

We wrześniu, zapytany o opinię o sprawozdaniu Rektora (wypowiadali się m.in. prof. J. Kmita, prof. J. Świątek, PRYZMAT 214), nie spełniłem życzenia redakcji. Nie pociąga mnie analiza przeszłości, wolę dyskusję nad tym, co będzie jutro. Teraz mam okazję – władze Uczelni ogłosiły „Plan rozwoju PWr na lata 2007-15”.

Refleksje nad planem

Opracowanie planu dalszego rozwoju przez ekipę rektorską kończącą urzędowanie po 6 latach jest dla Uczelni znaczącym wydarzeniem, dowodem poważnego namysłu nad przyszłością, która będzie budowana na dokonaniach tego zespołu. (Pamiętamy, że podobny dokument pozostawił po sobie rektor Andrzej Wiszniewski.) Opracowanie powstające w tych warunkach jest z natury rzeczy subiektywne, pisane z perspektywy zaangażowania w konkretne problemy dnia dzisiejszego. Dlatego gdy czytam *Plan*, szukam najpierw pytań podstawowych: jaka jest racjonalna diagnoza przyszłości Politechniki i całej sfery szkolnictwa wyższego? Tylko taka diagnoza uzasadni bowiem sens szczegółowych propozycji działań w sferze materialnej.

Profesjonalnie zorganizowany dokument wymienia już w części wstępnej siedem podstawowych problemów, które trzeba by uznać za ocenę perspektyw Uczelni. W rozdziale pt. *Nowe uwarunkowania...* po imieniu nazwano: po stronie szans (lub wyzwania) – *otwartą współpracę międzynarodową oraz współpracę z gospodarką*, a po stronie zagrożeń – *konkurencję uczelni krajowych i zagranicznych, zmiany demograficzne oraz emigrację młodzieży*. Kolejny rozdział (*Strategiczne cele rozwoju*) wymienia cele zbudowane na ogólnej diagnozie: *podniesienie poziomu badań, doskonalenie nauczania, stworzenie oferty edukacyjnej, rozwijanie wspólnoty i usprawnienie zarządzania*. Te lekko mgławicowe sformułowania nie są w istocie celami (ponieważ osiągnąć ich nie sposób), lecz raczej założeniami wyjściowymi, z których słusznością dyskutować nie sposób. Trudno zauważyć ich związek z omawianymi wcześniej uwarunkowaniami. Tak rozumiane cele strategiczne są w dokumencie przełożone na odpowiadające im priorytety, ich opis stanowi główną treść całego dokumentu (8 stron z 12).

Pierwszy priorytet (*Intensyfikacja badań naukowych*) wymienia 9 celów cząstkowych, w tym cztery konkretne:

określenie priorytetowych kierunków badań (Nikom dotąd się nie udało się nawet zacząć dyskusji na ten temat.),

wewnętrzne mechanizmy motywujące do pozyskiwania grantów (Te są już dziś nieźle rozwinięte jako bodźce materialne, które motywują do tworzenia wniosków, lecz niestety nie ułatwiają zdobywania grantów; tym procesem rządzą mechanizmy całkowicie odmienne.),

rozszerzanie współpracy międzynarodowej w badaniach naukowych (Jaka rolę może odgrywać tu Uczelnia, gdy inicjatywa oraz ryzyko porażki jest zawsze w ręku zainteresowanych osób?)

oraz *rozwój infrastruktury i bazy badawczej* (Ciekawe byłoby wiedzieć jak, skoro zdecydowana większość nakładów w tej dziedzinie pochodzi dziś ze źródeł zewnętrznych i nic nie zapowiada zmiany, a wskutek tego nie istnieje żaden system monitorowania, jakim celom rzeczywiście takie inwestycje badawcze służą.).

Edukacja stanowi priorytet drugi (*Doskonalenie procesu kształcenia*), opisany aż 11 celami cząstkowymi. Większość z nich ma charakter ogólny, znamy je z dotychczasowych deklaracji władz Uczelni. Moją uwagę zwróciły: *Doskonalenie metod nauczania z wykorzystaniem nowych mediów* (Ten ruch się rozpoczął, lecz na razie sukcesy ma tylko garstka wolnych entuzjastów); *Podnoszenie efektywności w zakresie przedmiotów podstawowych... poprzez Studium Kształcenia Podstawowego* (Czy twórcza idea SKP może stać się masową alternatywą dla studentów przyjmowanych na wydziały, a jeśli tak, to na jakich warunkach?); *Tworzenie makrokierunków i kierunków interdyscyplinarnych* (Mowa o tym od lat – tymczasem potrzeba tu pomysłu oraz wysiłku, aby to wykonać w aktualnych warunkach ustawowych.); *Rozwój studiów doktoranckich* (Warto pamiętać, że ta idea wymaga nakładów finansowych, bowiem na dotychczasowych

warunkach doktoranci przestają już przychodzić.); *Doskonalenie systemu oceny jakości kształcenia* (To eufemizm, taki system istnieje wyłącznie na papierze lub w wyobraźni.)

Trzeci priorytet to *Wzmocnienie kadry naukowo-dydaktycznej oraz zarządzającej*. Dobra lektura na grudzień / Nowy Rok, bowiem rozdział zawiera same pobożne życzenia. Jakże inaczej określić sformułowanie: *Zapewnienie wybitnym uczonym odpowiedniego wsparcia finansowego?* (A co mają począć mniej wybitni, którzy wybić się nie mogą z braku środków?), albo *Tworzenie zasobu profesjonalnej kadry zarządzającej stanowiącej rezerwę kadrową na wszystkich szczeblach zarządzania* (Płacąc im tyle, ile Politechnice wolno?).

Zintensyfikowanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi to priorytet IV. Szukam tu zarysowanych perspektyw Uczelni we współpracy z takimi inicjatywami jak sztafeta EIT+ (a znamy inne, w których oficjalnie uczestniczy Politechnika). Szukam odniesienia do problemu wzajemnych relacji z takimi instytucjami, gdy staniami wobec jawnego drenażu najlepszych kadr do powstających tam laboratoriów. Niestety, żaden z siedmiu wymienionych celów częściowych nie odnosi się do tej sprawy. Tymczasem zatrudnianie naszych profesorów w prywatnych szkołach lub prowadzenie własnych biur projektowych wydaje się fraszką wobec rysującej się perspektywy trwałej obecności we Wrocławiu nowego, konkurencyjnego i doskonale finansowanego ośrodka naukowego.

Ostatni priorytet (*Usprawnienie systemu funkcjonowania Politechniki*) jest najbardziej rozbudowany – obejmuje aż 4 z 12 stron całego dokumentu. Ta proporcja każe się domyślać, że najpoważniejszym problemem Politechniki jest... problem z samą sobą! (Taką diagnozę podzielałbym.) Rozdział jest podzielony na cztery mało spójne sekcje.

(A) - to typowe zakłęcia o *zarządzaniu procesowym, kulturze przedsiębiorczości* itp., które dla przeciętnego czytelnika nie niosą żadnej treści. Zamiast tego wolałbym tu przeczytać analizę pożądanych zmian w zarządzaniu Uczelnią, w szczególności racjonalnego podziału zadań i kompetencji między uczelniane jednostki a centrum administracyjne.

Sekcja (B) – to lista zamierzeń inwestycyjnych, które już zostały rozpoczęte lub naszkicowane. Ciekawe, że hasła z priorytetów I-IV nie zostały nawet w domyśle skojarzone z projektowanymi inwestycjami, tymczasem widać już dziś (i wiadomo z doświadczeń zagranicznych), że np. rozwój studiów doktoranckich (o którym mowa w priorytetach II oraz III) wymaga przede wszystkim... inwestycji mieszkaniowych. Nawet pośrednio nie pojawia się tu myśl, że w okresie 8 najbliższych lat (do roku 2015 !) mogą być konieczne inne inwestycje choćby tak oczywiste jak np. wielopoziomowy parking.

Litera (C) jest najciekawsza – to *informatyzacja Uczelni*. Bez wątplenia trzeba ją wykonać i o tym mówi pięć celów częściowych. Ale to zadanie najwyżej do roku 2010. A jak zmieni to sytuację Uczelni w okresie 2011-2015? Jak wpłynie na nauczanie? Na obsługę studentów? Na efektywność pracy, na zatrudnienie? Jak to wykorzystać? Próżno szukam choćby wzmianki.

Znajduję za to literę (D) – *Intensyfikacja działań promocyjnych*. Z podziwem patrzę na obecną aktywność promocyjną Uczelni. Lecz w perspektywie wielu lat to zaledwie czynnik wspomagający, nie wart by poświęcać mu tyle samo miejsca, co nauce.

Kończąc lekturę myślę o problemach, które przewijają się w dokumencie, lecz potraktowane lekko, a będą kluczowe dla przyszłości. Pierwszy to faktyczny odpływ naszych absolwentów za granicę, co widać już dziś wyraźnie. Myśląc o dalszym umiędzynarodowieniu kształcenia (priorytet II) trzeba się z tym problemem zmierzyć, a zwiększanie mobilności studentów w obecnie przyjętym znaczeniu wymaga zupełnie odmiennej niż dotąd organizacji. Druga sprawa, która zatrzymała moja uwagę to wzmiankowane jako ostatnie uwarunkowanie wstępne *Potrzeba wspomagania konkurencyjności gospodarki...* Mam trochę staroświeckie przekonanie, że najlepsze, co uczelnia techniczna może dać gospodarce, to doskonale wykształceni absolwenci, którzy mogą być twórcami innowacji. Jedynie w tej sprawie uczelnia jest niezastąpiona, wynalazków dokonuje się z powodzeniem również w innym otoczeniu. Trzecia myśl to przekonanie, że inwestycja jest jedynie środkiem do celu, zazwyczaj jednym z wielu. Na przykładzie międzynarodowego hotelu studenckiego widać to wyraźnie – dzięki niemu mamy szansę zdobywać w przyszłości studentów z

zagranicy, jednak tylko wtedy, gdy równolegle zainwestujemy w ludzi, którzy takie studia w języku obcym potrafią prowadzić. Podobnej spójności należy oczekiwać i w innej kwestii – nowoczesna edukacja techniczna wymaga poważnych inwestycji w nowoczesne laboratoria studenckie, których brak na liście inwestycji, choć mamy kadre, która takie laboratoria potrafi zaprojektować i twórczo wykorzystać.

Dobrze, że powstał *Plan Rozwoju Politechniki*, choć trudno oczekiwać by przyniósł szybkie i materialne skutki w przyszłości. Rolę tego dokumentu najlepiej podsumował JM Rektor na posiedzeniu Senatu – plan będzie pomocny w konkretnych działaniach zabezpieczających Uczelnię środki na jej rozwój. Należy oczekiwać, że w kolejnych latach plan będzie modyfikowany, urealniany na miarę naszych przyszłych marzeń. Plan spełni swoją rolę, jeśli obudzi dyskusję problemów, które omawia – i tych, które pomija. Wierzę bowiem, że dyskusja w środowisku akademickim jest najskuteczniejszym elementem jego rozwoju.

Ludwik Komorowski