



**UCHWAŁA Nr 100/2013**  
Senatu Uniwersytetu Wrocławskiego  
z dnia 26 czerwca 2013 r.

**w sprawie strategii rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego  
na lata 2013-2020**

Na podstawie § 15 ust. 2 pkt 2 Statutu Uniwersytetu Wrocławskiego, w związku z art. 62 ust. 1 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r. poz. 572, z późn. zm.) uchwała się, co następuje:

§ 1. Senat Uniwersytetu Wrocławskiego uchwała strategię rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2013-2020 stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Traci moc uchwała Nr 18/2009 Senatu Uniwersytetu Wrocławskiego z dnia 25 lutego 2009 r. w sprawie przyjęcia strategii rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2009-2015.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Senatu  
Rektor Uniwersytetu Wrocławskiego

prof. dr hab. Marek Bojarski

Załącznik do Uchwały Nr 100/2013  
Senatu Uniwersytetu Wrocławskiego  
z dnia 26 czerwca 2013 r.



Strategia Rozwoju  
Uniwersytetu Wrocławskiego  
2013-2020



Uniwersytet  
Wrocławski



---

Szanowni Państwo,

przekazuję Państwu dokument zatytułowany „Strategia rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego 2013-2020” z pełnym przeświadczeniem o jego ważności. Zawarta w nim została spójna wizja rozwoju naszej Uczelni w horyzoncie czasowym zakreślonym do końca drugiej dekady XXI wieku. Uważam, że w tych trudnych czasach wyraźnie zdefiniowane cele i jasno opisane metody ich osiągnięcia pozwolą nam pokonać niebezpieczeństwa współczesnych kryzysów ekonomicznych i oddziałujące negatywnie na system edukacji w Polsce procesy demograficzne. Jest to dobry moment, aby – spoglądając na strategiczne plany rozwoju Polski i Dolnego Śląska – pokusić się o opisanie kierunku, w jakim będziemy podążać w najbliższych latach.

Dokument, który Państwu przedstawiam, jest wynikiem współdziałania wielu reprezentantów Wspólnoty Akademickiej. Podczas prac nad nim w sposób twórczy starły się różne koncepcje i konkurencyjne projekty rozwoju Uczelni, odzwierciedlające złożoność i różnorodność środowiska Uniwersytetu Wrocławskiego. Efekt prac tworzy jednorodną i zrównoważoną wizję wielokierunkowego rozwoju naszej Uczelni, uwzględniającą zagrożenia, ale wskazującą realne możliwości ich uniknięcia i dążenia do najwyższych celów.

Istotną cechą każdej strategii jest połączenie wielu ustaleń i szczegółowych danych, w tym przypadku: opisu stanu uniwersytetu i jego otoczenia, najważniejszych obszarów aktywności uczelni, oddziaływań na bliższe i dalsze otoczenie społeczne, naukowe i biznesowe. Ufam, że w naszej strategii udało się odpowiednią proporcję części składowych zachowań i trafnie wskazuje ona możliwości i kierunki działań, jakie podejmiemy dla rozwoju Uczelni.

Wierzę, że strategia, którą Państwu przedstawiam, pozwoli wszystkim członkom Wspólnoty Akademickiej znaleźć odpowiednie i godne miejsce w Uniwersytecie Wrocławskim, dumnym ze swych osiągnięć i patrzącym śmiało w przyszłość.

Prof. dr hab. Marek Bojarski

Rektor Uniwersytetu Wrocławskiego

---

## Spis treści

**Misja**

**Wizja**

**Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju Uniwersytetu**

### **Strategiczne cele Uniwersytetu Wrocławskiego w latach 2013-2020**

Cel strategiczny 1: Wysoka jakość badań naukowych

Cel strategiczny 2: Doskonalenie kształcenia

Cel strategiczny 3: Wzmacnianie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Cel strategiczny 4: Unowocześnienie systemowego zarządzania Uczelnią

Cel strategiczny 5: Zwiększenie społecznej odpowiedzialności Uczelni oraz znaczenia Uniwersytetu w regionie i w kraju



## I. Misja

Uniwersytet Wrocławski kontynuuje i łączy tradycje akademickie wywodzące się od Akademii Leopoldyńskiej, założonej w 1702 roku, oraz od Uniwersytetu Jana Kazimierza we Lwowie, założonego w 1661 roku. W wyniku działań ludzi i historii miejscem spotkania tych tradycji stał się Wrocław. Powołany w 1945 roku polski Uniwersytet Wrocławski dąży do połączenia wielonurtowej i wielokulturowej przeszłości i czerpie ze spuścizny poprzednich pokoleń wrocławskich i lwowskich badaczy, z najlepszych tradycji ich badań i postaw.

Misją Uniwersytetu jest poszukiwanie prawdy, przekazywanie wiedzy i pielęgnowanie kultury. Podstawą realizacji tych zadań są badania naukowe prowadzone w zgodzie z najwyższymi standardami oraz kształcenie studentów i doktorantów w duchu otwartości, samodzielności, uczciwości i tolerancji. Istotnym wyznacznikiem tych działań jest dbałość o najwyższą jakość badań naukowych i kształcenia oraz ich integrację, a także o rozwijanie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

W zakresie badań naukowych misja Uniwersytetu realizowana jest poprzez wolną, pełną i otwartą eksplorację przestrzeni badawczych, przy jednoczesnym utrzymywaniu równowagi pomiędzy badaniami podstawowymi i aplikacyjnymi. W działaniu tym społeczność uniwersytecka kieruje się przekonaniem o autonomii i wolności pracy naukowej, wspiera działania indywidualne i zespołowe, szczególnie nacisk kładąc na badania interdyscyplinarne i międzynarodową współpracę uczonych.

Misja Uniwersytetu Wrocławskiego obejmuje jako jeden z fundamentalnych składników kształcenie studentów i doktorantów, którzy pod kierunkiem i opieką pracowników Uczelni przygotowują się do kontynuowania badań naukowych oraz do podejmowania samodzielnych zadań w społeczeństwie, w gospodarce krajowej i międzynarodowej. Celem tej aktywności Uniwersytetu Wrocławskiego jest tworzenie elit poprzez budowanie kapitału społecznego i intelektualnego, kształtowanie ludzi o otwartych umysłach, potrafiących działać w złożonym środowisku globalnym, akceptujących różnorodność kulturową i potrafiących odnajdywać się w przestrzeniach zmieniającego się świata, mających świadomość znaczenia tożsamości narodowej i regionalnej. W badaniach i kształceniu w Uniwersytecie łączą się przyrodniczo-matematyczny opis wszechświata i humanistyczne podejście do realiów społecznych oraz poczucie znaczenia tradycji badawczej i konieczność podejmowania nowych, dalekosiężnych wyzwań.

Społeczność akademicka rozumiana jako wspólnota pracowników, studentów i doktorantów, utrzymująca stałą więź ze swoimi absolwentami, jest najwyższym kapitałem i wartością Uniwersytetu Wrocławskiego. Podmiotowość tej wspólnoty jest podstawą dla utrzymania i kształtowania jej akademickiej autonomii, integralności i otwartości. Dzięki dbaniu o wartości składające się na etos badacza, wykładowcy i studenta Uniwersytet pragnie pozostawać społecznym symbolem dążenia do poznania prawdy, do dostarczania wiedzy i umiejętności oraz dzielenia się rezultatami pracy badawczej i dydaktycznej.

## II. Wizja

Przyszłość Uniwersytetu Wrocławskiego jego społeczność i władze widzą w prowadzeniu i promowaniu badań o najwyższej, światowej jakości. Związana z aktywnością badawczą oferta edukacyjna, by być atrakcyjna dla młodego pokolenia, musi pozostawać konkurencyjna w skali kraju oraz kontynentu. Jednocześnie społeczność akademicka Uniwersytetu Wrocławskiego dąży do utrzymywania i zacieśniania związków z Wrocławiem i Dolnym Śląskiem, angażuje się w budowanie państwa opartego na wiedzy, jest otwarta na współpracę, również instytucjonalną, z innymi uczelniami i z przedsiębiorstwami (sektora publicznego i prywatnego) regionu, kraju, a także Europy i świata.

Pracownicy, doktoranci i studenci Uniwersytetu Wrocławskiego pragną służyć społeczeństwu wiedzą i doświadczeniem, oferują dostęp do dorobku badawczego, a także włączają się w budowanie Uczelni jako centrum życia naukowego, intelektualnego i kulturalnego miasta, regionu i kraju. Pragniemy, by Uniwersytet Wrocławski stanowił miejsce spotkań i wymiany myśli, aktywnie współpracował z otoczeniem społeczno-gospodarczym, kształtował dobre praktyki w przestrzeni publicznej i prywatnej.

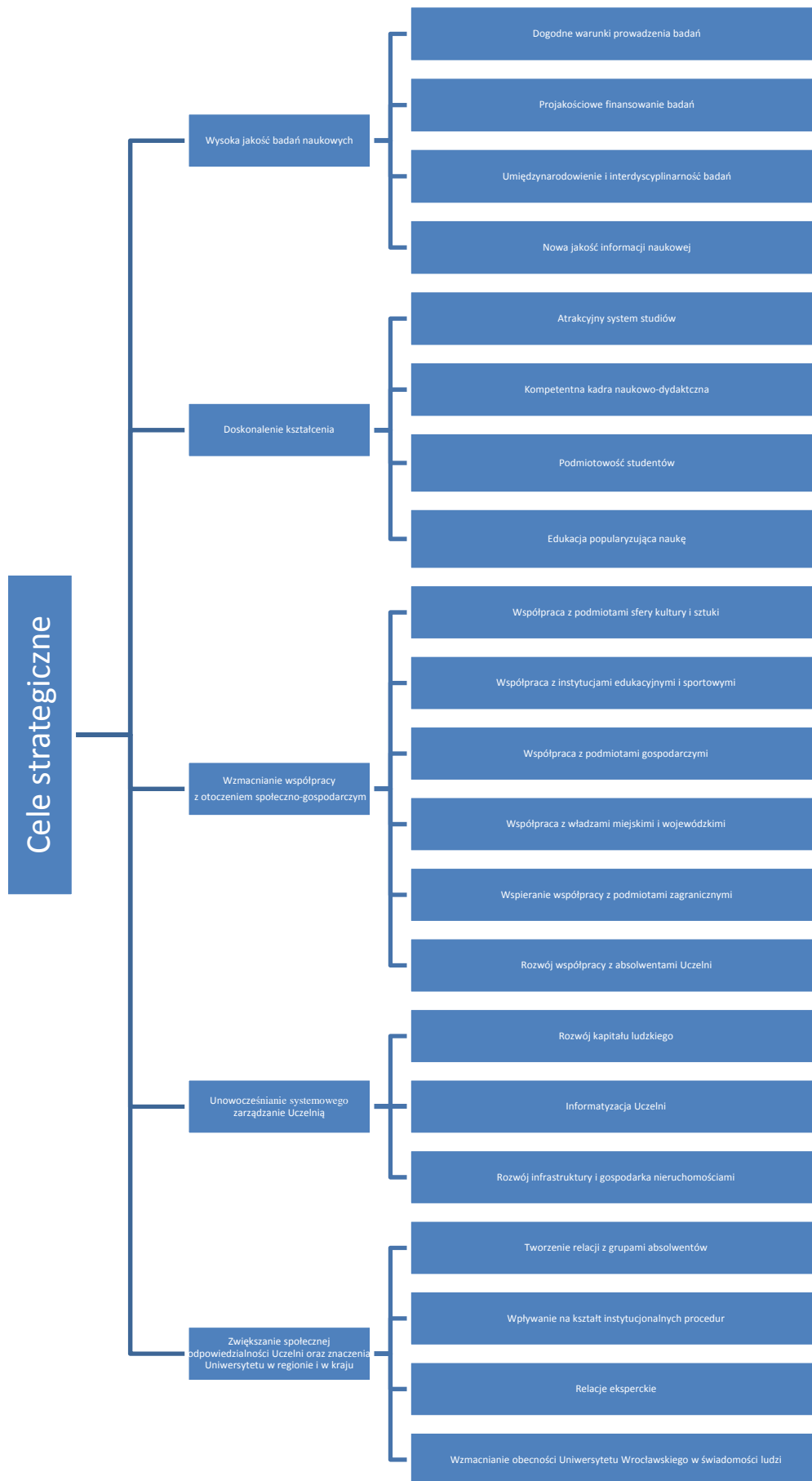
Chcielibyśmy, aby Uniwersytet Wrocławski był uczelnią, która stale się rozwija, utrzymuje wysoki poziom kształcenia i jest

rozpoznawalna dzięki badaniom naukowym o międzynarodowej renomie. Dbamy o utrzymywanie i tworzenie znakomitych relacji z uczelniami partnerskimi i o krzewienie modelu nauczania opartego o przekazywanie następnym pokoleniom zdobytej wiedzy.

