

AKTYWNY I WIARYGODNY UNIwersytet Wrocławski W XXI WIEKU



Program

AKTYWNY I WIARYGODNY UNIwersytet WROCLAWSKI W XXI WIEKU

Wierzę w siłę i potencjał naszego Uniwersytetu. Spotykam tu twórczych i pełnych pasji badaczy i wykładowców, oddanych pracowników administracji, fantastycznych, kreatywnych studentów. Tak, nasz Uniwersytet ma nie tylko piękną przeszłość, ale przede wszystkim jako wspólnota jest pełen energii, sił i możliwości, świadomy swej przyszłości.

Dlaczego więc tak rzadko mówimy o naszej dumie z tego, co osiągamy? Dlaczego skupiamy się na trwaniu i przeszłości? Dlaczego boimy się zmian i unikamy szeroko zakrojonej współpracy z otoczeniem? Dlaczego koncentrujemy się na naszych słabościach – unikając rozwiązania stojących za nimi problemów?

Nie mam wątpliwości - Uniwersytet Wrocławski potrzebuje zmiany. Odsunięcia tego, co rozprasza nasz potencjał. Skupienia się na tym, co da wszystkim poczucie dumy, możliwość rozwoju i wynikające z sukcesu wspólnoty bezpieczeństwo. Program na kolejne lata musi wspierać to, dzięki czemu nasza wspólnota będzie silna. Pozycja społeczna i materialna nas wszystkich jest zależna od naszej doskonałości w dwóch podstawowych obszarach: nauce i dydaktyce. A dla nich fundamentalne znaczenie ma jakość współpracy wszystkich członków naszej Wspólnoty – wykładowców, pracowników administracji, doktorantów i studentów.

Miejsce – w pełni zasłużone - wśród 10 laureatów konkursu na uczelnie badawcze wskazuje, że celem tej współpracy musi być prowadzenie najwyższej, światowej jakości badań. Ale jednocześnie powołaniem Uniwersytetu jest przekazywanie związanych z tym doświadczeń – nie tylko wiedzy! – naszym studentom i doktorantom, członkom tej samej wspólnoty. Uniwersytet musi być centrum innowacji technologicznych i społecznych, elastycznie reagując na zapotrzebowanie otoczenia. A przede wszystkim musi być dla otoczenia czytelnym przykładem korzyści płynących z racjonalnego namysłu nad rzeczywistością. Żadne krótkotrwałe działania nie zastąpią troski o te fundamenty naszej wspólnoty.

Naszym celem musi być **Uniwersytet aktywny** i zwinny, to znaczy gotowy na ryzyko, wchodzący bez wahania w obszary nowych badań, nowych kontaktów i nowych wyzwań, elastycznie i szybko reagujący na zmiany zachodzące wokół nas, w tym na potrzeby swoich pracowników i studentów; **wiarygodny i zrównoważony**, to znaczy dający pracownikom i studentom poczucie bezpieczeństwa w realizacji ich pasji, otoczeniu współuczestnictwa w efektach naszej pracy, we współpracy Uniwersytetu i otoczenia szukający rozwiązań najważniejszych problemów XXI w.; **włączający i otwarty**, to znaczy działający na rzecz budowania wspólnoty opartej na szacunku dla wiedzy, przekraczającej mury Uniwersytetu, promujący racjonalność i innowacyjność w życiu społecznym. Ale nie możemy też zapomnieć, że **Uniwersytet musi być wspólny**, troszczący się o wszystkich swoich członków.



