



Prof. dr hab. dr h.c. Stanisław Winiarczyk

**Program rozwoju  
Uniwersytetu Przyrodniczego  
w Lublinie**  
w latach 2016–2024

propozycja





## Spis treści

### **1. Misja Uniwersytetu i zasady zarządzania nim/ 6**

### **2. Główne tezy programu/ 8**

- 2.1. Obecny stan Uniwersytetu, szanse rozwoju i zagrożenia/ 9
- 2.2. Zmiana modelu zarządzania uczelnią/ 10
- 2.3. Zmiana modelu kariery naukowej/ 11
- 2.4. Oddziaływanie na otoczenie społeczno-gospodarcze/ 13
- 2.5. Umiędzynarodowienie badań i dydaktyki/ 15

### **3. Niezbędne działania/ 17**

- 3.1. Poprawa funkcjonowania Uniwersytetu/ 17
- 3.2. Wzrost jakości kształcenia/ 18
- 3.3. Poprawa jakości badań/ 20
- 3.4. Oddziaływanie na otoczenie społeczno-gospodarcze i międzynarodowe/ 21
- 3.5. Rozwijanie relacji z Samorządem i organizacjami studenckimi/ 22





## Prof. dr hab. dr h.c. Stanisław Winiarczyk

Urodzony 12 lutego 1956 r. w Przemyślu. Absolwent Wydziału Weterynarii Akademii Rolniczej w Lublinie. Od października 1980 r. asystent stażysta w Klinice Chorób Zakaźnych Zwierząt tej uczelni, następnie starszy asystent (1982), adiunkt (1989), dr hab. (1995), profesor nadzwyczajny (1999), profesor zwyczajny (2007). Tytuł profesora nauk weterynaryjnych uzyskał w 2002 r.

Kierownik Katedry Epizootologii i Kliniki Chorób Zakaźnych od 1 grudnia 2006 r. Prodziekan ds. klinicznych dwu kadencji: 2002–2005 i 2005–2008, dziekan dwu kadencji: 2008–2012 i 2012–2016 Wydziału Medycyny Weterynaryjnej.

Uznany w kraju i za granicą specjalista z zakresu chorób psów i kotów oraz epizootologii i administracji weterynaryjnej. Krajowy kierownik specjalizacji choroby psów i kotów w Komisji ds. Specjalizacji Lekarzy Weterynarii. Wiceprezes Krajowej Rady Lekarsko-Weterynaryjnej IV i V kadencji w latach 2005–2013. Obecnie przewodniczący Komisji ds. Współpracy z Zagranicą. Od 2005 r. reprezentuje samorząd krajowy w Zgromadzeniu Ogólnym Europejskiej Federacji Lekarzy Weterynarii (Federation of Veterinarians of Europe), a od 2019 r. pełni z wyboru funkcję Vice-Prezydenta tej organizacji, która zrzesza 300 000 lekarzy weterynarii z 40 krajów. Przewodniczący Rady Programowej czasopisma „Życie Weterynaryjne”. Członek Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Nauk Weterynaryjnych w latach 2008–2016 oraz członek Komitetu Nauk Weterynaryjnych PAN od 2012. Zasiada od 2018 r. w Radzie Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego przy Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a od 2019 r. w Radzie Doskonałości Naukowej. Wyróżniony w 2018 r. godnością doktora honoris causa Lwowskiego Narodowego Uniwersytetu Medycyny Weterynaryjnej i Biotechnologii im. S. Grzyckiego.

Odbył liczne staże w kraju i za granicą, w tym: długoterminowe staże naukowe w Institute for Animal Health w Wielkiej Brytanii, na Uniwersytecie Iowa w Ames (USA), na Wydziale Medycyny Weterynaryjnej w Uppsali (Szwecja), gdzie prowadził wykłady dla studentów i na Uniwersytecie w Cambridge, gdzie miał swoje seminarium, a także krótkoterminowe – w University of Veterinary Medicine w Wiedniu, University of Helsinki, Ecole Nationale Veterinaire de Lyon, Faculty of Veterinary Medicine w Turynie.

W ostatnich latach kierownik lub główny wykonawca dużych projektów badawczych finansowanych przez Komitet Badań Naukowych i Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Efektem realizacji tych badań było utworzenie w macierzystej jednostce nowoczesnej kliniki i zaplecza laboratoryjnego, umożliwiającego prowadzenie zajęć dydaktycznych i badań nad chorobami zakaźnymi zwierząt oraz nad bezpieczeństwem i skutecznością kliniczną produktów leczniczych z wykorzystaniem najnowszych technologii biologii molekularnej, proteomiki, bakteriologii i wirusologii.

Promotor 9 przewodów doktorskich, recenzent dorobku naukowego kandydatów do tytułu profesora, stopnia doktora i doktora habilitowanego. Autor lub współautor ponad 190 indeksowanych prac naukowych oraz 4 książek.

Współautor i realizator harmonizacji programu nauczania na Wydziale Medycyny Weterynaryjnej w Lublinie z dyrektywą EU w ramach europejskiego grantu Joint European Project, TEMPUS-PHARE „Harmonization of the curriculum content of the Faculty of Veterinary Medicine in Lublin in the context EU directives”. Inicjator i realizator budowy wiwarium oraz rozbudowy klinik Wydziału Medycyny Weterynaryjnej w ramach projektu „Innowacyjne Centrum Patologii i Terapii Zwierząt Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie”. Twórca idei współpracy instytucjonalnej pomiędzy Wydziałem Medycyny Weterynaryjnej Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie a Lwowskim Narodowym Uniwersytecie Medycyny Weterynaryjnej i Biotechnologii w ramach projektu współpracy transgranicznej pt. „Utworzenie Weterynaryjnej Szkoły Zaawansowanych Technik Diagnostycznych wraz ze specjalistycznymi laboratoriami”.

Odnaczony Srebrnym Krzyżem Zasługi oraz Medalem Komisji Edukacji Narodowej.

# 1. Misja Uniwersytetu i zasady zarządzania nim

*Moje credo*

*Uniwersytet – wspólna sprawa*

**Spółeczność akademicką łączy wspólnota celów oraz zasad i norm postępowania w pracy naukowej i dydaktycznej.** Dobre funkcjonowanie Uniwersytetu determinowane jest sprawnym i skutecznym zarządzaniem relacjami w przestrzeni międzyludzkiej oraz rozważnym stosowaniem środków dla osiągnięcia założonych celów. Społeczności akademickiej nie można traktować jak zasobu przedsiębiorstwa, które da się wycenić, ale raczej jako zespół osób powiązanych ze sobą siecią relacji opartych na szacunku, życzliwości i poszanowaniu godności. Takie relacje międzyludzkie, w których żadna ze stron nie traci, a wszyscy mniej lub więcej zyskują, są możliwe tylko wówczas, gdy opierają się na uczciwości i zaufaniu. Dlatego tak ważna jest troska o klimat sprzyjający rozwijaniu dobrych relacji między członkami społeczności akademickiej.

