REFORMA I MY – SPOJRZENIE RACJONALNIE POZYTYWNE

Znajdujemy się w bardzo szczególnym okresie, który będzie miał kluczowy wpływ na tempo dalszego rozwoju Naszej Uczelni oraz –w konsekwencji tego- na jej pozycję. Dlatego pozwalam sobie odpowiedzieć na zaproszenie do debaty, zaadresowane do społeczności Uczelni przez JM Rektora AGH podczas spotkania otwartego pod koniec listopada ubiegłego roku. Na wstępie chciałbym podkreślić, że: 1) moja przynależność do grupy wiekowej, dla której efekty ewentualnych zmian nie zdążą zapewne, niestety (!), przynieść konkretnych korzyści sprawia, że trudno jest mnie posądzić o pobudki wynikające z działania w wąsko pojmowanym własnym interesie oraz 2) jestem przekonany, iż naszym bogactwem jest jakościowy potencjał kadry naukowej i dydaktycznej, a jego przełożenie na adekwatną efektywność na obecnym etapie rozwoju, doceniając w pełni dotychczasowe dokonania, wymaga głębokiego zaczerpnięcia z najnowocześniejszych, ale już dostatecznie znanych i sprawdzonych, metod zarządzania, 3) przesądzenia do których wkrótce dojdzie mają charakter systemowy i dotyczą modelu dalszego funkcjonowania Uczelni tak w sferze badawczej jak i dydaktycznej (a najlepiej – spójnej: badawczo-dydaktycznej). Dziwi mnie, w tych okolicznościach, brak dynamicznej debaty publicznej w naszej społeczności na temat wdrożenia u nas reformy, szczególnie z udziałem średniego i młodego pokolenia, bo przecież przyjęte rozwiązania będą miały wpływ przede wszystkim na ich funkcjonowanie przez wiele lat.

Jaka reforma – co i w jakim kierunku reformować?

Moje podejście do wdrożenia reformy w naszej Uczelni można streścić w sześciu następujących punktach:

1. jest ono racjonalnie pozytywne, co oznacza poparcie dla wdrożenia nie tylko jej litery, ale także, a może – przede wszystkim, ducha i wykorzystanie wygenerowanej przez te rozwiązania szansy. „Racjonalność” oznacza świadomość sytuacji w jakiej jesteśmy, barier, z którymi mamy do czynienia i czynników, tak wewnętrznych jak i zewnętrznych, które mają wpływ na decyzje oraz ich efekty;
2. nowe normy sprawiają, iż kilka najbliższych lat będzie decydowało o konfiguracji sceny naukowo-badawczej w Polsce w perspektywie długoterminowej, co oznacza konfrontację aspiracji z realiami, określonymi kryteriami przyjętymi przez MNiSW. Nasze uzasadnione aspiracje sięgają wysoko, a nawet najwyżej, bo chcemy znaleźć się w gronie kilku najlepszych uczelni. I słusznie. Wymaga to jednak: 1) wyeksponowania interesu całej Uczelni jako wiodącego (wszak jako uczelnia będziemy oceniani!) poprzez odpowiednie wyprofilowanie wewnętrznego instrumentarium funkcjonalnego - oznacza to realne powiązanie z nim odpowiedzialności ponoszonej przez zarządzających; 2) znacznego wzmocnienia naszej misji i pozycji (krajowej i środowiskowej) oraz przełożenia ich na konkretne cele i zadania, także poprzez dodanie nowych elementów;
3. opowiadam się za koncepcją wprowadzenia zmian ukierunkowanych na silną pozycję dyscyplin i spójną konsolidację wokół nich obu sfer: badawczej i dydaktycznej, również w wymiarze finansowym. W takich ramach docelowo można sobie wyobrazić nowe jednostki (wydziały, szkoły czy kolegia - nazwa ma mniejsze znaczenie), odpowiadające dyscyplinom lub, dla mniej licznie reprezentowanych dyscyplin czy w innych, wyjątkowych i bardzo dobrze uzasadnionych sytuacjach, ich grupom czy nawet dziedzinom. W tych jednostkach mogą funkcjonować mniejsze byty (instytuty i/lub katedry). Dla zoptymalizowania struktury warto przeformatować zarządzanie polityką oraz infrastrukturą badawczą i technologiczną;
4. uważam, że nowe regulacje pojawiły się w bardzo dla nas odpowiednim momencie, gdyż –z jednej strony- mamy wystarczający potencjał i stabilność, by podjąć wyzwanie, a –ze strony drugiej- osiągnęliśmy już masę krytyczną zjawisk umacniających bariery nie pozwalające na znaczne przyspieszenie tempa rozwoju, wymagającą zdecydowanych działań w kierunku ich pokonania. Nie podzielam poglądu, iż bariery są tylko pochodzenia zewnętrznego i wynikają w całości ze znacznych niedostatków finansowych. Wyrastają one również ze źródeł wewnątrz naszej Uczelni (wielu innych uczelni też - nie jesteśmy tu wyjątkiem), a dotyczą tak aspektów strukturalnych jak i mechanizmów funkcjonowania. Sądzę natomiast, że zapisy i duch nowych rozwiązań prawnych (ustawa + rozporządzenia) wychodzą naprzeciw aktualnym trendom zarządzania i stwarzają możliwości podniesienia na wyższy poziom dynamiki rozwoju, zwłaszcza dobrym uczelniom, jeśli te potrafią możliwości dostrzec oraz chcą z nich skorzystać;
5. jestem przekonany, że zmiany da się zaprojektować tak, by -z jednej strony- wzmocniły naszą pozycję, a -ze strony drugiej - nie wywołały negatywnych skutków społecznych. Jeżeli będą potrzebne przewartościowanie priorytetów oraz restrukturyzacja, to –jeśli dobrze przemyślane, realizowane i ukierunkowane na poprawę warunków i jakości pracy, a w kwestii zatrudnienia oparte głównie o naturalne ruchy kadrowe- powinny znaleźć zrozumienie;
6. w nowoprzyjętych normach dostrzegam –pośrednio, ale wyraźnie- zachętę do rozwijania partycypacyjnego modelu funkcjonowania społeczności Uczelni, poprzez rozbudowę mechanizmów konsultacyjnych, platform debaty i sieci przepływu informacji. To nie tylko ścieżka stymulowania postaw aktywnych, wychodzących poza działalność specjalistyczną, ale także ważny instrument wzmacniający więzi wewnętrzne i wspomagający proces integracji społeczności wokół wspólnych wartości i celów. Nowoczesne firmy/podmioty, poszukujące rezerw do których można jeszcze sięgnąć, zwracają na ten aspekt coraz większą uwagę.