AKTYWNY I WIARYGODNY UNIwersytet WROCLAWSKI W XXI WIEKU

Kapitał ludzki

Aby ten cel osiągnąć, chciałbym przede wszystkim rozwijać to, co mamy najcenniejszego – kapitał ludzki Uniwersytetu rozumiany jako wspólnota uczonych i uczących się. Można to osiągnąć następującymi działaniami:

1. Przejrzyste i proaktywne wspieranie pracowników budujących markę Uniwersytetu w zakresie badań i dydaktyki. Sprzyjać temu będą zarówno bodźce ekonomiczne (stopniowe podwyższanie wynagrodzeń zasadniczych do poziomu konkurencyjnego w sektorze szkolnictwa wyższego, nagrody i dodatki dla wybitnych i rozwijających się pracowników studentów, granty wewnętrzne wspierające badania przed aplikacją o środki zewnętrzne, premie motywacyjne dla pracowników administracji) jak i organizacyjne (n.p. dofinansowanie zespołów badawczych i inicjatyw dydaktycznych, zwłaszcza o charakterze międzynarodowym). Do motywowania i przyjmowania dobrych praktyk chciałbym wykorzystywać pozytywne narzędzia wspierania pracowników. I podkreślam, mówię tu o powszechnym systemie, który nie będzie się ograniczał do realizacji programu Uczelni Badawczej (choć sam projekt nam w tym pomoże). Wiąże się z tym nowa wizja oceny pracowniczej. Chcę, by była ona narzędziem wspierającym i zachęcającym pracowników do rozwoju, by wzmacniała odpowiedzialność wszystkich koleżanek i kolegów za przyszłość ich dyscyplin oraz pól badawczych, które współtworzą.
2. Nacisk na ściąganie na Uniwersytet wyróżniających się przedstawicieli młodego pokolenia badaczy, szczególnie z doświadczeniami udziału w najlepszych zespołach badawczych. Narzędziem pozytywnym może tu być: a) zmniejszenie obciążeń etatowych w pierwszych latach pracy, bez przydzielania nadgodzin, z ewaluacją osiągnięć naukowych po zakończeniu tego okresu; b) udzielanie grantów rektorskich dla młodej kadry na przygotowanie badań i zespołów w celu aplikacji o środki zewnętrzne (na to mamy środki w programie Uczelni Badawczej).
3. Wspieranie intensywniejszej współpracy z uznanymi specjalistami z zagranicy w celu budowy międzynarodowych zespołów badawczych i zapoznania studentów i młodej kadry z odmiennymi warsztatami badawczymi. Umieędzynarodowienie na Uniwersytecie nie będzie walką o zmianę statystyk. Wesprę tych, dla których jest ono wejściem w oparty o wiedzę dialog z badaczami i studentami z całego świata. Jesteśmy częścią globalnej Akademii i będziemy aktywniej korzystać z jej zasobów. Mamy środki, by finansować wizyty badaczy spoza Polski, będziemy wysyłać naszych koleżanki i kolegów do najlepszych uczelni na całym świecie.
4. Będę promował i finansowo wspierał studia interdyscyplinarne, które wykorzystują różnorodność zajęć dostępnych na Uniwersytecie dla wzbogacenia oferty edukacyjnej. Kształcenie naszych następców zapewni powołanie 5-letnich studiów opartych na tutoring, z minimalną liczbą przedmiotów obowiązkowych, szeroką ofertą zajęć na wszystkich wydziałach Uniwersytetu, możliwie dużą liczbą

AKTYWNY I WIARYGODNY UNIwersytet WROCLAWSKI W XXI WIEKU

godzin praktyki badawczej oraz obowiązkowym pobytem zagranicznym w uczelniach partnerskich (to też pomoże nam sfinansować program Uczelni Badawczej).