Rzeczy ważne dla każdego człowieka, takie jak rodzina, praca, zdrowie, przyjaźń, dobrobyt, pozycja społeczna, sukces zawodowy, określane mianem życiowe wartości, wpływają na decyzje podejmowane na co dzień. Przyjęta przez nas hierarchia tych wartości określa czas, jaki poświęcamy na ich realizację. **Wartości te są zatem źródłem zasad i norm naszego postępowania.** Kierując się podobnym trybem postępowania w realizacji misji Uniwersytetu, należy w pierwszym rzędzie robić to, co najważniejsze, tzn. w strategii postępowania umieścić wartości i rzeczy najistotniejsze, najbardziej zaniedbane, a w przewidywalnej perspektywie czasu zająć się rozwiązaniem nie więcej niż kilku spraw. Mottem misji niech będą słowa Goethego: **„To, co najważniejsze, nie może być na fasce tego, co mniej ważne”**. Decyzje i działania podejmowane przez rektora powinny być oparte na przyjętym systemie wartości i być wolne od niemerytorycznych wpływów. Jednak każda decyzja poddawana jest ocenie przez innych i weryfikowana przez życie. Jeżeli w praktyce okaże się nietrafiona, to powinna być poddana reasumpcji i skorygowana.

Postępy w pracy, rozwój intelektualny pracowników oraz dobre relacje wewnętrzne i zewnętrzne są możliwe jedynie przy dobrej organizacji i sprawnym zarządzaniu. Efektywne spożytkowanie wysiłków ludzkich i zasobów materialnych wymaga bezwzględnie jasnego określenia sensu i kierunku działań. Warunkiem sukcesu całej społeczności akademickiej jest jej zaangażowane współuczestnictwo w budowaniu tak istotnej dla każdego wartości, jaką jest jakość miejsca pracy i współodpowiedzialność za to miejsce. Aby skutecznie zarządzać relacjami międzyludzkimi i dobrami materialnymi uczelni, **rektor powinien wykazać zdolność cierpliwego słuchania, umiejętność prowadzenia dialogu z ludźmi i powinien raczej pomagać niż rządzić.** Cechy te ułatwiają koordynację działań, a w decyzjach umożliwiają uwzględnienie obiektywnych ograniczeń i trudności.

**Obecny scentralizowany system podejmowania decyzji** na naszym Uniwersytecie oraz znaczne ograniczenie autonomii wydziałów nie zachęcają pracowników do aktywnego zaangażowania i kreatywności. Ludzie raczej unikają pracy, a już na pewno nie robią nic dla tzw. wspólnego celu, z którym się nie identyfikują, bo nie uczestniczyli w jego określaniu. Kiedy już się angażują, robią to albo dla własnych korzyści, albo żeby wygrać w konkurencji z innymi.

**W proponowanym zdecentralizowanym systemie,** o elastycznych procedurach oraz dużym zakresie swobody i odpowiedzialności w obszarze wykonywanych zadań, ludzie

chętniej zaangażują się w budowanie wspólnie z innymi nowej, ciekawszej i bardziej atrakcyjnej rzeczywistości. Pracownicy widzą wówczas sens w dążeniu do celu, który jest określony przy ich współudziale. W takim systemie konieczne jest, aby wszyscy, stosownie do zajmowanego miejsca i odgrywanej roli, uczestniczyli w rozwoju dobra wspólnego. A tym dobrem jest rozwój uczelni i wzmacnianie jej prestiżu.

**W realizację tych celów należy zaangażować możliwie największą grupę pracowników, powierzając im część zadań i odpowiedzialność za nie.** Nie może to być delegowanie określane mianem posyłkowego, którego istotę streszcza polecenie: „Czekaj, aż ci powiem, co masz robić”. Wtedy pracownik ogranicza się wyłącznie do mechanicznego wykonania zadania i nie bierze za to odpowiedzialności. Zamiast tego, należy przekazywać obowiązki zarządzania wraz z określonymi uprawnieniami do podejmowania decyzji według zasady: „Decyduj i zgłoś od razu” lub „Decyduj i zgłoś rutynowo, np. w rocznym sprawozdaniu dziekana”. W tej sytuacji delegowana osoba nie tylko jasno wie, co może robić i o czym może decydować, ale także jak wiele od niej zależy, ma także sprecyzowane konsekwencje sukcesu i porażki. Należy dodać, że osobę delegowaną wyposaża się w niezbędne instrumenty prawne i środki finansowe oraz wsparcie rektora w wypełnianiu zadania. W proponowanym systemie zarządzania uczelnią przekazywanie praw i upoważnień w formie delegowania oznacza lepsze wykorzystanie zdolności i umiejętności pracowników, większy ich udział w realizacji wspólnych celów oraz możliwość przygotowywania następców, bez których nie ma szans na dynamiczny rozwój Uniwersytetu. **Ostateczne decyzje powinny uwzględniać zdrowy rozsądek i rozeznanie w tym, co jest dobre dla rozwoju Uniwersytetu jako wspólnoty wszystkich wydziałów.**



## 2. Główne tezy programu

Niniejszy program rozwoju Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie został zbudowany na fundamencie doświadczeń z przeszłości oraz na ocenie obecnego stanu uczelni, w tym stopnia jej przygotowania do nowych zadań wynikających ze zmian demograficznych i gospodarczych. Zarysowana tutaj koncepcja zakłada, że warunkiem poprawy jakości kształcenia, jakości badań i współpracy z przemysłem jest przeprowadzenie głębokich zmian w modelu zarządzania, modelu kariery naukowej oraz zwiększenie oddziaływania na otoczenie społeczno-gospodarcze i umiędzynarodowienie działań uczelni. Są to cztery filary, na których wspiera się pozycja i prestiż współczesnego uniwersytetu.

Harmonogram wdrażania programu rozwoju Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie w latach 2016–2024

Działania	I rok	II rok	III rok	IV rok	I rok	II rok	III rok	IV rok
Zmiana modelu zarządzania	Okres przejściowy – opracowanie raportu otwarcia programowego, prace nad nowym systemem				Wdrożenie nowego modelu			Podsumowanie i korekta modelu
Zmiana modelu kariery naukowej	I tryb	Nowi doktoranci lub asystenci			Adiunkci		Wybór ścieżki dydaktycznej lub naukowej	
	II tryb	Opracowanie profilu i systemu oceny nowego modelu	Wdrożenie ścieżki dydaktycznej i badawczej	I korekta modelu	Kontynuacja			Podsumowanie i II korekta modelu
Oddziaływanie na otoczenie społeczno-gospodarcze	Utworzenie rady społeczno-gospodarczej		Rozwijanie współpracy na styku nauka-biznes	Podsumowanie	Korekta + kontynuacja			
Umiędzynarodowienie	Działania strategiczne: poszukiwanie wsparcia w programach ministerstwa, zwiększenie liczby staży zagranicznych, rozwijanie kompetencji językowych, nawiązywanie kontaktów				Oferta dydaktyczna w języku angielskim			
					Akredytacje, wymiana naukowa, projekty i realizacja badań z partnerami zagranicznymi			



Tabelaryczne zestawienie działań w ramach wymienionych czterech głównych założeń programu rozwoju zostało opracowane w oparciu o obowiązujące akty prawne, w tym ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym, obywatelski projekt zmian „Pakt dla nauki” oraz dokumenty opublikowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, między innymi „Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015–2030” i „Program umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego”.