Niezwykle ważne dla Uczelni są tradycje autonomii akademickiej oraz udział w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

Spółeczność akademicka i władze widzą Uniwersytet Wrocławski jako zakorzenioną w mieście, regionie i kraju uczelnię międzynarodową, służącą społeczeństwu i nauce, bogatą wielokulturowością studentów i wykładowców, jako uczelnię docenianą i rozpoznawaną w Europie i w świecie.







### III. Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju Uniwersytetu

Na zewnętrzne uwarunkowania składa się zespół czynników wpływających na funkcjonowanie Uniwersytetu Wrocławskiego i możliwości jego rozwoju. Do najważniejszych

zaliczają się zjawiska demograficzne w kraju i regionie, stan finansów publicznych, procesy ekonomiczne oraz decyzje i działania władzy publicznej.

#### 1. Sytuacja demograficzna kraju i regionu

Szkolnictwo wyższe w Polsce podlega i będzie podlegać bardzo istotnym przemianom strukturalnym ze względu na procesy demograficzne zachodzące w społeczeństwie. Choć przewidywany jest tylko stosunkowo

niewielki spadek liczby ludności do 2020 r. prognozowane zmniejszenie się grupy wiekowej lat 18-24, tak istotnej z punktu widzenia uczelni wyższych, będzie znacznie wyraźniejsze (tabela 1).

Rok	Grupa wiekowa			
	0-17	18-24	25+	Ogółem
2008	7 337	4 174	26 596	38 107
2015	6 918	3 222	27 876	38 016
2020	6 959	2 670	28 200	37 830

Tabela 1. Liczba ludności w tys. osób (GUS)

Procesy te będą miały istotny wpływ na liczbę studentów (tabela 2) oraz na zmiany w strukturze kształcenia, odczuwalne szczególnie dotkliwie na studiach niestacjonarnych prowadzonych w uczelniach publicznych oraz w uczelniach niepublicznych (tabela 3).

Rok akademicki	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020
Liczba studentów	1 764	1 674	1 613	1 556	1 502	1 451	1 406	1 364	1 332

Tabela 2. Liczba studentów w tys. (MNiSW)



Rok akademicki	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Studenci stacjonarni	51	55	58	61	65	67	71	74	76
Studenci niestacjonarni	21	20	18	17	15	14	12	11	10
Studenci uczelni niepublicznych	28	25	24	22	20	19	17	15	14

Tabela 3. Prognoza struktury szkolnictwa wyższego w % (MNiSW)

Z powyższych danych wynika, że odsetek studentów niestacjonarnych w uczelniach publicznych w stosunku do liczby wszystkich studentów uczelni publicznych, który w roku

akademickim 2011/2012 wynosił 29%, w roku 2019/2020 spadnie do 12%.

## 2. Uwarunkowania finansowe i gospodarcze kraju i regionu

Głównym źródłem finansowania nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce są środki publiczne. W latach 2000–2010 udział wydatków z budżetu państwa na naukę i szkolnictwo wyższe systematycznie rósł, a tempo wzrostu nieznacznie przewyższało tempo wzrostu PKB. Możliwości dalszego wzrostu w dekadzie 2010-2020 będą jednak ograniczone ze względu na konieczność ograniczania długu publicznego. Oznacza to, że nawet jeśli nauka i szkolnictwo wyższe uznane zostaną za obszary priorytetowe, nie można spodziewać się, by w najbliższych latach uczelnie mogły liczyć na znaczny wzrost finansowania z budżetu państwa. W połączeniu z wyraźnym zmniejszeniem się dochodów z odpłatnej działalności dydaktycznej prowadzi to będzie do istotnego spadku finansowania Uniwersytetu Wrocławskiego z dotych-

czasowych dwóch głównych źródeł przychodów.

Oczekiwane przez rynek pracy kwalifikacje pracowników, uwarunkowane transformacją tradycyjnej gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, stanowiąc będą istotny wyznacznik dla rozwoju szkolnictwa wyższego. Ponieważ w nadchodzących latach zwiększy się znaczenie wiedzy i innowacyjności w gospodarce, należy oczekiwać, że: po pierwsze największy wzrost liczby stanowisk pracy nastąpi w obszarze usług opartych na wiedzy i, po drugie, będzie rosło zapotrzebowanie na tzw. „miękkie” kompetencje absolwentów. Kompetencje te pozwalają na elastyczność w zakresie wykonywanych zadań, szybkie pozyskiwanie wiedzy, związane są z umiejętnością pracy w zespole i w środowisku międzynarodowym.

## 3. Strategiczne narzędzia zarządzania publicznego

Ważnym czynnikiem określającym warunki działalności Uniwersytetu są decyzje i działania administracji rządowej i samorząd-

dowej wyznaczane przez strategię na poziomie europejskim, krajowym i regionalnym.

Najważniejsze wśród tych dokumentów są: *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu EUROPA 2020*, *Strategia Rozwoju Kraju Polska 2020*, oraz zintegrowane z nią *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego* i rządowa strategia *Sprawne Państwo*. Podstawowe znaczenie na poziomie regionalnym ma *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020*.

Przyjęta przez Radę Europejską 17 czerwca 2010 r. *Strategia EUROPA 2020* określa, że jednym z trzech filarów rozwoju Europy ma być 'inteligentny rozwój', czyli zwiększenie w życiu społeczno-gospodarczym roli wiedzy, innowacji i edukacji. W ten sposób określane jest również miejsce nauki i szkolnictwa wyższego w strategiach rozwoju gospodarczego i społecznego Polski. W strategiach tych ważna jest kwestia finansowania nauki. Podkreśla się konieczność stabilizacji nakładów na działalność dydaktyczną i jednoczesnego wzrostu finansowania działalności naukowej. Podział środków publicznych ma odbywać się przede wszystkim w trybie konkursowym, w którym decydującym kryterium będą efekty badań i kształcenia w gospodarce. Drugim istotnym czynnikiem będzie jakość prowadzonych badań, co jest związane z celami poznawczymi nauki. W wymienionych strategiach przyjmuje się, że wraz z poprawą profesjonalizmu, skuteczności i jakości nauki i nauczania zwiększy się zainteresowanie sektora prywatnego ofertą wyższych uczelni. Różnorodnie formułowane w nich cele częściowe dotyczą dwóch zakresów:

- nauka powinna stać się źródłem innowacyjności gospodarki;
- kształcenie na poziomie wyższym powinno być ściśle powiązane z potrzebami rynku pracy.

W pierwszym zakresie strategii postulują rozbudowę instytucji pośredniczących w transferze wiedzy z wyższych uczelni do gospodarki (inkubatory, spółki spin-off, klastry z ich udziałem). Jako bliską perspektywę

przedstawiają zacieśnianie współpracy wyższych uczelni ze środowiskiem biznesu.

W odniesieniu do działalności dydaktycznej strategii podkreślają konieczność oddzielenia szkolnictwa wyższego o profilu zawodowym od uczelni o profilu badawczym. W tym drugim przypadku podkreśla się konieczność rozwoju kierunków ścisłych i technicznych, oraz interdyscyplinarnych. Uczelnie o profilu badawczym mają kształcić ludzi o szerokich kompetencjach społecznych, potrafiących uczyć się przez całe życie i rozwiązywać problemy.

W akademickich studiach I stopnia dominować mają studia multidyscyplinarne. Autorzy *Strategii Polska 2020* stwierdzają, że studia II stopnia są możliwością skierowaną do stosunkowo nielicznej grupy. Na studia doktoranckie przyjmowani mają być najlepsi kandydaci. Sugerowane jest wdrażanie Krajowych Ram Kwalifikacji spójnych z Europejskimi Ramami Kwalifikacji oraz uznawalności efektów kształcenia uzyskiwanych poza klasycznym szkolnictwem. Sugerowane jest także tworzenie oferty uczenia się pracowników w miejscu pracy i promowanie efektywnych, krótkich form edukacji. Postuluje się udział państwa i pracodawców w kształceniu osób dorosłych, między innymi przez wprowadzenie bonu edukacyjnego.

Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2020 wskazuje dwa najważniejsze filary rozwoju: przedsiębiorczość i edukację. Podkreśla też konieczność zacieśniania współpracy między lokalnym środowiskiem biznesu i nauką. Rozwój województwa określają dwa programy: jeden dotyczący nowoczesnych technologii w ośrodkach położonych przy najważniejszych ciągach komunikacyjnych, drugi dotyczący obszarów o wybitnych walorach przyrodniczych i kulturowych, przy wzbogacaniu oferty turystycznej i wspieraniu przekształceń obszarów wiejskich. Jako pierwszy z celów w latach 2014-2020 strategia ta wskazuje rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Podkreśla także konieczność zmian w edukacji i w systemie kształcenia przez całe

życie. Cel pierwszy ma być realizowany przede wszystkim na terenie Wrocławskiego Obszaru Metropolitalnego oraz Legnicko-Głogowskiego Obszaru Miedziowego, cel drugi - na terenie całego województwa. Autorzy strategii wskazali, że „wykształcone społeczeństwo i aktywne środowisko naukowe są najważniejszym zasobem Dolnego Śląska, jego wewnętrzną siłą i bazą do budowania nowoczesnej gospodarki i rozwoju kultury”.

W strategii tej podkreśla się też konieczność powiązania programów edukacji z potrzebami gospodarki i wspierania współpracy dolnośląskich uczelni. Preferencje w finansowaniu zgłaszanych zadań mają mieć projekty realizowane na poziomie wojewódz-

stwa, powiatu i gminy z wykorzystaniem technologii *Open Source* i z tworzeniem cyfrowych zasobów w formule *Open Access*. Mowa jest o zaangażowaniu w powstawanie centrów naukowych z zakresu nauk ścisłych, nauk o ziemi i życiu oraz z pogranicza nauki i biznesu, oraz w rozwój edukacji kulturalnej czy systemów cyfrowej informacji turystycznej i kulturalnej w województwie. W obszarze „Partnerstwo i przedsiębiorczość” głównym priorytetem jest wzmocnienie relacji ‘gospodarka – nauka – samorząd’. Oznacza to wsparcie dla projektów z udziałem wyższych uczelni i partnerów gospodarczych, dla przedsięwzięć innowacyjnych oraz dla transferu wiedzy.



