

prof. dr hab. inż. Marcin Pietrzykowski
m.pietrzykowski@ur.krakow.pl
tel. 6625302, tel. kom. (preferowany) 512530284



WIZJA I STRATEGIA ROZWOJU

Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie na lata 2020-2024

WIZJA:

Uniwersytet Rolniczy jako uczelnia publiczna i uniwersytet branżowy musi być wiodącym w regionie i liczącym się w kraju i na arenie międzynarodowej ośrodkiem naukowym w dziedzinie szeroko pojętych nauk rolniczych, stanowiących istotną gałąź biogospodarki krajowej. **Nie możemy stać się wyższą szkołą zawodową!** Nie możemy także, gdyż nie ma takiej potrzeby, konkurować z uniwersytetami oraz uczelniami typowo technicznymi, z którymi możemy współpracować i się uzupełniać poprzez ściślejsze związki - w tym posiadające duży potencjał związek INNOTECHKRAK. Naszą mocną stroną jest właśnie działanie w sferze stosowanych nauk biologicznych, rolniczych, weterynaryjnych, leśnych, nauk o żywności i żywieniu człowieka i ogólnie naukami przyrodniczymi z silnymi elementami techniki, biotechnologii (rozumianej szeroko!), zarządzania środowiskiem i innymi – czego przecież nie są w stanie zrealizować uniwersytety i uczelnie techniczne. Konieczne jest sięganie, jak tylko jest to możliwe, do badań z zakresu nauk podstawowych, ale także dynamiczne pozyskiwanie środków dla realizacji badań stosownych i komercjalizacji nauki. Dopiero wysoka pozycja naukowa pozwoli realizować wysokiej jakości dydaktykę i dostosowanie oferty dla studentów do potrzeb rynku pracy, a także pozwoli dawać dobre utrzymanie całej Uczelni i wszystkich grup pracowników. Pozycja naukowa będzie też mocnym atutem w negocjacjach o pozyskanie środków publicznych na realizację niezbędnych i dużych wyzwań infrastrukturalnych, które przed nami stoją. Wszystko to będzie realizowane w dynamicznie zmieniającym się świecie i wciąż istniejącym niżem demograficznym, który w naturalny sposób w zakresie kształcenia będzie silniej akcentował jakość, a nie ilość.

STRATEGIA:

Strategia rozwoju Uniwersytetu Rolniczego jest nierozzerwalnie związana z Misją Uczelni Publicznej. To właśnie strategia stanowi program działania, obejmujący podstawowe obszary funkcjonowania Uczelni, w celu umocnienia Jej pozycji i dalszego rozwoju.

Strategia każdej uczelni wyższej w sposób oczywisty obejmować musi:

- badania naukowe;
- kształcenie studentów;
- rozwój kadry;
- współpracę z instytucjami naukowymi, podmiotami gospodarczymi i instytucjami administracji państwowej różnego szczebla;
- zarządzanie i rozwój infrastruktury i gospodarkę majątkową.

Wszystkie wymienione elementy są ściśle powiązane, dlatego poszczególne sektory zarządzane przez sformowany zespół prorektorski we współpracy z pionem wykonawczym (Kanclerz i podległe mu służby) mają być zintegrowane pod wyraźnym przywództwem rektora posiadającego wizję. Stąd kolejność wymieniania poszczególnych składowych nie ma znaczenie w ich priorytecie. Jakkolwiek podkreślić trzeba, że realizacja wymienionych zadań wymagać będzie bieżącego utrzymania i unowocześniania infrastruktury naukowo-badawczej i dydaktycznej oraz bazy materiałowej, a pozycja naukowa będzie filarem.

W poszczególnych zdefiniowanych obszarach funkcjonowania Uczelni stawiane są następujące cele i przewidziane następujące działania dla ich realizacji:

Obszar kształcenia - dydaktyka

Cel:

Przekazywanie przyszłym absolwentom Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie wiedzy opartej na najnowszych osiągnięciach uprawianych dziedzin i dyscyplin naukowych, umiejętności kreatywnego stosowania wiedzy w praktyce, a także umożliwienie nabycia przez absolwentów kompetencji zawodowych i

społecznych, niezbędnych do podjęcia zatrudnienia w sektorach gospodarki, biznesu i administracji związanych z wymienionymi specjalnościami. Ważne jest też wykształcenie pozwalające na elastyczne dostosowanie się do nadarzającej się niekiedy konieczności przekwalifikowania i adaptacji do zmieniających się warunków.