W kolejnych rozdziałach programu zostaną przedstawione niezbędne działania dotyczące funkcjonowania uczelni, dydaktyki, badań, oddziaływania na otoczenie, umiędzynarodowienia i budowania relacji ze studentami. **Zmiany o takim ciężarze gatunkowym wymagają czasu i roztropnego działania, nie mogą być efektem rewolucji, ale ewolucji i doskonalenia już istniejących dobrych rozwiązań.** Z tego względu i z uwagi na szeroki zakres proponowanych reform przeprowadzenie ich naszkicowano w perspektywie ośmiu lat.

## 2.1. Obecny stan Uniwersytetu Przyrodniczego, zagrożenia i szanse rozwoju

### 1. Mocne strony:

- Duże kompetencje znacznej grupy kadry naukowo-dydaktycznej i jej zaangażowanie w rozwój badań i jakość kształcenia
- Zmodernizowana lub w dużej części nowa baza materialna uczelni, np. Centrum Innowacyjno-Wdrożeniowe Nowych Technik i Technologii w Inżynierii Rolniczej, Innowacyjne Centrum Patologii i Terapii Zwierząt przy ul. Głębokiej, budynek Wydziału Nauk o Żywności i Biotechnologii przy ul. Skromnej, Biblioteka Główna przy ul. Akademickiej, liczne odnowione pomieszczenia dydaktyczne

### 2. Słabe strony:

- Zbyt mała samodzielność wydziałów i znaczne uzależnienie od niewydolnego centralnego systemu zarządzania uczelnią
- Niskie płace pracowników i wynikające z tego trudności w zatrudnieniu najzdolniejszych absolwentów
- Ograniczona współpraca wydziałów
- Rosnące różnicowanie poziomu naukowego pracowników na poszczególnych wydziałach i w jednostkach wydziałów
- Duże różnicowanie jakości kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów
- Niezadowalający stopień nauczania praktycznego (w tym zbyt mało praktyk zawodowych)
- Niedostateczne przygotowanie dużej liczby nauczycieli akademickich w zakresie innowacyjnych metod kształcenia i nauczania, w tym w języku angielskim
- Bardzo słabo rozwinięty system komercjalizacji wyników badań naukowych
- Niewystarczająca współpraca z przemysłem
- Niski współczynnik sukcesu w zdobywaniu środków grantowych na badania



### 3. Zagrożenia:

- Niż demograficzny i związany z tym spadek liczby kandydatów na studia stacjonarne, a przede wszystkim na niestacjonarne, co powoduje wzrost kosztu jednostkowego kształcenia studentów
- Nasycenie rynku pracy absolwentami uczelni o profilu rolniczym i ogólnobiołogicznym
- Obniżenie kategorii naukowej niektórym wydziałom
- Nasilająca się konkurencja ze strony innych uczelni, polskich i zagranicznych
- Zmiany w sposobie finansowania uczelni – główne źródło pozyskiwania środków to granty krajowe i międzynarodowe oraz współpraca z przemysłem
- Zmienna i trudna do przewidzenia polityka rządu wobec szkolnictwa wyższego

### 4. Szanse:

- Posiadanie terenu pod rozbudowę umożliwia stworzenie bazy praktycznej nauki zawodu dla studentów (gospodarstwa doświadczalne) i placówki badań eksperymentalnych dla przemysłu
- Duży i zróżnicowany potencjał kadrowy daje możliwość elastycznego rozwoju kierunków studiów
- Obecność grupy bardzo aktywnych pracowników naukowych zdobywających granty naukowe
- Aktywność i kreatywność członków organizacji studenckich, w tym studenckich kół naukowych, co zapewni wysoki poziom kadr w przyszłości
- Doświadczenie w pozyskiwaniu środków unijnych na infrastrukturę badawczą
- Możliwość uzyskania finansowania z centralnych i regionalnych programów
- Możliwość współpracy z wieloma uczelniami i ośrodkami naukowymi w Lublinie, w kraju i za granicą oraz z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

## 2.2. Zmiana modelu zarządzania uczelnią

Przygotowanie planu budżetu Uniwersytetu jest zadaniem priorytetowym dla każdej władzy. Zawsze należy poszukiwać optymalnych rozwiązań prowadzących do zrównowżenia i stabilizacji finansów bez istotnego wpływu na działalność naukową i dydaktyczną. Powinien to być plan zwiększenia dochodów z innych źródeł i racjonalizacji wydatków z dotacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Przy dzisiejszym centralnym systemie kierowania uczelnią zarządzanie finansami z poziomu rektorskiego jest oczywiście możliwe, lecz nie odpowiada regułom racjonalności, z uwagi na ograniczony i pośredni jedynie dostęp do kluczowych informacji o specyfice każdego z wydziałów. Dlatego kluczowym elementem zmian jest znacząca autonomia poszczególnych wydziałów w gospodarowaniu wypracowanymi środkami finansowymi oraz



w prowadzeniu własnej polityki kadrowej. **Ze względu na wagę i rozmiar problemu, jego rozwiązywaniu powinien towarzyszyć odpowiednio długi okres przejściowy, trwający np. jedną kadencję, w którym zarządzanie nadal będzie miało tradycyjny, centralny charakter, ale obok dzisiejszej dokumentacji finansowej będzie prowadzona i analizowana dokumentacja uwzględniająca elementy nowego modelu zarządzania.** W tym czasie należy opracować propozycje nowych reguł finansowania działalności uczelni i poddać je szerokiej konsultacji w środowisku. Zaaprobowane zasady muszą być w pełni przejrzyste, a mechanizm podziału środków finansowych pomiędzy wydziałami prosty i klarowny. Chodzi o stworzenie systemu spójnego, nieskomplikowanego, pozwalającego na wdrożenie zmian w jak najkrótszym czasie, a jednocześnie zapewniającego stabilność finansową słabszych jednostek oraz całej uczelni. **Zmiana modelu zarządzania uczelnią musi odbywać się zawsze na drodze kompromisu i przyzwolenia środowiska akademickiego.**

Docelową zasadą proponowanego rozwiązania jest jasny podział przychodów pomiędzy rektora i wydziały. **W budżecie centralnym, pozostającym do dyspozycji rektora,** byłyby środki przeznaczone na utrzymanie administracji centralnej, Biblioteki Głównej, jednostek ogólnouczelnianych, majątku trwałego i na jego amortyzację oraz koszty kształcenia językowego. Dla zapewnienia stabilności wszystkich wydziałów rektor będzie dysponował rezerwą na pokrycie wydatków wydziałów o ujemnym wyniku finansowym, aby w ten sposób umożliwić im spokojną realizację programów naprawczych.

**Pozostałe fundusze pozostaną do dyspozycji dziekanów** na pokrycie kosztów ich działalności. Dzięki takiemu rozwiązaniu wydziały, oprócz pełnej informacji o przychodach, będą miały kontrolę nad wydatkami, a także będą dysponowały wypracowanymi lub zaoszczędzonymi środkami. Te jednostki, które wykażą ujemny wynik finansowy, będą zobligowane do sporządzenia programu naprawczego prowadzącego do zrównoważenia wyniku finansowego w ciągu kolejnych lat.