---

## IV. Strategiczne cele Uniwersytetu Wrocławskiego w latach 2013-2020

### Cel strategiczny 1: Wysoka jakość badań naukowych

Uniwersytet Wrocławski jest uczelnią badawczą i bierze aktywny udział w budowaniu kapitału wiedzy. Odwołując się do tradycji uniwersyteckich, Uniwersytet Wrocławski dąży do utrzymania pozycji centrum innowacji naukowych. Będzie to możliwe tak długo, jak długo związani z nią badacze będą brali aktywny i znaczący udział w światowym dialogu naukowym.

W Uniwersytecie Wrocławskim prowadzi się badania naukowe, kierując się dążeniem do prawdy jako naczelną wartością. Reprezentanci poszczególnych dyscyplin badawczych, mający zasób wiedzy teoretycznej o charakterze intersubiektywnym, biorą również aktywny udział w transferze efektów i wyników badań oraz usług eksperckich do otoczenia społecznego. Jednocześnie w Uniwersytecie rozwijana jest aktywność edukacyjna zgodna z zasadami działania uczelni typu humboldtowskiego, w których kształcenie studentów i młodej kadry naukowej ściśle wiąże się z badaniami prowadzonymi w Uczelni. Oryginalna działalność naukowa jest punktem wyjścia dla wszystkich form badawczej aktywności

wspólnoty uniwersyteckiej, zaś jej wspieranie jest naszym wspólnym obowiązkiem. Zadaniem władz uniwersyteckich wszystkich szczebli jest tworzenie warunków umożliwiających pełne wykorzystanie potencjału Uniwersytetu do realizacji tego celu.

Badania prowadzone są w zgodzie z naczelną zasadą uznającą odkrywanie prawd o otaczającej nas rzeczywistości za najważniejszą powinność. Niezależność nauki nie oznacza zerwania dialogu z otoczeniem społecznym. Potrzebę ścisłej współpracy uwypukla zmieniający się model finansowania nauki, w którym coraz większą rolę zaczynają odgrywać środki pozyskiwane z otoczenia. Harmonijne połączenie badań i kształcenia przynosi wyraźne korzyści obu sferom aktywności społeczności uniwersyteckiej i ściśle łączy się ze społeczno-gospodarczym wymiarem działalności naukowej.

Realizacji tego celu będą służyć poniższe kluczowe cele operacyjne.

## Cel operacyjny 1.1: Dogodne warunki prowadzenia badań

Prowadzenie przez pracowników badań naukowych na najwyższym poziomie jest racją istnienia całej wspólnoty Uniwersytetu. Rozwijanie i wspieranie badań to działanie nie tylko pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych, lecz również kadry zarządzającej i administracji Uniwersytetu. Optymalne wykorzystanie potencjału badawczego wspólnoty uniwersyteckiej wiąże się ze ścisłym określeniem zadań i związanym z tym zakresem odpowiedzialności poszczególnych grup pracowników. Należy wyraźnie podkreślić, że Uniwersytet nie będzie mógł realizować swoich podstawowych celów bez współdziałania wszystkich pracowników w prowadzeniu najwyższej jakości badań i dążeniu do jak najsilniejszego oddziaływania ich wyników. Ani tradycja, ani wyjątkowe położenie geograficzne nie nobilitują Uniwersytetu Wrocławskiego i nie gwarantują mu renomy zapewniającej istnienie jako uczelni badawczej, jako centrum nauki i innowacji. Jedynie badania prowadzone przez jego pracowników i z ich udziałem, związana z nimi aktywność edukacyjna i popularyzatorska są w stanie utrzymać świetność imienia Uniwersytetu Wrocławskiego i zapewnić mu w dobie wolnego rynku badań i kształcenia odpowiednią pozycję w obliczu konkurencji. Dlatego też, aby wspierać intensyfikację badań na Uczelni i podnoszenie ich jakości, podejmuje się poniżej wymienione działania.

**1.1.1.** Kadra zarządzająca Uniwersytetu i jego wydziałów koncentruje działania na utrzymaniu bądź osiągnięciu przez wszystkie wydziały najwyższej kategorii w ocenie parametrycznej jednostek naukowych. Uczelnia badawcza nie może wspierać jednostek organizacyjnych,

które uporczywie wykazują brak skutecznych starań o najwyższą jakość badań potwierdzonych zewnętrzną oceną. Należy dążyć do uzyskania przez najlepsze jednostki kategorii A+ i uwieńczenia sukcesem starań o zlokalizowanie na naszej uczelni Krajowych Naukowych Ośrodków Wiodących lub analogicznych.

**1.1.2.** Wyraźnie określa się i upublicznia (do końca 2014 r.) procedury obsługi administracyjnej, zwłaszcza rozliczeń finansowych usług i projektów badawczych. Przyjęte procedury mają ułatwiać realizację projektów badawczych, zmniejszać zaabsorbowanie badaczy sprawami administracyjnymi, zapewniać podział obowiązków oraz odpowiedzialności poszczególnych komórek administracji, zarówno na szczeblu ogólnouniwersyteckim, jak i wydziałowym.

**1.1.3.** Wobec pracowników naukowych, naukowo-dydaktycznych i administracji, wprowadzony zostanie do końca 2014 r. system motywacyjny, łączący bodźce finansowe i pozafinansowe z zaangażowaniem w rozwój badań, w tym w pozyskiwanie środków na badania od agencji grantowych i podmiotów gospodarczych.

**1.1.4.** Sukcesy w prowadzeniu najwyższej jakości badań naukowych i budowaniu wspierających je zespołów wiążą się ze zmniejszeniem obowiązków dydaktycznych kadry naukowo-dydaktycznej.

Wymiernym wskaźnikiem skuteczności podjętych w tym zakresie działań będzie osiągnięcie przez wszystkie wydziały kategorii A lub A+ w kolejnych ocenach parametrycznych.

## Cel operacyjny 1.2: Projakościowe finansowanie badań

Prowadzenie badań naukowych jest obarczone wysokim ryzykiem. Z jednej strony, negatywny rezultat eksperymentu, nierzadko przygotowanego dużym nakładem środków,

musi być akceptowalny dla wszystkich finansujących działalność naukową. Bez tej świadomości nie ma szans na prowadzenie nowatorskich przedsięwzięć badawczych. Nawet

znaczne zaangażowanie finansowe w badania nie musi doprowadzić do przełomowych, czy do komercyjnie opłacalnych wyników. Z drugiej strony, świadomość tych uwarunkowań nie oznacza przyzwolenia na marnotrawienie środków przeznaczonych na wspieranie badań wskutek finansowania przedsięwzięć o charakterze wtórnym, nie rokujących nadziei na nawiązanie naukowego dialogu z renomowanymi ośrodkami naukowymi lub na wykreowanie nowych nurtów badawczych. Prowadzenie badań naukowych jest kosztowne, a w obliczu dalece niezadowalających nakładów na naukę, zarówno ze strony budżetu państwa, jak i przedsiębiorców, na ich dysponentach spoczywa tym większa odpowiedzialność za ich właściwe wydatkowanie. Dlatego Uniwersytet Wrocławski kieruje się przy pozyskiwaniu i wykorzystywaniu środków na badania zasadą finansowania nauki nastawionego również na wspieranie innowacji.

**1.2.1.** Stale rosnące znaczenie dla finansowania badań naukowych mają środki pozyskiwane przez pracowników Uniwersytetu w konkursach krajowych i międzynarodowych. Należy dążyć do stanu, w którym środki uzyskane w drodze konkursu będą głównym źródłem finansowania działalności badawczej, a środki z dotacji będą miały znaczenie uzupełniające. Uczelnia będzie wspierać procesy aplikacyjne na wszystkich etapach, a także premiować osoby i zespoły odnoszące największe sukcesy w zakresie występowania o granty badawcze.

**1.2.2.** Społeczność Uniwersytetu coraz aktywniej będzie się włączać w pozyskiwanie środków na badania od sektora prywatnego, uzasadniając te działania także poprzez podkreślanie zależności między ofertą dydaktyczną a prowadzonymi badaniami.

**1.2.3.** Dziekani dołożą starań, aby środki pozyskiwane w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego wspierały nowe kierunki badań, umożliwiając przygotowanie mogących je sfinansować w pełnym zakresie wniosków grantowych.

**1.2.4.** Uniwersytet żyje zarówno dzięki projektom długofalowym, wysoko ocenianym w środowisku uczonych, jak i dzięki nowym inicjatywom badawczym; nauka rozwija się poprzez stawianie odważnych hipotez i ich weryfikowanie, a także dzięki współpracy młodych badaczy z mistrzami. Zadaniem władz Uniwersytetu jest wsparcie tych inicjatyw, których wyniki najlepiej służą budowaniu kultury innowacyjności i efektywności w nauce.

Wskaźnikami służącymi do opisu stanu realizacji podjętych działań będą wysokość środków otrzymanych w drodze konkursowej oraz relacja między tymi środkami a wysokością dotacji na podtrzymanie potencjału badawczego.

### **Cel operacyjny 1.3: Umieździarnodowanie i interdyscyplinarność badań**

Jednym z warunków rozwoju innowacyjności badań jest wzajemna inspiracja przedstawicieli różnych dziedzin nauki. Uniwersytet dążyć będzie do ożywienia i upowszechnienia interdyscyplinarności dyskusji naukowej na wszystkich poziomach.

Aby stać się miejscem spotkania społeczności uczonych z całego świata, Uniwersy-

tet Wrocławski musi wspierać działania zachęcające uczonych z innych ośrodków badawczych do aktywnego udziału w jego działaniach. Równocześnie Uniwersytet wspierać będzie pracowników, podnoszących swoje kompetencje poprzez uczestnictwo w dyskusjach naukowych w zagranicznych ośrodkach badawczych. W celu rozwoju międzyna-

wej i interdyscyplinarnej współpracy naukowej będą kontynuowane następujące działania.

**1.3.1** Zapewnienie najlepszego dostępu do infrastruktury i informacji naukowej, który umożliwi zwiększenie udziału uczonych w międzynarodowym i interdyscyplinarnym dialogu naukowym.

**1.3.2.** Wspieranie rozwoju zespołów badawczych złożonych z przedstawicieli różnych uczelni, przy premiowaniu ich międzynarodowego i interdyscyplinarnego charakteru. Rozwijanie systemu wspierającego zatrudnianie na Uczelni profesorów wizytujących.

**1.3.3.** Pomoc władz Uniwersytetu w zawieraniu umów o współpracy między jednostkami organizacyjnymi uczelni i podmiotami badawczymi z kraju i zagranicy, umożliwiającymi wspólne inicjatywy badawcze i wdrożeniowe. Premiowana będzie współpraca wyraźnie promująca Uniwersytet w międzynarodowej przestrzeni badawczej.

**1.3.4.** Wspieranie przez władze Uniwersytetu starań badaczy o wyjazdy mające charakter staży naukowych do czołowych laboratoriów naukowych. Udzielanie pomocy w pozyskaniu aparatury badawczej w ramach międzynarodowych aplikacji grantowych.

## **Cel operacyjny 1.4: Nowa jakość informacji naukowej**

Aby brać udział w nieskrępowanej ogólnoswiatowej dyskusji naukowej, trzeba korzystać z szybkiego dostępu do aktualnej informacji naukowej o najwyższej jakości. Uniwersytet Wrocławski, korzystając z zasobów wiedzy, bierze także aktywny udział w jej pomnażaniu, dzieląc się wynikami wcześniejszych i najnowszych badań. Upublicznianie osiągnięć badawczych pracowników Uniwersytetu dokonuje się zarówno z myślą o międzynarodowym środowisku uczonych, jak i o budowaniu kultury polskiej. Wyniki prac badawczych o charakterze podstawowym prowadzonych w Uniwersytecie, finansowanych ze środków społecznych, powinny być prezentowane zgodnie z zasadami wolnego dostępu. Dla podniesienia udziału Uniwersytetu Wrocławskiego w obiegu informacji naukowej planuje się podjęcie następujących działań.

