



# Krzysztof Zaremba

Kandydat na Rektora  
Politechniki Warszawskiej  
w kadencji 2020–2024

Program działania

## Wprowadzenie

Przedstawiam Państwu skrót deklaracji programowej w wyborach Rektora Politechniki Warszawskiej na kadencję 2020-2024. Pełną wersję, wzbogaconą o propozycje najważniejszych działań, znajdują Państwo na mojej stronie internetowej: [www.krzysztofzaremba.pl](http://www.krzysztofzaremba.pl).

## Program działania

Kandyduję do godności Rektora Politechniki Warszawskiej, aby wzmocnić poczucie akademickiej wspólnoty, będące warunkiem realizacji wszystkich spodziewanych i niespodziewanych zadań, z którymi przyjdzie nam się w nadchodzącej kadencji zmierzyć. Ostatnie wydarzenia każą mi z pokorą formułować program. Wiem, że najistotniejsze wyzwania pojawiają się bez zapowiedzi. Aby móc im sprostać, chciałbym czerpać siłę ze zbiorowej mądrości całej społeczności, być jej godnym wyrazicielem i budować wraz z Państwem poczucie dumy z naszej Uczelni. Wiem, że uwarunkowania codziennego dnia, szczególnie dziś, mogą tłumić entuzjazm i kierować nas ku pragmatycznym, defensywnym strategiom. Mimo to jestem przekonany, że ambitny, sięgający w przyszłość plan jest konieczny. Chcę pracować z Państwem nad wizją, z którą wszyscy będziemy się utożsamiać. Głęboko wierzę, że osiągniemy cel tworząc:

- **Oparty na poszanowaniu demokracji uniwersytet**, gdzie wysłuchuje się każdego, szuka kompromisu, szanuje odmienne opinie i czerpie z nich inspiracje.
- **Politechnikę przyjazną**, otwartą, gdzie z pomocą administracji, w środowisku bezpiecznych i spójnych systemów informatycznych, we wzajemnej życzliwości, realizujemy zadania i pasje.
- **Uczelnię będącą źródłem nowych myśli**, o szeroko rozpoznawalnym profilu badawczym, inwestującą w talent i aktywność naukowców, tworzącą warunki dla dokonywania odkryć, wyznaczającą nowe trendy technologiczne, otwartą na współpracę międzynarodową.
- **Europejskie centrum kształcenia**, przygotowujące studentów do twórczej pracy w warunkach globalnej społeczności wiedzy, przyciągające najzdolniejszych kandydatów, wspierające wymianę myśli w międzynarodowej społeczności studiujących.
- **Politechnikę piękną** urodą swych zabytkowych gmachów, a równocześnie współczesną architektonicznie, z uczelnią strukturą powiązanych kampusów, nasyconą najnowszą technologią, ekologiczną, energooszczędną, przyjazną użytkownikom.

# Oparty na demokracji i poszanowaniu tradycji uniwersytet

Trzy lata temu, w reakcji na reformę systemu szkolnictwa wyższego, na Politechnice rozpoczęła się dyskusja o zmianie struktury, ujawniając różnice w wizjach optymalnej organizacji uczelni. Moje poglądy w tej sprawie zostały ukształtowane w dyskusjach z Dziekanami i Profesorami wielu Wydziałów. Kandydując do godności Rektora przedstawiam wypracowane stanowisko i w zgodzie z wartościami, które uznaję, poddaję demokratycznej ocenie wizję **uczelni partycypacyjnej – Politechniki opartej na tradycyjnych wartościach, awangardowej w działaniu**. Zgodnie z tą ideą, jako Rektor dążyłbym do uzgodnienia wszystkich kluczowych decyzji wpływających na kształt uczelni z całą akademicką wspólnotą.

Struktura organizacyjna, którą uważam za właściwą, opiera się na utrzymaniu, a nawet wzmocnieniu podmiotowej roli Wydziałów. Znajduje to uzasadnienie w tradycji, w funkcjonalności działania, a wreszcie, co najważniejsze, w zgodności z ukształtowaną przez lata kompozycją różnorodnych środowisk o wspólnych celach, dążeniach i potrzebach. Chciałbym stworzyć praktykę i podstawy formalne dla funkcjonowania Kolegium Dziekanów jako forum doradczego Rektora, uczestniczącego w podejmowaniu decyzji i współodpowiedzialnego za ich skutki. Widzę miejsce dla reprezentantów Wydziałowych Rad Samorządów Studentów i Doktorantów w gremiach opiniujących, w przekonaniu, że stanowią ważny kanał współpracy i przekazu informacji.

Za priorytetowy cel przyjmuję dążenie do eliminowania nakładających się kompetencji i konfliktów decyzyjnych. W tej sferze za najistotniejsze uznaję jasne określenie granic kompetencji Rad Naukowych Dyscyplin. Ich rolą powinno być przede wszystkim prowadzenie postępowań awansowych oraz ocena i koordynacja działań w sferze naukowej. Badania, podobnie jak dydaktyka, powinny pozostać w domenie odpowiedzialności Wydziałów.

Nie przekonuje mnie koncepcja Szkół, jako sztucznie tworzonych, administracyjnych struktur służących w istocie komasacji Wydziałów i centralnemu zarządzaniu działalnością merytoryczną. Uważam jednak, że każda uzasadniona merytorycznie i akceptowana przez środowisko integracyjna zmiana struktury Uczelni jest warta rozważenia i poparcia. Działania takie muszą być jednak zgodne z hasłem **EWOLUCJA – NIE REWOLUCJA**, które jest kluczowym elementem proponowanego przeze mnie stylu zarządzania. Wśród zadań którym nie szkodzi centralizacja widzę przede wszystkim usprawnienie bieżącego funkcjonowania Uczelni (w sferze technicznej, remontowej, informatycznej, w obszarze zamówień publicznych, obsługi projektów, efektywnego wsparcia prawnego itd.).