Tak przeprowadzona reforma wyzwoli w ludziach głębokie pokłady energii do kreatywnego i innowacyjnego działania, zwiększy podmiotowość poszczególnych wydziałów i da pracownikom możliwość realnego wpływu na ich los. W efekcie podjętych działań zarządzanie uczelnią będzie bardziej racjonalne. Wartością dodaną będą nowe doświadczenia i wyższa kultura w podejmowaniu decyzji o skutkach finansowych. Bilans korzyści i strat na wszystkich uniwersytetach, które przeprowadziły podobną reformę organizacji i zarządzania finansami, jest korzystny. **We wszystkich jednostkach ta zmiana systemowa zaowocowała dodatnim wynikiem finansowym i podwyżką płac dla pracowników.**

### 2.3. Zmiana modelu kariery naukowej

**Współczesna uczelnia ma do wypełnienia trzy misje: dydaktyczną, naukową i oddziaływania na otoczenie społeczne i gospodarcze,** których efektem ma być upowszechnianie i popularyzacja wyników badań oraz ich komercjalizacja. Stanowią one wierzchołki trójkąta wiedzy (badania – edukacja – biznes), który jest nowym modelem eu-



ropejskiej polityki innowacji.

Druga i trzecia misja wiążą się z tworzeniem wiedzy, natomiast misja dydaktyczna koncentruje się na jej odtwarzaniu. Wiedza rozumiana dyscyplinarnie tworzona jest w wyniku stawiania i badania hipotez ważnych z punktu widzenia interesu społeczności akademickiej – odbywa się to w tradycyjnej hierarchicznej organizacji. Natomiast wiedza multidyscyplinarna ukierunkowana jest na możliwości zastosowania efektów badań i tworzona w organizacji o płaskiej strukturze, otwartej na zmiany. Przykładem płaskiej struktury oraz twórczego splotu ścieżek wiedzy ze szlakami nauki jest Los Alamos National Laboratory, gdzie zgromadzono ludzi dobranych nie według ich pozycji w hierarchii naukowej, lecz wiedzy: „w swoich dziedzinach wiedzieli absolutnie wszystko”. Ukierunkowana praca badawcza wielu umysłów przyniosła zamierzony cel – broń atomową. Obie struktury organizacyjne, hierarchiczna i płaska, w których tworzona jest wiedza, przenikają się wzajemnie, a granica między nimi jest rozmyta, jednak struktura płaska jest bardziej skuteczna w wypełnianiu trzeciej misji uczelni we współczesnym znaczeniu.

**Rzetelna i efektywna realizacja każdej z trzech misji wymaga nieco innych dyspozycji osobowościowych i zogniskowania uwagi na jednej z nich.** Niestety, na uczelniach towarzyszy im jedna, naukowa ścieżka kariery. W teorii istnieje ścieżka dydaktyczna, a ścieżka dotycząca działalności innowacyjno-wdrożeniowej pozostaje czystą abstrakcją w strukturze i organizacji jednostek akademickich. W dzisiejszych realiach, pomimo że polskie uczelnie aż w 80% generują swoje przychody wypełniając misję edukacyjną, okresowa ocena nauczycieli akademickich oparta jest głównie na dokonaniach naukowych. Dodatkowo, badania często oderwane są od ich praktycznego zastosowania, ponieważ ocena użyteczności nie znajduje odzwierciedlenia w okresowej ocenie. W programie rozwoju szkolnictwa wyższego na lata 2015–2030 zwraca się uwagę na te problemy, sugerując zróżnicowanie ścieżek kariery akademickiej. Biorąc pod uwagę przytoczone fakty i współczesne trendy w reformowaniu szkolnictwa **uważam, że jednym z głównych kierunków zmian powinno być pełne opracowanie i wdrożenie dwóch ścieżek kariery akademickiej: dydaktycznej i naukowej.**

**Etapy kariery wyznaczałby doktorat**, który można by było obronić po ukończeniu studiów doktoranckich, w trakcie zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na uczelni lub „z wolnej stopy”. Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora i przepracowaniu dwóch lat na stanowisku adiunkta oraz po pozytywnej okresowej ocenie, pracownik miałby możliwość wyboru jednej z dwu ścieżek kariery: dydaktycznej lub badawczej. Kluczowym zadaniem w toku wdrażania tego modelu kariery naukowej byłoby opracowanie na poziomie uczelni i przyjęcie przez Senat stosownych uchwał dotyczących opisu nowego profilu obu ścieżek i systemu ich oceny w pierwszym roku nowej kadencji. Zakres i szybkość wprowadzanych zmian byłaby różna na poszczególnych wydziałach i uzależniona od decyzji rady wydziału. **W pierwszej fazie wdrażania nowego systemu funkcjonowałyby równolegle dwa tryby.** Pierwszy z nich obejmowałby w pełni, od pierwszego roku nowej kadencji, nowo przyjętych doktorantów lub asystentów, którzy dokonywaliby wyboru jednej z dwu ścieżek dopiero w następnej kadencji. Natomiast drugi tryb dotyczyłby aktualnie zatrudnionych pracowników i byłby stopniowo wprowadzany w drugim roku nowej kadencji, po przyjęciu przez Senat stosownych uchwał. Należy mocno zaakcentować, że proponowana zmiana modelu kariery naukowej może się odbywać tylko i wyłącznie w drodze kompromisu i przyzwolenia środowiska akademickiego uczelni.

**Nauczyciel akademicki realizujący ścieżkę dydaktyczną**, czyli odpowiednik dzisiejszego wykładowcy lub starszego wykładowcy, byłby oceniany, jak dotychczas, co 2 lata



z uwzględnieniem osiągnięć dydaktycznych i popularyzatorskich, a także naukowych w stopniu niezbędnym do autoryzowania kierunku studiów. W zakresie jego obowiązków byłaby cała sfera problemów związanych z jakością kształcenia, m.in. prowadzenie zajęć dydaktycznych, promowanie prac licencjackich i magisterskich, opracowywanie i uaktualnianie programów nauczania poszczególnych przedmiotów akademickich, korzystanie z nowoczesnych metod dydaktycznych i skuteczne ich wdrażania np. poprzez przygotowywanie materiałów dydaktycznych na platformie e-learningowej, prowadzenie działalności związanej z popularyzacją wiedzy. Jego pensum dydaktyczne nie może być mniejsze niż 360 godzin. Ścieżka dydaktyczna pozostawia możliwość uzyskania stopnia doktora habilitowanego, pod warunkiem spełnienia wymogów stawianych habilitantom w zakresie dorobku naukowego.

**Nauczyciel akademicki realizujący ścieżkę naukową** oceniany byłby także co 2 lata, głównie za osiągnięcia naukowe, w dalszej kolejności za osiągnięcia popularyzatorskie i dydaktyczne. Pensum dydaktyczne tego nauczyciela miałyby wymiar nie wyższy niż 50% pensum dydaktyka, np. 90–120 godzin. Do zakresu obowiązków tego pracownika należałoby prowadzenie badań naukowych i publikowanie ich wyników, uczestniczenie w życiu naukowym poprzez udział w konferencjach, w konsorcjach, sieciach naukowych itp., odbycie długoterminowego stażu w ośrodku zagranicznym, a także uzyskanie stopnia doktora habilitowanego w ciągu 10 lat od zatrudnienia na stanowisku adiunkta.

