Prof. dr hab. Ludwik Komorowski

Sprawność Uczelni podstawą naszych sukcesów

Stanowisko kandydata w wyborach rektora na kadencję 2008-12

1. *Dziś i jutro Politechniki*

   Politechnika Wrocławska ma prawo być dumna z pozycji, jaką dziś zajmuje wśród polskich uczelni technicznych. Za główne osiągnięcia ostatnich lat uważam (w tej właśnie kolejności): nowe programy studiów, program rozwoju przestrzennego dla kampusu, aktywny kontakt z władzami miasta i regionu, nowe inwestycje budowlane.

   Ani pozycja, ani prestiż nie są dane na zawsze. Dziś trzeba zadawać pytania, jakie są kluczowe problemy, od których zależy nasze miejsce jutro. Przestrogą dla nas muszą być informacje o kryzysach nawet profesjonalnie zarządzanych gigantów gospodarczych. Przyczyna jest zazwyczaj ta sama – bezkrytyczne zaufanie we własną moc i niezdolność przystosowania się do zmiennej rzeczywistości.

   Czasem sądzimy, że państwowa uczelnia jest trwale zabezpieczona przed wszelkim kataklizmem – rzeczywiście, upaść zapewne nie może. Lecz może usychać jak wielkie drzewo, gdy zagłuszać ją będą szybko rosnące wokoło konkurencyjne instytucje akademickie, dziś może niepozorne, lecz zyskujące coraz większe uznanie władz i lokalnych społeczności.

   Przewidywanie ścieżek przyszłego rozwoju jest naturalną częścią naukowego rzemiosła, szczególnie w środowisku naukowo-technicznym, w którym wiedza jest w najwyższej cenie. Mamy wszelkie dane, aby szukać odpowiedzi na pytanie, jaki element wielowymiarowej działalności Politechniki jest dzisiaj najistotniejszy jako podstawa przyszłego rozwoju. Wybory są rzadką okazją otwartej dyskusji na ten temat.

2. *Sprawność działania*

   Jestem przekonany, że o naszym miejscu jutro w największym stopniu zadecyduje dzisiejsza zdolność do wykorzystywania kapitału naszych zasobów: pozycji społecznej, środków materialnych, ludzi, którzy tu pracują, majątku, którym dysponujemy. Ta umiejętność wyraża się w dwóch wymiarach, są to: rozpoznanie okoliczności najistotniejszych w bliskiej i dalszej perspektywie oraz sprawność w realizacji stawianych zadań.

   Wśród wielu czynników decydujących o przyszłości za najważniejszy uważam los człowieka. To ludzie noszą w sobie tajemnicę sukcesu w nauczaniu i sukcesu w badaniach naukowych. Instytucja musi w człowieku tę tajemną siłę odkryć, rozpalić żar, stworzyć warunki do utrzymania płomienia aktywności. Politechnika posiada ogromną siłę przyciągania talentów, naszym podstawowym zadaniem jest ich pielęgnacja na kolejnych etapach życia, od studenta, doktoranta po naukowego badacza, od praktykanta do pełnowartościowego menadżera.

   Naszym codziennym dylematem jest włączenie tej misji w proces badań naukowych i próba jej pogodzenia z powszechnym, masowym kształceniem w zawodach technicznych, w czym nikt nas w regionie nie wyręczy. Do rozwiązania problemu niezbędna jest sprawność instytucji. Nie indywidualne popisy, lecz synergiczne współdziałanie wszystkich elementów uczelnianego organizmu. Tylko stałe doskonalenie mechanizmów codziennego współdziałania zagwarantuje oparcie w chwilach dobrej koniunktury i w trudniejszych czasach. Politechnika jest dobrze przygotowana do tego wyzwania, wdrażanie pionierskich rozwiązań organizacyjnych ma u nas długą tradycję.