**1.4.1.** Przekształcenie Biblioteki Uniwersyteckiej w nowoczesne centrum upowszechniania informacji naukowej dysponujące możliwościami zdalnego dostępu do posiadanych zbiorów oraz do zbiorów innych bibliotek oraz szerszego uwzględnienia potrzeb użytkowników. Sprzyjać temu będzie planowane

w obecnej kadencji przeniesienie zbiorów Biblioteki UWr do nowego budynku zlokalizowanego w kampusie „Plac Grunwaldzki”.

**1.4.2.** Zbiory specjalne Biblioteki Uniwersyteckiej są ważną częścią dziedzictwa narodowego i europejskiego. Uniwersytet będzie aktywniej upowszechniał informację o tych zbiorach, a systematyczne badania naukowe nad rękopisami, starodrukami i innymi cennymi materiałami zgromadzonymi w Bibliotece Uniwersyteckiej będą służyły również promocji Uniwersytetu oraz regionu jako ważnego elementu kultury europejskiej.

**1.4.3.** Uniwersytet Wrocławski wspiera upowszechnianie informacji naukowej wytwarzanej przez swoich pracowników i doktorantów na zasadach wolnego dostępu do treści. Aktywnie włącza się w proces prezentowania wyników badań prowadzonych w Uniwersytecie. Wszystkie prace badawcze pracowników Uniwersytetu, niezależnie od miejsca wydania, będą deponowane w cyfrowym repozytorium przy poszanowaniu praw autorskich. Zasób archiwum uniwersyteckiego będzie wykorzystywany do promocji osiągnięć Uniwersytetu Wrocławskiego. Dla usprawnie-

nia procesu udostępniania tej kategorii informacji naukowej przewidziana jest digitalizacja najczęściej wykorzystywanych materiałów archiwalnych.

**1.4.4.** Muzea Uniwersytetu Wrocławskiego stanowią integralny element struktury Uczelni. Ich zadaniem jest budowanie dobrego imienia Uczelni poprzez popularyzację nauki. Uniwersytet wspiera wykorzystywanie zbiorów oraz badań pracowników muzeów w celu

tworzenia i realizacji unikalnych programów nauczania.

Parametrami służącymi ocenie skuteczności podjętych działań będą liczba książek i czasopism dostępnych online w bazie Biblioteki Uniwersyteckiej oraz liczba prac zdeponowanych w repozytorium i opublikowanych zgodnie z polityką otwartego dostępu do wiedzy.





---

## Cel strategiczny 2: Doskonalenie kształcenia

Prowadzenie kształcenia na wysokim, akademickim poziomie nie jest możliwe bez efektywnej pracy naukowej, ale i praca naukowa nie jest pełna bez możliwości i przywileju nauczania oraz przekazywania rezultatów badań. Kadra naukowo-dydaktyczna Uniwersytetu Wrocławskiego podejmuje starania o utrzymanie i wzmocnienie roli Uczelni jako lidera elit intelektualnych, dba o język i kulturę polską.

Powinności pracowników Uniwersytetu Wrocławskiego w zakresie kształcenia dotyczą studentów, którzy podejmując tu studia zawierzyli nam, że otrzymają odpowiednie wykształcenie w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Uniwersytet kształci absolwentów do realizacji zadań w społeczeństwie i gospodarce, dba o ich fachowe przygotowanie i o ukształtowanie ich jako ludzi prawych, odpowiedzialnych, gotowych do podejmowania nowych wyzwań. Doceniając potrzebę doskonalenia sprawności technicznych i kompetencji społecznych studentów, Uniwersytet kontynuuje działania na rzecz kształcenia rozumianego jako zdobywanie nowych sposobów postrzegania otaczającej rzeczywistości i kształtowania systemów wartości. Równorzędnym zadaniem jest też przygotowanie kadry do podjęcia pracy naukowo-badawczej i wykształcenia ludzi, którzy

z pasją i oddaniem przejmą w przyszłości zadania dydaktyczne.

Programy studiów kierunków i specjalności prowadzonych w Uniwersytecie Wrocławskim odzwierciedlają możliwości i potrzeby badawcze i dydaktyczne Uczelni, a także potrzeby społeczeństwa i gospodarki Dolnego Śląska i Polski. Uniwersytet zaprasza specjalistów ze sfery gospodarki, przedstawicieli samorządu i organów państwa do współtworzenia i opiniowania programów kształcenia. Jednocześnie w Uniwersytecie dąży się do prowadzenia i stałego poszerzania oferty edukacyjnej w języku angielskim, która zagwarantuje rozpoznawalność naszej Uczelni na międzynarodowym rynku edukacyjnym. Studia w języku angielskim przybierają coraz częściej formę inicjatyw prowadzonych we współpracy z uczelniami zagranicznymi i kończących się wspólnym lub podwójnym dyplomem. Wzbogacenie oferty dydaktycznej o taką formę studiów na każdym poziomie kształcenia jest jednym z priorytetów polityki umiędzynarodowienia Uczelni.

Wyznacznikiem odrębności kształcenia realizowanego w Uniwersytecie od tego, które jest realizowane przez uczelnie zawodowe, jest zaangażowanie studentów w badania naukowe, stosownie do ich umiejętności i predyspozycji.

Nasze powinności w zakresie kształcenia dotyczą nie tylko studentów, ale też innych grup społecznych i innych obszarów niż tradycyjne nauczanie uniwersyteckie. Udział w edukacji szkolnej dzieci i młodzieży oznacza zarówno wzbogacenie i urozmaicenie kształcenia, jak też pomoc w wyborze przyszłej drogi edukacji i kariery zawodowej. Oferta dydaktyczna dla osób, które wykształcenie już zdobyły, jest efektywną drogą do podno-

szenia kwalifikacji, zmiany profilu zawodowego, uzupełnienia wiedzy w szybko zmieniającym się świecie. Aktywne włączenie się do działań edukacyjnych skierowanych do ludzi starszych odpowiada na ważne zapotrzebowanie społeczne.

Zadania określone powyżej będą realizowane poprzez następujące cele operacyjne.

## Cel operacyjny 2.1: Atrakcyjny system studiów

W Uniwersytecie Wrocławskim kształcenie jest realizowane w sposób zapewniający harmonijną współpracę z systemem szkolnictwa wyższego w Polsce i w Europie. Uniwersytet kształci studentów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, a także realizuje inne formy kształcenia. Limity przyjęć na studia stacjonarne są korelowane z potrzebami społecznymi i gospodarczymi regionu i kraju.

### 2.1.1. Pierwszy stopień studiów

Studia I stopnia są zazwyczaj zindywidualizowane w niewielkim stopniu. Nauczanie już na pierwszym etapie studiów może przyjąć formę relacji mistrz-uczeń wówczas, gdy ma to uzasadnienie merytoryczne.

Kształcenie na pierwszym stopniu studiów jest realizowane zgodnie ze specjalnościami naukowymi nauczycieli akademickich. Taki model kształcenia wiąże się z kontaktami międzywydziałowymi i wspólnym międzywydziałowym lub ogólnouczelnianym zarządzaniem dydaktyką.

Dużą uwagę przywiązuje się do znajomości języków obcych, tak aby studenci Uniwersytetu Wrocławskiego byli zdolni do podejmowania dalszych studiów lub zadań zawodowych w środowisku wielokulturowym, także poza granicami Polski. Będzie kontynuowane wprowadzanie systemowych rozwiązań dotyczą-

cych studiowania w naszej uczelni studentów zagranicznych.

Uruchamianie nowych kierunków studiów, zwłaszcza o charakterze interdyscyplinarnym, jest odpowiedzią na zmieniające się warunki społeczno-gospodarcze i na zapotrzebowanie na określony zakres wykształcenia.

### 2.1.2. Drugi stopień studiów

Kształcenie na studiach II stopnia w dużej mierze odwołuje się do relacji mistrz-uczeń. Aby zapewnić doskonalenie tego modelu studiów, Uniwersytet Wrocławski będzie dbał o odpowiednią politykę kadrową.

Planowane jest szersze otwarcie studiów II stopnia dla studentów zagranicznych.

Zadania dydaktyczne studiów II stopnia będą realizowane zarówno przez kadrę naukowo-dydaktyczną Uniwersytetu Wrocławskiego, jak i przez naukowców innych uczelni, również zagranicznych, a także przez przedstawicieli gospodarki, kultury, organów państwa i samorządu. Władze Uniwersyteckie podejmą działania, aby zaangażowanie w zajęcia dydaktyczne osób spoza Uniwersytetu było łatwiejsze formalnie, a także atrakcyjne dla nich finansowo.

Uniwersytet Wrocławski wspiera wymianę międzynarodową studentów, uczestniczenie przez nich w zajęciach na innych uczelniach

krajowych i zagranicznych, szczególnie w ramach programów Unii Europejskiej.

W program studiów II stopnia będą włączone także kursy specjalistyczne kończące się uzyskaniem odpowiedniego zaświadczenia lub certyfikatu o nabyciu określonych umiejętności. Kursy te będą dawały naszym absolwentom przewagę na rynku pracy. Zakres i charakter kursów będzie korelowany z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego. W realizację kursów będą włączani również specjaliści spoza Uczelni. Uniwersytet wspiera prace magisterskie realizowane przy współdziałaniu jednostek ze sfery gospodarki i administracji publicznej.

### **2.1.3. Trzeci stopień studiów**

Kształcenie na trzecim stopniu studiów opiera się zarówno na relacjach mistrz-uczeń, jak i na partnerstwie w badaniach oraz w dydaktyce. Ramowy Program nauki dla uczestników trzeciego stopnia studiów jest uzupełniany programem indywidualnym, co pozwala na pogłębianie wiedzy w wybranych dziedzinach i efektywne prowadzenie badań zgodnie z tematyką przygotowywanej rozprawy doktorskiej.

Kształcenie na trzecim stopniu studiów jest realizowane przez doświadczoną kadrę naukową zarówno Uniwersytetu Wrocławskiego, jak i innych uczelni, również uczelni zagranicznych.

Niezbędnym elementem kształcenia doktorantów są krótkoterminowe staże w wybranych zagranicznych lub krajowych instytucjach naukowych. Pozwalają one na nawiązanie kontaktów naukowych, poznanie realiów pracy badawczej prowadzonej w innych ośrodkach, zmierzenie się z innym środowiskiem naukowym i intelektualnym.

Parametrami mierzącymi efektywność podjętych działań będą: procent zajęć prowadzonych w językach obcych, procentowy udział studentów z zagranicy, liczba wyjazdów studentów na staże naukowe w ramach wymiany międzynarodowej lub krajowej, liczba prac licencjackich, magisterskich i doktorskich prowadzonych we współpracy z partnerami z sektora gospodarki i z innymi ośrodkami naukowymi.

## **Cel operacyjny 2.2: Kompetentna kadra naukowo-dydaktyczna**

Kadra naukowo-dydaktyczna tworzy najważniejszą i najcenniejszą część wspólnoty akademickiej Uniwersytetu Wrocławskiego. Sukces uczelni na arenie międzynarodowej i jej prestiż są efektem jej pracy i pozycji w środowisku badaczy. Studentom wszystkich poziomów studiów nauczyciele akademicy pomagają w zgłębianiu wiedzy i kształtowaniu umiejętności, są autorytetami w kwestiach etycznych. Dobre kształcenie nie jest możliwe bez pracy badawczej, podobnie praca badawcza potrzebuje kontynuatorów i uczniów. Zadaniem Uniwersytetu Wrocławskiego jest dbałość o rozwój kadry naukowo-dydaktycznej, jej doskonalenie i zapewnienie odpowiedniej pozycji społecznej.

