

DZIEKAN 2020-2024: TRUDNE WYZWANIE

Zarządzanie zawsze, ale szczególnie w tzw. *czasach burzliwych* (termin zaproponowany przez światowego guru zarządzania – P. Druckera) wymaga specjalnego podejścia i szczególnych predyspozycji kadry zarządzającej. O tym, że taki okres mamy nie trzeba chyba nikogo przekonywać. Po raz pierwszy wybieramy władze, które swoje funkcje będą pełniły w ramach norm nowej ustawy (wcześniejsze władze wybierano, gdy obowiązywała poprzednia ustawa). W dodatku – pandemia na długi okres zmieni sposób funkcjonowania krajowego i międzynarodowego środowiska naukowego oraz może wpłynąć na naszą sytuację finansową – poprzez oddziaływanie na stan gospodarki.

Dlatego wybierający władze powinni sobie zdawać sprawę z tego, że ponoszą wyjątkową odpowiedzialność. Nie tylko tu i teraz, czy przez najbliższą kadencję. Wszak to, jak Nasza Uczelnia i Nasz Wydział będą w tym okresie zarządzane, będzie rzutować na wiele kolejnych pokoleń, przed którymi jeszcze dziesięciolecia funkcjonowania w warunkach, które w dużej mierze zdeterminuje to, co i jak nastąpi wkrótce. Rektorem AGH został wybrany nasz Kolega z Wydziału – bardzo dobry i znany nam dobrze Kandydat – prof. Jerzy Lis. Wybór nastąpił po pełnej procedurze, obejmującej balotaż, zgody i prezentacje kandydatów oraz finalne głosowanie.

Zupełnie inaczej określa Statut AGH tryb, w którym zostaje nominowany dziekan. Z czterech ogniw łańcucha wyborczego pozostawiono tylko pierwsze, a kolejne zastąpiono tzw. wskazaniem przez Rektora-Elekta. Brak publicznej debaty wyborczej na poziomie wskazywania kandydatów to – moim zdaniem – bardzo niedobre rozwiązanie. Wszak, zgodnie ze Statutem, dziekan ma szerokie kompetencje, w tym (§31 Statutu AGH): - kieruje Wydziałem; - jest z upoważnienia Rektora przełożonym wszystkich pracowników, studentów i doktorantów; - odpowiada przed Rektorem za prowadzenie zajęć dydaktycznych i badań naukowych oraz za przygotowanie planu finansowego Wydziału, opracowanie strategii rozwoju Wydziału; dysponowanie środkami finansowymi przydzielonymi przez Rektora z subwencji, itd.

Dziekan z jednej strony - należy do kadry kierowniczej uczelni i jest nominowany przez rektora, z drugiej – jednak - poprzez mechanizm wyborczy wskazywania kandydatów, jest depozytariuszem zaufania społeczności wydziałowej (przynajmniej takie jest założenie). Odpowiada zatem nie tylko przed rektorem i senatem wg kryterium spójności na linii Uczelnia-Wydział (co oczywiście w strukturach unitarnych), ale także przed społecznością wydziałową za codzienność i – co najważniejsze - za rozwój Wydziału, czyli praktycznie za prawie wszystko. Można nadać temu formułę ogólną, która może i powinna być rozłożona sukcesywnie na czynniki prostsze i – w końcu - pierwsze.

Podstawowe pytanie, to: jakie mamy aspiracje i czy optymalnie gospodarujemy naszym potencjałem oraz mądrze go rozwijamy, by efektywnie zmierzać ku realizacji tych aspiracji? To pytanie dotyczy skali Wydziału, ale znajduje przełożenie na każdego z członków naszej społeczności. Przy czym aspiracje Wydziału nie są prostą sumą aspiracji indywidualnych czy grupowych. Właściwe zarządzanie zasobami prowadzić ma do wygenerowania na poziomie Wydziału jak największej wartości dodanej do tej sumy. I to jest fundamentalne kryterium oceny jakości zarządzania oraz – w procesie wyborczym - planów przyszłych władz. Podkreślenia wymaga, że zadane wyżej pytanie przekłada się na wiele pytań bardziej szczegółowych obejmujących poszczególne obszary zarządzania, od organizacji pracy Wydziału, poprzez jakość, spójność i konkurencyjność oferty dydaktycznej, do skuteczności mechanizmów wykorzystania naszego bardzo wysokiego potencjału naukowego (także poprzez współczynnik: wysiłek do efektu) i naszej pozycji w naukowym oraz społeczno-gospodarczym ekosystemie.

Pytanie o aspiracje to także pytanie o wizję rozwoju Wydziału, jego misję i wartości, na których bazuje, a także o tożsamość i stopień zintegrowania naszej społeczności, pozwalające na uruchomienie rezerw potrzebnych do zdynamizowania rozwoju.

