# Leszek Pacholski

## Kandydat na Urząd Rektora Uniwersytetu Wrocławskiego

Szanowni Państwo!

Od pięciu lat jestem dyrektorem Instytutu Informatyki. W tym czasie kierowany przeze mnie Instytut uległ znacznym przeobrażeniom: czterokrotnie zwiększyliśmy liczbę studentów przyjmowanych na pierwszy rok, wprowadziliśmy radykalne zmiany programu nauczania, dając studentom prawie nieograniczoną możliwość indywidualnego kształtowania toku studiów, stale wprowadzamy do oferty programowej nowe przedmioty. Aby rozumieć potrzeby rynku pracy, nawiązaliśmy kontakty z przyszłymi pracodawcami naszych absolwentów. Mamy dobre tempo rozwoju kadry naukowej. W przeprowadzonym przez *Politykę* w zeszłym roku rankingu studiów informatycznych zdobyliśmy drugie miejsce, tracąc tylko jeden punkt do Uniwersytetu Warszawskiego i wyprzedzając o dwa punkty prestiżową Akademię Górniczo-Hutniczą.

Jednocześnie racjonalizowaliśmy wydatki. W pierwszym roku zwolniliśmy dwie trzecie nienauczycieli, a wzrost liczby studentów odbył się prawie bez powiększenia kadry naukowej.

Jestem dumny z osiągnięć Instytutu Informatyki, moich kolegów i uczniów. Zdaję sobie jednak sprawę z tego, że sytuacja zespołu nie jest stabilna. Bez gwarancji godziwego wynagrodzenia i dobrych warunków pracy nasi najlepsi pracownicy wyemigrują, odejdą do innych polskich uczelni lub podejmą dodatkowe zatrudnienie w wymiarze, który uniemożliwi im rozwój naukowy.

Zmiany, które przeprowadziliśmy, poprawiły warunki pracy i studiowania w Instytucie. Nie są jednak wystarczające, żeby zlikwidować zagrożenia i zapewnić dalszy rozwój. Wyczerpaliśmy już możliwości reform na szczeblu Instytutu. Niezbędne są zmiany na całym Uniwersytecie. Takie, które uwolnią pracowników od części uciążliwych obowiązków administracyjnych i od konieczności poszukiwania dodatkowych źródeł dochodu. Zmiany, które pozwolą nam na skoncentrowanie się na uczeniu studentów i prowadzeniu badań naukowych.

Od czterech lat jestem członkiem Senatu UWr., a od trzech lat przewodniczącym Senackiej Komisji Inwestycji i Majątku. Ale nawet to ostatnie stanowisko pozwala jedynie być obserwatorem i nie daje szans na przeprowadzenie prawdziwych zmian. Dlatego zdecydowałem się kandydować na stanowisko rektora Uniwersytetu Wrocławskiego. Jestem przekonany, że potrafię przeprowadzić reformy, które dobrze przysłużą się całej społeczności akademickiej. Moje najbliższe otoczenie oczekuje zmian i zmusi mnie do realizacji przedstawionego przeze mnie programu.

*Leszek Pacholski*

# Program wyborczy

## Misja Uniwersytetu

Najwyższy czas, abyśmy przypomnieli sobie o statutowych zadaniach Uniwersytetu. O tym, że utworzony on został, aby kształcić studentów i prowadzić badania naukowe. Wszyscy jesteśmy dumni z trzechsetletniej tradycji Uniwersytetu Wrocławskiego, ale nie możemy zapominać o tym, że są sprawy wielokrotnie ważniejsze od rocznicowych obchodów. Czy środowisko naukowe, w którym pracujemy jest słabe czy znakomite? Czy masowo produkujemy bezrobotnych absolwentów, czy też uczymy studentów tak, aby wyposażyć ich w wiedzę i umiejętności pozwalające na znalezienie pracy? Czy nasi zdolni uczniowie zmarnują swój talent, czy mają w naszej Uczelni szansę rozwoju? I czy nam samym załatwianie bieżących spraw zajmie cały czas, czy też zostanie nam go trochę na pracę naukową?

W porównaniu z innymi polskimi Uczelniami nasz Uniwersytet coraz słabiej wypełnia swoją misję. Nie jest to jedynie moje odczucie. Na przykład w dorocznym rankingu *Rzeczpospolitej* spadliśmy z 6 miejsca w 2000 roku na 8 w 2001 i na 9 w roku bieżącym. Czas powiedzieć sobie wyraźnie, że nie ma nas już w pierwszej lidze polskich Uniwersytetów (tworzą ją Uniwersytety: Warszawski, Jagielloński i Adama Mickiewicza).