Wśród szczególnie ważnych działań zmierzających do realizacji wizji Uczelni partycypacyjnej, konserwatywnej w strukturze i awangardowej w działaniu, chciałbym wymienić:

- Konsekwentne przestrzeganie reguły zarządzania Uczelnią w sposób demokratyczny, otwarty i transparentny.
- Obalanie zakorzenionych stereotypów, takich jak mentalny podział Politechniki na Centrum, Południe i Płock, czy stygmatyzowanie Wydziałów o dominującym profilu konstrukcyjnym, twórczym lub dydaktycznym jako gorszych, bo nienaukowych.
- Możliwie najpełniejsze wykorzystanie Rady Uczelni jako ciała wspomagającego i nadzorującego Uczelnię, ale także będącego jej ambasadorem w otoczeniu gospodarczym i administracyjnym.
- Wyłanianie wszelkich organów, reprezentantów i kierowników w sposób jak najbardziej demokratyczny (w szczególności zmiana procedury wskazywania kandydata na Dziekana). Korzystanie z opinii i uwzględnianie zdania grup społeczności akademickiej we wszystkich sprawach i w maksymalnym stopniu.
- Precyzyjne określenie relacji kompetencyjnych pomiędzy Wydziałami, Radami Naukowymi Dyscyplin, Szkołami Doktorskimi i Centrami Badawczymi IDUB, z założeniem utrzymania podmiotowej roli Wydziałów.
- Promowanie współpracy międzywydziałowej, skoncentrowanej wokół jasno sformułowanych, aktualnych cywilizacyjnie zadań.
- Wykorzystanie w zarządzaniu Uczelnią szczególnego potencjału, jakim jest obecność w jednej instytucji specjalistów, badaczy i utalentowanych studentów reprezentujących szeroki wachlarz umiejętności, wiedzę i doświadczenie - tworzenie stabilnych ciał eksperckich, rotacyjnych, o płynnie i stosunkowo często wymienianym składzie, przechodzącym między kadencjami dla zachowania ciągłości.
- Zmiana zasad planowania budżetu Uczelni (np. budżet hierarchiczny: trój- zamiast dwustopniowy: (1) budżet wydziałów i jednostek; (2) budżet dla zadań wspólnych uczelni (merytorycznych, infrastrukturalnych) - tworzony i wydatkowany w konsultacji z ciałami kolegialnymi (np. rada dziekanów i kierowników jednostek); (3) budżet centralny Rektora).
- Budowanie silnego aparatu administracyjnego i prawnego, wydajnie odciążającego Rektora, Dziekanów i pracowników od czasochłonnych działań organizacyjnych.
- Profesjonalizacja i centralizacja sfery działań obejmującej procesy administracyjne i zarządcze, związane z utrzymaniem infrastruktury, bezpieczeństwa i sprawności działania Uczelni. W tej domenie powinny znajdować się również narzędzia kreowania mechanizmów rozwoju oraz korygowania nieprawidłowości w jednostkach.
- Centralizacja zarządzania infrastrukturą uczelni, przy zapewnieniu otwartości procesu decyzyjnego i konsekwentnego przestrzegania zasady, że poszukiwanie źródeł finansowania zawsze jest poprzedzone precyzyjnym planem działania i scenariuszem finansowym, a przy dużych inwestycjach konieczny jest możliwie szeroki konsensus i synergia celów.
- Korekta zasad w sferze pensum dydaktycznego, z założeniem, że naukowa działalność

wszystkich pracowników jest rzeczywistą, czasochłonną i przynoszącą uczelni pożytek formą wykonywania obowiązku pracy.

- Szersze otwarcie na środowisko absolwentów.

## Politechnika przyjazna

Akademia to przede wszystkim ludzie. Są tu, gdyż ponad zwykłe motywacje zawodowe cenią sobie unikatową atmosferę, wspólne wartości i szansę realizacji ważnych, budujących naszą przyszłość zadań. Zamiast naśladować, powinniśmy wyprzedzać rynek, również przez tworzenie wzorów współpracy, kreatywnej atmosfery, poczucia świadomości celów i satysfakcji z osiągnięć.

Politechnika jutra powinna zapewnić naukowcom i nauczycielom spokój, swobodę działań merytorycznych i ograniczenie zbędnych, biurokratycznych obciążeń, doktorantom i studentom - komfort dostępu do wiedzy, współczesnych technik i narzędzi dydaktycznych oraz opiekę i sprawność kontaktu, administracji – klarowność stawianych zadań, mechanizmy podnoszenia kwalifikacji, dobre zaplecze techniczne, docenienie i świadomość włączenia we wspólne cele.

Siłą Uniwersytetu są tworzone przez dziesięciolecia wartości, a przede wszystkim współpraca i wzajemny szacunek wszystkich członków akademickiej społeczności. By ten stan wzmacniać, musimy zapewnić wszystkim poczucie docenienia i stworzyć warunki działania w przyjaznym i bezpiecznym otoczeniu.

Naukowcy i nauczyciele pracują twórczo tylko wtedy, gdy ich inwencja nie jest tłumiona i gdy znajdują czas na skupienie myśli. Pragnę zapewnić wszystkim Państwu warunki, których sam oczekiwałbym od Uniwersytetu. Jest to przede wszystkim maksymalna swoboda w sferze działań merytorycznych. Nie zamierzam “planować” badań centralnie, ani wyznaczać ścisłych celów. Zamiast tego proponuję uproszczenia procedur biurokratycznych i otwartość na inwencję zespołów i Wydziałów. Efekty rankingowe i ewaluacyjne, których wszyscy oczekujemy, muszą być skutkiem, a nie celem podejmowanych działań. Korzystając z warunków jakie daje status Uczelni Badawczej chciałbym efektywnie wykorzystać zadaniowy system pracy. Wymiar obowiązków dydaktycznych (pensum) nie powinien przekraczać norm ustalonych w innych uczelniach, a zadania naukowe i dydaktyczne muszą być traktowane jako równorzędne sposoby realizacji zadań pracowniczych.