**Nauczyciele akademicy realizujący ścieżkę naukową mogliby także wypełniać trzecią misję uczelni poprzez działalność wynalazczo-wdrożeniową, skupiając się w interdyscyplinarnych, ponadkatedralnych lub ponadwydziałowych kolegiach.** Byłyby to wyspecjalizowane zespoły badawcze o wspomnianej już strukturze płaskiej, których liderzy dysponowałiby pełnomocnictwami rektora. Kolegia gromadziłyby zespoły naukowe, których celem będzie istotne poprawienie jakości badań i wynikających z nich dzieł, takich jak np. publikacje i wdrożenia. Ich zadaniem będzie także zdobywanie środków pozabudżetowych na rozwijanie badań o potencjale rozwojowym oraz komercjalizacja wyników takich badań. Kolegia byłyby wspierane także ze specjalnego funduszu wydzielonego ze środków ogólnouczelnianych. Proponowany model zespołu o strukturze płaskiej do realizacji dużych projektów naukowo-badawczych opiera się na założeniu, że żadna mniejsza jednostka nie ma szans samodzielnie konkurować w szerszej skali. **Ważnym elementem tego modelu jest to, że konsolidacja potencjału innowacyjnego i kapitału ludzkiego nie może być procesem odgórnym, ale musi opierać się na inicjatywie oddolnej, płynącej od zainteresowanych osób lub całych jednostek organizacyjnych.**

## 2.4. Oddziaływanie na otoczenie społeczno-gospodarcze

Kluczem do skutecznego oddziaływania Uniwersytetu na otoczenie gospodarcze jest uzyskanie wysokiego kredytu społecznego zaufania do jakości prowadzonych badań i ich roli w codziennym życiu. Z kolei osiągnięcie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na wymagającym rynku jest możliwe tylko w oparciu o dobre relacje ze sferą innowacyjnej nauki. W tym kontekście korzystnym krokiem na drodze do pełnego wykorzystania funduszy strukturalnych na lata 2014–2024 byłoby **utworzenie przy uczel-**



**ni rady społeczno-gospodarczej – ciała doradczego i opiniodawczego, powoływane go przez Senat UP** na okres trwania kadencji spośród przedstawicieli podmiotów gospodarczych działających na terenie Polski wschodniej. Zadaniem rady byłoby współdziałanie z uczelniami w wytyczaniu kierunków badań przydatnych w regionalnej gospodarce i życiu społecznym. Rada stanowiłaby forum służące do wymiany informacji i poglądów istotnych dla obu stron w pozyskiwaniu środków finansowych na badania i wdrażanie wyników badań do produkcji.

Tworzenie listy przedsiębiorców chętnych do współpracy z UP już zostało rozpoczęte przy okazji wyboru partnerów do współpracy, wymaganych do spełnienia tzw. wskaźników Innowacyjnego Centrum Patologii i Terapii Zwierząt. Mamy podpisane umowy o współpracy naukowej z co najmniej 18 podmiotami Lubelszczyzny. W toku rozmów okazało się, że **biznes lubelski nie tylko dysponuje środkami do finansowania badań stosowanych, ale też potrzebuje partnera naukowego, żeby uzyskać dodatkowe środki** z funduszy strukturalnych na realizację badań wdrożeniowych i przemysłowych. Jedną z trudności współpracy okazał się brak utartych wzorców, które można by bezpiecznie powielić. Stąd też pomysł powołania forum w postaci rzeszonej rady wydaje się nie mieć obecnie alternatywy. Tylko w tak wykreowanej przestrzeni wypełnionej ekspertami z obu sektorów mogą pojawiać się oryginalne i nowatorskie sposoby wykorzystania potencjału i zasobów obu zainteresowanych stron.

Przedsiębiorczość akademicka w Polsce jest słabo rozwinięta z uwagi na dominujący przez dziesięciolecia centralny system finansowania uczelni wyższych i obecne uprzedzenia wobec działalności gospodarczej. Z tych względów w uczelniach nie ma większego zainteresowania tym, aby pracownicy czy studenci rozwijali własną działalność gospodarczą. W życiu społecznym dzisiejszej Polski to szersze zjawisko. Ciągłe tkwimy w przeświadczeniu, że nic od nas nie zależy. Jedną z form promowania i upowszechniania przedsiębiorczości są inkubatory przedsiębiorczości akademickiej. W ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 r. czytamy: „W celu lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transferu wyników prac naukowych do gospodarki, uczelnie mogą prowadzić akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii. Akademicki inkubator przedsiębiorczości tworzy się w celu wsparcia działalności gospodarczej i praktycznych działań rynkowych środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów. Każdy inkubator przedsiębiorczości posiada inny zakres usług. Jedne skupiają się na wsparciu merytorycznym przy prowadzeniu działalności, inne zapewniają zaplecze lokalowe, dostęp do powierzchni biurowej lub hal produkcyjnych.”

W celu wykreowania i wykorzystania studenckiej przedsiębiorczości należy opracować warunki **utworzenia pilotażowego uczelnianego inkubatora przedsiębiorczości. Takim polem dla inicjatyw może być wykorzystanie gospodarstw doświadczalnych w Felinie, Czesławicach lub Uhrusku**, a w dłuższej perspektywie czasowej ewentualne przekształcenie ich części w studenckie przedsiębiorstwo, w którym mogliby zdobywać doświadczenie studenci różnych specjalności. Dzisiaj gospodarstwa te są wydzierżawiane, a ich działalność jest na granicy opłacalności, w bilansie ostatnich lat nie zanotowano żadnego zysku, a deficyt równoważony jest dopłatami unijnymi. Jeżeli od niepamiętnych czasów nie mamy korzyści z posiadania ogromnego arealu, to dajmy go w dzierżawę naszym studentom. Logika i doświadczenie wskazują, że w takiej sytuacji nie istnieje żadne ryzyko, bo nic gorszego nie może się wydarzyć. W najgorszym przypadku dalej nie będziemy mieli korzyści materialnych, ale za to praktyczne przygotowanie naszych studentów do



wykonywania zawodu w wielu branżach.

**W ramach proponowanego inkubatora przedsiębiorczości studenci mogliby prowadzić specjalistyczne rodzaje produkcji roślinnej i zwierzęcej i komercjalizować know-how wypracowane np. w kołach naukowych.** Celem aktywności studenckiej byłoby np. tworzenie koncepcji programów zagospodarowania i wykorzystania potencjału gospodarstw uczelnianych oraz przygotowywanie stosownych projektów grantowych i staranie się o strukturalne środki finansowe dostępne w regionalnych funduszach operacyjnych. Działalność ta mogłaby być prowadzona w trakcie półrocznych praktyk zawodowych w taki sposób, że grupa studentów kończąca praktykę przekazywałaby kolejnej grupie, z odpowiednim wyprzedzeniem, efekty swojej pracy, które byłyby kontynuowane i twórczo rozwijane. Ciałem wspierającym i doradzającym byłiby oddelegowani pracownicy poszczególnych wydziałów i aktualnie zatrudnieni w tych gospodarstwach. Doświadczenia zdobyte podczas tej działalności byłyby największym kapitałem wyniesionym ze studiów. Byłaby to także dobra sposobność do zdobywania umiejętności społecznych, takich jak współpraca w zespole, planowanie i zarządzanie swoją pracą i zespołu, oraz kompetencji ogólnych, takich jak umiejętność wyszukiwania, analizy i krytycznej oceny tekstów, rozumowania krytycznego i argumentowania.