**2.2.1.** Władze Uniwersytetu Wrocławskiego dążą do zatrudniania najlepszych pracowników naukowych i dydaktycznych, również naukowców zagranicznych o wysokiej pozycji naukowej.

**2.2.2.** Podejmowane są starania o zatrudnienie młodych badaczy rokujących nadzieje na rozwijanie umiejętności naukowo-dydaktycznych.

**2.2.3.** Kadra naukowo-dydaktyczna w sposób ciągły pracuje nad unowocześnieniem treści i metod nauczania, tak aby odpowiadały one potrzebom współczesnego społeczeństwa. Włączanie rezultatów najnowszych badań do

procesu nauczania powinno przynosić w efekcie podnoszenie jakości kształcenia.

**2.2.4.** Władze Uczelni dbają o podnoszenie kompetencji i umiejętności dydaktycznych

pracowników. Dokładają również starań o zapewnienie im wynagrodzenia umożliwiającego koncentrację na pracy naukowej i dydaktycznej.

## **Cel operacyjny 2.3: Podmiotowość studentów**

Studenci to obok kadry naukowo-dydaktycznej drugi składnik tworzący uniwersytet jako wspólnotę nauczających i uczących. Tysiące studentów wstępujących w mury Uniwersytetu Wrocławskiego stanowią wielkie zobowiązanie dla uczelni, którą ci młodzi ludzie obdarzyli zaufaniem. Umiejętności studentów, ich zdolności, ich zapał do uczenia się i zdeterminowanie w poświęceniu nauce stanowią o jakości uczelni. Uniwersytet Wrocławski może poszczycić się świetnymi studentami, niezbędne wydaje się jednak kontynuowanie i podejmowanie różnorodnych działań zmierzających do poprawy warunków studiowania i do zwiększenia możliwości rozwoju naukowego i intelektualnego studentów.

**2.3.1.** Studenci są częścią społeczności akademickiej. Głos studentów znajduje należne mu miejsce podczas dyskusji dotyczących spraw studenckich i jest brany pod uwagę w innych sprawach Uczelni. Jednocześnie studenci ponoszą współodpowiedzialność za rozwój i dobre imię Uniwersytetu.

**2.3.2.** Władze Uniwersytetu Wrocławskiego wspierają działalność studenckich kół naukowych oraz studentów podejmujących indywidualny tok studiów.

**2.3.3.** Władze Uniwersytetu Wrocławskiego wspierają działalność organizacji studenckich stawiających sobie za cel integrację środowiska akademickiego, wszechstronny rozwój intelektualny studentów oraz zwiększanie ich sprawności fizycznej.

**2.3.4.** Władze Uniwersytetu Wrocławskiego zwiększą zasięg i efektywność swoich działań, aby ułatwić absolwentom uczelni znalezienie pracy odpowiadającej ich wykształceniu.

**2.3.5.** Władze Uniwersytetu Wrocławskiego będą kontynuowały starania o podwyższenie stypendiów naukowych i doktoranckich.

**2.3.6.** Władze Uniwersytetu Wrocławskiego podejmą działania zmierzające do likwidacji barier utrudniających osobom niepełnosprawnym udział w życiu społeczności akademickiej, w tym m.in., by zapewnić dostęp do zajęć dydaktycznych oraz przygotowanie materiałów dydaktycznych w formie uwzględniającej potrzeby osób niepełnosprawnych. Przeprowadzą też szkolenia i warsztaty dla studentów oraz pracowników dotyczące pomocy osobom niepełnosprawnym.

## **Cel operacyjny 2.4: Edukacja popularyzująca naukę i oferta skierowana do środowisk pozaakademickich**

**2.4.1.** Uniwersytet Wrocławski jako jedna z najważniejszych uczelni Dolnego Śląska jest zobligowany do wspierania dydaktyki na niższych etapach nauczania: podstawowym,

gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym. Dla uczelni działania takie stwarzają możliwość zachęcenia młodych ludzi do podejmowania w przyszłości studiów w murach Uniwersyte-

tu, dla młodych ludzi stanowią one pomoc w wyborze drogi dalszej edukacji i kariery. Cel ten będzie realizowany zwłaszcza przez:

- a. zwiększanie udziału Uniwersytetu Wrocławskiego w przedsięwzięciach popularyzujących naukę, takich jak Festiwal Nauki;
- b. zachęcanie pracowników naukowo-dydaktycznych i studenckie koła naukowe do odwiedzania szkół w celu wygłaszania wykładów, organizowania pokazów, dyskusji;
- c. zapraszanie młodzieży szkolnej na wykłady popularnonaukowe organizowane w Uniwersytecie Wrocławskim;
- d. zwiększanie współpracy z Wydziałem Edukacji Urzędu Miejskiego, Wydziałem Edukacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, Wrocławskim Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Okręgową Komisją Egzaminacyjną we Wrocławiu, organizacjami pozarządowymi zajmującymi się jakością kształcenia;
- e. wspieranie nauczycieli w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.

**2.4.2.** Szybki postęp techniczny i zmieniające się warunki społeczne wymuszają konieczność ciągłego uczenia się, podnoszenia kwalifikacji,

zdobywania nowych umiejętności. W związku z tym podjęte zostaną następujące działania:

- a. Uniwersytet będzie utrzymywał i rozwijał studia niestacjonarne oraz studia podyplomowe;
- b. oferta dydaktyczna będzie uzupełniona o szkolenia i kursy dokształcające pozwalające na uzyskanie określonych umiejętności lub pogłębienie wiedzy z wybranej dziedziny.

**2.4.3.** Ciekawość świata, skłonność do analitycznego myślenia, aktywne reagowanie na wyzwania intelektualne to cechy, które nie są ograniczone wiekiem ani poziomem wykształcenia. Uniwersytet Wrocławski widzi konieczność podejmowania działań edukacyjnych popularyzujących osiągnięcia naukowe, skierowanych do odbiorców w każdym wieku, również osób starszych. Wśród tych działań należy wymienić:

- a. organizację salonów naukowych i klubów dyskusyjnych wykorzystujących kompetencje kadry naukowej Uniwersytetu Wrocławskiego i innych wrocławskich uczelni;
- b. wspieranie i rozwijanie działalności Uniwersytetu Trzeciego Wieku;
- c. organizowanie dyskusji i odczytów dla mieszkańców Wrocławia i Dolnego Śląska.



---

### Cel strategiczny 3: Wzmacnianie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Nawiązywanie i utrzymywanie relacji z innymi instytucjami to przyjęte w misji Uniwersytetu Wrocławskiego przekazywanie wiedzy i kształtowanie kultury. Ich wspólnym mianownikiem są interdyscyplinarność oraz umiędzynarodowienie. Dążenia te świadczą o otwartości Uczelni na problemy jej bliższego i dalszego otoczenia (miasta, regionu, kraju) i o odpowiedzialności za jego harmonijny rozwój. Otoczenie wpływa zaś na działania podejmowane przez Uniwersytet, który – zachowując swoją autonomię – odpowiada na potrzeby podmiotów społecznych oraz gospodarczych.

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest szeroka, opiera się na aktywności obu stron, a także na przewidywaniu wyzwań współczesnego społeczeństwa i gospodarki. Uniwersytet Wrocławski, działając w konkretnym środowisku lokalnym i regionalnym, poszukuje tych wyzwań i możliwości ich realizacji na szerszej płaszczyźnie: krajowej, europejskiej czy globalnej. Odwołując się do historii i tradycji uniwersyteckiej uczestniczymy aktywnie w życiu kulturalnym miasta i regionu. Kreowanie postaw kulturotwórczych oraz współpraca z ludźmi oraz instytucjami kultury i sztuki realizuje wpisane w misję Uniwersytetu dążenie do współtworzenia tożsamości i tkanki kulturowej jego

najbliższego otoczenia i stanowi element wzmacniania prestiżu i kapitału kulturowego Uczelni.

Rozwój postaw kulturotwórczych dokonuje się przez przedsięwzięcia edukacyjne skierowane i do najmłodszych – dzieci i młodzieży, i do osób starszych. Rola Uczelni w tym zakresie widoczna jest także w zaangażowaniu w rozwój sportu i rekreacji. Uniwersytet Wrocławski współpracuje ze związkami i klubami sportowymi oraz ośrodkami rekreacji, np. przez wspólne przedsięwzięcia, współorganizację zawodów, tworzenie infrastruktury.

Odpowiedzialność Uczelni w perspektywie społecznej rozumieć należy także jako gotowość do zmian wynikających z doświadczeń osób, które są absolwentami naszej uczelni. Stąd też zadaniem Uniwersytetu musi być budowanie i wzmacnianie kontaktów z byłymi studentami. Pozwoli to na wzbogacanie oraz aktualizowanie oferty dydaktycznej i badawczej uczelni. Uczelnia będzie monitorować losy zawodowe absolwentów oraz wspierać inicjatywy mające budować trwalsze formy kontaktów z absolwentami.

Dostrzegając globalne, europejskie i krajowe trendy rozwojowe, uwzględniając też własne doświadczenia, Uniwersytet pozostaje otwarty na potrzeby podmiotów gospodarczych. Kwestią kluczową są tu potrzeby gospodarki opartej na wiedzy. Rozwój szeroko pojętej przedsiębiorczości akademickiej i wspieranie trzech jej elementów: edukacji dla przedsiębiorczości, transferu wiedzy i technologii oraz wspieraniu tworzenia podmiotów działalności gospodarczej, stanowi rdzeń działań w tym obszarze. Kontynuowana będzie także współpraca ze stowarzyszeniami naukowymi i technicznymi. Uniwersytet zaprosi do współpracy i zaangażuje w wymienione działania przedstawicieli środowisk gospodarczych. Władze Uniwersytetu dostrzegają potrzebę instytucjonalnej integracji wrocławskiego środowiska akademickiego oraz współdziałania z uczelniami regionu.

Społeczność i władze Uniwersytetu będą tworzyły podstawy dla takiej współpracy oraz będą życzliwie odnosiły się do inicjatyw w tym zakresie.

Kluczowy we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest dalszy rozwój kontaktów z władzami miasta i regionu. Rozwój tej współpracy realizuje założenia strategiczne władz rządowych i samorządowych szczebla lokalnego i regionalnego, a także umożliwia włączenie potrzeb i aspiracji Uczelni w działania podmiotów publicznych. Wychodząc poza najbliższe otoczenie społeczno-gospodarcze Uniwersytet wspiera i rozwija współpracę z podmiotami zagranicznymi. Tak rozumiane umiędzynarodowienie dotyczy zarówno współpracy z podmiotami naukowymi, jak i społecznymi czy gospodarczymi.

### **Cel operacyjny 3.1: Współpraca z podmiotami ze sfery kultury i sztuki**

Współpraca z instytucjami kultury i sztuki stanowi pierwszy z sześciu celów operacyjnych tej części strategii. Cel ten będzie realizowany poprzez następujące działania.

**3.1.1.** Wspieranie promocji dóbr kultury i sztuki.

**3.1.2.** Realizacja wspólnych przedsięwzięć kulturalnych.

**3.1.3.** Mecenat nad wyróżniającymi się przedsięwzięciami kulturotwórczymi.

### **Cel operacyjny 3.2: Współpraca z instytucjami edukacyjnymi i sportowymi**

Uczelnia, której jednym z głównych celów jest nauczanie, musi aktywnie i odpowiedzialnie współkształtować otaczającą rzeczywistość w zakresie edukacji oraz kultury fizycznej. W związku z tym Uniwersytet podejmie następujące działania.

**3.2.1.** Realizacja wspólnych przedsięwzięć edukacyjno-dydaktycznych z podmiotami edukacji wczesnorozwojowej: przedszkolami, szkołami podstawowymi, gimnazjami.