Myśląc o doktorantach i studentach mam świadomość, że dziś każdy z Was może porównać warunki studiowania na Politechnice z tymi, które oferują najlepsze uniwersytety. Dystansu tego nie da się pokonać natychmiast, jednak powinniśmy dążyć do szybkich zmian. Uwarunkowania materialne nie mogą tworzyć barier w dostępie do wiedzy dla tych wszystkich, którzy

studiując wykazują talent i zaangażowanie. Zamierzam stworzyć warunki dla silniejszego wykorzystania ogólnych i tworzenia własnych, politechnicznych systemów stypendialnych i pomocowych. Przeprowadzka do Warszawy nie może być dla kandydatów na studia czynnikiem blokującym. Chcąc przyciągać najzdolniejszych musimy oferować im możliwość migracji poprzez wykorzystanie własnej, modernizowanej sieci akademików i przez nowe formy wsparcia.

Uczenie zdalne w środowisku międzynarodowym jest warunkiem aktualności wiedzy i metod. Zamierzam możliwie szybko zintegrować i upowszechnić metody cyfrowego wsparcia dydaktyki, zarówno w sferze merytorycznej, jak i administracyjnej. Musimy podnosić jakość komunikacji anglojęzycznej przez zwiększenie i poprawę jakości zajęć. Chciałbym poprawić skuteczność mechanizmów wspierania jakości kształcenia, między innymi przez korygowanie, różnicowanie, unowocześnianie systemu ankietyzacji. W tej sferze zamierzam usprawnić przepływ informacji w obu kierunkach (między studentami i kadrą), unikać podejścia represyjnego, a równocześnie zwiększać realną skuteczność mechanizmów stymulujących do usprawnień.

Spoiwem wielu istotnych, a często pomijanych i niedocenianych procesów na Uczelni jest jej administracja. Chcąc osiągnąć komfort bieżącego funkcjonowania zacząć musimy od komfortu ludzi, którzy z pasją, w trudnych warunkach, starają się zapewnić ciągłość pracy, realizację zewnętrznych zobowiązań, ułatwić nam wzajemny kontakt, również ten zdalny, tak ważny w chwili zagrożenia epidemicznego. Niezbędne jest umożliwienie stałego podnoszenia kompetencji zawodowych administracji i jednoczesna optymalizacja organizacji procesów. Chciałbym opracować i wdrożyć motywacyjny system rozwoju zawodowego w Uczelni oraz doskonalić kompetencje dotyczące obsługi badań naukowych i kształcenia. W świetle wyzwań funkcjonowania na globalnym rynku musimy poprawiać kompetencje językowe pracowników administracji oraz tworzyć dla nich szanse stażowe w uczelniach zagranicznych. Okres ostatnich miesięcy pokazał nam, jak wiele procedur można uprościć i usprawnić wykorzystując dostępne narzędzia informatyczne. Powinno być to punktem wyjścia do budowy i wdrożenia elektronicznego systemu obiegu dokumentów, monitorowania procesów i podejmowania decyzji.

Wszystkie grupy naszej wspólnoty potrzebują spokoju w pracy i możliwości regeneracji sił. Politechnika powinna być enklawą w zgiełku dynamicznie rozwijającej się cywilizacji. Będę dążył do tworzenia społecznych i przestrzennych warunków sprzyjających spotkaniom i nieformalnym dyskusjom. Doceniam rolę rekreacji, odpoczynku, które powinny realizować się w zadbanych budynkach i w otwartych, zazielenionych przestrzeniach kampusu. Uważam, że powinniśmy doinwestować sieć politechnicznych ośrodków wypoczynkowych oraz zwiększyć jakość usług w nich oferowanych dla wszystkich grup wspólnoty.

Kluczowym elementem zrównoważonego rozwoju Uczelni jest sprawna komunikacja wewnętrzna, sprzyjająca optymalnemu wykorzystaniu naszego potencjału. Są w nią za-

angażowane media elektroniczne oraz tradycyjne kanały przekazu informacji. Zamierzam dążyć do integracji cyfrowego systemu obsługi uczelni, w którym dostępne i bezpieczne będą wszystkie dane i zasoby potrzebne poszczególnym grupom. Bardzo ważne jest, aby prowadzić cykliczne, otwarte spotkania ze wspólnotą akademicką poświęcone konsultacjom i informacjom o najważniejszych sprawach Uczelni.

Będę stanowczo zwalczał przejawy dyskryminacji, mobbingu i naruszania zasad etycznych. Chciałbym zwiększyć efektywność mechanizmów pomocowych dostępnych dla wszystkich grup wspólnoty, zarówno w sferze finansowej jak i przez budowanie mechanizmów wsparcia interpersonalnego.

Aby osiągnąć główny cel, jakim jest stworzenie dla wszystkich - pracowników, studentów i doktorantów, przyjaznego środowiska pracy i nauki, jako najpilniejsze działania wskazałbym:

- Wprowadzenie i konsekwentne stosowanie sprawiedliwego i powszechnego systemu oceny pracowników, wykorzystywanego nie tylko do jednorazowych akcji, ale będącego podstawą awansów, wynagrodzeń, nagród i działań dyscyplinujących.
- Stworzenie przejrzystego systemu wynagradzania i ścieżki awansowania. Czerpiąc inspirację z obszaru badań uczelnia powinna powołać program grantów dla szczególnie efektywnych inicjatyw w obszarze dydaktyki i administracji. Ważne, aby wszyscy aktywni czuli się dostrzeżeni i docenieni.
- Konsekwentne zwalczanie zjawisk patologicznych związanych z relacjami pracowniczymi oraz z relacjami na osi pracownik-student lub pracownik-doktorant, takich jak mobbing lub zaniedbywanie obowiązków.
- Wprowadzenie systemu wspomagania i podnoszenia kompetencji pracowników, kursów i szkoleń. Szczególne znaczenie mają kursy językowe, w tym nowe formy kształcenia, zwiększenie udziału native-speakerów, wyjazdy i staże w krajach anglojęzycznych. Umiędzynarodowienie uczelni tworzy sytuację, w której w każdym biurze, recepcji czy w domu studenckim zawsze musi być dostępna osoba będąca w stanie porozumieć się w języku angielskim.
- Tworzenie stref anglojęzycznych, a następnie zwiększanie ich oddziaływania tak, by w sytuacjach codziennych (akademikach, stołówkach, w laboratoriach i na zajęciach) dążyć do integracji i podnoszenia kultury współżycia w grupach międzynarodowych.
- Utrzymanie i rozwijanie systemu świadczeń socjalnych, w tym rozwój palety dodatkowych świadczeń medycznych i opieki rehabilitacyjnej.
- Budowa nowoczesnej, aktywnej, dyskretnej i skutecznej bazy pomocy psychologicznej, która ułatwi radzenie sobie z trudnościami osobistymi, uzależnieniami oraz stworzy tarczę zapobiegającą zaostrażaniu się kryzysów osobistych i pogarszaniu relacji międzyludzkich.
- Wykorzystanie zasobów mieszkaniowych Politechniki Warszawskiej dla realizacji programu zwiększenia mobilności wewnątrz krajowej i międzynarodowej pracowników.