   Kluczowym elementem w instytucji sprawnie reagującej na potrzeby chwili jest znowu człowiek. Dzięki ugruntowanym zasadom demokracji akademickiej i powszechnej skłonności

do dyskutowania problemów, los uczelni jest w szczególny stopniu zależny od horyzontów myślowych jej nauczycieli i pracowników. Sukces we wszelkich działaniach zależy od wspólnej świadomości zadań oraz od budowania powszechnej zgody na ich realizację.

3. *Bariery prawne*

   Wśród wielu przeszkód na drodze rozwoju uczelni jako naczelną wymieniłbym odziedziczony system prawny. Nie same przepisy, które są zwolna dostosowywane do standardów europejskich, lecz sposób ich pojmowania. Powszechnie stosowana wykładnia prawa, z którą się spotykamy, brzmi: „Dozwolone jest tylko takie działanie, które przewidują przepisy" – ideałem byłby robot wykonujący instrukcje. Nie trzeba długiego namysłu, aby zauważyć jak wielki stąd dystans do normalności europejskiej, której hasło brzmi: „Dozwolone jest to, czego przepisy nie zakazują", a modelem jest osoba w pełni odpowiedzialna za swoje decyzje. Wszechobecny w naszym systemie prawnym duch podejrzliwości i zakazu jest poważną siłą hamującą na co dzień nasze działania. Jednak możemy, przynajmniej na gruncie regulacji wewnętrznych, wdrażać tak nowoczesne standardy, aby działaniem naszym kierował nie ślepy przepis, lecz osobista odpowiedzialność.

4. *Strategia i codzienność*

   W poważnym organizmie gospodarczym, jakim jest uczelnia, wyróżnić można trzy typowe dla każdej organizacji poziomy aktywności: podstawowy, którym jest bez wątpienia działalność dydaktyczna i naukowa; strategiczny – typowy dla szczebla zarządzającego oraz pomocniczy, wspierający dwa pierwsze przez działania administracyjne i techniczne. Każdy z trzech obszarów wymaga innego przygotowania, w każdym muszą obowiązywać odrębne zasady działania. W obszarze podstawowym wiodąca rola przypada nauczycielom, których kompetencje są z kolei nieodpowiednie dla działań pomocniczych, będących domeną personelu administracyjnego i technicznego. W obszarze strategicznym, spotykać się musi świadomość celów, wnoszona przez środowisko nauczycieli, oraz świadomość ograniczeń, którą wnoszą przedstawiciele administracji i techniki.

   Ta prosta logika współdziałania nie jest w naszym środowisku powszechnie uznana, co bywa powodem codziennej udręki. Nazbyt często nauczyciele podejmują się łatania kulejącej, ich zdaniem, działalności pomocniczej; właściwe służby słabo oponują, zdezorientowane co do zasad działania. Administracja musi czasem korygować błędne, jej zdaniem, posunięcia nawet wybranych organów uczelni; innym razem zajmuje pozycję bierną, oczekując inicjatywy ze strony nauczycieli. Funkcjonariusze szczebla centralnego czują się zmuszeni rozstrzygać drobiazgowe szczegóły wykonawcze, nie widząc możliwości zmian systemowych. Konserwowanie takiego stanu niemożności byłoby błędem, szkodę ponosimy wszyscy, a rozmyta odpowiedzialność prowadzi do niepotrzebnych pretensji.