Jako realista, widzę cztery następujące warunki, od których spełnienia zależy na ile wykorzystana zostanie szansa:

1) konsekwentne i rzetelne zrealizowanie zapowiedzi przez autorów reformy, czyli strony rządowej, także w perspektywie długoczasowej i w odniesieniu do strony finansowej;

2) rzeczywiste podjęcie, szczególnie przez nas, wyzwania, a nie ograniczenie się do podejścia minimalistycznego, polegającego na wdrożeniu rozwiązań niewychodzących lub wychodzących niewiele poza absolutnie obligatoryjne, wynikające z nowych norm prawnych (polityka małych kroków już nie wystarczy);

3) minimalizację ryzyka, w tym: uniknięcie:

- pułapki sprowadzonej do powiedzenia: *cel jest niczym, ruch jest wszystkim* (niestety, niejedna tzw. reforma przebiegała według tej zasady), i

- niedostrzegania lub bagatelizowania istotnych problemów (*chowanie głowy w piasek*),

poprzez profesjonalne podejście, z pełną diagnozą sytuacji oraz klarowną wizją, podzieleniem planu realizacji na etapy i wmontowaniem w poziom operacyjny stałego mechanizmu monitoringu oraz kompleksowych ocen po poszczególnych etapach - to może wymagać głębokiego sięgnięcia do zasobów, tak uczelnianych, jak i -ewentualnie- do doświadczeń lub ekspertyz zewnętrznych;

1. uniknięcie osadzania odbioru reformy na emocjonalnym fundamencie obaw poprzez rzeczywistą interakcję i dobre komunikowanie się między decydującymi o zmianach i całą (!) społecznością Uczelni. To niezwykle ważny element procesu wdrażania reformy, bo –jak wskazują liczne opracowania- silne emocje, do których strach się zalicza, są bardzo ważnym czynnikiem określającym podejście społeczeństw lub ich części do różnych obszarów ich funkcjonowania i procesów w nich zachodzących. Strach wywołuje się łatwo, natomiast pokonuje, nawet jeśli nieracjonalny lub nieuzasadniony, bardzo trudno. Dlatego w procesie podejmowania decyzji powinno być miejsce i czas na szeroką i głęboką debatę, nie tylko „akademicką” (konfrontacja poglądów), ale konstruktywną, rodzącą skutki, w postaci wpływu na kształt przyjmowanych rozwiązań.

Uzasadnienie dla rozwiązań kierunkowych

Do powyższego podejścia przywiodły mnie następujące konstatacje:

1. AGH od lat należy do czołówki polskich uczelni technicznych, ale aktualne skala i rodzaj wyzwań sprawiają, iż potencjał dotychczasowych ścieżek rozwoju się już wyczerpał, jeśli celem jest zapewnienie dynamiki rozwoju na miarę naszych uzasadnionych aspiracji na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Warto wziąć sobie do serca dwa następujące punkty (z wielu) przesłania sformułowanego przez guru światowego zarządzania, Petera Druckera na XXI wiek (np. *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, 1999*):

1) podkreślenie, iż zmiany są nieuchronnie wpisane w naszą rzeczywistość i zamiast je kontestować, należy znaleźć drogę do stania się ich liderem;

2) rekomendację stosowanie pilotażu jako narzędzia testującego niektóre zmiany.