- Rozwój uczelnianych ośrodków wypoczynkowych (np. gruntowna modernizacja ośrodka w Wildze). Ośrodki powinny zwiększać elastyczność oferty. W okresie letnim służyć wypoczynkowi i regeneracji, a w zimowym - wspomagać działania integracyjne, konferencyjne, a nawet naukowe uczelni.
- Tworzenie środowiska przyjaznego aktywności kreatywnej (socjologicznie, przestrzennie), skłaniającego ludzi do kontaktów w sytuacjach nieformalnych (restauracje, kafejki, strefy wypoczynku, obszary zieleni).
- Opracowanie strategii i projektów zmierzających do modernizacji i uwspółcześnienia sieci akademików. Modernizując bazę mieszkaniową możemy wykorzystać nasz potencjał naukowy. Akademik jest znakomitym poligonem badawczym dla współczesnej technologii (budownictwo inteligentne, Internet rzeczy). Poszukiwanie innowacji i współpraca z firmami technologicznymi może przynieść w tej sferze obopólne korzyści, w tym również zmniejszenie kosztów zamieszkiwania.
- Poprawa zaplecza lokalowego i sprzętowego dla działania zespołów artystycznych i sekcji sportowych oraz tworzenie warunków do powstawania nowych grup rozwijających pasje artystyczne, twórcze i sportowe. Do działań strategicznych w tym zakresie zaliczam odtworzenie warunków koncertowania, organizacji wydarzeń teatralnych i filmowych, które istniały w DS Riviera drogą rewitalizacji sali wielofunkcyjnej, a także szybki plan dojścia do poprawy sieci obiektów sportowych w tym centrum sportowego na Polu Mokotowskim.
- Organizacja uroczystości nieformalnych, integrujących nauczycieli, studentów i doktorantów w duchu wspólnoty PW.
- Wzmacnianie i szerokie udostępnienie oferty sportu akademickiego.

## Uczelnia badawcza, źródło inżynierskich inspiracji

Prowadząc badania i od lat kierując własnym zespołem miałem szczęście poznać przodujące ośrodki światowej nauki. Doświadczenia pracy w CERNie i współpracy z zespołami wspierającymi Naukę na najwyższym, noblowskim poziomie nauczyły mnie pokory w podejściu do „zarządzania” sferą badawczą. Nie sprawdza się tu, moim zdaniem, centralne planowanie, odgórne wyznaczanie zadań i ocenianie według sztywnych reguł. Nie ma miejsca na szeregowanie ludzi według zajmowanych stanowisk i zdobytych tytułów.

Wielka Nauka rodzi się przez **inwestycje w ludzi**, docenienie, tworzenie im warunków pracy i rozwoju, a czasem również przez mądre kojarzenie zainteresowań i kompetencji.



Siłą najlepszych światowych ośrodków naukowych jest ich interdyscyplinarność i łatwość nawiązywania międzyinstytucjonalnej współpracy. Powinniśmy postarać się wykorzystać pozycję Warszawy jako najsilniejszego w kraju ośrodka naukowego i tradycję naszych silnych kontaktów badawczych, zabiegając o utworzenie federacji z Uniwersytetem Warszawskim i Warszawskim Uniwersytetem Medycznym. Równie ważne jest tworzenie formalnych, trwałych aliansów z dobrymi uczelniami europejskimi.

W swoich pracach przy formułowaniu wniosku o nadanie Politechnice statusu Uczelni Badawczej oraz tu, w prezentowanym Państwu programie, starałem się uwypuklić cele i metody, jakie mogłyby kształtować przyszłość Politechniki Badawczej. Uważam, że do mierzenia naszej doskonałości nie wystarczą wskaźniki, punkty ani liczby cytowań. Ponad nimi powinniśmy postawić istotne odkrycia, wdrożenia, koncepcje teoretyczne i wybitną twórczość. Dzięki nim Politechnika może wyznaczać nowe odniesienia i stać się inspiracją dla otoczenia gospodarczego i społecznego.

Nasza Uczelnia powinna dążyć do ustalenia swojej pozycji jako wiodącego w regionie ośrodka wnoszącego odkrywczy wkład w wiedzę i kształtującego trendy rozwoju technologii jutra. Reagowanie na potrzeby przemysłu, dostosowywanie się do tendencji w otoczeniu społeczno-gospodarczym nie powinno być celem Uczelni, lecz środkiem umożliwiającym kreowanie innowacyjnych koncepcji. Politechnika Warszawska jest zdolna do generowania pomysłów, które w środowisku przemysłowym jeszcze się nie pojawiły. Konkurencja z otoczeniem gospodarczym w roli dewelopera technologii jest skazane, z racji zasobów i możliwości, na niepowodzenie. Uczelnia musi wyprzedzać rynek, zarówno w sferze koncepcji inżynierskich, jak i w edukacji. Kształcimy specjalistów nie dla współczesnych, lecz dla przyszłych potrzeb rynku.

Wiodąca rola Politechniki w wyznaczaniu trendów powinna dotyczyć wszystkich pól aktywności: odkryć naukowych, innowacji we współpracy z przemysłem, wybitnej twórczości, dydaktyki, działalności zespołów i kół naukowych, kontaktu z otoczeniem i promocji nauki.

