UNIWERSYTET WARSZAWSKI | MONITOR UNIWERSYTETU WARSZAWSKIEGO

Poz. 245

UCHWAŁA NR 299
SENATU UNIWERSYTETU WARSZAWSKIEGO

z dnia 29 czerwca 2023 r.

w sprawie przyjęcia Strategii Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2023-2032

Na podstawie art. 28 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jednolity: Dz. U. z 2023 r. poz. 742 z późn. zm.) oraz § 43 ust. 1 pkt 4 Statutu Uniwersytetu Warszawskiego (Monitor UW z 2019 r. poz. 190 z późn. zm.) Senat Uniwersytetu Warszawskiego postanawia, co następuje:

§ 1

Przyjmuje się Strategię Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2023-2032, stanowiącą załącznik do uchwały.

§ 2

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Senatu UW
Rektor: *A. Z. Nowak*

Załącznik
do uchwały nr 299 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 29 czerwca 2023 r.
w sprawie przyjęcia Strategii Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2023-2032

UNIWERSYTET WARSZAWSKI

Doskonałość i rozwój

Strategia Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2023 – 2032

Strategia ma na celu wzmocnienie mechanizmów doskonalenia i rozwoju Uczelni w obszarze dydaktyki, badań, zarządzania uczelnią oraz środowiska pracy. Sformułowanie celów rozwojowych na najbliższe 10 lat jest efektem szerokich konsultacji ze społecznością akademicką.

Materiał zebrany w drodze konsultacji umożliwił wskazanie priorytetowych celów strategicznych i operacyjnych osadzonych w czterech fi larach działalności Uczelni: wszechstronne kształcenie; doskonałość badawcza; odpowiedzialne zarządzanie uczelnią oraz rozwój infrastruktury; przyjazne i aktywizujące środowisko pracy.

Spis treści

Wprowadzenie – Rektor Uniwersytetu Warszawskiego 03
Streszczenie 06
Misja i wizja Uniwersytetu Warszawskiego 10
Prace nad Strategią Uniwersytetu Warszawskiego 13
Cele 22
I Filar: Wszechstronne kształcenie 23
Kształtując talenty i postawy, zmieniamy świat
Nowoczesne kształcenie – w stronę dialogu i partycypacji
Innowacje cyfrowe w edukacji
Od relacji mistrz–uczeń do akademickiej wspólnoty wartości
Poszukując i inspirując – międzynarodowa wymiana edukacyjna
II Filar: Doskonałość badawcza 32
Odwaga i prawda naukowa
Usprawnienie procesów wspierających badania jako droga do doskonałości badawczej
Dojrzałość cyfrowa w działalności naukowej
Interdyscyplinarność badań – wspólnota działań i praktyk badawczych
Uniwersytet jako znaczący partner badawczy w środowisku międzynarodowym
III Filar: Odpowiedzialne zarządzanie uczelnią oraz rozwój infrastruktury 42
Wzmacniając autorytet Uczelni – w stronę szerszego otwarcia, współpracy i zaangażowania
Odpowiedzialność i sprawność u podstaw uniwersyteckiej kultury działania
Rozwój cyfrowej organizacji dla wzmocnienia spójności i zarządzania
Uniwersytet zintegrowany wokół wspólnych wartości
Wsparcie umiędzynarodowienia Uczelni impulsem rozwoju
IV Filar: Przyjazne i aktywizujące środowisko pracy 50
Wzmacniając etos nauczyciela akademickiego
Uniwersytet Warszawski przyjaznym pracodawcą
Transformacja cyfrowa a środowisko pracy
Wspierająca, współpracująca i odpowiedzialna wspólnota akademicka
Rozwój zawodowy dzięki mobilności międzynarodowej
Wdrożenie Strategii UW 59
Załącznik I – Tabela (macierz) strategicznych i operacyjnych celów Strategii Uniwersytetu Warszawskiego 2023–2032 65

Wprowadzenie

Rektor Uniwersytetu Warszawskiego Prof. Alojzy Z. Nowak

Cieszę się, że mogę przedstawić wypracowaną przez społeczność naszej Uczelni Strategię Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2023–2032. Wierzę, że Strategia zapewni Uczelni optymalny rozwój i niezbędne zmiany w nadchodzącej dekadzie. Mam nadzieję, że będziemy ją wspólnie realizować z przekonaniem i zaangażowaniem.

Jesteśmy największą społecznością akademicką w kraju, jedną z największych i najbardziej liczących się instytucji akademickich w naszej części Europy, instytucją o ogromnym potencjale i wielkich aspiracjach, na wskroś nowoczesną, z rozwiniętą kulturą innowacyjnych badań i edukacji, kreującą i upowszechniającą nowatorską wiedzę naukową, kształtującą trendy oraz odpowiedzialne postawy, jednocześnie starającą się odpowiadać na aktualne, a także przyszłe wyzwania. Jesteśmy i chcemy być instytucją, która szczyci się tradycjami akademickimi, wielkim dziedzictwem naukowym całych uniwersyteckich pokoleń, Uczelnią o silnym poczuciu wyjątkowości. Uczelnią, która potrafi troszczyć się także o to, co unikatowe i dla nas specyficzne.

Mam nadzieję, że nasza nowa Strategia stanie się narzędziem, które przyczyni się do poprawy warunków tworzenia wybitnych i przełomowych badań oraz wzmacniania doskonałości dydaktycznej. Chcemy budować Uniwersytet jako otwartą, pionierską, ale i odpowiedzialną wspólnotę akademicką, której fundamentem są niezależność, zaangażowanie, odwaga w myśleniu, tolerancja, a także szacunek i dialog. Wysoko cenimy sobie społeczną rolę, jaka wynika z naszej ponad dwustuletniej tradycji kształcenia i badań naukowych. Oczywistym jest więc dla nas, że efekty nauczania i rezultaty naszych prac badawczych powinny coraz lepiej służyć otoczeniu, podnosić jakość życia ludzi, a zarazem przyczyniać się do poprawy stanu środowiska naturalnego. Pozycja lidera wśród krajowych ośrodków akademickich zobowiązuje nas do stałego budowania silnego centrum nowych idei, krytycznego myślenia, ciekawości świata, a także krzewienia postaw obywatelskich. Wartości te chcemy coraz mocniej zakorzeniać w fundamentalnych obowiązkach Uniwersytetu: edukacji, badaniach i współpracy z otoczeniem. Chcę przy tym podkreślić szczególną więź łączącą Uniwersytet z Warszawą i Mazowszem, których mieszkańcy oraz instytucje są naszymi naturalnymi partnerami.

Do najważniejszych celów przedstawionych w Strategii należą te powiązane ze wspieraniem doskonałości badawczej, budowaniem silnego środowiska naukowego będącego w stanie rozwijać niezależne, przełomowe badania podstawowe w możliwie wszystkich reprezentowanych na UW dyscyplinach, a także innowacyjne prace o charakterze aplikacyjnym, w tym realizowane we współpracy z podmiotami zewnętrznymi i na ich zlecenie. Szczególnej szansy dla UW upatrujemy w konsekwentnym wspieraniu interdyscyplinarności. Konieczność sprostania złożonym wyzwaniom, przed którymi stoi dziś nasze społeczeństwo – takim jak np. zmiany klimatyczne, ochrona zdrowia i starzenie się ludności, transformacja cyfrowa i nowe technologie czy też zagrożenia wynikające z obniżenia bezpieczeństwa międzynarodowego, wreszcie kryzys zaufania do nauki, populizm – powoduje, że musimy otworzyć się na jeszcze bardziej intensywną i efektywną współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Bliskie są nam cele zrównoważonego rozwoju, czego przykładem jest wdrażana „Agenda na rzecz klimatu i zrównoważonego rozwoju", przekładająca się na wspieranie działań proekologicznych we wszystkich aspektach dzia-

łalności UW. Wierzę, że w nadchodzących latach nasz Uniwersytet może stać się organizacją jeszcze bardziej innowacyjną, proaktywną, proponującą i wdrażającą rozwiązania najbardziej istotnych problemów społecznych, kulturowych, ekonomicznych czy też środowiskowych. Innowacje w takim ujęciu chcemy zaproponować we wszystkich tradycyjnych procesach toczących się na Uniwersytecie, przede wszystkim w badaniach naukowych, kształceniu oraz działaniach związanych z trzecią misją Uczelni. Jestem przekonany, że odważne wykraczanie poza granice tradycyjnych dyscyplin naukowych i kształcenie oparte na badaniach pozwolą UW stać się nie tylko źródłem przełomowych odkryć, dokonań i innowacji, ale też miejscem budowania wyjątkowych kompetencji oraz lepszej integracji całego naszego środowiska akademickiego.

Będziemy dokładać starań, żeby oferta UW związana z kształceniem była nowoczesna, wyposażała nasze absolwentki i absolwentów w kwalifikacje odpowiadające potrzebom przyszłości, zapewniała im dogłębną wiedzę specjalistyczną, a przy tym sprzyjała postawom kreatywnym, umiejętności krytycznego myślenia i rozsądnego podejmowania ryzyka. Stąd Strategia kładzie duży nacisk na powiązanie kształcenia uniwersyteckiego z udziałem w badaniach, praktyką, a także na nowoczesne formy nauczania przez całe życie. Chcemy być postrzegani jako instytucja otwarta i partner, który w dobie kryzysu zaufania do nauki, poprzez aktywną komunikację akademicką, istotnie przyczynia się do wymiany wiedzy, jej upowszechniania i popularyzacji w otoczeniu.

Cele Uniwersytetu Warszawskiego wskazane w Strategii uda się osiągnąć jedynie przy połączonych wysiłkach całej społeczności uniwersyteckiej – z jednej strony dzięki zaangażowaniu i talentom osób zatrudnionych, aktywnej postawie i partycypacji osób studiujących, z drugiej – dzięki wspierającej te wysiłki prężnej, dobrze zorganizowanej, zrównoważonej i właściwie zarządzanej instytucji. W ramach Strategii chcemy zadbać o działania, które pomogą nam w kolejnych latach aktywnie i skutecznie nie tylko rozwinąć, ale i uelastycznić struktury organizacyjne, zmienić lub zmodyfikować niektóre procesy i sposoby działania. Jestem przekonany, że pozwoli to zwiększyć efektywność Uniwersytetu i jeszcze pełniej wykorzystać nasz potencjał badawczy, dydaktyczny i organizacyjny. Uwolnienie potencjału nie będzie jednak możliwe bez wspierania i zintegrowania naszego środowiska, tak aby wszyscy w nim czuli się dobrze, mogli rozwijać kompetencje i wykorzystywać swoje umiejętności.

W Strategii istotne miejsce zajmują cele związane z poprawą stabilności finansowej Uniwersytetu, oszczędnym i uporządkowanym zarządzaniem naszymi zasobami, zwiększaniem zdolności pozyskiwania i wykorzystania środków pozabudżetowych. Ich realizacja, w kontekście niepewności geopolitycznej i kryzysów społeczno-ekonomicznych, może zapewnić nam trwałe ramy finansowe, konieczne do realizacji zaplanowanych przedsięwzięć.

Podstawowa działalność naukowo-dydaktyczna w nadchodzącej dekadzie będzie rozwijana przede z wykorzystaniem potencjału naszych trzech kampusów uniwersyteckich na terenie Warszawy. Nie zapominamy jednak o naszej infrastrukturze badawczo-naukowej oraz socjalnej rozproszonej w innych miejscach Warszawy i kraju, a także za granicą. Zakładamy, że w kolejnych latach nastąpi intensyfikacja realizacji dotychczasowych oraz nowych projektów i programów rozwoju infrastruktury uniwersyteckiej, w szczególności tej związanej z budową potencjału nowego Wydziału Medycznego. Z tych powodów jednym z istotnych aspektów mających kluczowe znaczenie dla powodzenia naszych inwestycji będzie pozyskanie odpowiednich terenów pod przyszłe przedsięwzięcia. Ważnymi elementami planowania przyszłych zamierzeń będą też założenia Programu Inteligentny Zielony Uniwersytet, przede wszystkim w zakresie zrównoważonego podejścia do środowiska, w tym do projektowania, realizacji i wykorzystania infrastruktury, a także wdrożenia technologii wpływających na zmniejszenie przyczyn i skutków kryzysu klimatyczno-ekologicznego.

Dostrzegamy także szanse, które daje Uniwersytetowi transformacja cyfrowa. W dalszym ciągu będziemy ją silnie wspierać we wszystkich istotnych dla nas obszarach i wymiarach, w tym także poprzez odpowiednie dostosowanie procedur i procesów z tym działaniem związanych.

Chcemy również zapewnić dalszy rozwój szeroko rozumianego umiędzynarodowienia naszej Uczelni, wyznaczając coraz ambitniejsze cele w obszarze badań naukowych, kształcenia, w tym w zakresie wspólnych programów studiów, a także w ramach poprawy organizacji współpracy międzynarodowej.

Mam przekonanie, że efektem naszych prac nad Strategią jest udana próba zdefiniowania szczególnej roli Uniwersytetu Warszawskiego w kontekście współczesnych wyzwań cywilizacyjnych, a także taki dobór celów Strategii, które pozwolą utrzymać UW na pozycji lidera uczelni wyższych w Polsce. Mam równocześnie nadzieję, że realizacja tych celów w sposób optymalny przyczyni się do wzmocnienia naszego statusu uczelni badawczej, nowocześnie kształcącej, będącej atrakcyjnym miejscem pracy, nauki oraz rozwoju talentów osób zatrudnionych i studiujących z kraju i z całego świata.

U podstaw formułowania niniejszej Strategii legło założenie, iż celem Uniwersytetu Warszawskiego – najlepszej i największej uczelni w Polsce – jest wyznaczanie trendów, a nie wyłącznie podążanie za nimi. Chcielibyśmy, aby w kolejnych latach, dzięki wdrażaniu Strategii, Uniwersytet mógł dokonać wyraźnego umocnienia swojej pozycji wśród najlepszych uniwersytetów badawczych w Europie. Kluczowe przy tworzeniu Strategii było więc poznanie głosu całej naszej społeczności, wsłuchanie się w możliwie dużą liczbę postulatów, poglądów, pomysłów i zamierzeń. Ważny był dla nas głos wszystkich grup związanych z Uniwersytetem Warszawskim – osób zatrudnionych na stanowiskach akademickich, administracyjnych i obsługi, osób pełniących funkcje kierownicze na wydziałach i w administracji, studentek i studentów, doktorantek i doktorantów, członków Rady Uczelni, absolwentek i absolwentów UW, ale także interesariuszy z naszego otoczenia społeczno-gospodarczego. Jestem przekonany, że ten szeroko zakrojony proces powstawania i konsultacji nowej Strategii zwiększa szansę na odniesienie sukcesu przy jej wdrażaniu.