Działania:

- Bieżąca aktualizacja, doskonalenie i poszerzanie oferty dydaktycznej, uwzględniające potrzeby gospodarki narodowej i innych krajów Unii Europejskiej z uwzględnieniem opinii Rady Uczelni oraz tzw. Rad Społeczno-Konsultacyjnych i absolwentów w zakresie realizowanych programów studiów;
- Doskonalenie metod i technik nauczania – szczególnie e-learning;
- Prowadzenie dydaktyki z przedmiotów ogólnych w jednostkach wyspecjalizowanych (w tym funkcjonujących w poszczególnych wydziałach: chemia, fizyka itd.) – mniejsze rozproszenie i lepsze wykorzystanie potencjału nauczycieli;
- Podnoszenie kwalifikacji kadry naukowo-dydaktycznej poprzez wspieranie staży w wiodących ośrodkach zagranicznych i krajowych;
- Ścisłejsze powiązanie dydaktyki z badaniami prowadzonymi przez pracowników naukowo-dydaktycznych na poziomie studiów magisterskich;
- Stałe doskonalenie systemu kontroli jakości kształcenia;
- Wspieranie działalności organizacyjnej, naukowej i kulturalnej studentów;
- Podnoszenie jakości prac dyplomowych poprzez zwiększenie udziału studentów w projektach badawczych (w tym komercyjnych) realizowanych w Uczelni;
- Zintensyfikowanie publikowania wyników prac dyplomowych, w szczególności prac magisterskich;
- Wspieranie ściślejszej międzynarodowej współpracy oraz wymiany studentów wszystkich poziomów kształcenia, zarówno w ramach europejskich programów edukacyjnych (np. ERASMUS+, CEEPUS), jak i w

formie porozumień bilateralnych, z możliwością tworzenia wspólnych projektów edukacyjnych¹;

- Intensywniejsza i zintegrowana promocja i popularyzacja osiągnięć naukowych i dydaktycznych na forum krajowym i międzynarodowym w celu zwiększenia zainteresowania ofertą dydaktyczną Uczelni .

Badania naukowe

Cele:

1. Utrzymanie statusu jednego z wiodących ośrodków naukowych (chodzi oczywiście o uprawiane dyscypliny²) w Polsce i jak najwyższej pozycji międzynarodowej, w szczególności w skali Europy środkowej.
2. Zwiększenie udziału badań realizowanych wspólnie z zewnętrznymi ośrodkami naukowymi i podmiotami gospodarczymi.
3. Pozyskanie większych środków na badania, zarówno ze źródeł krajowych jak i UE.

Działania:

- Wspieranie, a w pewnej części (grupa słabsza) aktywizacja pracowników w pozyskiwaniu środków na badania podstawowe oraz o charakterze badawczo-rozwojowym i wdrożeniowym;
- Wspieranie interdyscyplinarnych zespołów badawczych, w skali całej Uczelni, z liderami posiadającymi duże doświadczenie w pracy badawczej i znaczny dorobek naukowy;
- Motywowanie pracowników naukowych do publikowania większej liczby prac, przede wszystkim w czasopiśmie znajdujących się w JCR;
- Intensyfikacja działań w zakresie komercjalizacji wyników badań;
- Zwiększenie aktywnego udziału pracowników Uczelni w konferencjach, seminariach, panelach i dyskusjach naukowych w celu promocji uzyskanych osiągnięć naukowych;

¹ w kwestii większego pozyskania studentów mam na myśli szczególnie wschód, istnieje z pewnością bardzo duży potencjał w grupie potomków polskich zesłańców, stąd potrzeba współpracy z MSZ, organizacjami polonijnymi itd., ale także daleki wschód – Chiny, Indie, Pakistan, które to kraje są żywotnie zainteresowane studiowaniem w UE; ważny jest także bliski wschód.

² Przy czym ważne jest zdefiniowanie, w których z dyscyplin mamy szansę osiągnąć kategorię A (moja analiza wykazuje, że jest szansa na 4 takie dyscypliny), które są rozwojowe i nie od razu osiągniemy tak wysokie kategorie oraz które z dyscyplin powinny być uprawiane i ewentualnie wzmocnione dla utrzymania liczby studentów, mimo niepowodzenia w parametryzacji, jednak takie dyscypliny muszą podlegać bardzo intensywnym działaniom naprawczym.

- Zwiększenie liczby konferencji i seminariów naukowych organizowanych na Uczelni, zwłaszcza konferencji międzynarodowych.