5. *Nauka*

   Badania naukowe, niezbywalna część naszej podstawowej działalności, są kluczowe dla kariery akademickiej, poczucia sukcesu oraz nierzadko także przyzwoitych dochodów pracowników. Są podstawą wysokiej pozycji uczelni. Słusznie uważamy je za najważniejsze zadanie, któremu chcielibyśmy się całkowicie poświęcić. Pokonywać musimy dwie bariery: finansów oraz czasu. Sztuka zdobywania środków finansowych na działalność badawczą, choć wciąż niełatwa, została przez wielu doskonale opanowana. Gorzej z brakiem czasu. Utyskujemy, gdy nauczanie i rozwiązywanie codziennych problemów pochłaniają nam czas i uwagę, którą moglibyśmy spożytkować na badania lub studia. Obserwacje uczelni zagranicznych dowodzą, że znaczący wzrost aktywności badawczej w skali uczelni przynoszą działania pomocnicze, skuteczniejsze od nakazów. Oszczędna organizacja pracy dydaktycznej jest warunkiem podstawowym, drugim jest odciążenie od czynności administracyjnych i usługowych. Wówczas ci, którzy potrafią, mogą cały wysiłek poświęcić pracy naukowo-badawczej.

6. *Gospodarka*

Gospodarcza sfera produkcji i techniki to naturalne zaplecze Politechniki. Największe wsparcie, jakie otrzymuje ze strony uczelni, to nasi dobrze wykształceni absolwenci. W zamian Uczelnia ma prawo oczekiwać, że zostanie zauważona jako potencjalne źródło innowacji, ma obowiązek przypominać, że badania naukowe i techniczne to wartościowa inwestycja kapitału. Wiele kontaktów roboczych z wielkimi przedsiębiorstwami przetrwało okres transformacji i jest obszarem obustronnie korzystnej współpracy. Wspieranie rozwijającej się małej przedsiębiorczości w regionie ma już dobre podstawy w naszych studiach podyplomowych i wzorcowym centrum transferu technologii. Zalążkowa aktywność w parku technologicznym, inkubatorach przedsiębiorczości i podobnych nowatorskich przedsięwzięciach wymaga ze strony Uczelni stałego wsparcia, ale też określenia jasnych ram współpracy, pozwalających godzić misję instytucji publicznej, z prywatnym i biznesowym podejściem jej partnerów. Regulacji oczekuje problem indywidualnej aktywności gospodarczej i biznesowej nauczycieli, korzystnej dla prowadzonego przez nich nauczania. Coraz szerzej testowanym w Europie modelem jest zawieranie w tej sprawie jasnej umowy z uczelnią, określającej granice legalnego zaangażowania zasobów publicznych w działalność indywidualną. Niewystarczająco jeszcze umiemy znaleźć Uczelni miejsce w kontakcie z obszarem nowego kapitału, krajowego i zagranicznego inwestującego w mieście i na Śląsku.

7. *Nauczanie*

Fundamentem i racją istnienia uczelni wyższej jest i pozostanie nauczanie na wszystkich poziomach: inżynierskim, magisterskim, doktoranckim. Tu uczelnia akademicka ma wyłączność, podczas gdy badania naukowe prowadzone są z powodzeniem również w instytutach naukowych, laboratoriach przemysłowych itp. Od czasu wprowadzenia państwowej akredytacji studiów nie możemy mieć wątpliwości, że jakość nauczania musi mieć wpływ na zewnętrzną ocenę poziomu każdej uczelni. A mimo to dydaktykę traktujemy jako ciężar, przytłacza nas nadmierna ilość obowiązków dydaktycznych. Zaskakujące, że w środowisku Politechniki, w którym projektowanie jest codziennym rzemiosłem, nie są prowadzone prace nad ilościowym planowaniem dydaktyki, ani nie ma dostępnych narzędzi, które by temu służyły. Liczba przyjmowanych studentów jest planowana na miarę chwilowych wyobrażeń i ambicji; liczebność kadry czy pojemność laboratoriów odgrywają rolę drugorzędową. Nic dziwnego, że ściga nas widmo nadgodzin i nadmiernie wysokie pensum. Gdy słuchałem przed laty, jak szczegółowe analizy liczbowe, finansowe i logistyczne towarzyszą uruchamianiu nowego kierunku studiów w pewnej szkockiej uczelni, zrozumiałem, że nasze problemy mają rozwiązanie – trzeba odważnie po nie sięgać.