Chciałbym w tym miejscu bardzo serdecznie podziękować wszystkim osobom, których zaangażowanie przyczyniło się do opracowania nowej Strategii Uniwersytetu Warszawskiego. Z nadzieją na równie entuzjastyczne zaangażowanie się całej naszej społeczności w realizację ambitnych planów w nadchodzących latach, zapraszam Państwa do otwartej dyskusji na temat realizacji konkretnych działań w ramach szczegółowego Planu wykonawczego Strategii UW w kolejnych latach jej realizacji.

Prof. Alojzy Z. Nowak
Rektor Uniwersytetu Warszawskiego



Streszczenie

Doskonałość i rozwój
Strategia Uniwersytetu Warszawskiego
na lata 2023 – 2032

Streszczenie

Strategia Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2023–2032 ma na celu wzmocnienie mechanizmów doskonalenia i rozwoju Uczelni. Sformułowanie celów rozwojowych na najbliższe 10 lat jest efektem szerokich konsultacji ze społecznością akademicką oraz reprezentantami interesariuszy zewnętrznych.

Materiał zebrany w drodze konsultacji umożliwił wskazanie priorytetowych celów strategicznych i operacyjnych, które osadzone w czterech filarach działalności Uczelni (wszechstronne kształcenie; doskonałość badawcza; odpowiedzialne zarządzanie uczelnią oraz rozwój infrastruktury; przyjazne i aktywizujące środowisko pracy) zostały ułożone według najważniejszych kontekstów wynikających z bieżących wyzwań i szans Uniwersytetu – tzw. wymiarów (wpływ na społeczeństwo; odpowiedzialność i procesy wewnętrzne; cyfryzacja; budowanie wspólnoty; umiędzynarodowienie).

1. WSZECHSTRONNE KSZTAŁCENIE

Dążąc do umacniania roli Uniwersytetu Warszawskiego jako najlepszego w kraju ośrodka akademickiego, a także do budowania jego pozycji jako wyróżniającej się uczelni Europy Środkowo-Wschodniej, naszym priorytetem uczynimy zapewnienie kształcenia wszechstronnego, innowacyjnego, szanującego podmiotowość uczestniczących w nim osób oraz korzystającego z najnowszych zdobyczy technologii informatycznych.

Uniwersytet jest miejscem, w którym będziemy tworzyć najlepsze warunki do rozwoju kompetencji przyszłości oraz poszerzania horyzontów poznawczych, kształtowania postaw otwartości na świat i krytycznego myślenia. Dążąc do doskonałości dydaktycznej, wzmocnimy ideę jedności kształcenia i badań naukowych.

Chcemy, aby UW stał się przykładem organizacji uczącej się i ukierunkowanej na dialog z otoczeniem, w tym także w ramach strategicznych sojuszy międzynarodowych, czerpiącej z możliwości, które daje wielokulturowe i tolerancyjne środowisko nauczania.

Nowoczesne i wszechstronne kształcenie postrzegamy jako projekt podążający za zmieniającym się światem, ale i model autorski, wyznaczający nowe trendy, wolny od różnego rodzaju presji, tworzony w duchu współpracy i poczucia wspólnoty akademickiej, dialogu i partycypacji.

2. DOSKONAŁOŚĆ BADAWCZA

Zintensyfikujemy działania wzmacniające rozwój potencjału naukowego oraz infrastrukturalnego, w tym zwiększające wsparcie udzielane osobom prowadzącym badania, co będzie miało istotny wpływ na osiąganie doskonałości badawczej. Będziemy dążyć do budowania środowiska prowadzącego przełomowe badania podstawowe we wszystkich reprezentowanych na UW dyscyplinach.

Dbając o konkurencyjność naukową, zwiększymy zaangażowanie Uczelni we współpracę z partnerami spoza sektora krajowej nauki, przede wszystkim w ramach ambitnych przedsięwzięć badawczych i sojuszy międzynarodowych, a także we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Odważniej podejmować będziemy nowe wyzwania naukowe, czyniąc z Uniwersytetu miejsce, w którym realizowane są również badania przynoszące istotne korzyści społeczeństwu i gospodarce. Doceniając znaczenie podejmowania współpracy w ramach różnych dyscyplin i dziedzin, wykorzystywania różnorodnych metodologii, będziemy dążyć do wypracowywania i wdrażania rozwiązań wspierających interdyscyplinarność badań.

Będzie to możliwe dzięki planowanemu usprawnieniu procesów wspierających badania, w szczególności w zakresie poprawy i rozwoju mechanizmów finansowych i rozwiązań organizacyjnych, poszerzających autonomię badań oraz promowanie wysokiej jakości we wszystkich dyscyplinach naukowych. Szczególną uwagę zwrócimy także na dostęp do najnowszych technologii i rozwiązań informatycznych, mających wpływ na możliwość prowadzenia konkurencyjnych badań naukowych.

3. ODPOWIEDZIALNE ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ oraz ROZWÓJ INFRASTRUKTURY

W nadchodzących latach umocnimy Uniwersytet jako organizację społecznie innowacyjną, odpowiedzialnie zarządzaną i rozwijającą się w sposób zrównoważony. Będziemy wspierać elastyczność i sprawność, nowoczesność oraz zaangażowanie poprzez dostosowywanie procesów i procedur, a także poszukiwanie nowych form organizacji i finansowania, umożliwiających efektywną współpracę i realizację ambitnych przedsięwzięć.

W celu lepszego adaptowania się do przełomowych zmian w otoczeniu, wykorzystując technologie informatyczne, Uniwersytet będzie dążyć do upraszczania oraz podniesienia efektywności swoich głównych procesów. Mocniej zaangażujemy się w budowanie i poprawę relacji wewnątrz Uczelni, otwierając się na postulaty i potrzeby społeczności, wzmacniając poczucie kolegialności, włączania w procesy podejmowania decyzji na UW oraz budowanie silniejszych więzi w środowisku.

Chcielibyśmy, aby Uniwersytet stał się miejscem wypracowywania i wdrażania nowoczesnych standardów zarządzania i organizacji i budował tym swoją pozycję lidera dobrych praktyk w zakresie rozwiązań systemowych dla szkolnictwa wyższego w kraju. Inwestując w infrastrukturę i zasoby uniwersyteckie o dużym znaczeniu naukowym, edukacyjnym i społecznym, chcielibyśmy równocześnie przyczyniać się do tworzenia platformy służącej łatwiejszej współpracy partnerskiej.

4.

PRZYJAZNE I AKTYWIZUJĄCE ŚRODOWISKO PRACY

Będąc jednym z największych pracodawców w regionie, Uniwersytet chce stać się przykładem przyjaznego, tolerancyjnego i aktywizującego środowiska pracy. Chcielibyśmy, aby rozwój wspierającej kultury pracy oznaczał nieustanną możliwość rozwoju wszystkich grup pracowniczych oraz docenianie ponadprzeciętnych rezultatów.

Uznając kadrę akademicką za filar działalności Uniwersytetu, pragniemy wzmocnić etos nauczyciela akademickiego. W tym celu chcemy pozyskiwać i wspierać jednostki wybitne, rozwijające współpracę z otoczeniem i upowszechniające naukę, badania oraz dydaktykę. Szczególnie istotny będzie dobrostan wszystkich osób zatrudnionych.

Naszą ambicją jest zapewnienie jak najlepszych warunków pracy obejmujących zarówno rozwój zawodowy, jak i zwiększenie świadomości w zakresie zdrowego stylu życia i wpływu jednostki na środowisko naturalne.

Wykorzystamy najlepsze praktyki w zakresie umiędzynarodowienia, aby móc doskonalić warunki rozwoju zawodowego osób pracujących na UW. Budując wspierającą i tolerancyjną wspólnotę osób zatrudnionych na UW, chcemy, aby stała się ona jednym z kluczowych czynników kształtujących poczucie odpowiedzialności i przynależności, przyczyniając się tym samym do wzmocnienia i rozwoju Uniwersytetu Warszawskiego.

WDROŻENIE STRATEGII

Wypracowanie sposobów osiągnięcia celów Strategii wymagać będzie od nas dokładnego, elastycznego i adaptacyjnego planowania operacyjnego. Zostanie opracowany szczegółowy Plan wykonawczy, pozwalający na operacjonalizację i stałą aktualizację założeń i celów. W dokumencie Strategii sformułowano przykładowe wskaźniki, za pomocą których w kolejnych latach będzie monitorowana i mierzona realizacja celów w poszczególnych filarach. Plan wykonawczy określi działania, docelowe wartości wskaźników, zasoby organizacyjne, kadrowe i finansowe oraz harmonogram realizacji. Realizacja Planu nastąpi przy udziale całej społeczności uniwersyteckiej. Przewidujemy cykliczne przeglądy realizacji Strategii, pozwalające na pomiar postępów wdrożenia (w tym osiągnięcie kamieni milowych), a także aktualizację strategicznych założeń, celów, terminów, efektów oraz koniecznych zasobów.

W procesie oceny realizacji założeń Strategii zostaną wykorzystane dane gromadzone przez biura i jednostki oraz generowane przez systemy uniwersyteckie. Ważną perspektywą Planu wykonawczego jest uwzględnienie aktywnej roli osób szczebla zarządzającego Uczelnią (Rektor, Prorektorzy, Zespół kanclerski, kierownicy jednostek organizacyjnych), a także szczebla operacyjnego poszczególnych jednostek organizacyjnych i biur, zarówno na poziomie ogólnouniwersyteckim, jak i wydziałowym. Ich reprezentanci będą mogli wspierać proces wdrożenia Strategii również w ramach roli doradczo-opiniującej, jaką będzie pełnił m.in. powołany w tym celu Komitet Sterujący.

Wierzymy, że Strategia stanie się impulsem pobudzającym rozwój Uczelni i całej społeczności, pozwoli umocnić pozycję UW jako lidera uczelni wyższych w Polsce, w szczególności jego status uczelni badawczej. Strategia rozwoju jest koncepcją wzmocnienia tego, co robimy dobrze, a zarazem wizją przyszłości Uniwersytetu Warszawskiego, ukierunkowaniem wysiłków i zasobów na obszary o największej sile, potencjale i potrzebach. Wspólnie stworzona Strategia będzie okazją do zaangażowania i identyfikacji społeczności z Uniwersytetem w kolejnych latach wspólnego wdrażania.



Misja i wizja

Doskonałość i rozwój
Strategia Uniwersytetu Warszawskiego
na lata 2023 – 2032

Misja UW

Uniwersytet Warszawski jako instytucja publiczna jest wierny podstawowym celom swojej działalności, wskazanym w roku 1816 przez jego założycieli:

> ***Uniwersytet ma nie tylko utrzymywać w narodzie nauki i umiejętności w takim stopniu, na jakim już w świecie uczonym stanęły, ale nadto doskonalić je, rozkrzewiać i teorię ich do użytku społeczności zastosowywać.***

Uniwersytet Warszawski kieruje się Misją, która została uchwalona przez Senat Uniwersytetu Warszawskiego 26 września 2001 r.:

- **Fundamentem** działania Uniwersytetu jest jedność nauki i nauczania.
- **Społeczną misją Uniwersytetu** jest zapewnienie dostępu do wiedzy i nabywania umiejętności wszystkim tym, którzy mają do tego prawo.
- **Obywatelską misją Uniwersytetu** jest kształtowanie takich elit Rzeczypospolitej, które będą w swej działalności posługiwać się *imperio rationis*, a nie *ratione imperii*.
- **Kulturalną misją Uniwersytetu** jest synteza wartości uniwersalnych i lokalnych.

Wizja UW

Pragniemy, aby Uniwersytet Warszawski był miejscem dla ludzi z pasją i ambicjami, gotowych na samodoskonalenie, gdzie promowane są postawy kreatywne, odwaga w podejmowaniu nowych wyzwań badawczych i ambitnych zajęć dydaktycznych, aktywność naukowa i dydaktyczna, wolność i niezależność uniwersytetu, szacunek dla dobra wspólnego i dobrego imienia UW, wysokie standardy etyczne, poszanowanie dla uniwersalnych wartości, praw człowieka i swobód obywatelskich oraz otwartość na różnorodność.





Prace nad strategią

/ model partycypacyjny

Doskonałość i rozwój
Strategia Uniwersytetu Warszawskiego
na lata 2023 – 2032

Prace nad Strategią
/ model partycypacyjny

Proces przygotowania Strategii Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2023–2032 opiera się na partycypacyjnym modelu wypracowania wizji i celów rozwoju naszej Uczelni. Taki model umożliwił szeroki udział wszystkich grup społeczności akademickiej w zdefiniowaniu drogi rozwoju Uniwersytetu Warszawskiego.

Zarys wizji doskonalenia Uniwersytetu przedstawił zespół rektorski, m.in. w ramach wewnętrznych konsultacji oraz otwartych spotkań ze społecznością akademicką.