Wyzwolona kreatywność studentów rozpoczynających ten cykl zdobywania kompetencji mogłaby zostać skierowana na opracowanie **pod opieką pracowników akademickich koncepcji rewitalizacji i rozbudowy obiektów doświadczalnych w Czesławicach lub Uhrusku, gdzie można by prowadzić badania eksperymentalne na zwierzętach, natomiast w Felinie – doświadczenia na roślinach.** Byłaby to też okazja do wprowadzenia studentów i doktorantów do prac naukowych prowadzonych na uczelni. Warto podkreślić, iż istnieje ogromne zapotrzebowanie przemysłu na zwierzęta do testowania rozmaitych substancji wprowadzanych do obrotu jako dodatki spożywcze, paszowe, parafarmaceutyki, leki itp. Doświadczalnictwo prowadzone na polach uprawnych ma swoich odbiorców w szeroko pojętym przemyśle i przetwórstwie rolno-spożywczym. Tworzy to solidną podstawę współpracy z przemysłem. Dworek na Felinie można by także przekształcić w komercyjną bazę gastronomiczną, w której byłyby dostępne rozmaite produkty ekologiczne powstające w ramach działalności gospodarczej poszczególnych jednostek uczelnianych.

## 2.5. Umiejdzynarodowienie badań i dydaktyki

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej włączyło obligatoryjnie nasz Uniwersytet do środowiska międzynarodowego. Dzisiaj umiejdzynarodowienie propagowane przez ministerstwo jest dla nas wyzwaniem, bo przenika wszystkie aspekty misji Uniwersytetu, szczególnie w sferze badań i dydaktyki.

Umiejdzynarodowienie to nie tylko podejmowanie nauki u nas przez studentów zagranicznych, ale także zatrudnianie kadry naukowej z zagranicy czy uczestnictwo naszych pracowników w międzynarodowych programach edukacyjnych i badawczych oraz wymiana wiedzy i doświadczeń. Ważnym elementem tych działań jest **rozwijanie kompetencji językowych studentów, doktorantów, pracowników naukowych. Język angielski to**



**ogólnie zaakceptowany język komunikacji międzynarodowej (lingua franca)**, także we współczesnej nauce. Doskonała znajomość języka wśród studentów i kadry akademickiej jest koniecznym warunkiem korzystania z doświadczeń zagranicznych ośrodków naukowych i dydaktycznych. Ułatwia również ubieganie się o kwalifikację na wyjazd zagraniczny oraz integrację cudzoziemców na uczelniach. Dlatego rektor powinien dysponować funduszem zapewniającym nabywanie i doskonalenie kompetencji językowych.

Na świecie studia poza granicami swojego kraju odbywa już 4 mln osób, w 2020 roku liczba ta wzrośnie do 7 mln. Wartość tego rynku jest szacowana na 100 miliardów dolarów. W kontekście niżu demograficznego i braku wystarczającej liczby kandydatów na niektóre kierunki studiów, umiędzynarodowienie w znaczący sposób może poszerzyć naszą bazę rekrutacyjną i wzmocnić pozycję na rynku badań naukowych. Realizację tego **zamierzenia można oprzeć na programie MNiSW wspierającym procesy umiędzynarodowienia**. Program zakłada dwa etapy realizacji: pierwszy w latach 2016–2020, a drugi po roku 2020. W pierwszym etapie na ten cel zostaną przeznaczone duże środki unijne związane z funduszami strukturalnymi, które po 2021 roku ulegną zmniejszeniu. Dlatego należy jak najszybciej podjąć starania o wsparcie finansowe z tych funduszy.

W ostatnich latach pojawiły się warunki sprzyjające umiędzynarodowieniu naszej uczelni. Duże nakłady na infrastrukturę zaowocowały nowoczesną bazą badawczą i dydaktyczną. Powstał obiekt przy ul. Skromnej, dwa centra innowacyjne przy ul. Głębokiej, nowa Biblioteka Główna. Rosnąca wśród pracowników i studentów świadomość roli umiędzynarodowienia, a także niskie koszty utrzymania w Lublinie w relacji do dobrej jakości oferty edukacyjnej skłaniają do podjęcia tego wyzwania i wykorzystania możliwości rekrutacji cudzoziemców. Dzięki temu brak polskich kandydatów na studia niekoniecznie oznacza redukcję etatów.

Droga prowadząca do umiędzynarodowienia pracy w uczelni wpisuje się w dydaktyczną i badawczą ścieżkę kariery akademickiej i wiedzy poprzez:

- opracowanie atrakcyjnych dla cudzoziemców programów studiów na różnych stopniach,
- uzyskanie międzynarodowych akredytacji,
- zawieranie międzynarodowych umów o współpracy,
- zwiększenie liczby wspólnych projektów edukacyjnych i naukowych z zagranicznymi partnerami,
- włączenie studiów doktoranckich w system wymiany i współpracy międzynarodowej,
- zwiększenie mobilności studentów i pracowników,
- większe zaangażowanie w badania prowadzone poza granicami kraju,
- zwiększenie liczby zagranicznych profesorów wizytujących.

Edukacyjna oferta programowa może powstawać we współpracy z zagranicznymi partnerami lub mogą to być autorskie studia w języku angielskim, adresowane głównie do cudzoziemców i osób z programu Erasmus, ale również do polskich studentów. Należy dołożyć starań, aby wyeliminować potencjalne bariery wynikające z regulaminu studiów odnośnie uzyskiwania i weryfikowania efektów kształcenia oraz ze sposobu obliczania punktów zaliczeniowych wymaganych w europejskim systemie akumulacji i transferu (ECTS). Ważne jest, by realizowane w ramach wymiany treści programów kształcenia wzbogacały konta punktowe studentów czy doktorantów. Należy promować odbywanie przez naszych studentów części programu kształcenia za granicą poprzez przyznawanie dodatkowych punktów ECTS oraz tworzenie opcji mobilności na wszystkich stopniach kształcenia.



Tak przygotowana oferta edukacyjna będzie doskonałym fundamentem do pozyskania międzynarodowych akredytacji. Proces ten ma duże szanse uzyskać wsparcie finansowe w ramach ministerialnego **programu POWER** „Wsparcie procesów uzyskiwania zagranicznych akredytacji przez polskie uczelnie lub programy kształcenia”. **Otrzymanie akredytacji międzynarodowych nie jest rzeczą łatwą, ale możliwą.** Przykładem jest **Wydział Medycyny Weterynaryjnej**, który posiada akredytację European Association of Establishments for Veterinary Education dla pełnego kształcenia na kierunku weterynaria. Ponadto w 2015 roku wydział otrzymał europejską akredytację VETCEE, Federation of Veterinarian of Europe dla programu podyplomowych studiów z zakresu chorób psów i kotów oraz chirurgii. Doświadczenia zdobyte podczas prac związanych z uzyskaniem akredytacji mogą być wykorzystane przez inne wydziały naszego Uniwersytetu. Dodatkowo wydział **koordynował międzynarodowy program dydaktyczny vetVIP** pt. „Wykorzystanie wirtualnych problemów/pacjentów w nauczaniu weterynaryjnych przedmiotów podstawowych” oraz **był liderem transgranicznego projektu unijnego** pt. „Utworzenie Weterynaryjnej Szkoły Zaawansowanych Technik Diagnostycznych wraz ze specjalistycznymi laboratoriami (Creating the Veterinary School of Advanced Diagnostic Techniques with specialized laboratories) na kwotę ponad dwu milionów euro.