5. Położę nacisk na kształcenie studentów i doktorantów jako uczestników badań prowadzonych na Uczelni, a jednocześnie stworzę mechanizmy promujące ich aktywność na rynku pracy we współpracy z partnerami biznesowymi i społecznymi Uniwersytetu (zajęcia projektowe z udziałem praktyków, staże w ramach umów z partnerami biznesowymi). Chcę zwiększania udziału zajęć anglojęzycznych w programie regularnych studiów w celu podniesienia kompetencji naszych studentów oraz ułatwienia im nawiązywania międzynarodowych kontaktów.
6. Rektor musi stworzyć systemowe narzędzia wspierające rozwój aktywności studenckiej. Działalność kół naukowych musi zostać uzupełniona o inicjatywy wspierające przedsiębiorczość studentów powiązaną z ich badaniami. Dzięki wsparciu Uczelni studenckie start-upy powinny wyłaniać się z aktywności osób prezentujących otoczeniu swoje pomysły na zastosowanie wiedzy w praktyce. Studentom chciałbym zapewnić przestrzeń otwartą dla otoczenia, w której mogliby spotykać się, dyskutować o swoich badawczych pasjach, prowadzić działalność popularyzatorską, prezentować swoje umiejętności potencjalnym inwestorom i pracodawcom. Student aktywny, pełen innowacyjnych pomysłów, angażujący się w życie społeczne to cel działalności dydaktycznej uniwersytetu badawczego.
7. Otwarta wspólnota Uczelni. Chciałbym duży nacisk położyć na znoszenie barier utrudniających udział w życiu naszej wspólnoty. To nie tylko wspieranie wolnego dostępu do wyników badań czy powołanie otwartego Centrum Aktywności Studenckiej. Myślę przede wszystkim o rozwijaniu działań znoszących bariery związane z różnymi losami i etapami życia naszych koleżanek i kolegów - zarówno architektoniczne (brak podjazdów i wind w większości budynków), jak i organizacyjne (brak opieki nad dziećmi, sztywny czas pracy pracowników administracji). Jesteśmy wspólnotą – musimy razem troszczyć się o siebie.
8. Współuczestnicząca społeczność Uniwersytetu. Chciałbym dać społeczności Uniwersytetu realne i adekwatne narzędzia współdecydowania o **naszej Uczelni**. Poczynając od budżetu obywatelskiego, przez panele społeczne, komisję pojednawczą po cykliczne spotkania z organizacjami związkowymi będę budował kulturę aktywnego bycia razem, wspólnej odpowiedzialności za **nasz Uniwersytet**.

Administracja

Jednak, aby to wszystko było możliwe, chciałbym przeprowadzić jedną, fundamentalną zmianę: uporządkowanie i unowocześnienie systemu administrowania Uczelnią.

1. Przede wszystkim, konieczne jest **odbiurokratyzowanie pracy naukowców**

AKTYWNY I WIARYGODNY UNIwersytet WROCLAWSKI W XXI WIEKU

i dydaktyków. Wespę budowę kompetentnych struktur administracyjnych, które umożliwią pracownikom naukowym i naukowo-dydaktycznym skupienie się na ich pracy i pasji – badaniach i dydaktyce.

2. Reorganizacja struktur administracyjnych nie może oznaczać walki z pracownikami administracji. Przeciwnie, będę wspierał zaangażowanych, promujących dobre praktyki pracowników administracji i całe zespoły oferujące najwyższej jakości wsparcie nauczycielom akademickim i studentom. Bez współpracy między nauczycielami, studentami i administracją nie osiągniemy sukcesu, nie wprowadzimy Uniwersytetu w realia XXI wieku.
3. Zmiany w systemie administracji musi poprzedzić odejście od obecnego systemu zarządzania opartego na woluntarystycznych i nieskoordynowanych decyzjach. Zadaniem nowego rektora jest szybkie wdrożenie zarządzania, w którym każdy szczebel władzy z rektorem włącznie działa według ustalonych i znanych wszystkim reguł, a te podporządkowane będą jasno określonym i powszechnie znanym celom strategicznym. Nie oznacza to budowania centralistycznej, hierarchicznej i sztywnej struktury władzy. Przeciwnie, przejrzystość w zarządzaniu musi iść w parze z elastycznością w reagowaniu na zróżnicowane potrzeby lokalne, na poziomie wydziałów i instytutów.
4. To zaś będzie możliwe, jeśli zdiagnozujemy sposób załatwiania spraw służbowych, wskażemy osoby odpowiedzialne za ich realizację oraz uprościmy i zrationalizujemy te działania. W największym skrócie – jest możliwe zastąpienie pięciu pieczętów i miesięcy na rozliczenie delegacji dwiema i zapadaniem jednoznacznej decyzji, wiążącej instytucję już na poziomie odbioru dokumentów od pracownika w jego jednostce macierzystej. Sprawne działanie administracji jest możliwe. Po wielu latach ścisłej współpracy z administracją jestem przekonany, że w przeważającej większości jest ona zaangażowana w swoją pracę i chętna do zmian i szerzenia dobrych praktyk zarządczych.
5. To wymaga zerwania z dogmatem o konieczności wybrania jednej z dwóch ścieżek: decentralizacji lub centralizacji Uniwersytetu. Pewne rzeczy lepiej widać na poziomie instytutów i dyscyplin (na przykład wydatkowanie pieniędzy na badania), inne z perspektywy wydziałów (na przykład inwestycje infrastrukturalne), a jeszcze inne problemy łatwiej rozwiązać z pozycji administracji centralnej. Bez dogmatu musimy określić miejsce, z którego najlepiej można wesprzeć konkretnych fragment naszej działalności. Nasza administracja nie powinna być sztywną strukturą utrudniającą rozwój. Może być elastyczna i przystosowująca się, wspierająca potrzeby badaczy, dydaktyków i naszych studentów.
6. Działania upraszczające, unowocześniające naszą administrację muszą opierać się na przejrzystej, płaskiej i prostej strukturze organizacyjnej, z jasnymi kompetencjami pionu rektorskiego, w tym dziekanów i dyrektorów jednostek, Senatu oraz rad dyscyplin i rad jednostek. Zarządzanie nie może polegać na spieraniu się o dominację wewnątrz wspólnoty, lecz na trosce o jej rozwój w zgodzie z obowiązującym prawem i w celu realizacji strategicznych celów