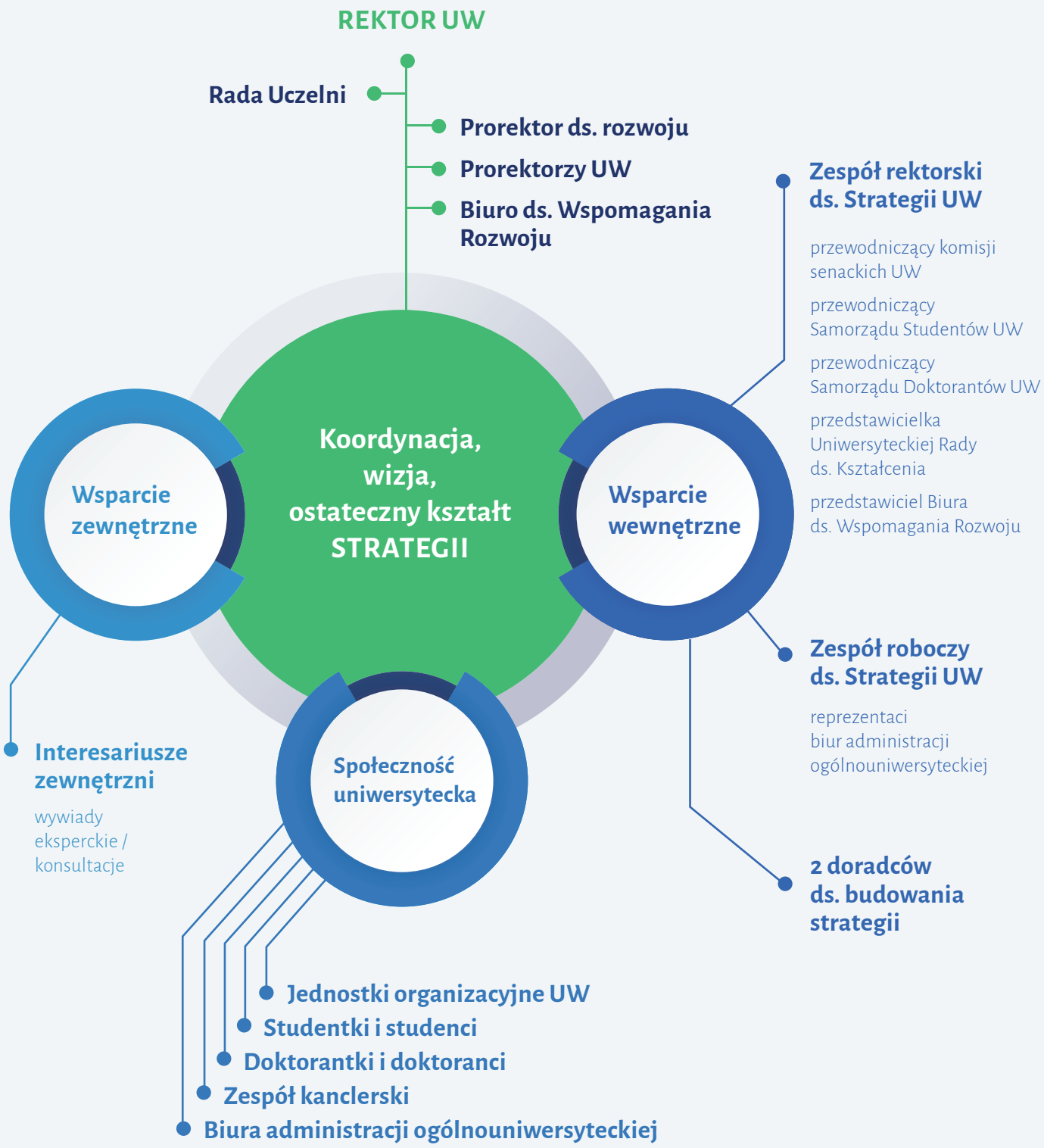
Szeroka partycypacja polegała na oddaniu głosu na temat przyszłości Uczelni całej wspólnocie uniwersyteckiej – reprezentacji osób zatrudnionych i kształcących się, a okazją do wymiany poglądów były różnego rodzaju warsztaty, spotkania i wywiady eksperckie. Wnioski z indywidualnych wywiadów pogłębionych z interesariuszami zewnętrznymi (12 spotkań) zostały opisane w raporcie z badania jakościowego. Miały one wpływ na ostateczny kształt wyznaczonych celów, a w przyszłości będą brane pod uwagę przy projektowaniu działań do Planu wykonawczego.

Propozycje celów do strategii naszej Uczelni przedstawione zostały także przez wydziały i pozostałe jednostki organizacyjne, biura administracji ogólnouniwersyteckiej, organy samorządności studenckiej i doktoranckiej.

Swój wkład w powstawanie Strategii mają również członkowie Rady Uczelni, komisji senackich, Uniwersyteckiej Rady ds. Kształcenia. Pod uwagę wzięliśmy także opinie interesariuszy zewnętrznych, którzy oceniając potencjał Uniwersytetu Warszawskiego, wskazali w trakcie wywiadów eksperckich, różne aspekty rozwojowe, istotne z perspektywy ich doświadczeń zawodowych i obserwacji.

W rezultacie w pracach nad przygotowaniem Strategii UW wzięło udział szerokie grono zainteresowanych osób. **Stopień partycypacji w tworzeniu Strategii jest wyjątkowy w historii Uczelni. W toku prac nasza wiedza o Uniwersytecie, jego potencjale, a także wyzwaniach na przyszłość została w sposób znaczący poszerzona.**

Uczestnicy procesu



Przebieg procesu

Droga do określenia celów strategicznych, operacyjnych oraz działań prowadziła przez cykl spotkań i konsultacji wewnętrznych.

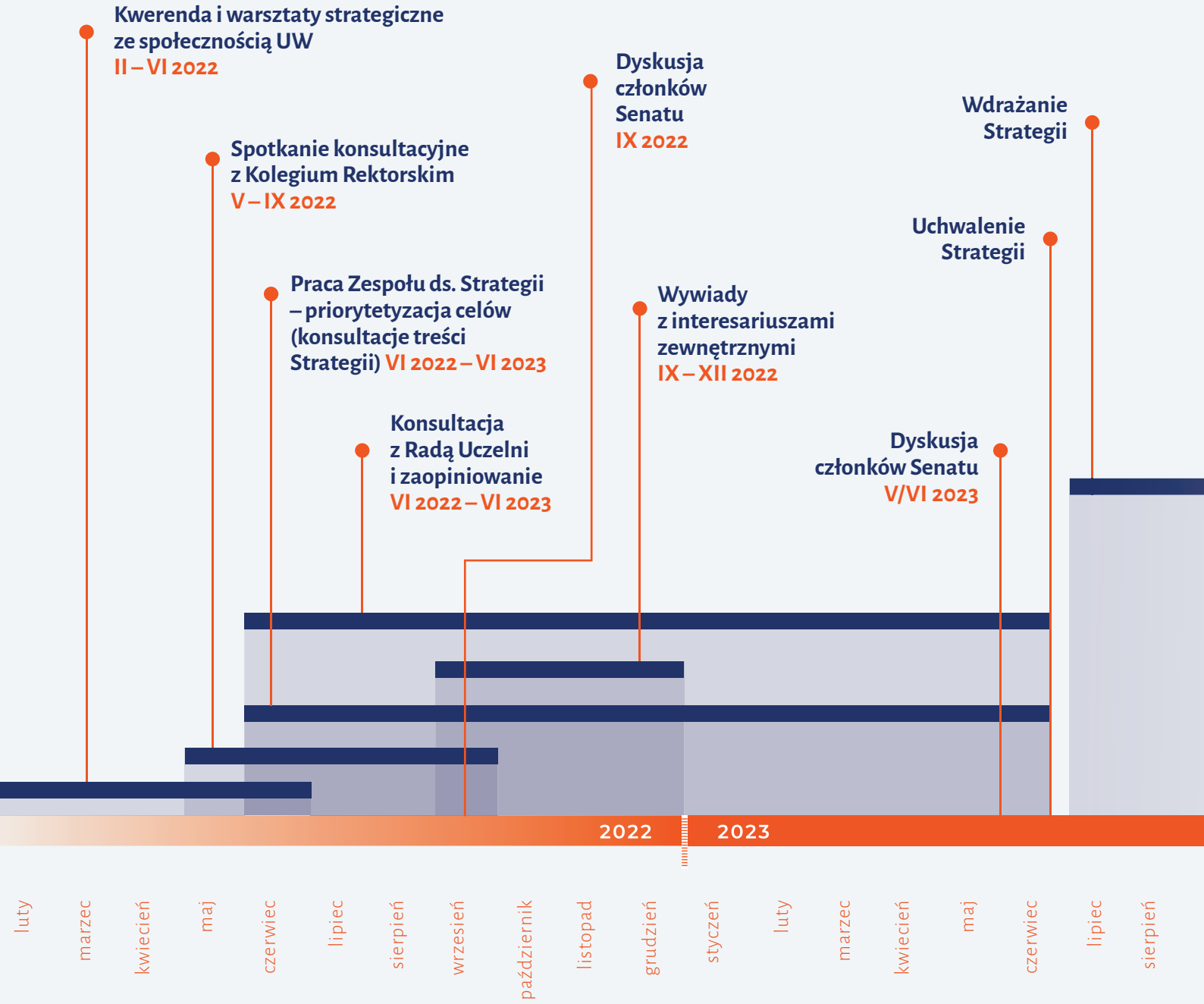
Przed przystąpieniem do fazy warsztatowej wykonaliśmy analizę porównawczą w zakresie strategii w Polsce i na świecie, która objęła swoim zakresem kilkanaście uczelni.

Chcąc w sposób bezpośredni pozyskać najbardziej aktualną wiedzę o potrzebach członków społeczności akademickiej Uniwersytetu Warszawskiego, w okresie kwiecień – czerwiec 2022 r. przeprowadziliśmy 4 warsztaty strategiczne z różnymi grupami społeczności akademickiej UW, w których wzięło udział łącznie 88 osób. Byli to dziekani i kierownicy jednostek organizacyjnych, w tym zespół kanclerski, a także nauczyciele akademiccy, pracownicy administracji, doktoranci i studenci.

Przeanalizowano łącznie ponad 50 dokumentów zawierających propozycje zapisów do Strategii, otrzymanych w wyniku kwerendy przeprowadzonej w okresie w okresie marzec–czerwiec 2022 r. z wydziałów i innych jednostek organizacyjnych, w tym biur ogólnouniwersyteckich prowadzących m.in. duże programy i inicjatywy prorozwojowe, a także od Kolegium Rektorskiego.

Doskonałym uzupełnieniem materiału stały się opinie interesariuszy zewnętrznych wyrażone podczas 12 eksperckich indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych w okresie październik–grudzień 2022 r. O roli UW w zmieniającym się świecie z perspektywy celów strategicznych naszej Uczelni miały okazję wypowiedzieć się osoby reprezentujące administrację publiczną, przedsiębiorstwa, oświatę, agendy rządowe w obszarze szkolnictwa wyższego, organizacje pozarządowe, prasę branżową oraz absolwentów UW.

Przebieg procesu w czasie



Partycypacja w liczbach

50 | **DOKUMENTÓW**
z jednostek organizacyjnych UW
z propozycjami zapisów do Strategii

4 | **WARSZTATY STRATEGICZNE**
ze społecznością UW

88 | **UCZESTNIKÓW**
warsztatów

12 | **WYWIADÓW EKSPERCKICH**
z interesariuszami zewnętrznymi

50 | **SENATOREK i SENATORÓW UW**
uczestniczących w dyskusji o Strategii
na posiedzeniu Senatu w Chęcinach

Rezultaty partycypacyjnego modelu pracy nad Strategią

Tworzenie tak przekrojowego dokumentu, jak Strategia Uniwersytetu Warszawskiego, wiąże się z pozyskaniem wiedzy na temat wizji, potrzeb i sposobów wzmocnienia rozwoju UW w kontekście obecnych wyzwań zewnętrznych i wewnętrznych. Drogą dojścia do pozyskania informacji o aktualnych i ważnych celach rozwojowych UW i osadzenia ich w realiach działania tej dużej i złożonej organizacji, była metoda warsztatowa. Pozwoliła ona również na wzmocnienie współpracy wewnątrzuniwersyteckiej, poczucia sprawczości i działań oddolnych.

Rezultatem moderowanych spotkań warsztatowych był dobór celów strategicznych, które, jak mamy nadzieję, pozwolą wzmocnić pozycję UW jako lidera uczelni wyższych w Polsce, w tym w szczególności status uczelni badawczej. Inspiracją i punktem wyjścia w procesie powstawania dokumentu z poziomu administracji ogólnouniwersyteckiej stały się doświadczenia i cele wynikające m.in. z szeregu aktualnie realizowanych ważnych, strategicznych programów rozwojowych UW.

Podstawą pracy warsztatowej były również kierunki rozwoju jednostek organizacyjnych (w tym wydziałów) wynikające z różnego typu analiz, dyskusji, badań powstających w naszych jednostkach.

Wierzymy, że Strategia będzie stanowić ważny punkt odniesienia, a równocześnie inspirację do sformułowania wpisujących się w jej założenia uniwersyteckich dokumentów planistycznych i normatywnych – zarówno tworzonych w poszczególnych jednostkach UW, jak i opracowywanych dla specyficznych obszarów i programów na poziomie ogólnouniwersyteckim.

Filary i wymiary Strategii

W wyniku prac nad Strategią uzyskano obszerny i wielowymiarowy materiał, który wymagał w pierwszej kolejności pogrupowania propozycji jednostek UW zgłoszonych w ramach kwerendy i warsztatów, a następnie ich analizy i integracji. Artykułowano w nim zarówno cele wspólne dla całego UW, jak i specyficzne dla poszczególnych jednostek. Praca nad analizą materiału zgromadzonego w toku partycypacji i kwerendy została oparta na metodzie macierzy – wprowadzono podział na Filary i Wymiary. Filary odpowiadają głównym i immanentnym procesom Uczelni, takim jak: kształcenie, badania, zarządzanie uczelnią, środowisko pracy, natomiast Wymiary – różnym współczesnym kontekstom wpływającym na Filary.

Efektem analizy materiału zgromadzonego w toku partycypacji było zdefiniowanie następujących Wymiarów: wpływ na społeczeństwo, odpowiedzialność i procesy wewnętrzne, cyfryzacja, budowanie wspólnoty oraz umiędzynarodowienie.