**W pierwszej, pilotażowej fazie** realizacji projektu, mającej na celu zgromadzenie know-how dla realizacji przyszłych projektów, **proces umiędzynarodowienia będzie obejmował wytypowane jednostki uczelni.** Oznacza to, że proponowane zmiany byłyby przeprowadzane dwutorowo – kontynuacja dotychczasowego modelu szkolenia w języku polskim oraz stopniowe wdrażanie zmian związanych z nową ofertą programową w języku angielskim. **Kadra, która podjęłaby to wyzwanie, otrzymałaby wsparcie w postaci kursu językowego, stażu zagranicznego i opracowanej oferty wymiany zagranicznej.**

### 3. Niezbędne działania

Konieczność modyfikacji funkcjonowania Uniwersytetu wynika z dostrzeżonych zagrożeń w budowaniu jego pozycji i prestiżu w środowisku. Zagrożenia te są skutkiem zmian demograficznych, społecznych i gospodarczych. Aby zapewnić uczelni stabilną pozycję i trwałą konkurencyjność, należy podjąć szereg niezbędnych działań w obszarach organizacji, zarządzania i finansowania. Nowoczesne, elastyczne struktury organizacyjne i procedury związane z prowadzeniem badań i wdrażaniem ich efektów w praktyce oraz z prowadzeniem procesu dydaktycznego umożliwią szybką reakcję na zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze.

#### 3.1. Poprawa funkcjonowania uczelni

Działania:

1. **Rozszerzenie samodzielności wydziałów** w podejmowaniu decyzji kadrowych i finansowych poprzez stopniową decentralizację zarządzania uczelnią.



2. Kluczowym elementem projektu decentralizacji jest stworzenie **rezerwy równoważącej deficyt finansowy tych wydziałów, które wdrożyły program naprawczy.**
3. Wprowadzenie systemu premiowania wydziałów posiadających zrównoważony budżet.
4. Wzmocnienie znaczenia i roli Senatu oraz zwiększenie roli komisji senackich. Podstawowym obowiązkiem Senatu jest dbanie o doskonałość akademicką, opiniowanie i akceptowanie programów i planów nauczania oraz planowanie strategii naukowej.
5. Stworzenie pracownikom możliwości **wyboru dydaktycznej lub badawczej ścieżki kariery akademickiej** poprzez uelastycznienie pensum określającego obowiązkowy wymiar zajęć dydaktycznych.
6. Dokonanie przeglądu kierunków studiów. **Klasyczne kierunki, takie jak np. ogrodnictwo czy rolnictwo należy zdecydowanie wspierać**, mimo że chwilowo nie cieszą się wielkim zainteresowaniem kandydatów na studia. Natomiast z większą ostrożnością należy podchodzić do otwierania nowych, które wymagają zatrudnienia z zewnątrz wyspecjalizowanej kadry.
7. Opracowanie systemu wynagrodzeń promującego: postawy otwarte na współpracę, przedsiębiorczość, skuteczność działania, konkurencyjność, mobilność i aktywność w pozyskiwaniu środków finansowych na wszystkie rodzaje działalności prowadzonej w uczelni.
8. Wydzielenie pionu odpowiedzialnego za współpracę z gospodarką i komercjalizację efektów badań naukowych, w tym z nowo powołaną radą społeczno-gospodarczą skupiającą przedstawicieli podmiotów gospodarczych Lubelszczyzny.
9. **Ustawiczne podnoszenie kompetencji administracyjnej kadry kierowniczej i zarządzającej** poprzez systematyczne szkolenia i warsztaty w zakresie stosunków interpersonalnych, stosowania kodeksu dobrych praktyk w kontaktach ze studentami, pracownikami i podmiotami zewnętrznymi pozostającymi w obrębie działalności Uniwersytetu.
10. Wzmocnienie obsługi prawnej i działu prowadzącego przetargi (większa częstotliwość przetargów).
11. Stały rozwój telekomunikacji w świadczeniu usług dla studentów i pracowników (zwiększanie katalogu spraw możliwych do załatwienia poprzez Internet, np. przez programy: Bazus, wirtualny dziekanat, teleradiologia, itp.)
12. Szersze wykorzystanie systemów elektronicznego głosowania w pracy organów kolegialnych uczelni.
13. **Opracowanie programu rozwoju gospodarstw doświadczalnych** jako bazy wielodyscyplinarnego szkolenia praktycznego dla studentów i badań eksperymentalnych w produkcji zwierzęcej i roślinnej.

### 3.2. Wzrost jakości kształcenia

Atrakcyjna oferta dydaktyczna to warunek stałego zainteresowania uczelnią kandy-



datów na studia z kraju i zagranicy. Kluczem do jakości nauczania jest zawsze nauczyciel w uczelni przyjaznej dla studentów i dającej satysfakcję pracownikom.

Działania:

1. Rozbudowywanie i wzmacnianie z szerokim udziałem studentów systemu oceny i zarządzania jakością kształcenia
2. **Wzbogacanie w nauczaniu zakresu praktycznych umiejętności:** intensyfikacja współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym celem poszerzenia bazy kształcenia praktycznego, pozyskiwanie nowych partnerów w tym procesie, wypracowanie korzystnych dla obu stron umów o współpracy w kształceniu praktycznym studentów (zakłady lecznicze dla zwierząt, gospodarstwa rolno-hodowlane, zakłady przetwórstwa rolno-spożywczego itp.)
3. Ogłaszanie konkursów na opracowanie potrzebnych materiałów dydaktycznych w oparciu o opinie studentów
4. Szersze udostępnienie poprzez platformę internetową materiałów dydaktycznych (konspekty, prezentacje, opracowania).
5. Doskonalenie systemu miarodajnych informacji od studentów na temat prowadzonych zajęć i wykorzystanie ich do wyróżniania najlepszych nauczycieli akademickich
6. Wspieranie studentów wybitnie uzdolnionych oraz wybitnie aktywnych w studenckim ruchu naukowym (oferty pracy dla najlepszych absolwentów)
7. Zabieganie o zwiększenie kwot przeznaczonych na stypendia, płatne praktyki, staże
8. **Uruchomienie kształcenia w języku angielskim w oparciu o zasoby kadrowe i bazowe jednego lub kilku wydziałów** (całe kierunki, np. medycyna weterynaryjna, lub wybrane moduły atrakcyjne dla cudzoziemców)
9. Rozwijanie systemu kształcenia ustawicznego oraz specjalizacyjnych studiów podyplomowych
10. Wprowadzanie nowych technologii w dydaktyce (e-learning, telekonferencje) i zwiększanie udziału wybitnych przedstawicieli życia gospodarczego w realizacji programu kształcenia w formie zajęć otwartych)
11. Stworzenie systemu szkoleń dydaktycznych dla wykładowców (autoprezentacja i wystąpienia publiczne w pracy nauczyciela akademickiego, techniki i przygotowanie prezentacji multimedialnych, e-learning – dodatkowe możliwości nauczania, praca w grupie, rozwiązywanie trudnych sytuacji konfliktowych, komunikacja interpersonalna)
12. **Uruchomienie kursów języka angielskiego** dla różnych specjalności naukowych i zawodowych z zakresu mediacji, negocjacji i prezentacji **dla grup studenckich i młodych pracowników wyjeżdżających za granicę w ramach programu Erasmus**
13. **Uruchomienie letniej szkoły nauki języka polskiego** z elementami historii i kultury dla studentów i pracowników przyjeżdżających do uczelni z zagranicznych placówek naukowych
14. **Zwiększanie mobilności studentów i wykładowców** (wzbogacanie programu Erasmus i innych form mobilności w celu pozyskania dodatkowych możliwości finansowania nie tylko wyjazdów, ale także przyjazdów pracowników i studentów

