którymi muszą pracować. Ważne jest również zaangażowanie potencjalnych pracodawców w proces kształcenia, co pozwala studentom i studentkom – jeszcze przed wejściem na rynek pracy – identyfikować swoje talenty i pracować nad nimi.¹¹ Inną metodą jest równe traktowanie formalnych i nieformalnych wymiarów kształcenia, ocen i doświadczeń, tworzenie środowiska pracy, które docenia różnorodność perspektyw, a także włącza osoby z różnych wydziałów i instytucji.¹² Kształcenie praktyczne, które opisujemy wcześniej, ma szansę spełnić te warunki: przygotować do pracy zawodowej autonomiczne osoby, które potrzebują jedynie wsparcia, by wybrać i realizować swoje trajektorie kariery.

Inną drogą conceptualną, którą można przekraczać wąskie ramy nowego zarządzania, jest myślenie o kształceniu w kategoriach współzrządzenia (*governance*).¹³ Ideą przewodnią współzrządzenia jest rozproszenie decyzyjności wśród podmiotów

włączonych w dany proces z zachowaniem ich specyfiki. W przeciwieństwie do panującego paradygmatu, w którym relacje sprowadzane są do schematu usługodawca/producent-klient, współzrządzenie uwzględnia różnorodność potrzeb, logiki działania i możliwości podmiotów: ekonomicznych, obywatelskich i publicznych. Administracja publiczna jest w modelu *governance* traktowana jak element społeczeństwa obywatelskiego. W naszym przypadku oznacza to włączanie partnerów w proces decydowania o przebiegu kształcenia praktycznego. Dotyczy to zarówno instytucji publicznych, jak i organizacji pozarządowych, które same określają swoje potrzeby i decydują o stopniu zaangażowania we współpracę, a także studentów i studentek, które również mają prawo decydować o tym, jak i gdzie spędzą czas przeznaczony na staż zawodowy. Pedagog lub osoba opiekująca się praktykami jest w tym modelu jedną ze stron negocjacji dotyczących praktycznego kształcenia. Nie możemy i nie powinniśmy bezdyskusyjnie określać, jakie będą jego efekty dla zainteresowanych stron.

Kształcenie o profilu praktyczny modyfikuje w dużej mierze rolę nauczyciela akademickiego. Odchodzimy od tradycyjnej roli naukowca, opartej na autorytecie i oderwanej od spraw gospodarki czy polityki. Naukowiec staje się w równym stopniu nauczycielem, co negocjatorem, a uczelnia miejscem, w którym uczą się nie tylko studenci i studentki, ale wszystkie osoby zaangażowane w proces, o ile zdecydują się opuścić wieżę z kości słoniowej bądź skłoni je do tego uczelniana administracja. Naszym zdaniem podejście tego rodzaju pozwala nie tylko spełniać zadanie uczelni wyznaczone jej przez państwo: zapewnianie wykształconej siły roboczej. W rozszerzonej perspektywie kształcenia praktycznego traktujemy studentki bardziej podmiotowo i indywidualnie. W ten sposób – paradoksalnie – przez kształcenie praktyczne pomagamy w tworzeniu nowego pokolenia aktywnych obywateli, twórczyń i pracowników. ¶

10 *Polskie szkolnictwo a potrzeby rynku pracy*, Fundacja im. Lesława A. Paży, Warszawa 2015, s. 6.

11 S. Holdsworth, M. Turner, C. Scott-Young, *Not drowning, waving. Resilience and university: a student perspective*, *Studies in Higher Education* 2017, s. 10.

12 V. Caruana i in., *Promoting student 'resilient thinking' in diverse higher education learning environments*, Higher Education Academy, Leeds 2013.

13 H. Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie publiczne” nr 1/2007