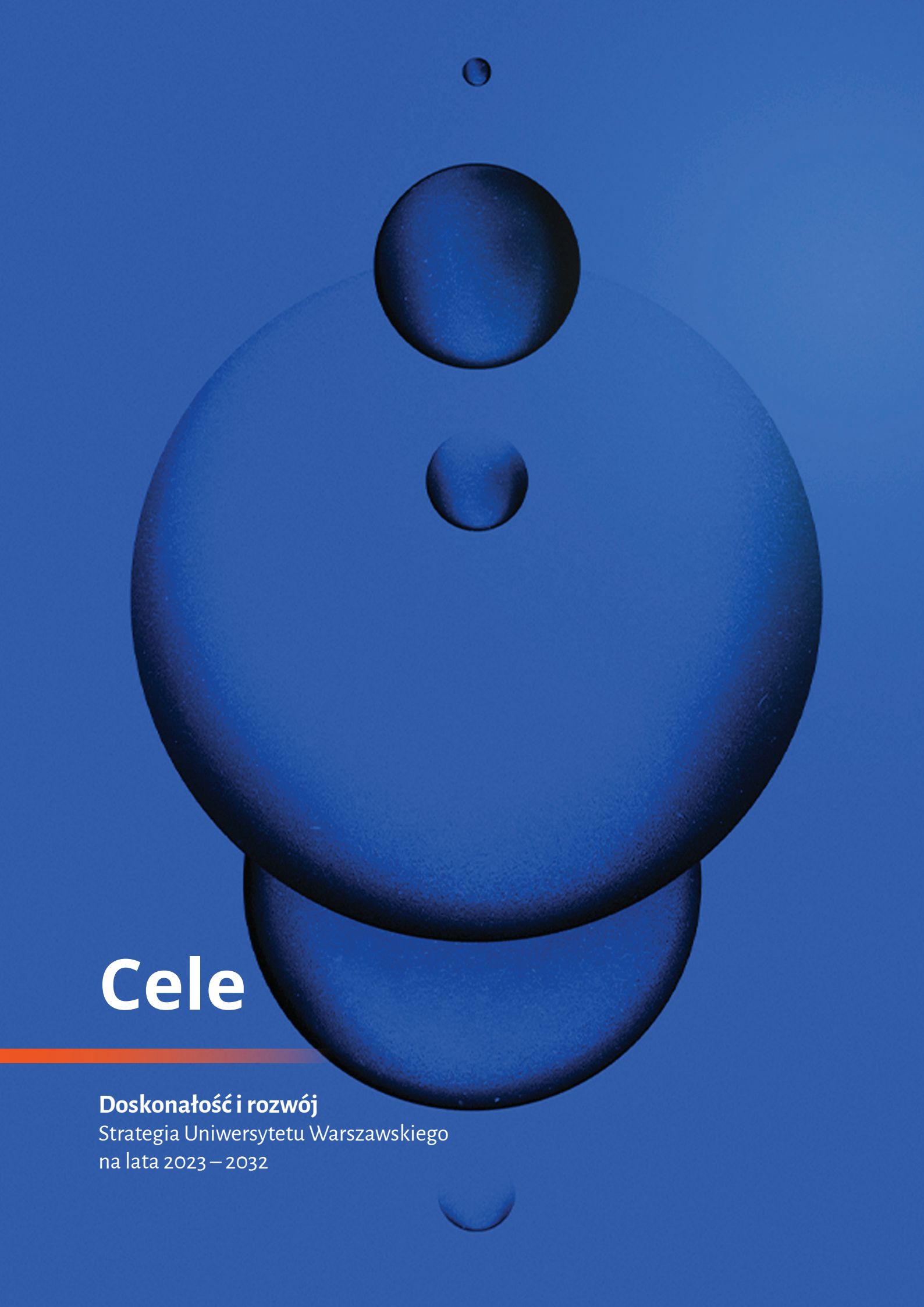
Z analizy zgromadzonego materiału wynika, że kontekstem do napisania Strategii są przede wszystkim zmiany i wyzwania cywilizacyjne, które przenikają wszystkie misje uniwersytetu.

W Strategii wskazane zostały priorytetowe cele strategiczne i operacyjne, a także przykładowe wskaźniki ich realizacji, na podstawie których, na etapie wdrożeniowym, opracowane zostaną Działania (tzn. Plan wykonawczy).



Strategia – ujęcie macierzowe





Cele

Doskonałość i rozwój
Strategia Uniwersytetu Warszawskiego
na lata 2023 – 2032

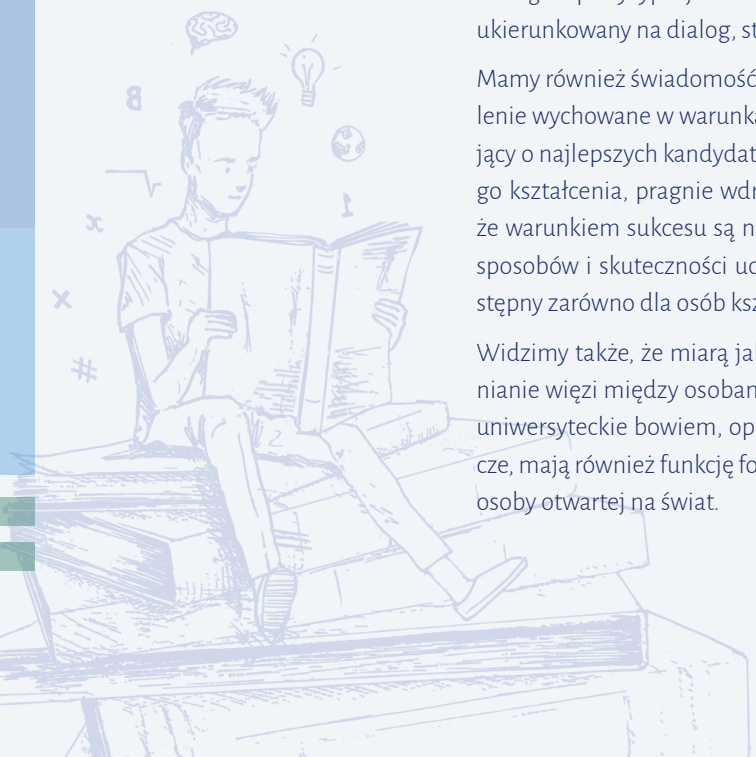
Filar 1.

Wszechstronne kształcenie

F1

Dynamiczne przeobrażenia cywilizacyjne stawiają przed uniwersytetami ważne pytania o ich rolę w objaśnianiu skomplikowanych zmian, a także o bezpośrednie uczestnictwo uczelni w procesach przebudowy świata. Kluczowe znaczenie w tym kontekście ma kształcenie uniwersyteckie – wszechstronne, umożliwiające zdobywanie kompetencji przyszłości, przyczyniające się do pomnażania kapitału społecznego. Dorobek i potencjał naszej uczelni określa nasze możliwości służenia społeczeństwu i nasze powinności w tym zakresie. Uniwersytet Warszawski dostrzega, jak ważny jest dziś wpływ społeczny naszych działań edukacyjnych. Życie w czasach niepewności i ryzyka wymaga od nas odpowiedzialności za rzetelność wiedzy, którą tworzymy, przekazujemy, utrwalamy i udostępniamy. Uniwersytet Warszawski pragnie otwierać się na współpracę z otoczeniem zewnętrznym, mądrze i odpowiedzialnie rozmawiać nie tylko o ideach i rezultatach edukacyjnych, ale także o ich wspólnym tworzeniu z udziałem tych, którzy na tę wiedzę czekają i ją kreują: osób studiujących, kadry akademickiej i otoczenia. Nowoczesne i wszechstronne kształcenie widzimy jako projekt podążający za zmieniającym się światem, a zarazem model autorski, wyznaczający nowe nurty, wolny od różnego rodzaju presji. Pamiętamy, że nauczanie to ogromna odpowiedzialność i przywilej, którym nas obdarzono.

W czasach kryzysu autorytetów i rosnącej potrzeby uczenia się od siebie ważne jest dziś podtrzymywanie relacji mistrz–uczeń, wyrażającej naturalne uznanie osiągnięć i doświadczeń nauczyciela oraz chęć doskonalenia się ucznia. Wymaga ona jednak komunikacji opartej na partnerstwie, dialogu i partycypacji. Chcielibyśmy także, aby ewaluacja jakości nauczania, jako mechanizm ukierunkowany na dialog, stała się ważną częścią strategii uniwersytetu uczącego się.



Mamy również świadomość, że młodzi ludzie przychodzący na Uniwersytet Warszawski to pokolenie wychowane w warunkach biegłości technologicznej. Z tego względu Uniwersytet, zabiegający o najlepszych kandydatów na studia i aspirujący do roli lidera nowoczesnego i innowacyjnego kształcenia, pragnie wdrożyć rozwiązania sprzyjające dojrzałości cyfrowej. Jesteśmy zdania, że warunkiem sukcesu są nie tylko technologie, ale i podejście całościowe, obejmujące analizę sposobów i skuteczności uczenia się, wsparcie infrastrukturalne i komponent szkoleniowy, dostępny zarówno dla osób kształcących się, jak i pracujących na UW.

Widzimy także, że miarą jakości kształcenia są nie tylko wskaźniki liczbowe, lecz także wzmacnianie więzi między osobami studiującymi, doktoryzującymi się i prowadzącymi zajęcia. Studia uniwersyteckie bowiem, oprócz tego, że poszerzają horyzonty i zwiększają możliwości poznawcze, mają również funkcję formacyjną, ukierunkowaną na kształtowanie osobowości i tożsamości osoby otwartej na świat.

Uniwersytet Warszawski należy do grona uczelni o bogatym dorobku w zakresie współpracy zagranicznej w obszarze kształcenia, a naszym strategicznym przedsięwzięciem jest Sojusz 4EU+ tworzony przez siedem prestiżowych europejskich uniwersytetów badawczych. Doświadczenia akademickiej wymiany międzynarodowej dają, oprócz osobistego rozwoju, także większą wiedzę o dobrych praktykach pochodzących z różnych kontekstów kulturowych i społecznych. Ze względu na ogromną wartość wynikającą z takich inicjatyw, rozwój strategicznych sojuszy w obszarze kształcenia stanowi dla Uniwersytetu Warszawskiego jeden z priorytetów.



1.1 Kształtując talenty i postawy, zmieniamy świat

Jedność kształcenia i badań naukowych

CELE OPERACYJNE
1.1.1.
Efektywne wykorzystywanie potencjału całej kadry naukowej oraz osób kształcących się i przygotowujących doktoraty w szkołach doktorskich.
1.1.2.
Umożliwienie osobom studiującym udziału w prowadzonych badaniach naukowych.

F1

Uniwersytet Warszawski pragnie rozwijać ideę jedności kształcenia i badań naukowych jako istotny element doskonałości dydaktycznej. Jedność kształcenia i badań oznacza m.in. dostęp osób studiujących i doktoryzujących się do najnowszych wyników badań i ustaleń naukowych. Oczywiste jest również, że na uniwersytecie badawczym, który kształci na podstawie wyników prowadzonych badań, osoby studiujące powinny mieć możliwość kontaktu z kadrą badawczą w ramach zajęć dydaktycznych, a także możliwość czynnego udziału w prowadzonych badaniach naukowych. Z tego względu nasza Uczelnia pragnie w najbliższych latach zadbać o wykorzystywanie i pomnażanie potencjału całej kadry naukowej oraz osób doktoryzujących się. Osoby te, poprzez łączenie osiągnięć dydaktycznych i badawczych, przyczyniają się do wypełnienia idei jedności nauki i nauczania. W szczególności chcemy kontynuować na jak największą skalę włączanie osób doktoryzujących się w kształcenie i wykorzystanie wyników ich pracy naukowej w dydaktyce. Udział osób studiujących w prowadzonych badaniach naukowych jest wyrazem rozwoju perspektywy kształcenia opartego na doświadczeniu (experienced based learning), a przy tym wzmacnia poczucie podmiotowości i sprawczości studentów.

Kształcenie zorientowane na osobę kształcącą się

CELE OPERACYJNE
1.1.3.
Harmonijne wsparcie zdobywania przez osoby na wszystkich poziomach kształcenia, w tym doktoranckiego, wiedzy i umiejętności oraz rozwoju osobowości
1.1.4.
Metody dydaktyczne i sposoby weryfikacji efektów uczenia się wspierające aktywną postawę osoby uczącej się oraz zaangażowanie jej w proces oceniania.

Motywowanie do kształcenia i samorozwoju osób kształcących się jest ważnym elementem systemu edukacji. Dlatego jednym z priorytetów Uniwersytetu Warszawskiego jest wspieranie osób studiujących oraz doktoryzujących się w harmonijnym rozwijaniu wiedzy, umiejętności oraz osobowości. Nowoczesna uczelnia, jaką jest Uniwersytet Warszawski, chce spersonalizować wsparcie osób studiujących i motywowanie ich do zdobywania edukacji formalnej na najwyższym poziomie i przekazywać wartości ważne dla rozwoju osobowości, również w drodze pogłębiania kultury sportowej i artystycznej.

Uniwersytet Warszawski będzie doskonalił rozwiązania sprzyjające modelowi aktywnego uczenia się osób kształcących się i ich zaangażowaniu w proces oceniania dydaktyki. Doświadczenia uczelni będących liderami innowacji dydaktycznych dowodzą, że model edukacji otwartej, opartej na trwałych motywacjach do nauki i samorozwoju, pomaga sprostać nowym wyzwaniom, z którymi mierzy się społeczeństwo. Chcemy również zwiększyć rolę informacji zwrotnej od osób kształcących się odnośnie do procesu i rezultatów kształcenia. Wzmocni to postawy partnerskie na naszej Uczelni i włączy osoby kształcące się w proces ewaluacji kształcenia i jego doskonalenia.

Zapewnienie kształcenia akademickiego odpowiadającego wyzwaniom XXI wieku

CELE OPERACYJNE

1.1.5.
Kształcenie uniwersyteckie na wszystkich poziomach i we wszystkich formach odpowiadające potrzebom społecznym, w szczególności wynikającym z przemian gospodarczych, kulturowych, transformacji cyfrowej oraz dążenia do zrównoważonego rozwoju.

1.1.6.
Kształcenie kompetencji uniwersalnych, z uwzględnieniem kompetencji miękkich, w tym kompetencji poznawczych, społecznych i cyfrowych.

1.1.7.
Kształcenie kompetencji kluczowych: umiejętności uczenia się przez całe życie, świadomego kształtowania własnego rozwoju zawodowego i osobistego oraz wykorzystywania zdobytej wiedzy i umiejętności w różnorodnych kontekstach zawodowych i społecznych, w tym wielokulturowych.

1.1.8.
Kształcenie oparte na wiarygodnych źródłach naukowych, rozwijające umiejętności krytycznego myślenia, połączone z otwartością naukową i sprzyjające respektowaniu demokratycznych wartości, fundamentu społeczeństwa obywatelskiego.