- zagranicznych)
15. Rozszerzanie zakresu wykorzystywanych modułów informatycznego systemu Bazu w celu usprawnienia obiegu informacji pomiędzy pracownikami, studentami i jednostkami organizacyjnymi oraz planowania kosztów kształcenia na poszczególnych wydziałach
  16. Modyfikowanie programów nauczania ze zwróceniem szczególnej uwagi na wiedzę, umiejętności i postawy absolwentów
  17. Rozwijanie działalności Biura Karier Studenckich i systematyczne analizowanie opinii absolwentów o ich przygotowaniu do pracy zawodowej

### 3.3. Poprawa jakości badań

Zapewnienie silnej pozycji naukowej jest niezbędnym warunkiem utrzymania prestiżu i akademickiego charakteru uczelni oraz pozyskiwania środków na jej funkcjonowanie.

Działania:

1. Wsparcie organizacyjne pracowników akademickich pozyskujących środki zewnętrzne na badania naukowe oraz **finansowanie ze środków ogólnouczelnianych sporządzanie projektów grantowych** (projekty we współpracy z biznesem, samorządem i otoczeniem zagranicznym, granty z NCN, NCBiR, fundusze regionalne itp.)
2. Rozbudowanie systemu motywacyjnego dla osób i jednostek skutecznie pozyskujących granty naukowe (premiowanie najlepszych naukowców i zespołów badawczych, wprowadzenie etatów badawczych, powiązanie systemu płac z aktywnością, przywileje związane ze zmniejszaniem pensum dydaktycznego)
3. **Tworzenie i rozwijanie międzyzakładowych, międzykatedralnych, międzywydziałowych zespołów** łączących doskonałość prowadzenia określonych badań naukowych ze skutecznym wdrażaniem ich efektów. Struktura organizacyjna takich zespołów tworzona oddolnie powinna być na tyle elastyczna, żeby mogła łatwo ulegać transformacji pod wpływem zmieniających się warunków otoczenia, a ich **kierownicy otrzymywaliby określone pełnomocnictwa od rektora**
4. Utrzymywanie silnych związków z absolwentami w celu pozyskiwania zleceń z tzw. praktyki gospodarczej. Może to stanowić dodatkowe źródło pozabudżetowych środków finansowych
5. Promowanie i wspieranie awansu nauczycieli akademickich do stopnia doktora habilitowanego, do stanowiska profesora oraz tytułu naukowego celem zapobieżenia luce pokoleniowej spowodowanej odchodzeniem na emeryturę profesorów tytułarnych
6. Rozwijanie współpracy uczelni z innymi instytucjami naukowymi
7. Wspieranie transferu technologii i komercjalizacji wyników badań naukowych
8. Nadanie wysokiej rangi współpracy międzynarodowej poprzez zwiększenie zainteresowania pracowników stypendiami zagranicznymi, rozwijanie wymiany pracowników i prowadzenie wspólnych badań naukowych, wypłacanie **należnego wynagrodzenia pracownikowi przebywającemu na stażu zagranicznym przez cały okres jego trwania**



9. Stworzenie procedur wewnętrznej oceny jakości badań naukowych i wykorzystanie tego systemu do wyróżniania i nagradzania pracowników za osiągnięcia publikacyjne
10. Wdrożenie systematycznych szkoleń pracowników naukowych w zakresie zdobywania szerokiej wiedzy akademickiej, stosowania nowoczesnych metod badawczych i statystycznych oraz umiejętności analitycznych i warsztatowych do planowania i realizacji projektów badawczych
11. Podniesienie rangi studiów doktoranckich i stworzenie atrakcyjnej oferty stypendialnej, a dla najlepszych – specjalnej ścieżki kształcenia z komponentem międzynarodowym. **Tendencją w studiach doktoranckich powinno być dążenie do studiów międzyuczelnianych**, dających możliwość wykorzystania potencjału i bazy różnych jednostek naukowych zlokalizowanych w Lublinie, np. na bazie Eco-tech. W takim systemie doktoranci mogliby brać udział w wykładach prowadzonych także na innych uczelniach. Nabór na trzeci stopień studiów powinien odbywać się każdego roku.
12. Rozwijanie i upowszechnianie na wszystkich wydziałach wiedzy i umiejętności z zakresu biometrii
13. Zwiększenie udziału studenckich kół naukowych w prowadzeniu badań naukowych.

### 3.4. Oddziaływanie na otoczenie społeczno-gospodarcze i międzynarodowe

Wizerunek uczelni w środowisku lokalnym i międzynarodowym wynika z aktywności jej pracowników w różnych obszarach życia społecznego.

Działania:

1. Systematyczne rozwijanie strony internetowej uczelni
2. Pogłębianie współpracy z władzami miasta, powiatu, województwa
3. Prowadzenie aktywnej polityki informacyjnej i promocyjnej (np. szeroko kolportowane „Aktualności UP” jako narzędzie promocji)
4. Kontynuowanie zaangażowania uczelni w działania na rzecz społeczności lokalnej (np. Festiwal Nauki, Dni Otwarte Uniwersytetu, wybrane akcje charytatywne, warsztaty itp.)
5. Promowanie roli klinik weterynaryjnych i innych jednostek uczelni w świadczeniu usług dla mieszkańców regionu
6. Rozwijanie współpracy Uniwersytetu z najlepszymi liceami i wybitnie uzdolnionymi uczniami
7. Zwiększenie aktywności w poszukiwaniu podmiotów gospodarczych gotowych do szeroko pojętej współpracy z uczelnią
8. **Propagowanie różnych form przedsiębiorczości akademickiej**, w tym np. realizacja określonych zadań społecznych przy pomocy fundacji działającej przy Uniwersytecie
9. Zwiększenie liczby umów międzynarodowych dotyczących współpracy dydaktycznej i naukowej oraz wymiany studentów i pracowników z zagranicznymi partnerami



### 3.5. Rozwijanie dobrych relacji z Samorządem i organizacjami studenckimi

Celem tych działań jest trafne identyfikowanie i skuteczne przewyżczenie problemów środowiska studenckiego.

Działania:

1. **Zwiększenie zakresu uprawnień samorządu** do podejmowania decyzji i odpowiedzialności za te decyzje
2. Pomoc w pozyskiwaniu dodatkowych środków finansowych oraz **wydzielenie z rocznego budżetu uczelni kwoty do wyłącznej dyspozycji Samorządu** na działania organizacji studenckich
3. Promowanie i rozwijanie w ramach obowiązującego prawa różnych form przedsiębiorczości studenckiej, np. tworzenie warunków do powstania uczelnianego inkubatora przedsiębiorczości, fundacji czy stowarzyszenia
4. Promowanie wybijających się studentów-sportowców
5. Zwiększenie oferty sportów rekreacyjnych dla studentów (m.in. szersze udostępnienie obiektów sportowych uczelni)
6. Wspieranie środowiskowych przedsięwzięć integracyjnych (imprezy sportowe, koncerty, kuligi, itp.)
7. Rozwijanie studenckich kół naukowych, wspieranie organizacji konferencji naukowych