AKTYWNY I WIARYGODNY UNIwersytet WROCLAWSKI W XXI WIEKU

Uniwersytetu. Nie osiągniemy ich, nie zrealizujemy marzeń podzieleni, pełni wątpliwości i złych wspomnień. **Musimy sobie zaufać!**

Wizerunek

Nie osiągniemy wskazanych wyżej celów bez wyraźnej poprawy opinii o Uniwersytecie wyrażanej przez szerokie grono osób wchodzących w kontakt z naszą uczelnią. Aby tak się stało, chcę dokonać kilku istotnych zmian:

1. Zmiana strategii komunikacyjnej. Uniwersytet uczynimy przejrzystym dla siebie i otoczenia, eksponującym swoje sukcesy, by wskazywać na ich użyteczność i dzielić się nimi z otoczeniem. Komunikacja powinna oznaczać zaproszenie do dialogu, nie może być monologiem złożonym z oderwanych zdań – mądrych, ale bez spójnego znaczenia i obojętnych dla odbiorców.
2. Zmiana w korzystaniu z potencjału Biblioteki i Wydawnictwa. Dysponujemy unikatowymi w skali europejskiej zbiorami rękopisów i starodruków. Dzięki wysokiej klasy badaczom kultury i doświadczeniu w digitalizacji tych zbiorów nasza Biblioteka może stać się rzeczywistym centrum badań promieniującym poza granice kraju. Mamy także Wydawnictwo, które powinno wykorzystać swoje zasoby – tysiące publikacji naszych pracowników – i stać się centrum promocji naszych badań. To też jest możliwe i łatwe do osiągnięcia. Ale aby tak się stało, biblioteka i wydawnictwo muszą przejść głęboką transformację. Zadaniem rektora jest szybkie zainicjowanie i zdecydowane przeprowadzenie tych zmian.
3. Zmiana podejścia do relacji z otoczeniem, dzięki którym obie strony muszą zyskiwać, realizować swoje cele. Uniwersytet ma ogromny potencjał ekspercki, ma też spragnionych wiedzy i umiejętności studentów. To potencjał, który rektor może zaoferować naszemu otoczeniu i promować je w każdym działaniu publicznym. Do rektora, reprezentanta naszej wspólnoty, należy śmiało wyjście naprzeciw potrzebom otoczenia, spotkanie się z potencjalnymi darczyńcami, nawiązywanie relacji z biznesem, społecznościami lokalnymi i regionalnymi, władzami samorządowymi.
4. Relacje z otoczeniem będą kształtowane strategicznie, długofalowo. Skoro jesteśmy mocni w określonych polach badawczych, będziemy wykorzystywać ten potencjał do nawiązywania relacji z podmiotami biznesowymi i uczestnikami życia społecznymi, dla których nasze doświadczenia i wiedza są cenne w długiej perspektywie. Przy tym nie rezygnujemy ze współdziałania realizowanego przez instytuty i poszczególnych badaczy, bo one budują nasz wizerunek w szerokim otoczeniu. Będę koncentrować nasze działania tam, gdzie przyniosą one korzyść naszemu Uniwersytetowi w perspektywie jego celów strategicznych.
5. Zmiana hierarchii. Sercem naszych badań są centralne problemy dzisiejszego świata: szukanie nowych leków, terapii, czy odkrywanie nowych materiałów, studia nad sztuczną inteligencją, miejscem człowieka w kontekście kryzysu ekologicznego, czy nad migracjami i wielokulturowością. To nie ogranicza różnorodności prowadzonych na Uniwersytecie badań, ale pomaga otoczeniu