## Rola administracji Uniwersytetu

Misja Uniwersytetu realizuje się na Wydziałach, w Instytutach i Katedrach. Tam kształci się studentów i prowadzi badania naukowe. To osiągnięcia Wydziałów decydują o prestiżu Uniwersytetu i o jego dochodach. Rolą rektora i administracji Uniwersytetu jest służyć Wydziałom i okazywać im pomoc. Z wypracowanych na Wydziałach dochodów utrzymujemy centralną administrację Uczelni po to, aby ktoś wykonywał za nas część pracy niewymagającej akademickich kompetencji. Abyśmy nie musieli sami martwić się o remonty. Aby nie trzeba było osobno na każdym Wydziale utrzymywać komórki śledzącej zawiłości europejskich programów naukowych. Utrzymujemy administrację po to, aby oszczędzać czas i pieniądze. Wybieramy władze akademickie między innymi po to, aby zadbały o sprawne działanie administracji.

Każdy, kto pełnił jakąkolwiek funkcję kierowniczą na Wydziale lub w Instytucie wie, że nasze kolejne władze rektorskie nie potrafiły wyegzekwować prawidłowego działania administracji, że w Gmachu Głównym trudno znaleźć pomoc, a bywa, że zapadające w nim decyzje zamiast ułatwiać utrudniają pracę Wydziałom.

W każdym efektywnym przedsiębiorstwie jedną z funkcji administracji jest ochrona zespołów wytwarzających dochód przed wstrząsami wynikającymi ze zmian prawa i z niedostosowania tego prawa i procedur do rzeczywistości. Z goryczą trzeba powiedzieć, że nasza administracja wydaje się czerpać satysfakcję z przenoszenia całej siły tych wstrząsów na Wydziały. Doskonałym przykładem jest sposób wykonywania prawa o zamówieniach publicznych, który bardzo utrudnia normalną pracę dydaktyczną i naukową. Docierają też informacje, że zakupy dokonywane po centralnie organizowanych przetargach będą droższe niż te, które dotąd robiliśmy w Instytutach i na Wydziałach.

Za jedną z najważniejszych powinności nowego rektora uważam przywrócenie właściwej roli administracji centralnej i zasadniczą poprawę jej sprawności.

## Finanse Uczelni

Nie należy spodziewać się, że w najbliższych latach wzrośnie zasilająca Uniwersytet dotacja budżetowa. Należy raczej oczekiwać, że pieniędzy z budżetu będziemy dostawali coraz mniej. Dlatego trzeba poszukiwać źródeł oszczędności oraz starać się o zwiększenie dochodów własnych Uniwersytetu. Oprócz takich działań, jak otwieranie nowych kierunków studiów dziennych, zaocznych i wieczorowych, należy zintensyfikować starania o pozyskanie funduszy z dużych grantów krajowych, grantów Unii Europejskiej i z innych źródeł.

Wiele decyzji na Uniwersytecie zapada w ciszy gabinetów. To zrozumiałe, że decyzje o charakterze technicznym wymagają nieraz skupienia w małym gronie i nie nadają się do dyskusji w dużych zespołach. Jednak muszą być podejmowane jawnie i zawsze musi być jasne, kto je podjął. Ważne decyzje powinny być zatwierdzane przez Senat.

Chcę, żeby finanse Uczelni były przejrzyste. Budżet Uczelni będzie konstruowany w sposób czytelny, a informacje o finansach, kosztach remontów i inwestycji budowlanych, dostępne na stronie internetowej. Oczywiście, nie będą publikowane dane, których przedwczesne ujawnienie mogłoby narazić Uniwersytet na straty.

## Źródła oszczędności, polityka inwestycji i remontów

Jednym z dylematów władz Uczelni jest, czy przeznaczać więcej pieniędzy na inwestycje i remonty czy na płace. Obecnie Uniwersytet wydaje na remonty corocznie około 20 milionów złotych ze swojego budżetu (nie licząc celowych dotacji remontowych z MEN i KBN). Zamierzam zaoszczędzić połowę tej sumy.

Zwolennicy inwestycji i remontów argumentują, że nieremontowane budynki ulegają dewastacji. Niewątpliwie jest to prawdą. Trzeba jednak pamiętać, że jeśli nie inwestuje się w kadrę, to ona też ulega dewastacji. Jedni odchodzą do uczelni, które lepiej płacą, inni zatrudniają się na wielu etatach lub biorą bardzo dużo dodatkowych zajęć. Młodzi przestają się w takiej sytuacji rozwijać, a dojrzali nie znajdują czasu na kształcenie następców. W rezultacie poziom kadry się obniża lub nie wzrasta, co w sytuacji, gdy inni idą szybko do przodu, oznacza cofanie się.