1.1.9.
Dbałość o uwzględnienie w procesie kształcenia innowacji dydaktycznych, interdyscyplinarności i międzyobszarowości, a także kluczowych potrzeb otoczenia społecznego i wyzwań cywilizacyjnych.

F1

Europejski model kształcenia wyznacza wizję edukacji, która w sposób kompleksowy reaguje na potrzeby społeczne. Chcielibyśmy, aby kształcenie uniwersyteckie, które wyposaża w wiedzę, umiejętności i kompetencje, a także formuje osobowość człowieka, opierało się na równoważnym docenianiu dorobku nauk ścisłych, przyrodniczych oraz społecznych i humanistycznych, co zwiększy potencjał Uniwersytetu Warszawskiego w poszukiwaniu przełomowych rozwiązań dydaktycznych dla różnych wyzwań społecznych. W szczególności dotyczy to zmiany klimatu, transformacji cyfrowej, adaptacji do rozwiązań w zakresie sztucznej inteligencji czy przemian demograficznych. Zmiany społeczne generują konieczność rewizji metod i efektów uczenia się, które w przypadku społecznie odpowiedzialnej uczelni i jej wpływu powinny służyć otoczeniu i poprawie jakości życia ludzi oraz środowiska naturalnego. Odpowiedź Uniwersytetu Warszawskiego na wyzwania XXI wieku wzmacnia również otwarcie i rozwój oferty kształcenia na nowym Wydziale Medycznym UW.

Dobre nauczanie to także kształcenie kompetencji uniwersalnych, w tym poznawczych, społecznych i cyfrowych, które pozwalają na lepsze zrozumienie poznawanych zjawisk. Ich naturalnym nośnikiem powinny być treści poszczególnych przedmiotów nauczania i stosowane metody dydaktyczne. Tego typu kompetencje są niezbędne do twórczego mierzenia się ze złożonymi problemami, wyzwalają też wyobraźnię i myślenie przekrojowe. Dlatego chcielibyśmy kształcić młodych ludzi myślących odważnie i świadomie. Umiejętność uczenia się przez całe życie, dojrzałe kształtowanie własnego rozwoju zawodowego i osobistego pozwolą osobom kończącym naszą Uczelnię być odpowiedzialnymi za siebie i za innych.

Jako Uczelnia o długoletniej tradycji nauczania widzimy, jak ważna jest w dzisiejszych czasach edukacja wspomagająca człowieka w jego rozwoju, kształtująca twórcze postawy i kreatywność. Perspektywy tej nie należy wiązać wyłącznie z wymogami rynku pracy. Jest ona całościową koncepcją rozwoju człowieka, jego podejścia do życia i pełnionych ról. Jej efektem będzie większa niż obecnie sprawność osób studiujących w twórczym podejściu do rozwiązywania problemów, umiejętność analizowania i stosowania zdobytej wiedzy. Nowoczesne nauczanie odpowiadające na wyzwania XXI wieku opiera się przede wszystkim na metodach heurystycznych, problemowych i poszukujących. Problemy, z jakimi mierzy się świat, pokazują, że potrzebujemy dziś społeczeństwa osób zdolnych do samodzielnego i krytycznego myślenia. Chcąc przysłużyć się zachowaniu stabilności wartości demokratycznych, powinniśmy kształcić tak, aby osoby kończące naszą Uczelnię rozumiały, czym są postawy etyczne, aby potrafiły racjonalnie podchodzić do zmieniającej się rzeczywistości i aby wielokulturowość była dla nich ważną inspiracją do odkrywania świata i jego mechanizmów.

Odpowiedzialne analizowanie i rozwiązywanie problemów naszej cywilizacji, stanowiących kluczowy kontekst dla pracy dydaktycznej i naukowej uniwersytetów, wymaga podejścia innowacyjnego zarówno w nauce, jak i w nauczaniu. Z tego względu pragniemy wzmocnić mechanizmy sprzyjające innowacjom dydaktycznym, interdyscyplinarności i międzyobszarowości. Ważnym mechanizmem w tworzeniu i dyfuzji innowacji dydaktycznych staje się również przestrzeń. Uniwersytet Warszawski, realizując od 2016 r. swój priorytetowy projekt inwestycyjny (Program Wieloletni), rozwija kampusy z budynkami dydaktycznymi o przemyślanej ergonomii i uwzględniającymi potrzeby co-workingu studenckiego. Innowacyjna dydaktyka to z jednej strony kształcenie akcentujące indywidualizm osób studiujących, ich podmiotowość, a z drugiej praca grupowa, realizowana przez osoby reprezentujące różne dyscypliny i obszary nauki, której w sposób istotny mogą pomóc nowoczesne i przyjazne warunki przestrzenne.

Współpraca z otoczeniem zewnętrznym

CELE OPERACYJNE
1.1.10.
Rozwój instytucjonalnych ram partnerstwa z otoczeniem zewnętrznym w obszarze kształcenia: tworzenie i ewaluacja programów studiów, proces dyplomowania, włączanie osób z praktycznym doświadczeniem pozaakademickim w proces dydaktyczny, tutoring i mentoring, programy konkursowe dla osób studiujących i doktoryzujących się, patronat.
1.1.11.
Stworzenie systemowych mechanizmów nawiązywania, podtrzymywania i rozwijania kontaktów z otoczeniem zewnętrznym oraz ich promowanie.
1.1.12.
Rozwijanie formuł i mechanizmów współpracy z sektorem edukacyjnym, a zwłaszcza z systemem oświaty, w tym współtworzenie programów kształcenia, popularyzacja nauki, promocja studiów na UW oraz kształcenie kadry nauczycielskiej.

F1

Położone w różnych częściach miasta kampusy Uniwersytetu Warszawskiego tworzą doskonałe warunki do rozwoju współpracy z wieloma podmiotami i instytucjami, w tym w ramach partnerstw lokalnych. W najbliższych latach planujemy silniej rozwijać instytucjonalne ramy partnerstwa z otoczeniem zewnętrznym, np. na płaszczyźnie tworzenia i ewaluacji programów studiów, procesu dyplomowania czy też tutoringu i mentoringu, tak aby było ono atrakcyjne i przynosiło korzyści obu stronom. Taka współpraca z otoczeniem, w tym z osobami, które ukończyły naszą Uczelnię, pomoże Uniwersytetowi Warszawskiemu nie tylko efektywniej dostosowywać się do zmian zewnętrznych, ale także na nie wpływać. Myśl ta wpisuje się w koncepcję experience-based learning jako edukacji wykorzystującej doświadczenia wynikające z praktyki pozaakademickiej oraz wyniki badań naukowych. Dzięki współpracy Uniwersytetu z biznesem, sektorem publicznym czy też organizacjami społecznymi, osoby kształcące się będą mogły zdobywać pożądane umiejętności menedżerskie i rozwijać postawy przedsiębiorcze. Uczelni z kolei pozwoli to na opracowywanie i wdrażanie nowych pomysłów dydaktycznych. Chcemy też zwiększyć naszą świadomość szans, jakie niesie ze sobą posiadanie stacji badawczych, ośrodków szkoleniowych i edukacji lokalnej w różnych miejscach w kraju.

Innym wymiarem współdziałania UW z jego otoczeniem jest rozwijanie współpracy z sektorem edukacyjnym, a zwłaszcza z systemem oświaty. Może ona dotyczyć np. współtworzenia programów kształcenia, popularyzacji nauki oraz kształcenia kadry nauczycielskiej. Planujemy zacieśniać dotychczasowe i rozwijać nowe formy współpracy, również po to, aby na nasze studia kandydowali najlepsi.



Elastyczne ścieżki kształcenia – oferta różnorodnych, spójnych oraz drożnych, elastycznych i zindywidualizowanych ścieżek kształcenia

CELE OPERACYJNE
1.1.13.
Zapewnienie warunków poziomej i pionowej mobilności pomiędzy instytucjami i programami, poprzez modularyzację oraz krótkie formy kształcenia, a także rozwój narzędzi uznawania, walidacji i akredytacji uczenia się formalnego, pozaformalnego i nieformalnego.

Uniwersytet Warszawski jako nowoczesna uczelnia chce upowszechniać elastyczność ścieżek i programów kształcenia. Przygotujemy warunki ich tworzenia, które będą uzupełniały konwencjonalne podziały na lata i semestry studiów o edukację modułową i możliwości wyboru krótszych form. Ze zmieniających się warunków nabywania kwalifikacji i umiejętności wynika konieczność

1.1.14.
Rozwój procedur uznawania efektów uczenia się oraz kwalifikacji osób uczących się pochodzących z innych kontekstów edukacyjnych, nietradycyjnych uczących się, migrantów i migrantek, w duchu Konwencji o uznaniu kwalifikacji związanych z uzyskaniem wyższego wykształcenia w Regionie Europejskim (tzw. konwencja lizbońska).
1.1.15.
Zapewnienie dostępu do informacji, doradztwa edukacyjno-zawodowego oraz wsparcia mentorskiego dla umożliwienia jak najlepszego, zindywidualizowanego wyboru ścieżek edukacyjnych.

rozwoju procedur uznawania efektów uczenia się oraz kwalifikacji osób uczących się pochodzących z innych kontekstów edukacyjnych. Przeobrażenia zachodzące w świadomości i postawach młodego pokolenia, w tym potrzeba indywidualizowania ścieżek kształcenia i łączenia teorii z praktyką oraz oczekiwania społeczne, sprawiają, że powinniśmy w najbliższych latach zadbać o zapewnienie doradztwa edukacyjno-zawodowego, wsparcia mentorskiego i zwiększenie dostępności na wszystkich poziomach kształcenia, w szczególności z uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnościami i neuroróżnorodnych.



1.2 Nowoczesne kształcenie – w stronę dialogu i partycypacji

F1

CELE OPERACYJNE
1.2.1
Rozwój systemowego podejścia do zapewniania jakości kształcenia na wszystkich kierunkach i poziomach uczenia się na Uniwersytecie, przy współpracy z jednostkami dydaktycznymi i z uwzględnieniem zidentyfikowanych najlepszych praktyk.
1.2.2.
Rozwój kanałów efektywnej komunikacji między wszystkimi osobami uczestniczącymi w procesie kształcenia i procesie ewaluacji oraz wzmacnianie systemowego wsparcia w zakresie doskonalenia kompetencji kadry akademickiej oraz osób zarządzających dydaktyką akademicką.

Kultura jakości i ewaluacji.

Wzmocnienie systemowego podejścia do zapewniania jakości kształcenia wymaga współpracy między jednostkami dydaktycznymi, a także upowszechnienia najlepszych praktyk stosowanych na UW. Kluczowe jest przy tym budowanie i wzmacnianie kultury ewaluacyjnej Uczelni angażujące całą wspólnotę akademicką: określanie jasnych celów i kryteriów ewaluacji, komunikowanie jej wyników, a także wdrażanie rekomendacji wynikających z prowadzonych badań ewaluacyjnych. Dobre kształcenie to przede wszystkim przekazywanie wiedzy na najwyższym poziomie oraz efektywna komunikacja między osobami uczącymi i uczącymi się, zarówno w procesie edukacji, jak i samej ewaluacji nauczania. Aby kadra dydaktyczna i osoby kształcące się w szkołach doktorskich mogły doskonalić swoje kompetencje, chcemy w większym stopniu zaoferować im odpowiednie wsparcie w wypełnianiu obowiązków dydaktycznych. Zapewnienie możliwości rozwoju kompetencji dydaktycznych jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesów w realizacji strategii kształcenia, zwłaszcza w świetle pracy m.in. z osobami pochodzącymi z różnych kultur lub ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Obok zdobywanej wiedzy i umiejętności, w procesie edukacji duże znaczenie ma uzyskiwanie akredytacji zewnętrznych, stanowiących inspirację do dalszych poszukiwań i doskonalenia się naszej Uczelni.

1.2.3.
Inicjowanie i wspieranie działań mających na celu akredytację zewnętrzną procesu kształcenia, zarówno w odniesieniu do programów kształcenia, jak i całokształtu instytucjonalnego.
1.2.4.
Wspieranie i rozwój kultury ewaluacji jakości kształcenia poprzez określenie jej jasnych celów i kryteriów, systematyczne badania ewaluacyjne, komunikowanie wyników, a także wdrażanie rekomendacji z badań ewaluacyjnych.
1.2.5.
Promowanie i rozwój podejścia do ewaluacji jakości kształcenia jako procesu opartego na świadomej partycypacji, wspierającego i doskonalącego rozwój zawodowy i osobisty wszystkich osób uczestniczących w procesie kształcenia.



F1

1.3 Innowacje cyfrowe w edukacji

CELE OPERACYJNE
1.3.1.
Promowanie i wdrażanie form kształcenia hybrydowego i metod weryfikacji osiąganych efektów uczenia się, przy wykorzystaniu nowatorskich rozwiązań informatycznych i stosownych podejść metodycznych, wraz z zapewnieniem odpowiedniej infrastruktury i wsparcia szkoleniowego.

Innowacyjne kształcenie w dobie transformacji cyfrowej

Bez transformacji cyfrowej w obszarze dydaktyki nie uda się w pełni przygotować osób podejmujących studia na UW do innowacyjnego i analitycznego myślenia i rozwiązywania złożonych problemów. Narzędzia informatyczne wspierające nauczanie zwiększają jego innowacyjność. Chcielibyśmy, aby cyfryzacja dydaktyki w praktyce oznaczała promowanie i wdrażanie form kształcenia hybrydowego przy wykorzystaniu nowatorskich rozwiązań informatycznych. Naszym celem jest w szczególności poprawa warunków prowadzenia działań dydaktycznych z użyciem metod zdalnego nauczania oraz nauczania hybrydowego (blended learning), w tym integracja infrastruktury i metodologii związanej z e-nauczaniem. Planujemy również szersze wsparcie naszej kadry dydaktycznej i osób studiujących w zakresie rozwoju kompetencji cyfrowych służących zdalnemu nauczaniu.

Będziemy również rozwijać metody weryfikacji osiąganych efektów uczenia się – m.in. systemy wspierające osoby studiujące, takie jak np. ocena postępu w nauce i personalizacja pomocy edukacyjnej, a także analiza wykorzystania zasobów dydaktycznych i efektywności nauczania. Tego typu dane dotyczące osób studiujących umożliwiają bowiem kształtowanie lepszych strategii edukacyjnych, co jest częścią innowacyjnego podejścia do kształcenia na UW w świetle szans i wyzwań transformacji cyfrowej.