W nawiązaniu do powyższego:

- liderów w skali Kraju zapewne nie będzie wielu, ale bezsprzecznie funkcjonowanie poza ich gronem będzie miało negatywny wpływ na naszą przyszłość, choć być może nie zauważymy tego w najbliższych latach. Znajdujemy się bowiem w sytuacji, w której niezwykle istotne dla rozwoju stają się zdolność dostrzegania i skuteczność wykorzystywania szans. Dzisiaj pragmatyzm jest atrybutem potrzebnym, ale niewystarczającym do podejmowania decyzji na miarę wyzwań – konieczne jest przejście na poziom tworzenia wizji funkcjonowania Uczelni w nowej i zmieniającej się rzeczywistości. (Wizja w stosowanym tu znaczeniu nie pochodzi z przestrzeni metafizycznej, lecz jest naturalnym, powszechnie stosowanym elementem profesjonalnie opracowywanej strategii rozwojowej);

- pilotaż jest instrumentem nieczęsto wykorzystywanym u nas w dużych instytucjach, ale gdy zamiarem jest wprowadzenia zmian -z jednej strony- wskazanych, ale -ze strony drugiej- których wszystkie skutki nie są łatwe do przewidzenia lub budzą obawy, zalecane jest sięganie po takie rozwiązanie;

2. nasza struktura i mechanizmy funkcjonowania, są dalekie od optymalnych, a próby ich zmian od zawsze napotykały na trudności, wynikające głównie z przyczyn silnie zakorzenionych w naszym środowisku. Skutkują one stabilizowaniem, bardzo niekorzystnego z punktu widzenia efektywności, rozproszenia potencjału oraz wyraźną przewagą postaw zachowawczych i konserwują archaiczną już tzw. *strukturę silosową* (nierzadko wielowarstwową), znaną i będącą aktualnie zmorą wielu działających w różnych sferach instytucji o rozbudowanej konfiguracji. W przeszłości oceniano tę strukturę bardziej pozytywnie, gdyż mogła prowadzić (i często doprowadziła) do profesjonalizacji sektorowej w ramach instytucji, ale już w XXI wieku coraz częściej stanowi ona poważną przeszkodę funkcjonalną, gdyż znacznie utrudnia realizację strategii korporacyjnej w ramach dużych firm (uczelnie do nich należą), wymagającej sprawnego i elastycznego zarządzania opartego o efektywną międzysektorową współpracę i koordynację działań pomiędzy jednostkami, których motywem przewodnim jest dobro całej firmy/korporacji/instytucji, a nie interes jej poszczególnych sektorów, jednostek lub ich grup. W takim stanie rzeczy nie można podnieść produktywności na poziom odpowiadający naszemu potencjałowi. Doprecyzowując – w naszej rzeczywistości samo istnienie *silosów* (wydziałów i dalej – katedr/zakładów w obrębie wydziałów) nie musi powodować *efektu silosowego*, ale przy równoczesnym braku wydajnych mechanizmów koordynacji i współpracy horyzontalnej oraz możliwości skutecznej interwencji, gdy są one nieskuteczne, mamy z nim do czynienia. I, choć trzeba obiektywnie przyznać, że w ostatnich dekadach dokonał się na tym polu spory postęp, to nie znajduję przesłanek świadczących, iż w aktualnej strukturze, obciążonej wieloletnim bagażem sprzecznych z nimi zwyczajów, które ukształtowały również określoną mentalność, realne jest wprowadzenie w tempie i wymiarze adekwatnym do potrzeb takich mechanizmów.

Przykładów praktycznych ilustrujących o co chodzi można podać wiele, a jeden z najbardziej spektakularnych dotyczy zarządzania naszą (czyli uczelnianą!) infrastrukturą badawczo-technologiczną, tak w odniesieniu do bieżącego jej wykorzystywania jak i planowania zakupów. W dobie upowszechnienia Internetu oraz nieustannie rosnącej potrzeby korzystania z urządzeń, powinny one, a przynajmniej niektóre z nich, funkcjonować -po pierwsze- w zintegrowanym systemie uczelnianym, a po drugie - tak, by były dostępne i „czynne” przez wiele godzin dziennie. A w kontekście zakupów (nierzadko drogiej, ale nie tylko) rzuca się w oczy brak jakiejkolwiek strategii. Najbardziej negatywnymi skutkami tego są: 1) daleka od optymalnej praktyka zakupów, w której rzadko bierze się pod uwagę szeroką perspektywę korzystania z urządzeń i modułową ich konstrukcję, pozwalającą planować możliwość przyszłego uzupełniania urządzenia o kolejne moduły oraz 2) nadzwyczaj rzadkie konsolidowanie środków, by wspólnie, z poziomu uczelni, kupować i wspólnie eksploatować urządzenia różnych generacji, rozwijając zróżnicowany park aparaturowy. Dodatkowo, niektóre urządzenia nie są właściwie wykorzystywane, także dlatego, że brakuje niewielkich środków na usunięcie awarii.

Racjonalizacja sytuacji wymaga podjęcia naprawdę prostych rozwiązań systemowych, przełamujących jednak barierę związaną z *efektem silosowym*, nie wymagających przy tym istotnych nakładów, gdyż wystarczy do tego struktura sieciowa, której elementy już praktycznie istnieją, odpowiednio koordynowana (to jedyny nowy element).