Gdy budynek zostanie zdewastowany, trzeba będzie więcej pieniędzy przeznaczyć na jego remont. Z drugiej strony, jeśli są pieniądze, remont, nawet skomplikowany, można przeprowadzić bardzo szybko. Nawet wielki budynek można postawić w ciągu roku. Ale kadry szybko się nie odbuduje. Rozwój pracownika naukowego do etapu, kiedy będzie mógł prowadzić samodzielne badania naukowe i kierować rozwojem doktorantów, trwa kilkanaście lat.

Ograniczenie wydatków na inwestycje i remonty nie oznacza, konieczności rezygnacji z niezbędnych prac. Przez 3 ostatnie lata byłem przewodniczącym Senackiej Komisji Inwestycji i Majątku i dobrze poznałem sprawy remontów. Jestem przekonany, że przy pewnej racjonalizacji wydatków można będzie przeprowadzić tyle samo remontów przy wykorzystaniu zdecydowanie mniejszych środków. Jedną z dróg obniżenia kosztów małych bieżących remontów jest włączenie środków na te remonty do budżetów Wydziałów. Służby Uniwersyteckie powinny być przygotowane na służenie radą i sugerowanie rozwiązań, ale to dziekani powinni podpisywać rachunki. Praktyka ostatnich lat uczy bowiem, że oni lepiej niż ktokolwiek inny przyjrzą się każdej wydanej złotówce.

Powinny powstać priorytetowe listy dużych remontów uwzględniające potrzeby Wydziałów i stopień zniszczenia obiektów, a odpowiednie służby powinny dbać o racjonalne wykorzystanie środków i sensowne obniżanie kosztów. Musimy budować miejsca pracy i nauki, a nie pałace.

Niektóre inwestycje i remonty są dofinansowywane przez Komitet Badań Naukowych lub

przez celowe dotacje MEN. Nawet jednak takie inwestycje należy prowadzić oszczędnie. Nie zdarzyło się bowiem, żeby jakiś remont lub inwestycja została w całości sfinansowana ze źródeł zewnętrznych.

## Samodzielność Wydziałów i aktywność Rektora

Wydziały mają na Uniwersytecie pełną autonomię w zakresie badań naukowych, niemal całkowitą jeśli chodzi o dydaktykę i sporą w sprawach finansowych. Uważam, że należy wzmocnić samodzielność finansową Wydziałów, a być może również Instytutów samodzielnie prowadzących kierunek studiów, poprzez utworzenie dla nich subkont i decentralizację operacji finansowych. System taki sprawnie działa w Uniwersytecie Jagiellońskim.

Uważam jednak, że Rektor powinien śledzić sytuację na Wydziałach i w Instytutach po to, by w razie potrzeby móc interweniować. Są na Uniwersytecie jednostki, które same doskonale sobie radzą. Mają doskonałą kadrę, która w harmonijny sposób się rozwija, dobrze kształcą studentów i nie mają problemów finansowych. Nie wszędzie jednak jest dobrze. Są jednostki, których poziom naukowy wyraźnie się obniża, są i takie, które wymagają restrukturyzacji lub zmian kadrowych.

Jednym z obszarów aktywności rektora powinny być rozmowy z dziekanami, dyrektorami Instytutów i pracownikami. Rektor musi zdawać sobie sprawę z problemów pojawiających się na Wydziałach i w miarę potrzeby interweniować. Rezerwa finansowa rektora może być użyta dla odbudowy kadry w słabych jednostkach i dla ochrony kadry w jednostkach balansujących na krawędzi upadku. W wyjątkowych sytuacjach rektor powinien pomóc finansowo w zatrzymaniu na Uniwersytecie wartościowego pracownika, może też zatrudnić pracownika, który wzmocni osłabioną jednostkę lub pomóc w stworzeniu dobrych warunków pracownikom, którzy w słabych jednostkach kształcą młodą kadrę.

## Orientacja na studenta

Istotą reformy dydaktycznej przeprowadzonej w 1997 roku w Instytucie Informatyki było zachowanie jedynie niewielkiej grupy przedmiotów obowiązkowych i oparcie programu studiów na przedmiotach wybieralnych. Taka konstrukcja, oprócz tego, że jest atrakcyjna dla studentów, zapewnia możliwość stałej ewolucji programu: bez zmiany ramowego programu studiów możemy co roku oferować studentom nowe przedmioty. Czujemy się odpowiedzialni za szanse zawodowe naszych absolwentów, a dzięki elastycznej konstrukcji programu studiów możemy próbować nadążyć za tempem zmian w naszej dziedzinie.

Rektor nie przygotowuje oferty dydaktycznej. Jego wpływ na zasady konstrukcji programów studiów jest niewielki ale może i powinien wykorzystywać swoją pozycję dla tworzenia atmosfery sprzyjającej ulepszaniu metod nauczania i dostosowywaniu Uniwersyteckiego *Curriculum* do potrzeb rynku pracy.