1.4 Od relacji mistrz-uczeń do akademickiej wspólnoty wartości

CELE OPERACYJNE

1.4.1.
Dbałość o dobre relacje między wszystkimi uczestnikami procesu dydaktycznego.

1.4.2.
Podejmowanie i rozwój działań wspierających integrację osób z zagranicy w wielokulturowym środowisku uniwersyteckim.

1.4.3.
Wspieranie całej wspólnoty akademickiej we włączaniu się w proces umiędzynarodowienia, w szczególności w rozwijaniu kompetencji językowych (w tym wielojęzyczności), kulturowych oraz innych kompetencji zawodowych i społecznych związanych z funkcjonowaniem w środowisku wielokulturowym.

1.4.4.
Wykorzystanie potencjału osób, które ukończyły naszą uczelnię, oraz tworzenie systemowych mechanizmów współpracy z nimi.

F1

Wzmacnianie poczucia wspólnoty akademickiej w procesie kształcenia, w tym w kontekście międzynarodowym oraz współpracy z otoczeniem

Dobre relacje między osobami uczestniczącymi w procesie dydaktycznym to wynik wielu różnych i wzajemnie wpływających na siebie działań i ich efektów. Dlatego tak ważne jest tworzenie jak najlepszych warunków sprzyjających dobrym relacjom i współdziałaniu między kadrą akademicką a osobami studiującymi i doktoryzującymi się. Chcielibyśmy, aby na Uniwersytecie Warszawskim w przyszłości zwiększył się poziom uczestnictwa całej społeczności akademickiej w wydarzeniach uniwersyteckich i przedsięwzięciach, które integrują i zacieśniają więzi. Naszą ambicją jest również dbałość o rozwój studenckiego ruchu naukowego jako ważnej platformy wymiany poglądów, wspólnego zdobywania grantów projektowych na badania, a także rozwoju kapitału społecznego.

Chcąc rozwijać systematyczne kontakty oraz dobre relacje kadry i osób kształcących się, wszyscy powinniśmy dbać o spójność wartości uniwersyteckich i przyjętej Misji Uczelni z jej codziennym funkcjonowaniem. Takie postawy są szczególnie ważne wobec otwierania się Uniwersytetu na osoby spoza Polski – i te kształcące się na pełnych programach lub wymianach krótkookresowych, i pracowników UW pochodzących z zagranicy. Osoby z zagranicy zatrudniane na stanowiskach naukowych i dydaktycznych, osoby studiujące pochodzące spoza Polski, a także osoby zatrudnione na UW i korzystające z ofert wyjazdów zagranicznych tworzą wielokulturowe środowisko akademickie – bardzo ważne dla budowania bogatej i różnorodnej oferty dydaktycznej. Wymiana międzynarodowa stanowi niezwykłą szansę na wzbogacenie wspólnoty akademickiej o nowe inspiracje w obszarze kształcenia i doskonalenie technik pracy, jest też jednak wyzwaniem organizacyjnym. Z tego względu naszym celem strategicznym jest rozwój działań wspierających integrację osób z zagranicy w wielokulturowym środowisku akademickim.

Uniwersytet Warszawski, będący uczelnią o ponad 200-letniej tradycji nauczania, wykształcił wiele wspaniałych absolwentek i absolwentów, pełniących bardzo różne i często niezwykle istotne funkcje w kraju i na świecie. Strategię rozwoju chcielibyśmy realizować przy aktywnym udziale osób, które ukończyły naszą Uczelnię, a które postrzegamy jako ważną część wspólnoty akademickiej. Chcielibyśmy, aby przyszłe doświadczenia współpracy z tą grupą miały charakter systemowy i opierały się na silnej relacji, by osoby te mogły do nas wracać z nowymi pomysłami, inspiracjami i możliwościami współpracy w obszarze kształcenia, np. poprzez bezpośrednie zaangażowanie w proces dydaktyczny lub rozwój i konsultacje programów.

1.5 Poszukując i inspirując – międzynarodowa wymiana edukacyjna

CELE OPERACYJNE

1.5.1.
Rozwój wielowymiarowej współpracy z zagranicznymi partnerami strategicznymi w obszarze kształcenia, z priorytetem dla tworzenia nowych programów studiów wspólnych oraz programów podwójnego lub wielokrotnego dyplomu, a także realizowania wspólnych projektów dydaktycznych, w tym wspólnej oferty dydaktycznej.

1.5.2.
Udział we wspólnych przedsięwzięciach związanych z realizacją europejskiej strategii szkolnictwa wyższego, w tym mających na celu wzmocnienie wymiaru europejskiego w kształceniu i innowacjach powiązanych z badaniami, a także dążenie do doskonałości dydaktycznej i większej konkurencyjności na arenie globalnej.

1.5.3.
Rozwój oferty programów studiów w języku angielskim, w szczególności studiów drugiego stopnia.

1.5.4.
Poszerzenie oferty przedmiotów prowadzonych w językach obcych.

1.5.5.
Rozwój różnych form mobilności skierowanych do osób studiujących i przygotowujących doktoraty, w tym form mobilności cyfrowej, dążąc do tego, aby wymiana akademicka była stałym elementem kształcenia uniwersyteckiego.

1.5.6.
Rozwój i upowszechnianie programów mobilności dla kadry akademickiej, uwzględniających aktywność dydaktyczną oraz promowanie zdobywania doświadczenia zawodowego w zagranicznych uczelniach i instytutach badawczych.

F1

Umiędzynarodowienie kształcenia

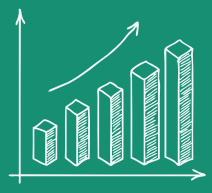
Uniwersytet Warszawski pragnie, aby w najbliższych latach priorytetem w polityce edukacyjnej Uczelni był rozwój wielowymiarowej współpracy w obszarze kształcenia z zagranicznymi partnerami strategicznymi. Jednym z kluczowych rezultatów tej współpracy będzie tworzenie i poszerzanie wspólnej oferty dydaktycznej, w tym prowadzenie studiów wspólnych i programów podwójnego lub wielokrotnego dyplomu. Umiędzynarodowienie Uczelni poprzez sojusze z partnerami strategicznymi jest także doskonałą okazją do wspólnej realizacji projektów dydaktycznych w kontekście najbardziej kluczowych wyzwań cywilizacyjnych.



Jednym z kluczowych elementów procesu umiędzynarodowienia kształcenia na Uniwersytecie Warszawskim jest także rozwój oferty programów studiów w języku angielskim, w szczególności studiów drugiego stopnia, oraz poszerzenie oferty przedmiotów prowadzonych w językach obcych. Studia magisterskie i okres przygotowania doktoratu to bowiem ten poziom, na którym oczekuje się zintensyfikowania umiędzynarodowienia kształcenia. W ten sposób pragniemy być również bardziej otwarci na współpracę międzykulturową.

Celem Strategii Uniwersytetu Warszawskiego jest rozwój i upowszechnianie programów mobilności, obejmujących kadrę akademicką, osoby studiujące na wszystkich poziomach kształcenia i osoby przygotowujące rozprawy doktorskie, umożliwiających wyjazdy do zagranicznych uczelni i instytutów badawczych. Wymiana zagraniczna służy doskonaleniu jakości kształcenia, podnosi szanse zawodowe osób kształcących się, a także w znacznym stopniu przyczynia się do rozwoju intelektualnego uczestników takich programów. Równie ważny jest rozwój mobilności wirtualnej osób studiujących oraz przygotowujących rozprawy doktorskie. Współpraca online to także zachęta dla uznanych na świecie wykładowczyń i wykładowców do współpracy z naszym Uniwersytetem. Korzyści wynikające z takich programów mogą przyczynić się do jeszcze lepszego budowania strategii edukacyjnych Uniwersytetu Warszawskiego.

Osiągnięcie naszych celów w ramach filaru **Wszechstronne kształcenie** będziemy mierzyć przede wszystkim:



1. Wzrostem liczby tworzonych i zmodyfikowanych programów kształcenia z perspektywy wyzwań XXI w., w tym uwzględniających tematykę zrównoważonego rozwoju.

2. Wzrostem odsetka interdyscyplinarnych programów studiów.

   Wzrost wyliczany w stosunku do liczby interdyscyplinarnych programów studiów w roku bazowym (2022); Jednostka pomiaru: %; W 2028 r.: 12%; W 2032 r.: 20%.

3. Wzrostem liczby studentów Wydziału Medycznego w ciągu 10 lat./ Wzrostem liczby absolwentów Wydziału Medycznego.

   Pomiar liczby absolwentów Wydziału Medycznego w ostatnim roku wdrażania Strategii; Jednostka pomiaru: osoby; Narastająco w 2028 r.: 0 osób; W 2032 r.: 160 osób.

4. Zwiększeniem udziału edukacji całożyciowej w programach kształcenia.

5. Wzrostem liczby studentów, doktorantów i nauczycieli akademickich mających doświadczenie mobilności międzynarodowej w trakcie okresu kształcenia / ostatnich 5 lat pracy dydaktycznej/naukowej.

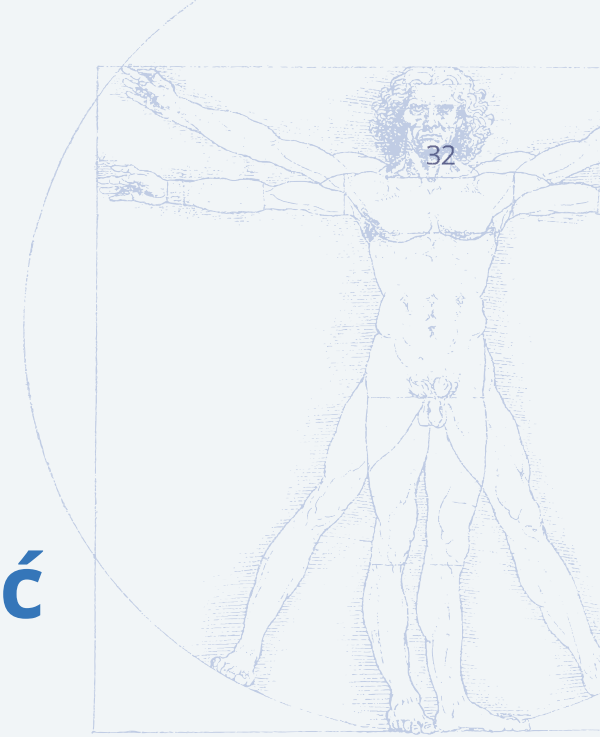
   Wzrost wyliczany w stosunku do liczby nauczycieli akademickich w roku bazowym (2022). Jednostka pomiaru: %; W 2028 r.: 15%; W 2032 r.: 30%.

6. Wzrostem liczby studiów wspólnych i programów podwójnego/wielokrotnego dyplomu prowadzonych ze strategicznymi partnerami zagranicznymi.

   Wzrost liczby programów studiów wspólnych współprowadzonych przez UW z partnerami strategicznymi, zgodnie z definicją ustawową studiów wspólnych w stosunku do roku bazowego (2022). Jednostka pomiaru: programy.
   W 2028: 7 programów; w 2032: 10 programów

7. Rosnącym poziomem satysfakcji z kształcenia na UW – mierzonym w badaniach studentów, doktorantów i słuchaczy studiów podyplomowych.

F1



Filar **2.**

Doskonałość badawcza

Tempo zmian współczesnego świata w szczególny sposób uwidacznia znaczenie silnych powiązań między różnymi sektorami życia społeczno-gospodarczego. Obecnie prestiż uczelni zależy przede wszystkim od wysokiego poziomu oraz umiędzynarodowienia badań naukowych. Chcielibyśmy w szczególności rozwijać na Uniwersytecie programy badań podstawowych prowadzone w obszarach i dyscyplinach najlepiej rokujących i uznanych, a jednocześnie zachować i rozwijać to, co dla Uczelni specyficzne, unikatowe i wartościowe. Aktywność znakomitej uczelni badawczej musi także znaleźć odzwierciedlenie w odwadze przyjmowania odpowiedzialności za toczące się procesy ekonomiczno-społeczne, chęci angażowania się w nie i oddziaływania na nie. Musimy przewidywać i wyprzedzać potrzeby społeczne i wyzwania cywilizacyjne. Nowoczesna i zaangażowana nauka to nauka innowacyjna, współpracująca z gospodarką, racjonalnie odpowiadająca na jej zapotrzebowania. W kolejnych latach, posiłkując się realizowanymi już na Uczelni projakościowymi programami strategicznymi, takimi jak Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza czy HR Excellence, wzmocnimy działania mające na celu podnoszenie jakości badań i wspieranie prowadzących je osób. Poprawimy transparentność i dostępność wszystkich wewnętrznych procedur związanych z działalnością badawczą i wsparciem prac projektowych. Wzmocnimy tym samym szanse na dokonywanie przełomów w nauce, wpływanie na rozwiązywanie głównych problemów społeczno-ekonomicznych współczesnego świata, jak również dostarczanie wiedzy umożliwiającej szybszy postęp technologiczny i odpowiadanie na pytania związane z funkcjonowaniem oraz rozwojem naszej cywilizacji.

F2

Naszym celem jest nie tylko jak najszybsza i pełna cyfryzacja Uczelni, ale także zapewnienie dostępu do najnowszych rozwiązań i technologii wspierających organizację i prowadzenie badań. Zachodząca w ostatnich latach transformacja cyfrowa jest jednym z najważniejszych ogólnoświatowych trendów rozwojowych. Właściwe zarządzanie oraz wykorzystywanie technologii informatycznych przyczynia się do rozwoju nauki i zwiększa jej międzynarodową konkurencyjność oraz elastyczność. Odpowiednia, a przede wszystkim stabilna polityka w tym obszarze ułatwi Uniwersytetowi pełnienie roli aktywnego i ważnego uczestnika międzynarodowego życia naukowego.

Uniwersytet Warszawski pragnie, by jego społeczność akademicka zdobywała uznane wyróżnienia naukowe. W tym celu będziemy dążyć do stałego podnoszenia, wśród osób prowadzących badania i personelu administracyjnego, poziomu świadomości o zasobach wewnętrznych Uczelni – potencjale intelektualnym oraz infrastrukturalnym. Sprawna i efektywna współpraca wymaga od nas stałego doskonalenia naukowego oraz stworzenia elastycznych zasad i procedur zachęcających do podejmowania badań interdyscyplinarnych, odpowiadających na wyzwania współczesnego świata oraz wynikające z nich oczekiwania i wymagania stawiane uczelniom.