AKTYWNY I WIARYGODNY UNIwersytet Wrocławski W XXI WIEKU

zrozumieć, co może od nas otrzymać – i co otrzymuje każdego dnia. Musimy potraktować naszą odpowiedzialność społeczną jako wyzwanie ciągłe, długofalowe, nie lokalne – lecz globalne. Pierwszym krokiem niech będzie rozwijanie proekologicznych działań na kampusach Uniwersytetu, przenoszenie i propagowanie ich w całym regionie.

Finanse

Zawsze musimy pamiętać, że to wszystko wymaga pieniędzy. Budżet Uniwersytetu jest statyczny, niejednokrotnie podatny na lobbing, niejasno komunikowany. A przede wszystkim – jest mały. Czy możemy to zmienić? Uczynić nasz budżet bardziej elastycznym? Celowym? Przejrzystym? A przede wszystkim – większym?

Tak, uważam, że możemy!

1. Musimy radykalnie zdywersyfikować źródła przychodów. Subwencja ministerialna jest ujęta w reguły ograniczające jej przyrost. Nie możemy liczyć na gwałtowny wzrost dofinansowania ze strony państwa. Musimy szukać środków spoza tej puli, korzystając z naszego doświadczenia w prowadzeniu badań i aktywności edukacyjnej.
2. Zwiększenie liczby i wysokości pozyskiwanych grantów możliwe jest m.in. przez instytucjonalne i finansowe wsparcie przygotowujących wnioski badaczy, realny ich wpływ na zarządzanie i wydawanie uczelnianego narzutu, a w przypadku dużych grantów – wsparcie kadrowe na etapie przygotowania, realizacji i rozliczenia grantu. W części jednostek sporo już w tej mierze zrobiono. Jeszcze więcej jest do zrobienia – powołanie centrum obsługi grantów, zapewnienie ich sprawnej obsługi w jednostkach. To musimy zrobić szybko.
3. Aktywne pozyskiwanie środków zewnętrznych (fundraising) dla Uczelni wymaga strategii: budowania poczucia dumy ze studiowania i pracy na Uniwersytecie, podtrzymywania kontaktów z absolwentami, włączania ich w życie Uniwersytetu, na koniec umiejętności proszenia o wsparcie jego rozwoju, by stał się jeszcze lepszym miejscem dla ich dzieci, krewnych, znajomych - współobywateli. Wiele firm już dziś możemy określić jako strategicznych partnerów zainteresowanych wspieraniem naszej działalności. Dzięki nim a zwłaszcza dzięki współpracy z Radą Uniwersytetu możemy określić realistycznie cele i korzyści wynikające ze współpracy. Współpraca z wielkimi firmami już dziś pomaga pozyskać sprzęt badawczy dla nauk eksperymentalnych, finansowanie dla publicznie widocznych badań z obszaru nauk humanistycznych, czy konkretnych, prestiżowych działań inwestycyjnych i remontowych. Tam, gdzie fundraising prowadzony jest aktywnie, już dziś przynosi świetne rezultaty. Ogromna rola przypadnie w tym rektorowi i zespołowi profesjonalnych fundraiserów, którzy powinni wyszkolić podobne osoby w jednostkach.
4. Wydatki na inwestycje i remonty muszą być w większym stopniu finansowane z środków pozabudżetowych. Należy wskazać takie inwestycje, które mają potencjał przyciągnięcia sponsorów i prowadzić strategiczne działania