Aby osiągnąć ambitne cele, musimy wykorzystać szanse, jakie daje status Uczelni Badawczej. Wśród najpilniejszych zadań jakie z tego wynikają dostrzegam:

- Wprowadzenie i szerokie stosowanie motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników, w szczególności wspierającego naukowych liderów, i elastycznego systemu zadaniowego. Wykreowanie jasnych i konsekwentnych zasad oceny i nakreślenie klarownej ścieżki awansu naukowego.
- Cyfryzację i integrację bazy informacji naukowej Politechniki. Celem tego działania powinno być uzyskanie jednorodnego, zdalnego środowiska wsparcia, zawierającego informacje o pracownikach i ich dorobku, prowadzonych badaniach, dostępnym sprzęcie, ogłoszonych programach grantowych, ofertach stażu i współpracy oraz wyposażonej w helpdesk prawny, projektowy i w zakresie zamówień publicznych.

- Realizacja programu „zarządzania talentami” (wyławiania i wspierania) na poziomie kandydatów na studia, studentów, doktorantów i młodych pracowników naukowych. Otoczenie szczególną opieką i wsparciem Studenckich Kół Naukowych, między innymi przez zapewnienie im dogodnego miejsca do wspólnej pracy, dostępu do laboratoriów badawczych i zwiększenie poziomu finansowania w ramach systemu grantowego.
- Wspieranie, finansowe i organizacyjne, najsilniejszych zespołów badawczych odnoszących sukcesy (zgodnie z mottem Fundacji Nauki Polskiej: „Wspierać najlepszych, aby mogli stać się jeszcze lepsi”).
- Tworzenie szans dla zespołów o dużym potencjale, ale z różnych przyczyn mniej aktywnych.
- Budowę systemu wspierania międzyinstytutowych/międzywydziałowych zespołów badawczych.
- Wzmacnianie stałej instytucjonalnej współpracy międzynarodowej we wszystkich dyscyplinach naukowych. Poszukiwanie partnerów szczególnie w tych polach, gdzie jesteśmy dziś mało widoczni.
- Rozwijanie programów zapraszania profesorów wizytujących, dwustronnych doktoratów (cotutelle), tworzenie warunków dla obustronnych kontaktów stażowych (doktorskich, postdoc i profesorskich) – w formie stypendiów i przez wykorzystanie umów o współpracy z instytucjami zagranicznymi. Finansowane, ze środków Uczelni i funduszy pozyskanych na ten cel, wykładów i krótkich warsztatowych sesji roboczych z wybitnymi uczonymi, laureatami nagród, odkrywcami, wynalazcami.
- Już dziś działania o takim charakterze prowadzi między innymi Centrum Studiów Zaawansowanych. Należy je wesprzeć instytucjonalnie i znacznie rozszerzyć dostępność.
- Motywowanie pracowników PW do aktywności w międzynarodowych organizacjach i zespołach ekspertów (nasi pracownicy ambasadorami PW na świecie).
- Podniesienie efektywności wnioskowania o projekty badawcze poprzez:
  - stworzenie centrów mentoringu, w ramach których pracownicy Centrum Obsługi Projektów oraz osoby z doświadczeniem, cechujące się wysoką skutecznością aplikowania, prowadzić będą szkolenia oraz udzielać porad młodszym stażem pracownikom, przystępującym do aplikowania o środki na badania naukowe;
  - powołanie dedykowanych, dynamicznych zespołów COP do opieki nad programami badawczymi, zdolnych do nadążania (na podstawie ciągłej oceny skuteczności i diagnozowania problemów) za zmieniającymi się warunkami finansowania badań naukowych.
- Stworzenie mapy badawczej Uczelni, zawierającej informację o kompetencjach i dokonaniach ekspertów i badaczy PW. Powinna mieć ona strukturę bazy wiedzy, zapewniającej łatwy dostęp do informacji i ekspertów, a zarazem powinna być sztandarowym produktem medialnym PW.
- Reorganizacja systemu wspierania działań innowacyjnych. Utworzenie ośrodka działa-

jącego na zasadzie „jednego okienka” – sprawnie funkcjonujący punkt konsultacyjny kieruje zainteresowanych właściwą ścieżką.

- Stworzenie katalogu unikatowej aparatury badawczej i stanowisk laboratoryjnych oraz opracowanie warunków i metod ich udostępniania - komercyjnego, a także niekomercyjnego.
- Budowanie spójnego wizerunku Uczelni i kreowanie jej tożsamości badawczej poprzez poszukiwanie interdyscyplinarnych, wieloaspektowych celów, istotnych cywilizacyjnie, np. Polski Zielony Ład, Inteligentne Miasto, itp.
- Skuteczna promocja nauki i badań (Politechnika Warszawska pionierem nowoczesności). Efektywna polityka kontaktów z mediami i wykorzystania kanałów społecznościowych. Prezentowanie przykładów historii sukcesów wychowanków (success stories). Zapewnienie widoczności naszych doktoratów, prac habilitacyjnych i innych prac naukowych w międzynarodowych sieciach bibliotecznych.
- Poprawa rozpoznawalności, jakości edytorskiej, dostępności i anglojęzycznego transferu informacji naukowych wyływających z PW - o Uczelni świadczą jej wydawnictwa.
- Stworzenie sprawnego punktu obsługi podmiotów gospodarczych, pozwalającego na precyzyjne kierowanie zainteresowanych współpracą do zespołów badawczych posiadających odpowiednie kompetencje, a jednocześnie wspierającego grupy badawcze w tych kontaktach (ochrona prawna, profesjonalna pomoc przy negocjacjach warunków umowy i finansowych).
- Stworzenie systemu elastycznych, modułowych laboratoriów badawczych – wykorzystywanych np. w trakcie realizacji strategicznych i wysokobudżetowych projektów badawczych.

## Europejskie centrum kształcenia

Misja dzielenia się wiedzą jest fundamentalnym zadaniem Uczelni. Nie wolno jej, moim zdaniem, ustawiać w hierarchii za badaniami naukowymi. Te dwie sfery muszą koegzystować, a ich umiejętne powiązanie gwarantuje uzyskanie dodatkowych korzyści.