Zarządzanie kadrą (HR)

Cele:

1. Dostosowanie struktury zatrudnienia w poszczególnych jednostkach do uprawianych i rozwijanych specjalności naukowych i dydaktycznych, a także zwiększenie wydajności w dłuższej perspektywie czasowej z zmniejszeniem obciążeń administracyjnych i jasnym określeniem podziału kompetencji;
2. Odbudowa struktury wiekowej i zatrudnianie młodych, uzdolnionych pracowników i doktorantów zaangażowanych w badania naukowe, a w grupie pracowników administracji i obsługi inżynieryjno-technicznej realne wzmocnienie i jeśli jest taka potrzeba przegrupowanie;
3. Zwiększenie liczby profesorów wizytujących z wiodących ośrodków zagranicznych

Działania:

- Oferowanie najzdolniejszym studentom Uczelni oraz absolwentom innych ośrodków naukowych kontynuowania nauki w szkole doktorskiej;
- Dalsze rozwijane zatrudniania doktorantów na czas studiów, w tym w realizowanych projektach badawczych i badawczo-wdrożeniowych, w celu oceny ich predyspozycji do przyszłej pracy naukowo-dydaktycznej;
- Stała analiza zamian zachodzących w uprawianych dyscyplinach naukowych oraz powiązanie nowych trendów z rozwojem kadry, a także zatrudnianie pracowników reprezentujących specjalności naukowe perspektywiczne dla rozwoju tych dyscyplin i poprawy pozycji Uniwersytetu w rankingu jednostek naukowych;
- Zrównoważone zarządzanie kadrą, w tym w miarę potrzeb przesunięcia kadrowe i lepsze wykorzystanie istniejącej kadry pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, a także włączanie na poziomie wydziałów do prac organizacyjnych osób zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych, bądź nauczycieli akademickich wykazujących wyraźnie

obniżoną aktywność w ocenie okresowej pracowników. Ze względów czysto ludzkich przegrupowanie kadry musi zachodzić z uwzględnieniem rozwiązań ewolucyjnych, związanych np. z kończeniem aktywności zawodowej, inwestowaniem w dyscypliny przyszłościowe itp. Przy czym przy określaniu priorytetów danych dyscyplin musi być zachowana ostrożność, tzn. niekoniecznie podchodzić należy z nastawieniem do redukcji do dyscyplin nie znajdujących się w danym momencie u szczytu zainteresowania – sednem jest tu analiza i wyczucie potencjału rynku nauki i pracy.

- Jeśli zaś chodzi o pracowników administracji to wsparcie ma polegać na rozwoju zintegrowanych systemów informatycznych, dobrym systemie motywacji i awansu, a jeśli to konieczne, jak wspomniano przegrupowanie – czyli takie działania, które zapewnią utrzymanie zatrudnienia ale np. w innych jednostkach organizacyjnych. W kwestii poprawy wynagrodzeń w tej grupie pracowników podkreślić należy bardzo ściśle powiązanie systemu motywacji z obciążeniem i ilością wykonywanych zadań. O ile w przypadku pracowników zatrudnionych bezpośrednio w grantach lub zaangażowanych w ich obsługę (personel administracyjny i inżynieryjno-techniczny) sprawa jest prostsza – lider wspierany przez system Uczelni zdobywa granty i w sposób oczywisty daje możliwość lepszego wynagradzania, o tyle pozostali pracownicy administracji muszą mieć zapewnione wsparcie wygoszodarowane z subwencji. W każdej firmie niebezpieczny jest odpływ dobrze wyszkolonej kadry i trzeba temu przeciwdziałać.

Współpraca z sektorem gospodarczym

Intensyfikacja współpracy z podmiotami gospodarczymi, w celu rozszerzenia oferty naukowo-badawczej o zagadnienia związane z oczekiwaniami sektora gospodarczego oraz transferu wyników badań do praktyki i zapewnienie dodatkowych źródeł finansowania dla utrzymania i rozwoju kadry.

Działania:

Należy utworzyć odrębne stanowisko **prorektora ds. współpracy z gospodarką i komercjalizacji wyników badań.** Ranga przyznana temu sektorowi w postaci

stanowiska prorektora wskazuje wyraźnie jakie akcenty moim zdaniem muszą być wzmocnione. Ranga ta umożliwi również lepszy kontakt i pozycję negocjacyjną na arenie krajowej i europejskiej. Prorektor ten między innymi przejmie i będzie miał do dyspozycji i współpracy transfer technologii (CTT rozumiane w sposób prawidłowy, to znaczy nie jako obsługa projektów, przy czym obecnie ta sytuacja po utworzeniu administracyjnej obsługi projektów w Uczelni jest właściwa i trzeba to wzmocniać). Prorektor ten przejmie także nadzór nad uczelnianymi spółkami celowymi nakierowanymi na tworzenie Spin-off i brokera innowacji. Spółki celowe – jak np. Centrum Innowacji Uniwersytetu Rolniczego mają też zapewnić obsługę mniejszych zleceń typu ekspertyzy i badania zamawiane, co przy mniejszym narzucie i mniejszym zaangażowaniu infrastruktury Uczelni uniemożliwi odpływ potencjału pracowników wykonujących takie prace badawczo-wdrożeniowe i usługi poza Uczelnią. Jest to ważna kwestia dla zatrzymania dobrej kadry i polepszenia zarobków ze źródeł pozabudżetowych, w tym również całego grona pracowników administracji i pomocniczych inżynierjno-technicznych. Większe pozyskanie środków zewnętrznych ma również znaczenie w kontekście zmniejszającej się liczby studentów i pensum.