W nauce jak w innych rodzajach pracy twórczej - nie ma klasycznej demokracji. Jednak niewłaściwe mechanizmy zarządzania mogą pogłębiać dysproporcje, a nawet prowadzić do niezasłużonego wykluczania. Z kolei odpowiednie mechanizmy – mogą i powinny zapewniać bardziej zrównoważony rozwój (nie kosztem liderów!) i włączanie praktycznie wszystkich do realizacji celów.

Dlatego bardzo ważne jest posiadanie, uwzględniającej specyfikę Wydziału, strategii zrównoważonego rozwoju, profesjonalnie przygotowanej (poprzedzonej precyzyjną analizą stanu, także, ale nie tylko, wg procedur SWOT czy PEST lub nawet PESTEL), przełożonej na priorytety i

plan operacyjny oraz konsekwentnie realizowanej, monitorowanej i aktualizowanej, jeśli wystąpią takie potrzeby. Taka strategia ma być dobrą odpowiedzią na wyzwania pochodzące z otoczenia.

Na Naszym Wydziale mamy szczęście, bo możemy obficie zaczerpnąć z historii – mieliśmy wspaniałe postaci, które zdecydowały o aktualnej, wciąż jeszcze wysokiej, pozycji WIMiC. Myślę tu o profesorach (kolejność alfabetyczna): Adamie Bielańskim, Edwardzie Görlichu, Jerzym Grzymku, Jerzym Haberze, Stanisławie Komornickim, Stanisławie Mrowecu, Romanie Pampuchu, Wiesławie Ptaku czy Leszku Stochu, czy nadal aktywnych: prof. Wiesławie Kurdowskim, prof. Mirosławie Handkem, prof. Jerzym Lisie –Rektorze-Elekcie, prof. Mieczysławie Rękasie, a także o wielu ważnych postaciach w kolejnych władzach Wydziału. Oni stanowili też o tożsamości Wydziału i byli twórcami jego sukcesów.

W dzisiejszej sytuacji dotyka nas zagrożenie wynikające z rozproszenia formalnego, związanego ze strukturą dyscyplin nałożoną na strukturę wydziałów. Jesteśmy chyba najbardziej na to narażonym Wydziałem w AGH (wg kryterium jakościowo-ilościowego). To sprawia, że na poziomie uczelni w radzie naszej flagowej dyscypliny – inżynierii materiałowej, jesteśmy liczbowo w mniejszości. Korzystając jednak z przesłania wielkich poprzedników, można i trzeba to zagrożenie przekuć w przewagę konkurencyjną, związaną z nowoczesnie interdyscyplinarnym charakterem naszej działalności naukowo-dydaktycznej. Współczesna inżynieria materiałowa to właśnie nauka interdyscyplinarna i to powinniśmy uznać za nasze sztandarowe przesłanie. Tak było zawsze, ale mam poczucie, jakbyśmy ostatnio trochę się z tego wycofywali, a przynajmniej – byli mało aktywni w uwypuklaniu tego. Tymczasem o przyszłej pozycji Wydziału będzie decydowało –moim zdaniem- to, na ile potrafimy nadać naszej interdyscyplinarności 3.0 (już nawet nie 2.0) i sprawić, byśmy wg tej marki byli postrzegani, a zrezygnujemy z myślenia w kategoriach rozproszenia, wąskich horyzontów i krótkich perspektyw czasowych. To wymaga jednak profesjonalnego i kompleksowego działania, także w obszarze promocji Wydziału.

Te nowe wyzwania wymagają od dziekana na takie czasy dużej: doświadczenia i wiedzy, także w obszarach wykraczających poza naukową specjalizację, bardzo specyficznych zdolności przywódczych oraz umiejętności odpowiedniego formatowania działań swoich i współpracowników. Dziekan-mądry i odpowiedzialny przywódca, to autentyczny lider o szerokiej perspektywie postrzegania Wydziału i uczelni, dobrze rozumiejący własną, niełatwą rolę, który zna Wydział i ma wizję jego funkcjonowania, ale jest zdolny do pytania innych o zdanie, wysłuchiwanie ich opinii, przyjmowania przekonujących argumentów i do pracy zespołowej. Potrafi też doprowadzić do powstania i konsekwentnie realizować strategię rozwoju Wydziału, odpowiedzialnie podejmować decyzje oraz konsolidować i integrować społeczność Wydziału, zachęcać ją do współpracy i aktywności oraz organizować jej pracę, a wtedy, gdy to niezbędne – dyscyplinować, wymagając jednak zawsze najpierw i najwięcej od siebie.

Jerzy Jedliński