Zdaję sobie sprawę, że przewiduje się istotny udział w strategii zakupów dla rad dyscyplin, ale obawiam się, że wieloletnie zwyczaje w tym zakresie mogą zwyciężyć i rola rad może być sprowadzana do mniej lub bardziej fasadowej. Przecież nic nie stało na przeszkodzie, by w dotychczasowym stanie prawnym prowadzić skoordynowana politykę w zakresie zakupów i użytkowania infrastruktury badawczo-technologicznej …;

1. w procesie podejmowania trudnych decyzji strategicznych nie da się uniknąć skonfrontowania ze sobą dwóch następujących czynników: 1) podlegania ministerialnej ocenie dokonywanej głównie według zestawu wskaźników preferujących wyraźnie stronę naukową i wdrożeniową (poza dydaktyczną), oraz 2) dużego znaczenie w naszych realiach czynników nie przynoszących korzyści w postaci punktów ministerialnych lub pozyskiwanych środków, ale stanowiących dla nas wartość z innych przyczyn (np. tradycja, marka AGH, unikalność, oddziaływanie środowiskowe), jak np. współpraca z przemysłem, który niekoniecznie przoduje w zakresie innowacyjności. Przedmiotem decyzji zarządzających jest, czy bezwzględnie podporządkowujemy nasze priorytety uzyskiwaniu jak najlepszych wskaźników formalnych, czy też uznamy za właściwą politykę dwóch lub nawet kilku szybkości, godząc się z kosztami (w przenośni i dosłownie), jakie należy ponieść, szerzej podchodząc do kształtowania wartości Uczelni. Aspirowanie do statusu uczelni badawczej wydaje się skłaniać ku pierwszemu z tych rozwiązań, ale są też mocne argumenty za przyjęciem drugiego. Jednak wtedy zasadne staje się pytanie o to, czy tylko w okresie przejściowym i jakie instrumenty są niezbędne, by -z jednej strony- był on możliwie krótki, a -ze strony drugiej- nie rodziły one skutków niekorzystnych lub nawet szkodliwych, np. utraty czy ograniczenia pożytecznych kontaktów zewnętrznych albo niezasadnych wewnętrznych kosztów społecznych;
2. sądzę, że –z różnych powodów (trudno o tym mówić w kategoriach winy!)- aktualnie realizowane programy edukacji wymagają krytycznej analizy, bo nierzadko mają one charakter nie głęboko przemyślanej, spójnej oferty, lecz konstrukcji patchworkowych, złożonych z mniejszego lub większego rdzenia oraz sukcesywnie (i niezbyt starannie) doszywanych lub na siłę dosztukowywanych elementów, w której nie brakuje luk. Przyjęta w nowych normach systematyka oparta na dyscyplinach stwarza znakomitą okazję, by nasz model studiowania stał się elastyczny na tyle, by mieścił w sobie edukację w ramach dyscyplin oraz na kierunkach interdyscyplinarnych i pozwalał określić dla każdego z przyjętych ogólnych kierunków profil naszego absolwenta, uwzględniający efekty konsultacji i interakcji z naszym otoczeniem gospodarczym i w sferze administracji publicznej. Niezwykle potrzebny jest w tej materii powrót do *zasad pierwszych*, czyli do wskazania czego i w jakim zakresie oczekujemy od absolwenta każdego stopnia studiów oraz jak do tego mamy zdążać. Oferta edukacyjna powinna być zatem na nowo przemyślana i zracjonalizowana pod kątem właściwego zharmonizowania ścieżek obejmujących zagadnienia i przedmioty: (1) podstawowe (matematyka, fizyka, chemia, informatyka), (2) kierunkowe (inżynieryjno-technologiczne), (4) instrumentalne (metody badań, statystyka i metody opracowywania wyników badań oraz modelowanie), (5) dopełniające (języki obce, zarządzanie) oraz (6) budujące kompetencje tzw. miękkie, przede wszystkim - personalne (kreatywność, wszechstronny rozwój intelektualny, praca zespołowa, komunikowanie się, mechanizm uczenia się przez całe życie, …) i społeczne (szeroko rozumiane obywatelskie). Chodzi w tym o logikę, chronologię, zawartość i spójność całych programów i ich elementów oraz sposób koordynacji w ramach ścieżek i między nimi, w tym także działania w ramach wymienionych ścieżek lub ich elementów rzeczywistych mechanizmów konsultacji i uzgadniania treści programowych oraz form proponowanych zajęć i ich proporcji. Tak, by: 1) zagadnienia wymagające przygotowania matematycznego lub z fizyki były poprzedzone odpowiednim kursem tych przedmiotów – nie tylko z nazwy, ale również w odniesieniu do zawartości, 2) unikać nieuzasadnionych powtórzeń, 3) nazwy przedmiotów odpowiadały ich realnej, a nie deklarowanej, zawartości, 4) szerzej korzystać z modułowej/blokowej struktury przedmiotów i stopniowego, ale przemyślanego, odpowiednio do potrzeb uporządkowanego oraz wszechstronnego, rozwijania niektórych zagadnień (np. metod badania materiałów czy technologii otrzymywania materiałów na kolejnych stopniach studiów, inżynierskim, magisterskim i doktorskim – by sięgnąć do najbliższej mi dyscypliny).