Dbając o wspólnotowość, w kolejnych latach zadbamy także o wypracowanie odpowiedniej polityki utrzymywania relacji z osobami, które ukończyły już naukę na UW. Wzmocni to zrównoważony rozwój Uczelni poprzez budowanie więzi i transfer wiedzy w ramach różnych podmiotów, a także zwiększy możliwości pozyskiwania środków na wiele uniwersyteckich aktywności, w tym działalność badawczą.

Silna nauka i konkurencyjna uczelnia to atrakcyjna współpraca i wymiana międzynarodowa. Naukowa wspólnota międzynarodowa stanowi nieocenione źródło inspiracji dla badań przynoszących ważne odkrycia naukowe i technologiczne, jest również źródłem intelektualnej debaty, wymiany wiedzy. Współpracę wychodzącą poza granice państwa wspierają obecnie liczne międzynarodowe instytucje. European Research Council w swojej misji deklaruje przygotowanie europejskiej bazy badawczej do reagowania na potrzeby społeczeństwa opartego na wiedzy oraz zapewnienie Europie możliwości prowadzenia badań pionierskich, niezbędnych do sprostania globalnym wyzwaniom. Uniwersytet Warszawski chce być aktywnym i twórczym uczestnikiem tych wspólnych naukowych przedsięwzięć.

2.1 Odwaga i prawda naukowa

CELE OPERACYJNE

2.1.1.
Dążenie do osiągania poziomu badań naukowych porównywalnego z najlepszymi uniwersytetami w regionie i na świecie.

2.1.2.
Silna, opiniotwórcza, włączona w bieżący nurt problemów badawczych kraju i świata jednostka naukowo-edukacyjna o dużym autorytecie w społeczeństwie.

F2

2.1.3.
Rozwój unikatowych specjalności i kierunków badań, które stanowią o prestiżu UW.

2.1.4.
Zbudowanie potencjału badawczego Wydziału Medycznego UW w oparciu o zasoby i kompetencje jednostek UW.

Osiągnięcie doskonałości naukowej. Odwaga w podejmowaniu nowych wyzwań badawczych

Najlepsze uczelnie badawcze stale dążą do poprawy jakości badań, zwiększając szanse na dokonanie przełomu w nauce, a jednocześnie umożliwiając rozwiązywanie głównych problemów społeczno-gospodarczych współczesnego świata. W kolejnych latach będziemy wspierać współpracę i sojusze przede wszystkim z europejskimi uczelniami oraz wiodącymi ośrodkami badawczymi, korzystając z szerokich możliwości, które stwarzają programy Unii Europejskiej. Kontynuowana będzie nasza aktywność i współpraca w ramach Sojuszu 4EU+, w tym w określonych dla niego obszarach, tzw. programach flagowych. Realizować będziemy założenia wynikające z Priorytetowych Obszarów Badawczych (POB) zdefiniowanych w Programie Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza. Ich ideą jest m.in. uwzględnienie i rozwijanie nowych elementów w obecnych na UW obszarach doskonałości, co powinno przyczynić się do podniesienia poziomu naukowego całej naszej Uczelni. Dzięki POB pragniemy wzmacniać interdyscyplinarność Uniwersytetu i międzynarodowy charakter zespołów i środowisk badawczych. Będziemy wspierać osoby prowadzące badania, tak przy ich realizacji, jak i publikacji wyników.

Mamy również świadomość, że jako nowoczesna i inspirująca uczelnia musimy zadbać o zachowanie relacji między tworzoną w ramach akademii wiedzą a oczekiwaniami społeczeństwa. Będziemy zatem wzmacniać nasz wpływ na życie społeczno-gospodarcze, doskonalić elastyczność i responsywność Uniwersytetu, w szczególności w obszarach pojawiających się wyzwań cywilizacyjnych.

W ramach Uniwersytetu Warszawskiego funkcjonuje wiele silnych dyscyplin naukowych i unikatowych specjalności, które stanowią o prestiżu Uczelni. Będziemy dalej wspierać i rozwijać te obszary, doceniając wkład, który wnoszą w tożsamość UW. Jednocześnie, dostrzegając złożoność i dynamikę wyzwań społecznych, gospodarczych i technologicznych, rozwiniemy i wzmocnimy nowe obszary badań, które w jeszcze większym stopniu pozwolą wykorzystać nasz potencjał,

a w konsekwencji umocnić pozycję UW. Osiągniemy to także poprzez powrót na naszą Uczelnię nauk medycznych. Powstanie Wydziału Medycznego wzmocni symbiozę nauk podstawowych i medycyny, wpływając na realizację przez Uniwersytet ważnej misji społecznej. Kapitał, którym dysponujemy – wybitne zespoły naukowe, w tym osoby prowadzące badania związane z medycyną i naukami o zdrowiu, a reprezentujące nauki humanistyczne i społeczne, oraz wiedza instytucjonalna i zasoby kompetencyjne dotychczasowych jednostek organizacyjnych UW – pozwoli na budowę silnego Wydziału Medycznego. Jego jakość chcielibyśmy wzmocnić współpracą organizacyjną oraz dydaktyczno-badawczą z wysokiej klasy podmiotami medycznymi.

Uniwersytet Warszawski miejscem prowadzenia badań przynoszących istotne korzyści i wartości społeczeństwu i gospodarce

CELE OPERACYJNE
2.1.5.
Uniwersytet jako centrum debaty intelektualnej, instytucja tłumacząca rzeczywistość i zachodzące zmiany.

Przez dziesięciolecia postęp w nauce, a także idące w ślad za nim m.in. nowoczesne technologie, usługi, zmiany w modelach organizacji oraz konsumpcji czy stylu życia, stanowiły fundament dynamicznego rozwoju cywilizacyjnego. Rozwijając i wzmacniając działalność badawczą Uniwersytetu, nie możemy zatem zapominać, że powinna być ona tworzona z myślą o ludziach i ich potrzebach. Naszą rolą jest bycie podmiotem zaangażowanym w życie społeczno-gospodarcze, tłumaczącym i uczącym nie tylko w murach akademii, ale i w przestrzeni publicznej.

Mamy świadomość, że rozwój wiedzy następuje także dzięki dialogowi oraz dzieleniu się doświadczeniami i kompetencjami z różnymi grupami interesariuszy. UW, będąc silną uczelnią o ogromnym potencjale badawczym, wzmocni swoją pozycję, między innymi poprzez podejmowanie współpracy z podmiotami i instytucjami otoczenia zewnętrznego – nauki, biznesu czy życia społecznego. Wobec krytycznych wyzwań cywilizacyjnych i jednoczesnego kryzysu zaufania do nauki musimy wziąć większą odpowiedzialność za promowanie badań podstawowych i aplikacyjnych oraz transparentną komunikację naukową.

2.1.6.
Prowadzenie badań w obszarach odpowiadających aktualnym potrzebom społecznym.
2.1.7.
Rozwój badań podstawowych i aplikacyjnych podejmowanych wraz z jednostkami samorządowymi, biznesem i agencjami rządowymi.
2.1.8.
Aktywne przeciwdziałanie obecności pseudonaukowych teorii w przestrzeni publicznej, promowanie racjonalnego myślenia oraz budowanie powszechnego zaufania do nauki.

F2

Dbając o wypełnianie przez Uniwersytet Warszawski jego misji, wzmocnimy naszą rolę jako wspólnoty dialogu i centrum debaty intelektualnej. Nasze działania będą służyły ugruntowaniu pozycji UW jako instytucji tłumaczącej rzeczywistość i zachodzące zmiany, gdzie wymiana poglądów i ścieranie się merytorycznych argumentów odbywają się z respektowaniem różnorodności i poszanowaniem godności osobistej. Mamy przy tym świadomość, że upowszechnianie nauki musi odbywać się w sposób przemyślany, tak aby rosło zaufanie do uniwersyteckich środowisk badawczych i eksperckich. Pozwoli to ograniczyć pole do rozwijania się i upowszechniania pseudonaukowych poglądów i teorii, które kwestionując autorytet nauki, stają się jednym z poważniejszych zagrożeń dla społeczeństw.



2.2 Usprawnienie procesów wspierających badania jako droga do doskonałości badawczej

CELE OPERACYJNE

2.2.1.
Wewnętrzny system finansowania i wspomagania rozwoju dostępny dla wszystkich kierunków badań i grup pracowniczych, doktorantów i doktorantek oraz osób studiujących.

2.2.2.
Wsparcie organizacyjne i infrastrukturalne w aplikowaniu i realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.

Wsparcie autonomii badań naukowych instrumentami finansowymi i organizacyjnymi

Wolność intelektualna stanowiąca podstawę swobody badawczej nie jest możliwa bez finansowej niezależności. Aby ją osiągnąć, będziemy rozwijać i wspierać wewnętrzny system finansowania i wspomagania rozwoju, dostępny dla wszystkich kierunków badań oraz dla wszystkich akademickich grup pracowniczych i osób studiujących.

Pozyskiwanie finansowania ze źródeł zewnętrznych wymaga wsparcia organizacyjnego i infrastrukturalnego, zarówno na etapie przygotowania wniosków, jak i realizacji projektów. Celem UW jest udzielanie kompleksowej pomocy w tym zakresie i uczynienie tych procesów przyjaznymi dla wszystkich osób prowadzących badania, odciążenie ich w działaniach administracyjnych i organizacyjnych. Stąd konieczna jest dalsza profesjonalizacja systemu obsługi badań naukowych, w tym systemów obsługi administracyjnej, finansowej i monitorowania realizacji projektów, w szczególności badawczych

CELE OPERACYJNE

2.2.3.
Udoskonalanie infrastruktury niezbędnej do rozwoju wszystkich dyscyplin naukowych.

2.2.4.
Opracowanie spójnego systemu oceniania i wynagradzania osiągnięć badawczych.

2.2.5.
Wprowadzenie elastycznego systemu pensum dydaktycznego ułatwiającego pracę badawczą.

F2

Promowanie wysokiej jakości badań w każdej dyscyplinie naukowej

Dla rozwoju wysokiej jakości badań niezbędna jest najwyższej jakości infrastruktura naukowa. Celem UW jest jej stałe udoskonalanie, tak w zakresie infrastruktury dla nauk przyrodniczych i ścisłych, jak i w zakresie narzędzi i zasobów wykorzystywanych w naukach społecznych i w humanistyce. Wymaga to stałego śledzenia najnowszych trendów i możliwości, a także nadania odpowiednim inwestycjom najwyższego priorytetu.

Jako jedna Uczelnia i jedna wspólnota mamy za cel opracowanie i wprowadzenie spójnego systemu oceniania i wynagradzania osiągnięć badawczych, wspierającego najlepsze osiągnięcia naukowe oraz eliminującego poczucie nierówności. Przyjęte w ramach HR Excellence zasady wskazują na potrzebę uwzględnienia z jednej strony ogólnej kreatywności naukowej oraz wyników badań, z drugiej kwestii nauczania czy aspektu współpracy krajowej i międzynarodowej oraz innych obowiązków realizowanych w ramach uniwersyteckiej wspólnoty.

Badania naukowe realizowane w dużej mierze w ramach przedsięwzięć projektowych – grantów, umów, ekspertyz – wymagają dużej dyscypliny czasowej i organizacyjnej, umiejętności zarządzania zespołem, a także skoncentrowania na wynikach, ich jakości. Zdając sobie sprawę, jak istotnym aspektem kształcenia jest kontakt z osobami twórczymi na polu badawczym, mamy jednocześnie świadomość, że realizacja projektów oraz zapewnienie wysokiej jakości merytorycznej badań wymagają w uzasadnionych przypadkach elastyczności pensum dydaktycznego. Zadbamy, aby proces ten mógł odbywać się w sposób przejrzysty i przy wsparciu ze strony Uczelni.

2.3 Dojrzałość cyfrowa w działalności naukowej

CELE OPERACYJNE
2.3.1.
Zwiększenie dostępu do badawczych baz danych i baz literatury oraz doskonalenie Repozytorium UW.
2.3.2.
Dostosowanie Platformy Zarządzania Wiedzą do zmieniających się potrzeb.

Poprawa dostępności do cyfrowej informacji o badaniach, zasobach, w tym danych badawczych

Dokonująca się transformacja cyfrowa nauki, jej narzędzia i metody umożliwiają osobom prowadzącym badania podejmowanie działań na znacznie szerszą skalę, w inny sposób i w zakresie odmiennym od tradycyjnie prowadzonej nauki. Ma to wpływ także na wzrost intensywności i zmianę sposobu współpracy badawczej, wzmacnia znaczenie dostępu do danych, ich gromadzenia i przechowywania coraz większych i bardziej złożonych zbiorów, obejmujących różne obszary nauki. Towarzyszyć temu muszą działania zmierzające m.in. do zwiększenia dostępności danych literaturowych i badawczych.

Nasza Uczelnia posiada nowoczesną infrastrukturę badawczą. Konieczne jest jednak zapewnienie codziennego komfortu prowadzenia badań, także w zakresie korzystania z informacji i łatwego, tj. zintegrowanego i wystandaryzowanego dostępu do niej. Zobowiązanie to wiąże się z potrzebą uwzględnienia rosnących kosztów i poziomu skomplikowania zarządzania danymi oraz ich zbiorami. W najbliższych latach mocno będzie wspierany rozwój badań i metod badawczych z wykorzystaniem dużych zbiorów danych (big data), jak również cyfrowe rozwiązania otwartej nauki i inne innowacje, mające szanse poprawiać współpracę naukową, organizację badań i zarządzanie nimi. Dzięki temu uniwersyteckie zespoły badawcze oraz osoby prowadzące dydaktykę będą mogły efektywniej współpracować z partnerami w kraju i na świecie.

CELE OPERACYJNE
2.3.3.
Pomoc merytoryczna w zakresie rozwiązywania problemów naukowych z wykorzystaniem narzędzi informatycznych, także w zakresie badań wykraczających poza zakres dyscypliny naukowej osoby prowadzącej badania.
2.3.4.
Centralne udostępnianie i pokrywanie kosztów licencji oprogramowania do prowadzenia badań naukowych.