## Zintegrowany Uniwersytet

Uniwersytet jest podzielony. Często słyszy się o bogatym, prawobrzeżnym i biednym, lewobrzeżnym Uniwersytecie. Niewątpliwie są różnice pomiędzy Wydziałami. Inne są metody pracy badawczej, inne metody nauczania i inne kryteria oceny. Są też niewątpliwie konflikty interesów. Ale prawdziwym problemem jest to, że Uniwersytet jest wielki i rozproszony. Uczeni pracujący na różnych Wydziałach nie znają się, a jeśli się spotykają, to zwykle w warunkach ujawniających sprzeczność interesów: na posiedzeniach Senatu lub komisji senackich.

Zamierzam stworzyć forum do dyskusji o Uniwersytecie. Piękny Klub Uniwersytecki doskonale nadaje się do tego, żeby kilka razy w roku wypełnił się ludźmi dyskutującymi o problemach Uniwersytetu. Dyskusja w klubie, w odróżnieniu od debat Senatu, nie prowadziłaby do podejmowania decyzji. Dyskutanci mogliby pozwolić sobie na większą swobodę w formułowaniu propozycji, mogliby zastanawiać się nad odległą przyszłością wykraczającą poza pragmatyczne ramy senackich rozważań. I mogliby się poznać. Rektor powinien uczestniczyć w takich spotkaniach jako słuchacz.

Rektor musi mieć świadomość, jaki jest odbiór jego decyzji w środowisku. Powinien wiedzieć, że jego decyzje są krytykowane i powinien umieć ich bronić. Gazeta Uniwersytecka musi być forum wymiany poglądów o Uniwersytecie, a rektor powinien przynajmniej raz w roku odwiedzić każdy Wydział, aby porozmawiać z jego pracownikami.

---

**Leszek Pacholski** ma 57 lat. Na Uniwersytecie Wrocławskim pracuje od roku 1980. Wcześniej, od 1968 roku był zatrudniony w Instytucie Matematycznym PAN. Doktorat uzyskał w r. 1970, habilitację w 1972, a tytuł profesorski w roku 1993.

Lista jego oryginalnych prac* liczy 34 pozycje. Sporo czasu spędził za granicą jako stypendysta lub profesor wizytujący — rok w Berkeley i rok w Paryżu. Krótsze pobyty w Yale, Simon Frazer University, Princeton, Oxford, Marsylii, Nancy, Caen oraz w Trydencie. Odczyty na zaproszenie na międzynarodowych konferencjach: IEEE Symposium on Logic in Computer Science (1997), Annual Conference of the European Association of Computer Science Logic (1997) i wielu innych. Odczyty na sesjach plenarnych na Logic Colloquium (Orlean 1972, Florencja 1982). Był kierownikiem lub głównym wykonawcą w 9 grantach KBN.

Wypromował 20 doktorów*. Dziewięciu z nich jest już po habilitacji, dwóch ma tytuł profesorski. Jego uczniem jest Ludomir Newelski, laureat Nagrody Fundacji Nauki Polskiej („Polski Nobel") z roku 2001.

W latach 1976–2001 pracował w redakcji *Fundamenta Mathematicae* (czasopisma założonego przez Zygmunta Janiszewskiego, Stefana Mazurkiewicza i Wacława Sierpińskiego w r. 1920), w latach 1992–2000 w *Colloquium Mathematicum*, a obecnie w redakcjach *ACM Transations on Computational Logic* i *Annals of Pure and Applied Logic* (wydawane przez North-Holland). Przez 9 lat był członkiem European Committee of the Association for Symbolic Logic, przez 3 lata kierował tym komitetem. Brał udział w organizacji około 30 imprez międzynarodowych, między innymi był członkiem prezydium komitetu programowego Międzynarodowego Kongresu Unii Historii i Metodologii Nauki w roku 1999, przewodniczącym komitetu sekcyjnego tego kongresu w roku 1987, członkiem komitetu sekcyjnego Międzynarodowego Kongresu Matematyków, pięć razy członkiem komitetu programowego Logic Colloquium (Praga 1980, Marsylia 1981, Clermont-Ferrand 1994, Leeds 1997, Paryż 2000) i raz jego przewodniczącym (Wrocław 1977). Jest przewodniczącym jury nagrody przyznawanej przez Association for Computing Machinery (ACM) za najlepszą rozprawę doktorską z informatyki na świecie.

W 1994 roku otrzymał nagrodę Fundacji Jurzykowskiego. Dwa lata temu został odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski.

Od r. 1996 jest dyrektorem Instytutu Informatyki, a od października 1998 roku członkiem senatu UWr. Od 1999 przewodniczy Senackiej Komisji Inwestycji i Majątku.

Nie należał i nie należy do żadnej partii politycznej ani do żadnego stronnictwa.

* Więcej informacji i szczegóły programu zawiera strona domowa `http://www.ii.uni.wroc.pl/~pacholsk/`

---