Przestrzegam przed zbywaniem oraz trywializowaniem tej kwestii, bo ma ona bardzo istotne znaczenie, a znajdujemy się w punkcie –w mojej ocenie- wystarczająco odległym od optymalnego (przyznaję, że może nie wszędzie jednakowo). Warto się tym zająć, bo dzisiaj młodych ludzi cechuje pragmatyczne podejście, którego elementem jest ocenianie naszej oferty i praktyki, a także spójności między nimi. A to –z kolei- rzutuje na naszą atrakcyjność. Jak słusznie prognozował pod koniec XX wieku wspomniany już P. Drucker, wiek XXI to czas pracownika wiedzy i konkurencyjny rynek bardziej pracodawcy niż pracownika. Ta prognoza się sprawdza i rodzi nowe wyzwania, do których powinniśmy odpowiednio przygotowywać naszych absolwentów. I -najpierw- siebie, by robić to należycie …;

5. mimo, że zapisy nowej ustawy, pierwotnie zapowiadanej jako zmieniającej zasadniczo system zarządzania uczelniami, zostały w toku prac parlamentarnych w tym aspekcie wyraźnie stępione, nadal wzmacniają rolę władzy wykonawczej (głównie rektora), zwiększając i doprecyzowując równocześnie kompetencje i -zarazem- odpowiedzialność jego i innych organów ustawowych. W takiej sytuacji, bardzo potrzebnym dopełnieniem właściwie rozumianego przywództwa rektora jest mechanizm wspólnotowy, którego elementem kluczowym jest świadoma i dobrze współpracująca z organami władzy społeczność uczelni. Oczywiście, współpraca oznacza dwukierunkową interakcję, najlepiej osiąganą przy użyciu instrumentów z arsenału modelu partycypacyjnego.

Kilka uwag i propozycji – do i dla nas

Realizacja każdej, a tym bardziej - ambitnej, strategii odbywa się poprzez nakreślanie i wdrażanie planów operacyjnych krótko-, średnio- i długo- terminowych, złożonych z konkretnych pakietów działań w kierunku osiągnięcia zamierzonych celów (ogólnych/generalnych i cząstkowych). Wiele lat doświadczeń oraz obserwacji skłania mnie do zaproponowania kilku następujących, dotyczących różnej problematyki i mających różną skalę:

1. nie przeceniam znaczenia międzynarodowych rankingów, ale sądzę, że za jeden z głównych celów powinniśmy uznać dojście o własnych siłach w okresie kilku lat do co najmniej 200. miejsca w jednym z nich - tzw. Rankingu Szanghajskim. To są miejsca aktualnie zajmowane przez Koreański Uniwersytet Nauki i Technologii (183), Uniwersytet Techniczny w Dreźnie (207), RWTH Aachen (212), Duński Uniwersytet Technologiczny (215) czy Instytut Technologiczny w Karlsruhe (232). AGH, jako druga w kolejności polska uczelnia techniczna, zajmuje 633. pozycję. Wyprzedzają nas jeszcze nie tylko Politechnika Warszawska (576. miejsce), ale też -i to wyraźnie- uczelnie techniczne w Delft, Grenoble, Mediolanie, Berlinie, Goeteborgu (Chalmersa) oraz kilkanaście innych. Mam też nadzieję, że podczas realizacji strategii długoterminowej uda się podjąć wyzwanie ambitne, ale realistyczne, czyli wejścia do pierwszej setki uczelni.

Wiem, że osiągnięcie znacznej poprawy pozycji w Rankingu Szanghajskim może wynikać z innego rodzaju działania – pewnego rodzaju fuzji (mechanizm sfederowania) z Uniwersytetem Jagiellońskim, ale –po pierwsze- to przedsięwzięcie duże i wymagające bardzo wszechstronnej analizy, po drugie – za mało o tym wiem, by w jakikolwiek sposób się do niego odnieść, a po trzecie – powinno być elementem kompleksowej strategii, uwzględniającej szersze spektrum działań (o kilku – poniżej).

Uważam jednak, że realne jest również samodzielne dokonanie bardzo znacznego postępu;

2. szansę na przeniesienie naszego potencjału oraz pozycji na wyższy poziom, nie tylko w rankingach, widzę w działaniu ukierunkowanym na tworzenie zintegrowanych struktur. Dobrze, że podjęto formalną współpracę z Instytutem Fizyki Jądrowej PAN w Krakowie, ale warto poważnie rozważyć również analogiczne działania w stosunku do innych instytutów PAN oraz uczelni technicznych i instytutów badawczych. Zawiązanie możliwie szerokiego konsorcjum w pasie Polski Południowej (Kraków-Rzeszów-Kielce-Częstochowa, a nawet Gliwice), dostępnego dla położonych poza nim jednostek, związanego z naukami technicznymi, z naszą pozycją jako lidera (nowocześnie rozumianego - nie na zasadzie dominacji, lecz partnerskiej), jest zadaniem z pewnością stanowiącym ogromne wyzwanie, ale może prowadzić do powstania nowej jakości. Można dyskutować o jego strukturze, biorąc pod uwagę różne poziomy jej elastyczności: od bardziej sformalizowanej do sieciowej, przy czym relacje z poszczególnymi podmiotami można układać wg różnych schematów. Podobną inicjatywę trzeba wykazać w odniesieniu do poszczególnych dyscyplin: tworzenie centrów grupujących różne instytucje to perspektywa nowoczesnego działania wg modelu *win-win*, ukierunkowanego na podnoszenie efektywności i –co za tym idzie- produktywności. Wydaje się, że otwiera się coraz więcej ścieżek formalnych, wspierających takie inicjatywy. Dla porządku – ta propozycja nie tylko nie konkuruje ani nie stoi w sprzeczności z ewentualną integracją z UJ, ale może jej nadać jeszcze szerszy wymiar;