Dobra dydaktyka zawsze była i powinna pozostać wizytówką Politechniki Warszawskiej. Aby tak się stało, musi przezwyciężyć zagrożenia, do których zaliczam komercjalizację, rutynę, zamknięcie w lokalnym środowisku i bezrefleksyjne poddawanie się narzuconym schematom. Rynkiem pracy, na który trafiają nasi absolwenci jest globalny rynek wymiany wiedzy. Katalog zawodów i zadań inżynierskich znany w chwili rozpoczęcia studiów zmienia się jeszcze przed ich zakończeniem. Uważam, że właściwą reakcją na te uwarunkowania jest budowanie atmosfery szkoły mistrzowskiej, w której wiedza przepływa w wielu kierunkach, również pomiędzy studentami i od studentów do profesorów. W takiej szkole potrzeba re-

alnych autorytetów, zaufania, silnych kontaktów międzynarodowych, a przede wszystkim stałej dyskusji i aktualizacji założeń.

Nie uda się stworzyć efektywnej dydaktyki poprzez zadekretowanie sztywnych norm i prowadzenie ich formalnej kontroli. Dużo lepiej jest w stały sposób uaktualniać założenia, korzystając przy tym z wyników najświeższych badań i kontaktu z naukowcami w ich realnym środowisku pracy.

W Uczelni Technicznej najbardziej efektywną formą nauczania jest metoda projektowa. Umożliwia ona pracę interdyscyplinarną. Tworzy dużo silniejsze motywacje. Pozwala rozwijać kompetencje społeczne w warunkach zbliżonych do realnej pracy inżyniera. Politechnika Warszawska jest w swej wielowydziałowej strukturze predestynowana do nauczania projektowego. Chciałbym wspierać istniejące na tym polu inicjatywy oraz tworzyć nowe szanse.

Uczelnia może skorzystać ze swej różnorodności i zaoferować program studiów międzyobszarowych, otwierający nowe, szersze perspektywy karier zawodowych absolwentów. W tworzeniu studiów interdyscyplinarnych chciałbym odważnie wiązać dyscypliny i korzystać z analizy potrzeb otoczenia gospodarczego.

W nauczaniu, podobnie jak w pozostałych polach działania, najważniejsi są ludzie. Uważam, że ścieżka kariery dydaktycznej powinna być traktowana z równym szacunkiem co ścieżka badawcza. Postaram się stworzyć w tej sferze mechanizmy stymulujące do aktywności. Politechnika Warszawska powinna wprowadzić system grantów dydaktycznych związanych z nowymi inicjatywami programowymi oraz system nagród dla wyróżniających się nauczycieli. Chciałbym również wzmocnić programy wspierające szczególnie uzdolnionych studentów i koła naukowe. Ich wysiłek powinien być doceniany i widoczny, stanowiąc inspirację dla nas wszystkich.

Wśród szczególnie ważnych działań zmierzających do uzyskania przez Politechnikę Warszawską rangi europejskiego centrum kształcenia dostrzegam:

- Budowanie silnej pozycji w międzynarodowej sieci programów edukacyjnych. Określenie czytelnego wizerunku, zbudowanie strategicznych powiązań, dzielenie się doświadczeniami w ujęciu międzywydziałowym i międzyuczelnianym, również za pomocą środków komunikacji zdalnej.
- Usprawnienie działań administracyjnych i przekazu informacji, w tym szybkie i efektywne ucyfrowienie procesów, z dostępem do mediów za pomocą różnorodnych współczesnych urządzeń.
- Stworzenie politechnicznych studiów międzyobszarowych jako elitarnej, a równocześnie dostępnej formy nauczania, dedykowanej uzdolnionym absolwentom liceów o szerokich zainteresowaniach. Studia interdyscyplinarne powinny kreować nowe powiązania między dyscyplinami, znajdować oparcie w badaniach, tworzyć projekty skierowane do otoczenia.

- Idea opierałaby się na znacznym poszerzeniu zakresu studiów, wskazaniu dyscyplin wiodących i palety uzupełnień oraz wykorzystaniu indywidualnego tutoringu; przykładowymi ścieżkami mogłyby być np.: studia miejskie (nauki społeczne + informatyka + inżynieria lądowa i transport + urbanistyka), inżynieria zrównoważonego rozwoju (inżynieria środowiska + analiza danych + architektura + gospodarka przestrzenna + energetyka), projektowanie produktów inteligentnych (design + informatyka + inżynieria produkcji), Centrum Wiedzy Podstawowej (filozofia + fizyka + matematyka) i wiele innych.
- Zmiana koncepcji kształcenia doktorantów. Połączenie szkół doktorskich w jedną, oferującą sprawną obsługę i szeroką ofertę wybieralną. Opiekę merytoryczną nad ścieżkami programowymi i doktorantami powinny sprawować Rady Naukowe Dyscyplin lub wytypowane przez nie zespoły.
- Trzy ścieżki doktorskie: (1) Szkoła – dla młodych naukowców, którzy spędzą na uczelni dużo czasu (nabór przez konkursy, wyłącznie do konkretnych projektów badawczych, z jasnymi oczekiwaniami). (2) Samokształcenie LLL – eksternistyczne, dla zewnętrznych ekspertów, z doświadczeniem, którzy chcą rozwijać własne zainteresowania; (3) doktryaty wdrożeniowe, realizowane we współpracy z otoczeniem gospodarczym - program kształcenia na poziomie doktorskim - ściśle projektowy. Zbudowany w oparciu o rozwijanie kompetencji, a nie na gruncie “treści programowych”.
- Wzmacnianie istniejących i tworzenie nowych kierunków opartych na metodzie uczenia przez projektowanie (PBL). Wymaga to przełamywania barier branżowych, łączenia kompetencji, a przede wszystkim - aktywowania współpracy studentów różnych dyscyplin.
- Wspieranie nowych form kształcenia poprzez docenienie pojawiających się na wydziałach inicjatyw i kreujących je ludzi (granty) oraz unowocześnianie zaplecza technicznego i sprawność obsługi administracyjnej. W ramach uwspółcześniania metod kształcenia trzeba promować projekty doświadczalne (związane z eksperymentem), wertykalne (angażujące studentów z kilku roczników) oraz realizacyjne (prowadzące do powstawania prototypów).
- Rozbudowa wspólnych obiektów służących dydaktyce, takich jak nowoczesne centrum dostępu do wiedzy, modułowe, współdzielone laboratoria, miejsca spotkań i dyskusji z zapleczem socjalnym i rekreacyjnym.
- Tworzenie warunków do pracy kół naukowych w obszarze powierzchni wspólnych, co ułatwić może kontakt, wzajemną inspirację i dostęp do sprzętu.
- Ugruntowanie spójności elektronicznego systemu obsługi studiów i jego stałe udoskonalanie, które jest warunkiem wygody studiowania i elastyczności wyboru przedmiotów. Jeśli wybierzemy koncepcję opartą o USOS, dążyć będą do podniesienia rangi Politechniki w konsorcjum międzyuczelnianym oraz szybkiego zbudowania silnego zespołu deweloperskiego doskonalącego naszą indywidualną instancję systemu.
- Rozwijanie istniejących i tworzenie nowych szans studiowania w najlepszych ośrodkach

dla naszych wyróżniających się studentów i doktorantów oraz zwiększenie mobilności kadry.

