



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, znajdą Państwo na mojej stronie internetowej: 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 uczelnioną strukturą powiązanych kampusów, nasyoną 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.).

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 oczekiwałem 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 upowszechniać 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 kadrami), 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 zaangażowane 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.

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.

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. Rynek 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 realnych 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.

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 wizji 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 ustawić zadania we właściwej hierarchii i mądrze gospodarować bieżącymi środkami. Potrzebujemy rozwiązań integrujących poszczególne części Politechniki, powiązania kampusu centralnego z południowym, uczelnienia struktury 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 wspólnocie 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 zdobiją 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.

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, zaszczerpić 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 peł-

nienia godności Rektora będę korzystał z szans jakie tworzą mechanizmy projektu Inicjatywa Doskonałości Uczelnia Badwcza, 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.