**3.2.2.** Działania promujące ofertę edukacyjną w szkołach ponadgimnazjalnych poprzez rea-

lizację lekcji, warsztatów, imprez wystawienniczych i innych. Szersze włączenie się środowiska uniwersyteckiego w konsultacje programów nauczania w szkołach ponadgimnazjalnych oraz wymagań egzaminu maturalnego.

**3.2.3.** Budowa oferty i promocja kształcenia ustawicznego (*Life Long Learning Programme*), w tym rozwój działań skierowanych do osób starszych.

**3.2.4.** Promocja sportu i współpraca ze stowarzyszeniami, związkami i klubami sportowymi.

### **Cel operacyjny 3.3: Współpraca z podmiotami gospodarczymi**

Kształtowanie pozytywnych relacji z otoczeniem gospodarczym staje się coraz istotniejszym elementem rozwoju Uczelni. Cel ten będzie realizowany zarówno poprzez działania wewnętrzne (angażujące jednostki organizacyjne i pracowników Uczelni), jak i zewnętrzne (angażujące podmioty zewnętrzne wobec Uniwersytetu). W związku z powyższym został podzielony na dwie kategorie działań.

**3.3.1.** Działania wewnątrzuczelniane zwiększające ofertę współpracy z podmiotami gospodarczymi.

- a. Wyłonienie komórki organizacyjnej do kontaktów z podmiotami gospodarczymi włącznie z powołaniem spółki celowej.
- b. Wdrożenie systemu wsparcia przez struktury administracyjne pracowników naukowych w działaniach związanych z przedsiębiorczością akademicką.

- c. Wzmocnienie działań organizacyjnych i promocyjnych Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Biura Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów.
- d. Zwiększenie zaangażowania we współpracę z podmiotami gospodarczymi komórek uczelnianych: Biura Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów, Działu Badań Naukowych, Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości i Biura Projektów Zagranicznych.

**3.3.2.** Rozwój współpracy z partnerami gospodarczymi.

- a. Intensyfikacja współpracy instytucjonalnej ze środowiskami gospodarczymi włącznie z powołaniem Konwentu.
- b. Angażowanie przedstawicieli środowisk gospodarczych w podejmowane działania dydaktyczne i badawczych.

### **Cel operacyjny 3.4: Współpraca z władzami miejskimi i wojewódzkimi**

Uniwersytet Wrocławski jako wiodący ośrodek naukowy, edukacyjny i kulturalny w regionie winien kształtować dobre relacje z władzami miejskimi i wojewódzkimi. Realizacja tego celu wiąże się z następującymi działaniami.

**3.4.1.** Współpraca w opracowywaniu działań i dokumentów o charakterze strategicznym.

**3.4.2.** Zwiększenie zaangażowania władz Uczelni w działania podejmowane przez władze miejskie i wojewódzkie.

**3.4.3.** Dążenie do zwiększenia zakresu wsparcia władz lokalnych i regionalnych dla realizacji potrzeb Uczelni.

### **Cel operacyjny 3.5: Wspieranie współpracy z podmiotami zagranicznymi**

Współpraca z najbliższym otoczeniem musi być uzupełniona poprzez działania

związane z umiędzynarodowieniem Uczelni, co może pozwolić na współkształtowanie



czynników zewnętrznych wpływających na rozwój Uniwersytetu. Katalog działań w tym obszarze obejmuje.

**3.5.1.** Intensyfikację realizacji międzynarodowych projektów naukowo-badawczych.

**3.5.2.** Rozwój współpracy instytucjonalnej z zagranicznymi instytucjami naukowymi i gospodarczymi.

**3.5.3.** Promocję Uniwersytetu w środowisku międzynarodowym.

**3.5.4.** Wsparcie administracyjne dla zespołów badawczych współpracujących z zagranicznymi instytucjami naukowymi i gospodarczymi.

**3.5.5.** Zapewnienie współfinansowania dla projektów badawczych i wdrożeniowych realizowanych z instytucjami zagranicznymi.

**3.5.6.** Przygotowanie kadry administracyjnej wszystkich szczebli Uniwersytetu do obsługi studentów i pracowników z zagranicy.

### **Cel operacyjny 3.6. Rozwój współpracy z absolwentami Uczelni**

Rozwijając współpracę z otoczeniem Uniwersytet Wrocławski musi wykorzystywać i angażować potencjał absolwentów. Dla realizacji tego celu podjęte zostaną następujące działania.

**3.6.1.** Wypracowanie i udoskonalanie skutecznego mechanizmu monitorowania losów zawodowych absolwentów.

**3.6.2.** Inicjowanie wspólnych przedsięwzięć z absolwentami w ramach ukierunkowanych inicjatyw, np. poprzez współpracę z instytucjami rynku pracy.

**3.6.3.** Współpraca z instytucjami gospodarczymi powoływanymi przez studentów

i absolwentów uczelni, wspieranie dobrych praktyk w przedsiębiorczości.

Parametrami służącymi ocenie skuteczności podjętych działań w ramach tego celu strategicznego będą liczba przedsięwzięć kulturalnych współorganizowanych przez Uniwersytet Wrocławski, wielkość środków pozyskanych z komercjalizacji wyników badań, liczba zgłoszeń patentowych i patentów w procedurze krajowej i zagranicznych, wysokość środków pozyskanych od jednostek samorządu terytorialnego, liczba inicjatyw podejmowanych wspólnie z absolwentami.



## Cel strategiczny 4: Unowocześnienie systemowego zarządzania Uczelnią

Zarządzanie Uniwersytetem obejmujące wszystkie jego zasoby, finanse i procedury, musi sprostać zmieniającym się uwarunkowaniom zewnętrznym oraz oczekiwaniom odbiorców usług edukacyjnych i wyników badawczych. W tym celu musi ono być związane z działaniami systemowymi, zarówno na poziomie uczelnianym, jak i wydziałowym.

Systemowe zarządzanie przyczyni się - przez wymuszenie racjonalizacji struktury organizacyjnej i zatrudnienia, eliminowanie uznaniowości i intuicyjności procesów decyzyjnych oraz usprawnienie obiegu dokumentów - do skutecznej realizacji pozostałych celów strategicznych. Senat Uniwersytetu Wrocławskiego opowiada się za kontynuacją dotychczasowego modelu opartego na samorządności akademickiej oraz na aktywnej współpracy z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Przyjmuje, że podstawą efektywnego zarządzania Uniwersytetem jest jego bezpieczeństwo finansowe, gwarantowane przez odpowiedni poziom przychodów i kosztów oraz zapewnienie płynności finansowej.

Największe wyzwania w sferze strategicznego zarządzania uczelnią dotyczą kapitału ludzkiego. Wysoko wykwalifikowani i kompetentni nauczyciele akademicy umożliwiają należyte wykonywanie obowiązków dydaktycznych i prowadzenie badań nauko-

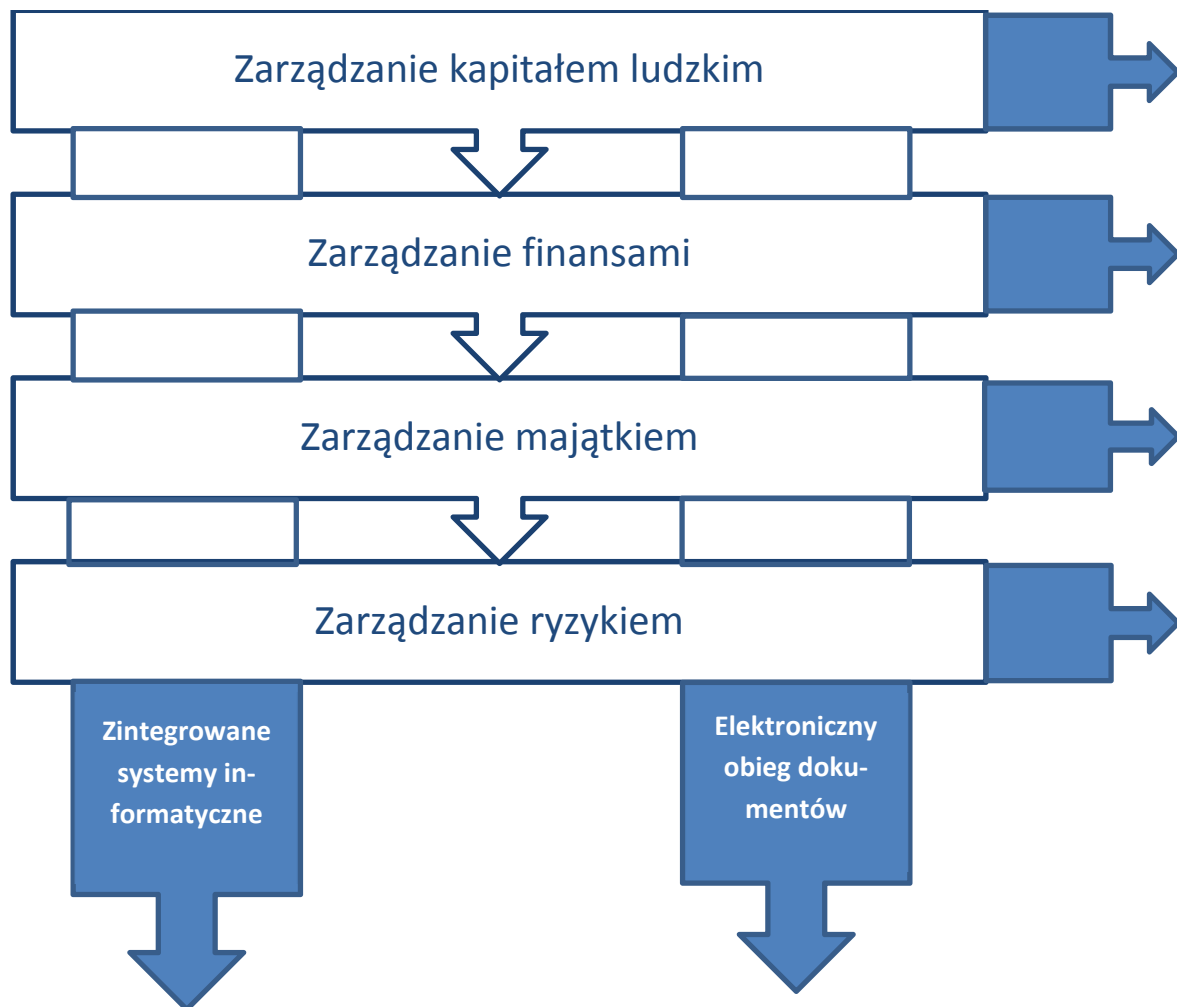
wych na najwyższym poziomie. Profesjonalna kadra nienauczyielska jest nieodzowna, by stworzyć dogodne warunki do prowadzenia podstawowej działalności Uniwersytetu. Umiejętne zarządzanie kompetencjami pracowników oraz wspieranie inicjatyw studenckich decydować będą w przyszłości o atrakcyjności Uczelni, zarówno jeśli chodzi o miejsce pracy, jak i miejsce studiowania. Uniwersytet Wrocławski będzie pracodawcą motywującym wszystkich pracowników i studentów do jeszcze większego zaangażowania się w realizację strategicznych celów Uczelni oraz mocniejszej z nią identyfikacji.

Proces zarządzania uczelnią, zarówno w zakresie kształcenia, badań naukowych, jak i gospodarki finansowej i materiałowej, nie może przebiegać efektywnie bez informatyzacji. Zadania w tym obszarze obejmują rozszerzenie katalogu usług informatycznych, zwiększenie ich funkcjonalności i poprawę jakości. Kluczowym elementem proponowanych rozwiązań informatycznych jest stopień ich integracji na poziomie operacyjnym. Należy podkreślić, że tylko rozwiązania w pełni zintegrowane będą efektywnym wsparciem dla systemowego zarządzania Uniwersytetem i pozwolą mu uzyskać przewagę w warunkach konkurencji.