8. *Studenci i doktoranci*

Stałym wyzwaniem, przed którym staje każda uczelnia, jest rozpoznawanie zmieniających się planów, oczekiwań i ambicji kolejnych pokoleń młodych ludzi. Otwarty kontakt z krajami Europy sprawił, że młodzi, wykorzystujący go najłatwiej i najszybciej, zyskują z każdym rokiem więcej informacji o warunkach studiowania i pracy w innych krajach Europy. Na naszych oczach wiedza ta przestanie być własnością indywidualną podróżujących, będzie kształtowała postawę całego środowiska. Będą rosły ich oczekiwania do jakości nauczania i warunków bytowych. Masowy odpływ studentów za granicę pewnie nam nie zagrozi, lecz nasi absolwenci, zwłaszcza co lepsi, znajdują już dziś miejsca dla dalszej kariery w innych krajach. Sądzę, że skutecznym sposobem przeciwdziałania, jest wprowadzanie ich już w czasie studiów w kontakt z rzeczywistością gospodarki i produkcji, aby wcześnie zauważyli swoje szanse w środowisku krajowym, a może już czasie praktyki znajdowali pracodawcę. W tej dziedzinie możemy liczyć na pełne współdziałanie młodzieży - wielką wartością Politechniki jest wysoka, świadoma aktywność samorządowa i organizacyjna studentów, dla których jest ona znakomitym przygotowaniem do późniejszej kariery.

9. *Budżet*

Rola pieniądza w sterowaniu aktywnością osób, zespołów czy instytucji, oczywista dla młodych, znajduje zwolna powszechne uznanie w pragmatycznym środowisku Politechniki. Realizacja wszelkich planów uzależniona jest od zapewnienia im środków, nie od pobożnych życzeń lub nakazów. Do celu prowadzą dwa, koniecznie spójne procesy: (i) pozyskiwanie funduszy zewnętrznych dla instytucji – w tej sztuce mamy niezłą praktykę i znaczące sukcesy; (ii) dystrybucja wewnętrzna środków, czyli budżetowanie – w tym obszarze mamy zaległości. Skuteczne i twórcze planowanie budżetowe ma kapitalne znaczenie dla wszystkich obszarów Politechniki i dla każdego zatrudnionego. Ułatwia i normalizuje pracę i wysokiego funkcjonariusza, i kierownika laboratorium – każdemu wyznacza racjonalne granice działania. Zmusza do wysiłku – trzeba zadbać o interes swego warsztatu pracy, gdy toczy się dyskusja o budżecie. Temperuje działania doraźne i przelotne pomysły. Zabezpiecza interesy pracowników: mogą spać spokojnie, jeśli w budżecie udało się wygospodarować fundusz na podwyżki wynagrodzeń. Wbrew pozorom planowanie budżetowe nie ogranicza swobody działania – wymaga tylko perspektywicznego myślenia, aby w porę przewidywać i planować przyszłe działania. W warunkach uczelni planowanie nie jest trudniejsze niż w kombinacie przemysłowym –tam i tutaj skutki dzisiejszych decyzji trwają długo, a niekiedy ujawniają się po latach. Organizowanie mądrego planowania budżetowego wymaga twórczego wysiłku – wiem, że jesteśmy do niego zdolni i doskonale przygotowani.

10. *Akademicka normalność.*

W instytucji akademickiej spotykają się i współistnieją dwa pozornie sprzeczne nurty aktywności intelektualnej i materialnej: dynamika twórczego działania oraz krytyczna refleksja, analityczny namysł. Środowisko akademickie ożywia i kultywuje obydwa te obszary, jeden byłby bezskuteczny bez drugiego. Dzięki temu uczelnia skutecznie kształci młode umysły w każdych czasach, dzięki temu jest przez wieki niezastąpionym źródłem postępu materialnego i duchowego. Tworząc atmosferę, w której ludzie czynni widzą możliwość twórczej pracy, wypełniamy najlepiej swoją misję.