- Aktywne poszukiwanie najzdolniejszych kandydatów polskich i zagranicznych, również przez pomoc stypendialną. W tej sferze konieczne jest budowanie poczucia stabilności socjalno-bytowej osób przyjeżdżających. Na uczelni powinniśmy tworzyć strefy międzynarodowe (nauka, dydaktyka, przestrzeń wspólna i socjalna) gdzie wszyscy mówią po angielsku i gdzie nie powstaje wrażenie separacji na grupy kulturowe.
- Rozwijanie anglojęzycznych studiów na wszystkich stopniach kształcenia. Doświadczenia wskazują, że najlepsze kontakty w ramach europejskich programów edukacyjnych wymagają przedstawienia kompleksowej oferty programowej w języku angielskim.
- Przedkładanie jakości ponad ilość. Szansą rozwoju Politechniki nie jest zwiększanie liczby studentów, lecz stałe podnoszenie poziomu. Ważny jest komfort studiowania, który zależy od liczebności grup i dostępu do specjalistycznego sprzętu. Kryteria rekrutacyjne powinny być wysokie, komfort studiowania porównywalny z konkurencyjnymi ośrodkami w Polsce i w Europie.
- Zachowanie równowagi między stabilnością fundamentów (kierunki zakorzenione w tradycji) i aktualnością oferty (kierunki odpowiadające na bieżące potrzeby cywilizacyjne). Oferta musi być śmiała, ale bardzo często poddawana weryfikacji, stale uaktualniana, aby nie dopuścić do edukowania rzeszy niszowych specjalistów.
- Stałe doskonalenie wizerunku: nowoczesne i atrakcyjne edytorsko publikacje, skrypty, informacja cyfrowa, wzory dyplomów itd.

## Politechnika piękna, zintegrowana społecznie i przestrzennie

Wspólnota uczelni potrzebuje miejsca w przestrzeni, gdzie znajduje spokój, natchnienie do pracy i z którym może się identyfikować. Uczelnie o znaczącym prestiżu i długiej tradycji budowały swe kampusy starannie, dbając, by każdy kolejny element współgrał z całością i podnosił walory użytkowe. Politechnika Warszawska posiada gmachy historyczne, które w chwili powstania były wizytówką naszej społeczności. Niestety, dziś jej obraz przestrzenny nie napawa optymizmem z powodu złego stanu technicznego budynków, braku spójności estetycznej, słabo zarysowanych powiązań urbanistycznych, niskiej jakości użytkowej terenów wspólnych – rekreacyjnych, sportowych, publicznych.

Chciałbym zmienić ten obraz. Uważam, że drogą do celu jest przedstawienie dopracowanej, ambitnej, kreującej nowe standardy techniczne, uzgodnionej z całą społecznością wi-

zji rozwoju przestrzennego. Politechnika ma w swym składzie najlepszych twórców i inżynierów wszystkich potrzebnych dyscyplin. Plan rozwoju powinien być przygotowywany w uzgodnieniu z władzami Warszawy. Kiedy przedstawimy przemyślaną i inspirującą koncepcję, przynoszącą pożytek Uczelni i miastu, dużo łatwiej będzie aplikować o środki niezbędne dla jej realizacji. Zadbamy o najwyższy poziom proponowanych rozwiązań. Obiekty politechniczne będą przyjazne środowisku, wysokowydajne energetycznie, optymalnie zaprojektowane i użytkowane. Nasz kampus stanowi naturalne miejsce do badań w tym zakresie. Będę dążył, aby projektowanie i powstawanie kampusu Politechniki wpisało się w obszar aktywności uczelni badawczej i wspierało jej wizerunek.

Praca nad planem rozwoju przestrzennego nie stoi w sprzeczności z bieżącymi działaniami, podnoszącymi jakość infrastruktury i komfort użytkowania. Przeciwnie, pozwala ustawiać zadania we właściwej hierarchii i mądrze gospodarować bieżącymi środkami. Potrzebujemy rozwiązań integrujących poszczególne części Politechniki, powiązania kampusu centralnego z południowym, uczelnianą strukturą akademików i obiektów sportowych. Ta skala rozważań wymaga od nas włączenia się w prace nad studium zagospodarowania przestrzennego Warszawy.

Modernizacja i rewaloryzacja jest naszym obowiązkiem w stosunku do spuścizny, przynosi duże korzyści, również przez kreowanie nowych dostępnych powierzchni, zapobiega ponoszeniu ogromnych kosztów związanych z ratowaniem zniszczonych budowli. Musimy zadbać o stworzenie obiektów uniwersalnych, elastycznie użytkowanych, stanowiących nasze wspólne dobro i podnoszących jakość pracy możliwie wielu członkom wspólnoty. Do takich inwestycji zaliczam centrum dostępu do wiedzy (nowoczesna mediateka ze strefą do nauki, dostępna przez całą dobę, zespół konferencyjny z silną infrastrukturą do kontaktów zdalnych), obiekty dydaktyczne przystosowane do elastycznego użytkowania (przez wiele zmieniających w czasie wielkości wydziałów), zespół sportowy (stanowiący element międzyuczelnianej strefy rekreacyjnej na Polu Mokotowskim), uniwersalne, niesformalizowane przestrzenie dla aktywności artystycznej, sportowej i pracy kół naukowych, a także modułowe laboratoria dla projektów naukowych.