Infrastruktura i gospodarka majątkowa

Część działań operacyjnych wynikać będzie z sytuacji w momencie formowania nowych władz Uczelni oraz uwarunkowań prawnych (w tym np. moim zdaniem zapowiadanych nieodzownych poprawek w Ustawie 2.0) i innych wyzwań:

- w tym szczególnie pełne odzyskanie „budynku jubileuszowego” i związana z tym translokacja czasowa dwóch wydziałów;
- przejęcie DS. Merkury;
- realizacja potężnego - 45 milionowego przedsięwzięcia WTŻ i częściowo WIPiE z przyznanych przez władze małopolski środków

Trzeba tu też mieć na uwadze inne znane mi z racji pełnionych funkcji i zwykłych konsultacji z środowiskiem akademickim, liczne potrzeby Uczelni.

Przy czym podkreślam – w najbliższym czasie 10-ciu miesięcy celem jest **PARAMETRYZACJA** pozycji naukowej dyscyplin uprawianych w Uczelni. Musi to być realizowane w **atmosferze spokoju**, niezbędnego dla nauki i dydaktyki.

W kwestiach strategicznych dostrzegam konieczność rewitalizacji kampusu – ma być **utworzony Ekokampus** na bazie istniejącego kampusu przy al. 29 listopada. Oznacza to włączenie projektów **przy wykorzystaniu potencjału naszej Uczelni** w zakresie odnawialnych źródeł energii (fotowoltaika, geotermia); zagospodarowania zielenią (arboretum z prawdziwego zdarzenia, utrzymanie szklarni, elementy techniczno-biologiczne w rodzaju zielone ściany wyciszające i inne) oraz pozyskania środków zewnętrznych na bibliotekę, centrum kongresowe, centrum kultury studenckiej, obiekty rekreacyjno-sportowe i bezpieczeństwo. Wyraźnie należy podkreślić, że **strefy pobytu dziennego** (w tym przy ulicy Balickiej) mają **inne i nie mniej ważne potrzeby** (kawiarnie, zaplecze socjalne, miejsca wypoczynku i relaksu dla studentów pomiędzy zajęciami, dobre miejsce do pracy dla pracowników, itd.).

Zakończenie

*Nie jest możliwe poruszenie wszystkich ważnych kwestii w dokumencie o charakterze strategii. Nie wszystkie sprawy i zagadnienia można w takim dokumencie rozwinąć. Mam tu na myśli np. kształtowanie współpracy i wsparcie samorządu studentów stanowiących nierozzerwalnie część wspólnoty Uczelni, ale i np. relacje Uczelni z emerytami i ich wsparcie, dobre wykozrytsanie potencjału profesorów emerytowanych. Podkreślić pragnę, że moja wizja jest wynikiem współpracy, dyskusji, spierania się z ludźmi, którzy myślą podobnie do mnie w kwestii dynamicznego rozwoju Uczelni. Bardzo cenne były też rozmowy z osobami prezentującymi odmienne w stosunku do mnie wizje – dla mnie ważne jest aby interes Uczelni był na pierwszym miejscu. Możliwość realizacji zaprezentowanej wizji oparta jest o moje bogate doświadczenia zawodowe i stażowe w wiodących ośrodkach światowych, a także nabyte doświadczenia związane z zarządzaniem wydziałem, który osiągnął (jeszcze w poprzednim ładzie prawnym jako jednostka podstawowa) wysoką kategorię naukową A, przeprowadził liczne reformy programów studiów, wzmocnił się infrastrukturalnie i wizerunkowo, zreformował strukturę organizacyjną. Wydział jest też miejscem dobrej atmosfery pracy i studiowania. **Uważam, że również nasza Uczelnia jako całość osiągnie pod moim przywództwem założone cele.***

*Podkreślam bardzo silnie zasługi poprzedników, a także wielu osób i zespołów oraz dobrej **współpracy z Władzami Uczelni** i otoczeniem zewnętrznym krajowym i międzynarodowym. **Nikt nie osiąga bowiem celów sam!**, a kluczem*

jest umiejętność doboru współpracowników i zarządzanie kadrą – kadra bowiem stanowi w każdym przedsiębiorstwie i instytucji element najważniejszy, trudno odnawialny i newralgiczny.

Levin Petrus