3. dla zintensyfikowania działań w celu poprawy naszej pozycji na arenie międzynarodowej możemy sięgnąć po środki motywujące do współpracy z zagranicznymi ośrodkami i grupami badawczymi, w postaci wyprofilowania na ten kierunek zawieszonych, a w przeszłości bardzo pożytecznych GUZ-ów (grantów uczelnianych zamawianych). Ich przeznaczenie na wsparcie: 1) badań prowadzonych we współpracy międzynarodowej, 2) występowania o międzynarodowe granty, 3) prac w ramach wspólnych (podwójnych) dyplomów lub doktoratów, z pewnością przyniesie wiele pozytywnych efektów;

4. sądzę, że dojrzeliśmy już do przejścia na inny poziom zarządzania kontaktami badawczymi z partnerami zewnętrznymi. Dlatego rozsądne wydaje się stworzenie mechanizmu „punktu kontaktowego”, w którym podmiot zainteresowany przeprowadzeniem u nas badań mógłby przedstawić swój problem i z którego byłby „pilotowany”. To pozwoli zminimalizować losowość kontaktów i poprawić jakość współpracy. Taki mechanizm, znowu na zasadzie podejścia sieciowego z elementem koordynacji, można stworzyć dla całej Uczelni lub dla dyscyplin, względnie ich grup;

5. kontynuując jeszcze wątek adresowanego wspierania rozwoju, chciałbym sformułować postulat, by wprowadzono uczelniane granty aparaturowe (na urządzenia badawcze i technologiczne), w ramach których można będzie uzyskiwać wsparcie (w tym: całkowite finansowanie) rozbudowy posiadanych urządzeń, pozyskiwania nowych oraz –co równie ważne- usuwania, wymagających większych zakupów lub zewnętrznych usług, awarii urządzeń będących w naszym posiadaniu. Ostatni element jest też bardzo istotny, wobec niezrozumiałej polityki prowadzonej przez dysponentów środków publicznych na poziomie centralnym (ministerstwo i jego agendy), nieuwzględniającej w praktyce dofinansowania w tym zakresie. Przez to niemały odsetek urządzeń mogących nam jeszcze dobrze i długo służyć jest lub bywa wyłączony z użytkowania.

Kilka uwag i propozycji – kontekst szerszy

Zdaję sobie sprawę z wagi oddziaływania władz Uczelni na poziomie krajowym. Wiem, że to się dzieje i, że nasza pozycja jest na tyle silna, iż głos płynący z AGH jest słuchany. Warto to wykorzystać do zaproponowania działań korygujących aktualne podejście i rozwiązania, tam gdzie to jest potrzebne. Intuicja i doświadczenie ostatnich miesięcy (np. z powrotem do 50% kosztów uzyskania) podpowiadają mi, że dzisiaj dużo łatwiej jest przekonać władze resortowe i rządowe do przyjęcia formułowanych postulatów i rozwiązań do realizacji niż będzie w późniejszym okresie.

A uświadomienia władzy wymaga co najmniej, że (podaję tylko najistotniejsze z mojej perspektywy aspekty):

1. państwo odgrywa bardzo ważną rolę w stwarzaniu warunków do prowadzenia prac naukowych – nie tylko bezpośrednio wdrożeniowych, ale także o charakterze badawczym. Jeśli spojrzymy na stawiane często za wzór Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, to nie powinno nam umykać, że, oprócz bardzo dynamicznego i współpracującego ze sferą badawczą przemysłu i znakomitych uniwersytetów, ogromny udział w kreowaniu i prowadzeniu badań pełni administracja rządowa. Dla przykładu – tylko dwa departamenty (odpowiedniki naszych ministerstw), obrony i energii, prowadzą, czyli finansują, po kilkanaście instytutów badawczych, w tym szereg powszechnie znanych i uznawanych, a dodatkowo - działają jeszcze rządowe agencje, których celem jest wspieranie rozwoju nauki. U nas przemysł ma bardzo ograniczone możliwości. Tym bardziej zatem sfera rządowa musi przyjąć dominującą odpowiedzialność za rozwój nauki i wypełnić czynem nadal bardzo nośne hasło zmierzania do gospodarki opartej na wiedzy. I nie powinno się tego robić według dość popularnego wśród biurokratów nauki podejścia: *w poniedziałek – środki (zwykle dość niewielkie), we wtorek - badania, a we środę – wdrożenie*. To – po prostu- tak nie działa, ale nie wszyscy o tym wiedzą i są skłonni to zaakceptować;

2. realia świata nauki są na tyle złożone, iż stosowanie jednolitego podejścia do różnych dziedzin, dyscyplin oraz obszarów w ramach dyscyplin, jest nieuprawnionym uproszczeniem. Skonfrontowanie bardzo użytecznej dziewięciopoziomowej klasyfikacji gotowości technologicznej (*TRL – Technology Readiness Level)*, stworzonej w amerykańskiej agencji kosmicznej NASA, z paletą aktywności badawczej, prowadzi nieuchronnie do wniosku, że z przyczyn obiektywnych, musimy mieć równocześnie do czynienia z różnymi poziomami dla różnych obszarów. W niektórych obszarach, np. z dziedziny IT, osiągnięcie górnych poziomów, czyli 7.,8., a nawet 9. jest w naszych warunkach realne, podczas gdy w innych – standardem są poziomy 1 i 2, a tylko „punktowo” osiągamy poziomy 3, 4 czy 5 lub 6. I to jest sytuacja naturalna, biorąc pod uwagę specyfikę obszarów i nasze uwarunkowania, a nie wynikająca z niewystarczającej jakości naszej pracy czy braku innowacyjności. Na marginesie – warto podkreślać, że nasza praca z natury rzeczy jest innowacyjna, a to, że nie zawsze osiągnięcia przekładają się na szybki wymiar aplikacyjny, może mieć różne przyczyny, w tym – związane z niewystarczającą chłonnością otoczenia przemysłowego lub niedostateczną efektywnością zarządzających środkami publicznymi czy mechanizmów typu PPP (partnerstwo prywatno-publiczne);