Rozwój Uniwersytetu zależy od zapewnienia jednostkom organizacyjnym odpowiedniej infrastruktury lokalowej, sprzętowej i socjalnej. Zarządzanie nieruchomościami w oparciu o uczelniany plan zagospodarowania przestrzennego, obejmujący inwestycje, modernizacje, remonty, komercjalizacje i sprzedaż majątku trwałego, ma na celu zapewnienie odpowiednich warunków dla efektywnej realizacji misji Uniwersytetu oraz racjonalizację kosztów utrzymania. Należy podkreślić, że dla sprawnego połączenia wielu działań i procesów w tym obszarze plan zarządzania nieruchomościami musi pełnić zarówno funkcje informacyjno-diagnostyczne,

jak i prognostyczne oraz doradcze. W tym celu zostanie przeprowadzona analiza wykorzystania obecnej bazy lokalowej i potencjalnych źródeł finansowania nowych inwestycji oraz zostaną sformułowane wnioski dotyczące rozbudowy infrastruktury i optymalizacji jej użytkowania.

Opierając się na identyfikacji czynników i procesów kluczowych dla przyszłości Uniwersytetu, zarządzanie systemowe będzie ogniskować się na wybranej grupie celów operacyjnych, których realizacja stworzy możliwości dynamizowania rozwoju Uczelni i zagwarantuje jej osiągnięcie coraz wyższej jakości.



## Cel operacyjny 4.1: Rozwój kapitału ludzkiego

W celu realizacji tego celu operacyjnego podjęte zostaną następujące działania.

**4.1.1.** Powiązanie rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej z priorytetami badawczymi i dydaktycznymi Uniwersytetu.

Decyzja o zatrudnieniu nowego nauczyciela akademickiego, czy to na nowo utworzonym czy na zwolnionym etacie, powinna wynikać z analizy potrzeb naukowych i dydaktycznych jednostki. Również system awansów na stanowiska profesorskie w Uczelni powinien być powiązany ze strategią rozwoju wydziałów.

**4.1.2.** Ograniczenie zjawiska wieloetatowości wśród pracowników Uczelni.

Zarówno z punktu widzenia jakości nauczania, jak i prowadzenia badań celowe będzie bardziej rygorystyczne podejście do sprawy dodatkowego zatrudnienia nauczycieli akademickich, zwłaszcza w sytuacji, gdy prowadzi ono do konfliktu interesów lub zobowiązań. Należy zatem z jednej strony stworzyć odpowiedni system motywacyjny do pracy tylko w Uniwersytecie Wrocławskim, a z drugiej egzekwować należyte wykonywanie obowiązków. Elementem tego systemu powinno być zróżnicowanie wynagrodzeń w zależności od tego, czy Uniwersytet Wrocławski jest jedynym miejscem pracy. Obecnie około 26% pracowników naukowo-dydaktycznych jest zatrudnionych również poza Uniwersytetem. Władze Uczelni będą w najbliższych latach dążyć, do obniżenia tego składnika do 15% w każdej jednostce podstawowej.

**4.1.3.** Umieźdzyrnarodowienie kadry naukowo-dydaktycznej.

Otoczeniem dla Uniwersytetu Wrocławskiego jest Europa akademicka, zatem rozwijanie współpracy z zagranicznymi uniwersytetami, podmiotami naukowymi i gospodarczymi oraz stowarzyszeniami akademickimi jest jednym z priorytetów Uczelni. Gwarancją rozwoju takiej współpracy będzie zatrudnienie w Uniwersytecie w pełnym wymiarze czasu pracy liczącej się w środowisku międzynarodowym kadry profesorskiej.

**4.1.4.** Wdrożenie programu doskonalenia zgodnych ze strategią rozwoju Uczelni kompetencji pracowników administracyjnych oraz kadry kierowniczej.

Celem takiego programu powinno być zwiększenie przez pracowników posiadanej wiedzy i zdolności działania, a w konsekwencji optymalizacja zatrudnienia. Obecnie pracownicy nie będący nauczycielami akademickimi stanowią 81% liczby nauczycieli akademickich, a w ciągu najbliższych 4 lat ta proporcja powinna spaść co najmniej do średniej krajowej dla uniwersytetów, wynoszącej około 76%. Kluczowe znaczenie ma jednak nie tylko liczbowy stosunek obu grup pracowników, ale też stworzenie takiej struktury organizacyjnej, w której kadra nienauczyielska będzie mogła najbardziej efektywnie wspierać kadre akademicką w realizacji jej zadań.

**4.1.5.** Wprowadzenie do końca 2014 r. efektywnego systemu motywacyjnego dla pracowników Uniwersytetu, w tym wynagradzania, premiovania, nagradzania i awansowania.

Praca na uczelniach publicznych wiąże się ze stabilnością zawodową, a wiele warunków pracy jest zazwyczaj korzystniejszych niż oferowane przez inne podmioty gospodarcze. Nie może to jednak prowadzić do standaryzacji wynagrodzeń i systemu premiowania, niezależnie od kwalifikacji i zaangażowania w wykonywanie powierzonych obowiązków. Ze względu na ograniczenia budżetowe do działań motywacyjnych zostaną wykorzystane również mechanizmy pozafinansowe.

**4.1.6.** Polepszenie warunków podmiotowego traktowania studentów i doktorantów oraz utrzymanie dobrych relacji z absolwentami. Wspieranie samorządności studentów i doktorantów to droga do kształcenia elit, które w zmieniającej się rzeczywistości twórczo podejmą wyzwania zawodowe i społeczne. Kontakty z absolwentami stwarzają możliwość podnoszenia pozycji Uczelni i lepszej współ-

pracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Wdrożony zostanie, w oparciu o regulacje ustawowe, system śledzenia losów zawodowych absolwentów.

**4.1.7.** Udoskonalenie oceny okresowej obejmującej wszystkich pracowników i zwiększenie jej znaczenia jako narzędzia realizacji polityki kadrowej.

Ocena efektów pracy pracowników jest niezbędnym elementem zarządzania, a zarazem jednym z najbardziej kontrowersyjnych. Dla

tego też pracownik powinien mieć jasno określone kryteria oceny własnej pracy. W stosunku do nauczycieli akademickich takie kryteria formułują Rady Wydziałów, zgodnie z wytycznymi uchwalonymi przez Senat Uczelni, a w przypadku pozostałych pracowników kadra zarządcza Uniwersytetu. Dobrze funkcjonujący system oceny pracowników pozwoli na bieżąco weryfikować przydatność kadry do realizacji zadań Uniwersytetu i podejmować odpowiednie decyzje kadrowe.

## **Cel operacyjny 4.2: Informatyzacja Uczelni**

Katalog działań w tym obszarze obejmuje.

**4.2.1.** Rozwój infrastruktury teleinformatycznej.

Obecnie jest to jedna ze słabszych stron Uniwersytetu, a do najważniejszych bolączek należy zaliczyć brak drugiej serwerowni, brak akademickiej sieci WiFi w wielu budynkach uniwersyteckich, w tym w Gmachu Głównym, brak portalu wewnętrznego (Intranetu) czy brak uniwersyteckiej platformy do kształcenia na odległość (e-learningu). W związku z tym będą kontynuowane prace, w tym remontowo-inwestycyjne, niezbędne do uruchomienia drugiej serwerowni, zlokalizowanej w budynku przy pl. Maksy Borna. Oddanie jej do użytku zaplanowane jest na 2014 rok. Do końca 2014 r. zostanie utworzony Intranet, który zapewni pracownikom, doktorantom i studentom dostęp do nowoczesnych narzędzi online, a także wymusi reformę systemu obiegu informacji i doprowadzi do uporządkowania obowiązujących w Uczelni procedur i przepisów.

Edukacja internetowa stwarza szansę na przełamywanie barier geograficznych, czasowych i społecznych w dostępie do edukacji na akademickim poziomie. Jest to forma kształcenia, która powinna uzupełniać tradycyjne metody edukacji na studiach licencjackich i magisterskich. Uniwersytet dołoży starań, by ze środków UE pozyskać fundusze, które w perspektywie finansowej 2014-2020 pozwolą na

stworzenie infrastruktury i zakup oprogramowania do e-learningu na poziomie uniwersyteckim lub nawet środowiskowym. Obecnie sieć WiFi posiada około 35% obiektów uniwersyteckich. Do końca 2013 r. planowane jest uruchomienie parasola radiowego obejmującego 90% wszystkich obiektów zlokalizowanych na terenie Wrocławia. Po zakończeniu opisanych działań i procesów kontynuowane będą prace nad dalszą modernizacją i poprawą funkcjonalności oraz bezpieczeństwa istniejącej infrastruktury teleinformatycznej.

**4.2.2.** Rozwój informatycznych systemów obsługi i zarządzania.

Uniwersytecki System Obsługi Studentów (USOS) jest od kilku lat najważniejszym projektem informatycznym Uczelni. Obecnie działa on, choć tylko w zakresie podstawowych modułów, na pięciu największych wydziałach, obejmujących łącznie 89% studentów Uczelni. Do września 2013 r. USOS zostanie wprowadzony na pozostałych wydziałach, a następnie podjęte zostaną działania zmierzające do zwiększenia jego funkcjonalności. Moduły dotyczące obsługi rozliczeń finansowych studentów, planowania zajęć i obsługi Elektronicznej Legitymacji Studenckiej zostaną uruchomione w 2014 r., a pozostałe w 2015 r. Jest niezwykle istotne, aby USOS stał się systemem przyjaznym dla studentów i pracowników, gwarantującym rzetelność

i przejrzystość informacji związanych z procesem kształcenia.

Kluczowym elementem w zakresie użytkowania systemów informatycznych wspomagających zarządzanie jest ich integracja. Poprawnie zintegrowane systemy eliminują konieczność wielokrotnego wprowadzania danych, gwarantują spójność baz danych i zapewniają najlepsze wsparcie dla administrowania jednostką. Obecna sytuacja w tym zakresie utrudnia zarządzanie Uczelnią. W ramach realizowanego zadania „Nowoczesny Uniwersytet” zostanie zakupiony i wdrożony (do końca 2014 r.) współpracujący z USOS-em profesjonalny program kadrowo-płacowy. Następnym krokiem, przewidzianym na lata 2014-2016, będzie uruchomienie zintegrowanego programu finansowo-księgowego, wspierającego budżetowanie, kontroling i prowadzenie analiz finansowych. W dalszych latach będą prowadzone prace nad zwiększeniem funkcjonalności i modernizacją wdrożonych rozwiązań informatycznych.

### **Cel operacyjny 4.3: Rozwój infrastruktury i gospodarka nieruchomościami**

W tym obszarze prowadzone będą następujące działania.

#### **4.3.1. Opracowanie uczelnianego planu zagospodarowania przestrzennego.**

W najbliższych latach, ze względu na dekapitalizację wielu obiektów i zmieniające się potrzeby wydziałów, sprawą niezwyklej wagi będzie poprawa infrastruktury i optymalizacja jej wykorzystania. Do końca 2013 r. zostanie przeprowadzona analiza potrzeb lokalowych w zakresie zadań dydaktycznych, badawczych i logistycznych, co pozwoli na opracowanie planu uwzględniającego potrzebę nowych inwestycji, uzyskanie pełnej funkcjonalności inwestycji, które już zostały zakończone, modernizację i remonty użytkowanej bazy lokalowej oraz komercjalizację i sprzedaż zbędnych gruntów i obiektów. Podjęte zostaną również prace mające na celu likwidację ba-

#### **4.2.3. Zwiększenie poziomu samoobsługi kandydatów, studentów, doktorantów i pracowników.**

Wdrażany obecnie w Uniwersytecie Wrocławskim Centralny System Uwierzytelniania umożliwi osobom z nim związanym łatwy i wygodny dostęp do tej części serwisów i aplikacji internetowych, która nie jest publicznie dostępna, np. do tej związanej z USOS-em. Proces ten będzie rozwijany; w 2014r. planowana jest internetowa rejestracja kandydatów z wykorzystaniem profili zaufanych.