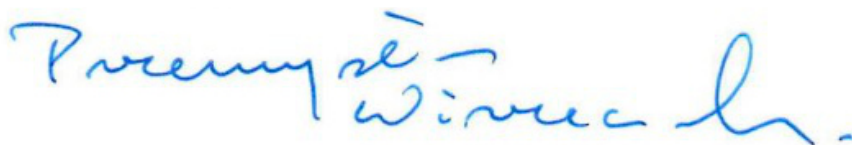
AKTYWNY I WIARYGODNY UNIwersytet WROCLAWSKI W XXI WIEKU

lobbystyczne wśród potencjalnych darczyńców. Uniwersytet, dobrze reprezentowany przez rektora, może im dużo zaoferować.

5. Wszystkie te zmiany muszą być obsługiwane przez racjonalny system administracji finansowej. Niezbędna jest poprawa przejrzystości, zwiększenie szybkości i radykalne zmniejszenie uciążliwości procedur związanych z pozyskiwaniem i rozliczaniem środków finansowych. Wydziały, instytuty, działy administracji i poszczególne osoby muszą być systemowo nagradzane za pozyskiwanie środków, a osoby, które ten proces bojkotują – systemowo odsuwane. Świadomość wspólnego celu działań w zakresie finansów jest warunkiem koniecznym wszelkich innych zmian na uczelni.
6. To wymaga głębokiej analizy wydatkowania finansów na Uniwersytecie. Musimy mieć pewność, że wydajemy pieniądze zgodnie z naszymi celami, realizując potrzeby wspólnoty, nie zaś poszczególnych osób. Nie zapominajmy, że finanse nie są celem istnienia uniwersytetu, a jedynie środkiem do osiągnięcia naszych celów strategicznych.
7. Na rzetelną analizę czeka też polityka wykorzystywania nieruchomości. Musimy je traktować jako nasz strategiczny kapitał, nie jako podręczne źródło dochodu. Czy sprzedawanie każdej chwilowo nieużywanej nieruchomości jest korzystne dla rozwoju Uniwersytetu? Czy w pełni wykorzystujemy posiadane nieruchomości? Czy zaplanowaliśmy działania w celu zwiększenia wydajności użytkowania posiadanej powierzchni?

Wszystko to tylko wierzchołek góry lodowej. Mam tego świadomość. Dziesiątki działań i zmian muszą się wydarzyć, by nasz Uniwersytet wprowadzić w XXI w. Nie mam cienia wątpliwości, że **jesteśmy w stanie to zrobić!** Może nie w cztery lata, może w dekadę – ale powtórzę: nasz Uniwersytet ma ogromny potencjał i zadaniem rektora jest go uwolnić. To przede wszystkim potencjał ludzi, którzy prowadzą wysokiej jakości badania, zapewniają dostęp do najnowszej wiedzy i wspierają rozwijanie najwyższej jakości umiejętności naszych uczniów, to studenci poszukujący z naszą pomocą miejsca w świecie przyszłości, wreszcie – to pracownicy administracji aktywnie współtworzący sukcesy naszej wspólnoty. To także potencjał absolwentów, działaczy społecznych i ludzi biznesu chętnych do współpracy z nami. I tylko na koniec wspomnę – tak, osiągnęliśmy pierwszy sukces, wygraliśmy konkurs na wsparcie dla uczelni badawczych! Dzięki temu stoi przed nami realna szansa na szybki rozwój Uniwersytetu. Ale musimy być spójni, działać szybko i odważnie.

Jestem przekonany - potrafimy i musimy podjąć to wyzwanie!



/Prof. dr hab. Przemysław Wiszewski/