3. warto zastanowić się nad modelem naszej edukacji wyższej. Nigdy nie zapomnę rozmowy sprzed około dziesięciu lat z sędziwym, doświadczonym i znakomitym profesorem Uniwersytetu Stanforda, który z dumą podkreślał, że do nich młodzi ludzie przychodzą studiować na uniwersytecie Stanforda, co oznaczało, że -jak twierdził- przez pierwsze dwa lata edukacja jest zintegrowana przedmiotowo, zindywidualizowana podmiotowo, skoncentrowana na przedmiotach podstawowych i kształtowaniu odpowiedniego podejścia, tylko z elementami przedmiotów kierunkowych, a wybór kierunku następuje po dwóch latach. I dodał, że badania wskazują, iż około 50% studentów wybiera inny kierunek niż by wybrało na początku edukacji. To skala dająca do myślenia. Tym bardziej, że ten uniwersytet wybiera raczej świadoma i bardzo dobrze przygotowana do studiowania młodzież. (Zresztą w ogóle uważam za szkodliwą tendencję wymuszania wczesnego profilowania, widoczną w procesie krajowej edukacji).

Jeżeli zatem myślimy w skali kraju o wyselekcjonowaniu uczelni wiodących, co wydaje się słusznym kierunkiem (tą droga poszli Niemcy – można się zapoznać z ich doświadczeniami), to może sensownym by było uelastycznienie podejścia do edukacji w tych uczelniach lub, przynajmniej, w ramach niektórych dyscyplin. Najpierw pilotażowo, a później, po odpowiedniej analizie –ewentualnie- systemowo;

4. rozważenia godne jest sięgnięcie po rozwiązanie francuskie, polegające na tworzeniu grup badawczych (CNRS), wzmacniających potencjał funkcjonujących już grup badawczych w uniwersytetach. To pozwoliłoby nie tylko na skoncentrowane wsparcie wybranych grup w wiodących uniwersytetach, ale również na stworzenie szansy rozwoju tam, gdzie tylko konkretne grupy badawcze mają wybitne osiągnięcia;

5. przyjęte dla sfery dydaktycznej współczynniki kosztochłonności wymagają w odniesieniu do co najmniej kilku dyscyplin technicznych podwyższenia o co najmniej 0.5 pkt. Brak zdecydowanych kroków w tej materii sankcjonuje niezdrową sytuację, polegająca na tym, że potrzeby te są finansowane z innych źródeł, kosztem środków na inne cele, i to -z konieczności - w wymiarze niewystarczającym do prowadzenia zajęć na najwyższym poziomie. Dzisiaj, gdy transfer środków do uczelni odbywa się poprzez subwencję, jedyną drogą poprawy jest zwiększenie wskaźnika kosztochłonności na dydaktykę, a właściwie – jego urealnienie (bo przecież o to chodzi!).

Kilka zdań podsumowania

Reasumując powyższe, chciałbym podkreślić, że –moim zdaniem- wykorzystanie szansy na znaczne przyspieszenie naszego rozwoju warunkowane jest odważnym, choć –równocześnie- racjonalnym przełożeniem możliwości stwarzanych przez nowe rozwiązania prawne na funkcjonowanie Uczelni. Niall Fergusson w swej niedawno wydanej książce *Wielka Degeneracja. Jak psują się instytucje i umierają gospodarki* przeciwstawił niszczącemu dla państw modelowi stacjonarnemu ich działania, pozwalający na rozwój model dynamiczny. Myślę, że nie wchodząc w szczegóły przeprowadzonej przez Fergussona analizy i zachowując świadomość pewnej różnicy między problemem omawianym przez niego a zagadnieniami związanymi z wyzwaniami stojącymi przez nami, można podobnie określić stawkę o jaką toczy się debata (stagnacja lub wolny rozwój vs przyspieszony rozwój) oraz towarzyszącą wyborowi między wariantami podejścia do implementacji nowych rozwiązań prawnych (model stacjonarny vs model dynamiczny).

Cały czas trzeba zdawać sobie sprawę, że aktualna reforma stwarza dość szczególne możliwości rozwoju głównie tym, którzy potrafią je dostrzec oraz mają potencjał i chęć skorzystania z nich.

Warto zdać sobie również sprawę z tego, że, jeśli chcemy podążać za zapisami i duchem reformy, to niedługo będziemy wybierali nowe władze Uczelni według nieco innych niż dotychczas kryteriów. Dla rady i senatu oznacza to przesunięcie akcentu w stronę umiejętności odpowiedzialnego ogarniania całości spraw uczelnianych w bardzo szerokiej perspektywie, także strategicznej.