Piękna, służąca całej wspólnotce Politechnika to także troska o rzeczy drobne. Będę dążył do stanu, w którym każda nowa książka uczelnianej oficyny wyznacza punkt odniesienia dla działań edytorskich i kiedy dyplomy ukończenia studiów, doktorskie, habilitacyjne zdołają elegancką formą ściany gabinetów. Podstawowym medium oddziaływania uniwersytetu jest myśl, zapisana słowami, wypowiedziana na wykładzie, zanotowana szkicem. Trzeba tej myśli stworzyć właściwą oprawę, a najlepiej gdy tło graficzne wyznacza kolejną płaszczyznę identyfikacji, rozumianą i docenianą na Uczelni i poza nią.

Plan rozwoju przestrzeni i inicjatyw wspólnych Politechniki Warszawskiej wyznaczy zadania na kilka dekad. Poniżej wymieniam najistotniejsze jego aspekty, którym chciałbym poświęcić się w pierwszej kolejności:

- Szybkie powołanie interdyscyplinarnego zespołu projektowego i stworzenie koncepcji planu rozwoju. Pracę nad tym zadaniem chciałbym zorganizować jako modelowy proces projektowania, który powinien korzystać z metodyki badawczej i kreować rozwiązania innowacyjne.
- Ustalenie hierarchii potrzeb naprawczych, remontowych i modernizacyjnych oraz stworzenie centralnych mechanizmów finansowania i wsparcia technicznego działań budowlanych prowadzonych na Wydziałach.
- Stworzenie elastycznego planu wykorzystania budynków, laboratoriów centralnych, infrastruktury i sprzętu, które pozyskaliśmy jako wspólnota poprzez granty i które nie są obecnie intensywnie eksploatowane. W działaniach tych będę kierował się dążeniem do możliwie szerokiego informowania o możliwościach dostępu, sprawiedliwego, poddanego dyskusji ustalania zasad oraz transparentnego oceniania wyników prowadzonej działalności.
- Przygotowanie programu rewaloryzacji historycznej zabudowy kampusu centralnego. Powinien on tworzyć nowe wartości poprzez uzgodnione z władzami konserwatorskimi, współczesne podejście projektowe. W ramach prac modernizacyjnych będziemy poszukiwać szans na powiększenie dostępnej przestrzeni użytkowej oraz poprawę warunków pracy w obiektach.
- Projekt i działania formalne związane z ożywieniem głównej osi kampusu Politechniki. Linia północ-południe, przebiegająca od Gmachu Głównego, ulicą Rektorską, przez Pole Mokotowskie, ulicą Wołoską, aż do Kampusu Południowego jest miejscem, w którym zrealizować można eksperymentalny korytarz transportowy (z zastosowaniem pojazdów indywidualnych, autonomicznych lub innych innowacyjnych środków przemieszczania). Wokół tej osi powinno się ogniskować życie wspólne Uczelni. Jest to miejsce predestynowane do lokalizacji zaplecza społecznego, rekreacyjno-sportowego, a także centrum dostępu do wiedzy, eksploratoriów otwartych na miasto oraz laboratoriów stanowiących miejsce dialogu z przemysłem i społecznością Warszawy.
- Nawiązanie ścisłych relacji z władzami Warszawy i instytucjami odpowiedzialnymi za planowanie. W ramach działań wspólnych zamierzam zaoferować miastu udział ekspertów Politechniki w budowie modeli symulacyjnych przydatnych w podejmowaniu decyzji przestrzennych. Spodziewam się również uzgodnić wspólną strategię dotyczącą terenów i problemów istotnych dla rozwoju Warszawy i Politechniki (zagospodarowanie Pola Mokotowskiego, międzyuczelniane centrum sportu i rekreacji, przekształcenie funkcjonalne ulicy Narbutta, miasto inteligentne, elektromobilność, alternatywne środki transportu).
- Poprawa spójności wizerunku medialnego, oprawy edycyjnej wydawnictw, formy aktów uroczystych, strony internetowej i innych wizualnych materiałów identyfikujących Uczelnię.



Szanowni Państwo,

Przedstawione powyżej plany i zamierzenia dotyczą tych obszarów działania Uczelni i tych koniecznych zmian, które wydają mi się najistotniejsze. Mam pełną świadomość, że nie jest to lista pełna, ani do pełnej zbliżona. Kilkunastomiesięczny współudział w tworzeniu wniosku w konkursie „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia badawcza” pozwolił mi jeszcze lepiej poznać uczelnię, zaszcześcić wiele moich pomysłów, a także poznać i zaakceptować propozycje innych osób. Sukces Politechniki w konkursie oznacza zobowiązanie do wypełnienia złożonych deklaracji, których w programie postanowiłem nie powtarzać. Przykładem są rozwiązania dotyczące wsparcia innowacyjności, rozwoju priorytetowych obszarów badawczych, finansowania nowych inicjatyw dydaktycznych, naukowych, organizacyjnych, które prezentowane były szeroko społeczności Politechniki Warszawskiej. Ich waga jest kluczowa dla zyskania dynamiki rozwoju, lecz jako wspólny dorobek intelektualny nie mogły być tu zaprezentowane. W wypadku uzyskania od Państwa mandatu do pełnienia godności Rektora będę korzystał z szans jakie tworzą mechanizmy projektu Inicjatywa Doskonałości Uczelnia Badawcza, z którym identyfikuję się głęboko, i który rozszerza perspektywę rozwoju Uczelni niezależnie od kształtu jej przyszłych władz.

Mam świadomość wyzwań, jakich się podejmuję i warunków, w jakich przyjdzie mi działać. Głęboko wierzę, że przy wsparciu społeczności akademickiej i z gronem zaangażowanych współpracowników zdołam poprowadzić Politechnikę w stronę europejskiego centrum badań i kształcenia. Jeśli obdarzycie mnie Państwo zaufaniem, mogę zagwarantować, że nie zabraknie mi entuzjazmu, determinacji, odwagi w podejmowaniu decyzji i braniu za nie odpowiedzialności. Nie zmienię też przekonania, że podstawą zarządzania uczelnią musi być współpraca i dialog ze wszystkimi środowiskami.