#### **4.2.4. Przyjazne strony internetowe.**

Uniwersytet będzie dążył do wprowadzenia koniecznych zmian na stronach internetowych Uczelni oraz jednostek organizacyjnych. Strony te powinny być zbudowane w oparciu o jednolitą technologię, mieć możliwie jednolitą funkcjonalność i nawigację.

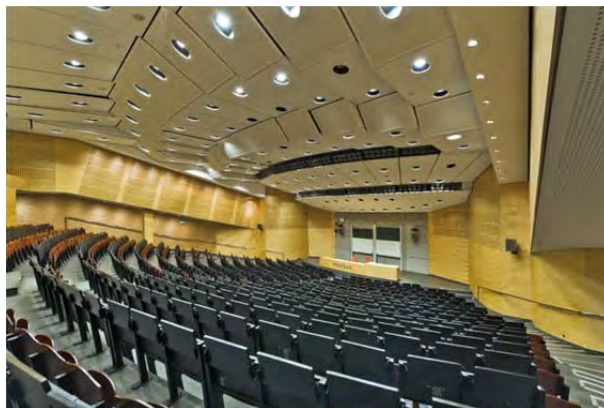
rier architektonicznych w budynkach dydaktycznych i administracyjnych Uczelni.

**4.3.2.** Uniwersytet Wrocławski jest z punktu widzenia zarządzania majątkiem trwałym podmiotem specyficznym ze względu na znaczne rozproszenie terytorialne jego jednostek. Rodzi to szereg problemów logistycznych i wpływa niekorzystnie na integrację środowiska akademickiego. Dlatego też władze Uczelni będą dążyły do wzmocnienia struktury i roli kampusów, przy czym wysiłki inwestycyjne będą zasadniczo skoncentrowane w dwóch kampusach: „Sołtysowice” (Koszarowa, Przybyszewskiego) i „Plac Grunwaldzki”. W przypadku nowych inwestycji, ze względu na możliwość niezrealizowania wyznaczonych celów pomimo zaangażowania środków publicznych, będzie oceniane ryzyko finansowe i operacyjne inwestycji - jako element ogólnej polityki zarządzania ryzykiem.

**4.3.3.** Analiza potencjalnych źródeł finansowania rozwoju infrastruktury.

Ze względu na malejące przychody z tytułu świadczonych usług edukacyjnych Uczelnia będzie aktywnie zabiegać o środki na sfinansowanie inwestycji oraz rewitalizację obiektów zarówno z budżetu państwa, jak i z programów operacyjnych UE. Władze Uniwersy-

tetu Wrocławskiego będą na bieżąco analizowały jego potrzeby w tym zakresie oraz możliwości uzyskania wsparcia zewnętrznego na ich realizację. W tym celu odpowiednie jednostki organizacyjne Uczelni będą przedkładały stosowne analizy i propozycje pozyskania środków finansowych (działania prorozwojowe wyprzedzające).



---

## Cel strategiczny 5: Zwiększanie społecznej odpowiedzialności Uczelni oraz znaczenia Uniwersytetu w regionie i w kraju

Uniwersytet Wrocławski chce być centrum kształtowania opinii na temat kondycji świata i miejscem dyskusji o najważniejszych problemach współczesnego społeczeństwa. Uczelnia, dzięki posiadanym zasobom oraz kapitałowi intelektualnemu i kulturowemu, uczestniczy aktywnie – jako instytucjonalna całość i jako ludzie ją współtworzący – w obserwacji rzeczywistości i w refleksji nad nią.

Działalność ekspercką realizujemy poprzez merytoryczne wspieranie dyskusji toczących się w różnych obszarach aktywności społecznej, propagując ogląd rzeczywistości zgodny z wynikami badań naukowych. Wpływ Uczelni realizuje się także poprzez działania naszych absolwentów czy organizacji pozarządowych (NGO) związanych na różne sposoby ze środowiskiem akademickim.

Reprezentanci Uczelni działają na rzecz rozwoju nauki, unowocześniania systemu edukacji, a także zrównoważonego rozwoju społecznego, przenosząc kluczowe rozwiązania do otoczenia. Uniwersytet Wrocławski jest dobrze widocznym elementem społeczności lokalnej, a jego głos jest obecny i wpływa na kształt debat o najważniejszych problemach Wrocławia, Dolnego Śląska, Polski, Europy i świata. Wpływy Uczelni widać w ukazywaniu we wszystkich obszarach aktywności ludzi znaczenia rozwiązań powstających w środowisku akademickim; Uczelnia propaguje i popularyzuje osiągnięcia nauki w społeczeństwie informacyjnym.

Wpływ na otoczenie Uniwersytet uzyskuje poprzez realizację następujących celów operacyjnych.

### Cel operacyjny 5.1: Tworzenie relacji z grupami absolwentów

Budowanie pozytywnych relacji ma charakter długofalowy i opiera się na przekonaniu o ważności współpracy z otoczeniem. Wpływ Uczelni wśród absolwentów uwidacznia się poprzez działania w następujących ich grupach:

- aktywni, kreatywni, samozatrudnieni i pracujący w zawodzie absolwenci,
- absolwenci reprezentujący opinio-twórcze i decyzyjne struktury biznesowe,



- absolwenci posiadający potencjał wsparcia i zainteresowani transferem technologii i rozwiązań z Uczelni,
- absolwenci tworzący kapitał kulturowy i medialny,
- absolwenci zaangażowani w systemy zarządzania instytucjonalnego,
- absolwenci posiadający wiedzę, doświadczenie i pozycję zawodową gwarantującą wpływ na powstawanie pożądaných rozwiązań w lokalnych strukturach,
- absolwenci uczestniczący w procesie tworzenia prawa na wszystkich szczeblach,
- absolwenci działający w organizacjach pożytku publicznego,
- absolwenci zaangażowani w działalność polityczną na wszystkich szczeblach.

Efektom budowania relacji będzie wytworzenie sieci wpływowych ambasadorów Uczelni. Uniwersytet realizować będzie ten projekt poprzez system zarządzania relacjami z absolwentami, konsekwentnie monitorując jakość kształcenia, system wsparcia studiów i model kształcenia na poziomie doktoranckim w celu umożliwienia jak najlepszego startu do kariery zawodowej. Utrzymanie pozytywnego stosunku do marki Uczelni ma ogromny wpływ na kształt relacji z absolwentami. Dlatego relacje te systemowo kształtujemy w trakcie i po zakończeniu studiów, także poprzez system wsparcia dla inicjatyw absolwenckich realizowanych w Uczelni. Kolejna ścieżka współpracy wytyczona jest w obszarze pozyskiwania środków dla Uczelni poprzez odwołanie do pozytywnych skojarzeń i poczucia przynależności, budowanego od pierwszych chwil spędzonych w murach Uniwersytetu Wrocławskiego.

## Cel operacyjny 5.2: Wpływanie na kształt instytucjonalnych procedur

Wpływ Uczelni w obszarze działań instytucjonalnych opiera się na partnerskich stosunkach z władzami wszystkich szczebli. Realizuje się on poprzez wielostronne wspieranie inicjatyw podejmowanych w interesie różnych zbiorowości znajdujących się w kręgu działań Uniwersytetu. Efektem wywieranego wpływu jest wybór określonego wariantu polityki naukowej realizowanej na różnych szczeblach i obszarach.

Podstawą działania jest budowanie dobrego klimatu dla realizacji misji Uczelni.

Odbywa się to poprzez obecność przedstawicieli środowiska akademickiego wszędzie tam, gdzie podejmowane są kluczowe dla tego środowiska decyzje. Głos społeczności akademickiej powinien być słyszany na wszystkich obszarach ważnych dla Uczelni, wymagających aktywnego współdziałania w sferze strategii, planowania, legislacji czy finansowania sektora szkolnictwa wyższego. Nasze stanowisko zaznacza się zarówno dzięki uczestnictwu w różnorodnych gremiach, jak i poprzez obecność tam, gdzie zapadają kluczowe dla naszego funkcjonowania decyzje.

### **Cel operacyjny 5.3: Relacje eksperckie**

Wpływ Uczelni na relacje eksperckie powstaje poprzez budowę stabilnej bazy wiedzy eksperckiej dostępnej dla jak najszerszej grupy interesariuszy. Konstrukcja bazy ma na celu utworzenie struktur doradczych zarówno dla jednostkowych działań na rzecz członków społeczności, jak i wytwarzanie pozytywnego kapitału medialnego. Rozwój sieci eksperckiej zgodny jest z założeniami komplementarności Uczelni i społeczeństwa z potrzebami dotyczącymi *know how*.

Uniwersytet buduje systemowe rozwiązania służące upowszechnianiu wiedzy eksperckiej, także poprzez aktywną współpracę merytoryczną z mediami. Dążymy do jak najszerszego zaangażowania ekspertów w dyskurs publiczny, chcemy profesjonalizować przekaz i także w ten sposób popularyzować wiedzę. Nasi eksperci są specjalistami w swoich dziedzinach, przygotowanymi merytorycznie i komunikatywnymi medialnie.

### **Cel operacyjny 5.4: Wzmacnianie obecności Uniwersytetu Wrocławskiego w świadomości ludzi**

Uczelnia społecznie odpowiedzialna rozumie potrzeby społeczności lokalnej oraz regionalnej i zauważa własną rolę w ich zaspokajaniu. Niezależnie od poszukiwania wiedzy o świecie, społeczność akademicka aktywnie uczestniczy w życiu lokalnym. Uczelnia wykorzystuje wiedzę i doświadczenie ludzi z nią związanych do budowania najlepszych rozwiązań dla dobra wspólnego. Wspieranie najbardziej utalentowanych członków społeczności lokalnej ze szczególnym uwzględnieniem ekonomicznie wykluczonych z procesów edukacyjnych, działania strukturalne, mające poszerzyć dostęp do wiedzy i technologii, stanowią podstawowe wymiary społecznej odpowiedzialności Uczelni.

Uniwersytet Wrocławski jako instytucja, działając poprzez reprezentujących ją ludzi, zabiera głos w ważkich dla społeczności lokalnej sprawach, kierując się interesem ogółu. Zgodnie z tradycją akademicką i nowo-

czesnym rozumieniem demokracji oraz praw obywatelskich zdecydowanie przeciwstawia się tworzeniu mechanizmów wykluczenia ze względu na płeć, wiek, orientację seksualną, pochodzenie społeczne i etniczne, przekonania religijne, kapitał kulturowy lub ekonomiczny. Jednocześnie Uczelnia eksponuje rozwiązania antydyskryminacyjne oraz wskazuje zakres dobrych praktyk służących podtrzymaniu wolności, otwartości i tolerancji, rozumianych szerzej niż tylko jako wartości świata akademickiego.

Parametrami służącymi ocenie skuteczności podjętych działań w zakresie tego celu strategicznego będą wysokość środków pozyskanych w ramach działalności wspierającej inicjatywy lokalne, liczba pracowników Uczelni pełniących funkcje publiczne, wielkość bazy ekspertów przygotowanych do pracy z mediami.