I jeszcze potrzebne wyjaśnienie – moje podejście do wskazanych wyżej problemów i sposób ich opisu, także w kontekście potrzeby zmiany sposobu zarządzania, wynika z dwóch przyczyn: 1) poziomu ostrości ich postrzegania oraz 2) głębokiego przekonania, że warto podjąć duży wysiłek, by skorzystać z nadarzającej się szansy na pokonanie barier dla przyspieszenia tempa naszego rozwoju, bo następna szansa nieprędko może się trafić – nie mam wiary w to, że impuls do niej zostanie wygenerowany bez udziału bodźca zewnętrznego. Podkreślę, że może nie wszędzie potrzeba zmian jest bardzo odczuwalna, ale nie oznacza to, że jej obiektywnie nie ma, jeśli uznamy za cel znaczne przyspieszenie tempa rozwoju Naszej Uczelni.

Uwagi końcowe

Zdaję sobie sprawę z wyjątkowości obecnej chwili - przełomu pierwszego i drugiego stulecia funkcjonowania Naszej Uczelni. Jej symbolika skłania, tak do dokonania podsumowania naszych wspaniałych dokonań, jak i do analizy aktualnej sytuacji i określenia koncepcji rozwoju na kolejne lata. Los zrządził, że –niezależnie od tego jak bardzo tego chcemy- musimy spojrzeć na przyszłość w nowej perspektywie, uwzględniającej inne niż dotychczas normy prawne i wykonać w tej materii konkretną pracę.

Pierwszym bardzo ważnym krokiem w kierunku sformułowania koncepcji implementowania nowych norm będzie nowy Statut AGH, który powinien być przyjęty wkrótce. Mam zaledwie szczątkowe informacje o pracach nad tym kluczowym dokumentem i nie wiem które z trzech podejść do rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych on egzemplifikuje: 1) pozostawienie wszystkiego lub prawie wszystkiego tak jak było, za wyjątkiem rozwiązań, których wdrożenie jest obligatoryjne i dokonania niewielkich korekt (nazywam to wariantem zachowawczym, odpowiadającym stacjonarnemu z wyżej pokazanej klasyfikacji Fergusona); 2) dokonanie zasadniczej zmiany w celu zbliżenia struktury do kategorii ustawowych (dziedziny, dyscypliny); 3) elastycznych zapisów, nie przesądzających modelu strukturalnego, a ostateczne decyzje pozostawiających władzom następnej kadencji (rektorowi, radzie uczelni i senatowi). Nie wiem też, czy dokonano szczegółowej analizy dobrze rozpracowanych poszczególnych wariantów, czy też na wczesnym etapie, z jakichś powodów (i ew. - z jakich) ograniczono się do jednego z nich.

Swoje wsparcie dla wariantu drugiego wyraziłem i uzasadniłem. Ze zrozumieniem spotkałoby się też przyjęcie wariantu trzeciego. A to dlatego, że pozwoliłoby na dogłębną analizę wariantów i debatę nad nimi podczas procesu wybierania nowych władz - nasza społeczność mogła by przekazywać swoje opinie i stanowiska kandydatom, a w procesie wyborczym kierować się poglądami kandydatów.

Niezależnie od tego, która koncepcja będzie dominowała w projekcie Statutu, jestem przekonany, że dotyczący tak doniosłej materii proces decyzyjny powinien uwzględniać: 1) dokonanie i przedstawienie naszej społeczności szczegółowej analizy wszystkich rozpatrywanych wariantów koncepcji, 2) przedstawienie przekonującego uzasadnienia rekomendowanego wyboru (jeśli do takiej rekomendacji dojdzie), i 3) racjonalną (chodzi o czas) debatę merytoryczną naszej społeczności, poprzedzającą podjęcie ostatecznej decyzji. Tak, by wszystkie elementy podejścia „3-D” (*Debata-Decyzja-Dyscyplina*) były zrealizowane. Dodam i zaakcentuję, że nie widzę uzasadnienia dla traktowania któregokolwiek z wariantów jako naturalnego i oczywistego. Mam wrażenie, że taka ocena może dotyczyć pierwszego z wyżej wskazanych. Gdyby tak było- nie zgadzam się z takim poglądem: każdy wariant powinien zostać bardzo poważnie przeanalizowany z punktu widzenia kryteriów decydujących o poziomie i dynamice rozwoju Uczelni. A pierwszy - może najbardziej, bo prowadzi on do istotnej strukturalnej, funkcjonalnej i –wreszcie- związanej z aspektami finansowymi, niespójności rozwiązań wewnętrznych z podejściem do uczelni regulowanym nowymi normami.

Jak sięgam pamięcią, a pracuję tu już prawie czterdzieści lat - AGH miało i ma szczęście do rektorów i władz, którzy stawiali czoła wyzwaniom i stanowili krajową awangardę wprowadzania nowoczesnych i dobrych rozwiązań. Teraz przed aktualnymi władzami i ich następcami postawiono zadanie jakościowo nieporównywalne z wcześniejszymi, tak z uwagi na skalę, skutki jak i na formułę odpowiedzialności. Nie zazdroszcząc tej odpowiedzialności, pozostaje życzyć, by znaleźli najlepsze rozwiązania, bo skutki tych decyzji będą wyznaczały tempo rozwoju i pozycję naszej Uczelni na długie lata.

Jerzy Jedliński WIMiC