F2

Powszechna dostępność sprzętu komputerowego i oprogramowania dla osób zatrudnionych oraz osób kształcących się w szkołach doktorskich, prowadzących badania w każdej dyscyplinie naukowej

Strategiczny plan cyfryzacji nauki, obejmujący również wsparcie osób pracujących w organizacji, staje się jednym z filarów budowania uniwersytetu nowoczesnego oraz konkurencyjnego na arenie międzynarodowej. Pandemia COVID-19 oraz szereg wynikających z niej decyzji i ograniczeń uwidoczniły, w jaki sposób technologie informatyczne były w stanie zamortyzować ryzyka związane z prowadzeniem badań naukowych w tamtym okresie.

Dostrzegamy przy tym i rozumiemy, że cyfryzacja to nie tylko zaangażowanie finansowe, ale również doradztwo oraz wsparcie merytoryczne i techniczne w zakresie korzystania z narzędzi informatycznych. Umożliwienie członkom społeczności akademickiej UW – w tym osobom będącym na początku swojej drogi naukowej, tj. kształcącym się w szkołach doktorskich – osiągania coraz wyższego poziomu doskonałości naukowej i wzmacnianie ich potencjału wymagają od nas udzielania wsparcia na każdym etapie pracy naukowej, dzielenia się pomiędzy jednostkami – np. poprzez system szkoleń – wiedzą, doświadczeniem oraz dobrymi praktykami usprawniającymi codzienną działalność badawczą, wykorzystującą narzędzia informatyczne i zasoby cyfrowe.

Zdajemy sobie sprawę, że konieczne jest w tym obszarze dalsze systemowe inwestowanie w infrastrukturę informatyczną UW wspierającą bezpośrednio lub pośrednio badania i ich obsługę. Niezbędne jest także tworzenie i udostępnianie różnego rodzaju zasobów i narzędzi informatycznych, będących obecnie kluczowym elementem współpracy międzynarodowej, umożliwiającym prowadzenie i wzmacnianie badań w takim środowisku.



F2

2.4 Interdyscyplinarność badań – wspólnota działań i praktyk badawczych

CELE OPERACYJNE
2.4.1.
Wsparcie dla tworzenia i funkcjonowania projektów i zespołów interdyscyplinarnych z udziałem kadry z różnych jednostek UW.
2.4.2.
Upowszechnienie znajomości metodologii badawczej różnych dyscyplin naukowych.

Interdyscyplinarność badań oraz różnorodność metodologii

Uniwersytet chce podążać za dynamiką zmieniającego się świata, mającą bezpośredni wpływ na obszary i zagadnienia badawcze. Coraz częściej dostrzegane są korzyści ze współpracy różnych dyscyplin i dziedzin, w tym z wykorzystania metodologii badawczych charakterystycznych dla innych obszarów – zarówno z perspektywy własnego rozwoju, jak i innowacyjności realizowanych wspólnie prac.

Wydobycie i wykorzystanie pełnego potencjału badawczego jest fundamentalnym zadaniem Uniwersytetu Warszawskiego. Dostrzegamy przy tym i rozumiemy, że aby to partnerstwo mogło zachodzić, konieczne jest zbudowanie optymalnych warunków do współpracy, zarówno między poszczególnymi osobami, jak i całymi jednostkami organizacyjnymi. W kolejnych latach będzie-

my zatem wspierać, także finansowo, podejmowanie i realizowanie interdyscyplinarnych projektów, tworzenie inter- i transdyscyplinarnych grup i zespołów, a tym samym także wykorzystywanie zróżnicowanych metod badawczych. Wzmocnimy systemowe rozwiązania organizacyjne, oferujące przestrzenie do prowadzenia sprawnej kooperacji, bez ryzyka ograniczenia zasobów i funkcjonowania dotychczasowych dyscyplin. Tworząc zaś uniwersyteckie bazy wiedzy, pozwalające m.in. na lepsze sieciowanie osób prowadzących badania w ramach różnych jednostek, wymianę wiedzy o realizowanych projektach i inicjatywach, poprawimy proces komunikacji wewnętrznej – kluczowego elementu silnej interdyscyplinarności.

CELE OPERACYJNE
2.4.3.
Współpraca naukowa osób, które ukończyły UW z osobami prowadzącymi aktualnie badania na naszej uczelni w każdej dyscyplinie naukowej.

Podtrzymywanie i wzmacnianie więzi z Uczelnią osób, które ukończyły studia na Uniwersytecie Warszawskim, jako forma podnoszenia potencjału naukowego

Osoby, które ukończyły naszą Uczelnię, stanowią jej niezwykle cenny zasób. Dobre relacje z tą częścią wspólnoty akademickiej przynoszą szereg korzyści każdej ze stron. Uniwersytet zyskuje możliwość korzystania z kompetencji oraz doświadczenia tych osób, ich relacji zawodowych, a także potencjału branż, które reprezentują, w zamian oferując kapitał intelektualny oraz wyjątkową infrastrukturę badawczą. W kolejnych latach, bazując na dobrych praktykach dotyczących tworzenia zaangażowanej i wspierającej sieci obejmującej osoby, które ukończyły naszą Uczelnię, również w obszarze badań naukowych, podejmiemy działania, dzięki którym wzmocnimy system współpracy, zarówno na poziomie jednostek organizacyjnych UW, jak i ogólnouniwersyteckim.



F2

CELE OPERACYJNE
2.4.4.
Zwiększenie dostępności wysokiej jakości kształcenia doktorskiego.
2.4.5.
Upowszechnienie elastycznych form i programów kształcenia doktorskiego.

Rozwój wysokiej jakości kształcenia doktorskiego na Uniwersytecie Warszawskim

Uniwersytet Warszawski dąży do doskonalenia wszystkich obszarów swojej aktywności. Naszą rolą jest zaoferowanie osobom piszącym doktoraty najwyższej jakości wykształcenia, obejmującego nabycie szerokich kompetencji naukowych, umożliwiających inicjowanie i podejmowanie efektywnej współpracy w ramach różnych środowisk i dyscyplin (nie tylko tych, w zakresie których osoby te odbyły kształcenie).

Będąc na początku drogi naukowej, osoby przygotowujące doktoraty potrzebują szczególnego wsparcia w zakresie rozwijania swoich kompetencji badawczych. Uczestniczenie w wysokiej klasy projektach naukowych jest istotnym elementem kształcenia doktorskiego.

2.5 Uniwersytet jako znaczący partner badawczy w środowisku międzynarodowym

CELE OPERACYJNE
2.5.1.
Intensyfikacja współpracy naukowej w ramach sojuszy międzynarodowych.
2.5.2.
Promocja UW i poszukiwanie nowych partnerów naukowych.

Uniwersytet Warszawski istotnym partnerem badawczym dla ważnych zagranicznych ośrodków naukowych

Współpraca w ramach Sojuszu 4EU+ jest jednym z priorytetów w zakresie współpracy międzynarodowej UW, a jej intensyfikacja w obszarze badań stanowi ważny cel na najbliższe lata. Równocześnie, w obliczu dynamicznie zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, kluczowe wyzwania stawiane Sojuszowi, takie jak wzrost mobilności osób studiujących i zatrudnionych oraz zwiększenie integracji uczelni zrzeszonych w Sojuszu, wymagają intensyfikacji zaangażowania i aktywności. Z jednej strony przedmiotem wspólnej pracy powinno być zwiększenie atrakcyjności 4EU+ na arenie międzynarodowej, z drugiej natomiast, z punktu widzenia UW, istotnym wyznacznikiem rozwoju w tym zakresie będzie wzrost liczby kolektywnych przedsięwzięć naukowych i edukacyjnych, w tym wspólnie realizowanych projektów, wspólnych modułów edukacyjnych, także tych uwzględniających kształcenie doktoranckie, oraz intensyfikacja wymiany naukowej i studenckiej. Równocześnie będziemy silnie wspierać kontynuowanie programów umów dwustronnych i konsorcjów naukowych, w tym aktywności w ramach partnerstw i programów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, przyczyniających się do podnoszenia skuteczności prowadzenia naszych badań w skali międzynarodowej.

Mając na uwadze znaczenie różnorodnych kontaktów badawczych i potrzebę ich nawiązywania, Uniwersytet pragnie aktywnie poszukiwać nowych partnerów naukowych, zarówno w ramach europejskiego sąsiedztwa, jak również z uwzględnieniem wiodących pozaunijnych i pozaeuropejskich uczelni i instytucji naukowych. Wymaga to zdecydowanego zaangażowania na poziomie organizacyjnym, a także działań służących promocji UW wśród potencjalnych partnerów.

F2



CELE OPERACYJNE

2.5.3.
Udoskonalenie warunków pobytu i pracy osób czasowo prowadzących działalność badawczą na UW, a wywodzących się z zagranicznych ośrodków naukowych.

2.5.4.
UW jako konkurencyjny pracodawca dla osób, które ukończyły studia i zdobyły stopnie naukowe w renomowanych światowych ośrodkach naukowych.

Wzrost ilościowy i jakościowy międzynarodowych zespołów badawczych afiliowanych na UW

Istotnym elementem współpracy na skalę światową jest budowanie międzynarodowych zespołów badawczych. Uniwersytet Warszawski będzie wspierać ich tworzenie i rozwój, podejmowanie trudnych i skomplikowanych zagadnień naukowych, wchodzenie w nowe obszary badawcze czy też – na poziomie instytucjonalnym – wspólne aplikowanie o prestiżowe granty.

Chcemy, aby UW stało się miejscem atrakcyjnym dla osób prowadzących badania, reprezentujących renomowane światowe ośrodki naukowe, zarówno pod względem możliwości realizacji badań, jak i warunków pobytu i pracy na naszej Uczelni. W tym celu pragniemy wdrażać udogodnienia organizacyjne odpowiadające w sposób elastyczny potrzebom zagranicznych uczonych przyjmowanych na UW na pobyty badawcze.



F2

CELE OPERACYJNE

2.5.5.
Zwiększenie zaangażowania osób prowadzących badania w zagranicznych ośrodkach naukowych w kształceniu i tworzeniu programów edukacyjnych.

2.5.6.
Rozwój mobilności międzynarodowej osób kształcących się w szkołach doktorskich oraz młodej kadry naukowej, w szczególności do i z krajów Europy Środkowej i Wschodniej.

2.5.7.
Promowanie marki Uniwersytetu Warszawskiego.

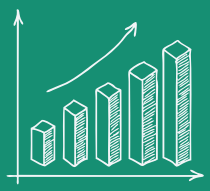
Uniwersytet Warszawski wiodącym ośrodkiem kształcenia kadr naukowych w Europie Środkowej i Wschodniej

Mając na uwadze potrzebę wieloaspektowego kształcenia, chcielibyśmy zwiększyć zaangażowanie zajmujących się nauką osób z zagranicznych ośrodków badawczych w proces tworzenia i realizacji programów edukacyjnych na naszej Uczelni. Wierzymy, że różnorodność, bazująca na zróżnicowanych doświadczeniach naukowych oraz na wielokulturowości, sprzyja innowacyjnemu i twórczemu myśleniu, a co za tym idzie nowatorskim ideom badawczym.

Naszym celem jest również zwiększanie mobilności międzynarodowej osób kształcących się w szkołach doktorskich, w tym budowanie partnerstw w ramach najbliższego sąsiedztwa europejskiego. Dla przyszłości UW kluczowe jest, aby w procesie rozwoju naukowego młodzi ludzie stawali się także członkami międzynarodowej wspólnoty, aby poprzez kontakty z zagranicznymi uczelniami i instytucjami badawczymi budowali kompetencje naukowe oraz umiejętność pracy w międzykulturowych grupach badawczych.

Wiemy, że do osiągnięcia powyższych celów niezbędna jest odpowiednia strategia budowania i promowania globalnej marki Uniwersytetu Warszawskiego. W kolejnych latach będziemy dążyć do tego, by UW był postrzegany jako uczelnia badawcza o standardach międzynarodowych, konkurencyjna i stale rozwijająca się.

Osiągnięcie naszych celów w ramach filaru **Doskonałość badawcza** będziemy mierzyć przede wszystkim:



1. Wzrostem liczby dyscyplin naukowych UW, które poprawiły ocenę w kategorii naukowej.

   Wzrost wyliczany w stosunku do liczby w roku bazowym (2022); Jednostka pomiaru: sztuka; W 2028 r.: 2; W 2032 r.: 4.

2. Wzrostem liczby projektów badawczych prowadzonych we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym UW.

3. Wzrostem liczby przyznanych grantów ERC lub innych prestiżowych grantów międzynarodowych i krajowych.

   Średnioroczny wzrost liczby przyznanych grantów mierzony wzrostem liczby grantów ERC, Maestro (NCN) lub innych prestiżowych grantów międzynarodowych i krajowych w stosunku do liczby w roku bazowym (2022). Jednostka pomiaru: sztuka; Średniorocznie, W 2023-2028 r.: 2; W 2029-2032 r.: 3.

4. Wzrostem liczby / Wzrostem wartości projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych.

5. Wartością nakładów na infrastrukturę naukowo-badawczą.

6. Wzrostem liczby inicjatyw, projektów i przedsięwzięć realizowanych przez międzynarodowe lub interdyscyplinarne zespoły badawcze.

7. Wzrostem liczby konsorcjów, partnerstw oraz umów międzynarodowych o współpracy naukowej z udziałem UW.

   Średnioroczny wzrost w stosunku do liczby w roku bazowym (2022); Jednostka pomiaru: sztuka; Średniorocznie, W 2023-2028 r.: 5; W 2029-2032 r.: 7.

8. Wzrostem liczby naukowców z zagranicy: zatrudnionych, visiting professors, opiekunów prac naukowych, osób doktoryzujących się.

9. Wzrostem liczby kongresów, konferencji i warsztatów z udziałem zagranicznych uczestników i wykładowców.

F2

Filar 3.

Odpowiedzialne zarządzanie uczelnią oraz rozwój infrastruktury

Doskonaląc i wzmacniając rangę i znaczenie naszej Uczelni, mamy ambicję powiązania celów rozwojowych Uniwersytetu z jego społecznym oddziaływaniem. Nowe wyzwania powodują, że powinniśmy konsekwentnie rozwijać się jako organizacja społecznie innowacyjna, odpowiedzialnie zarządzana i rozwijająca się w sposób zrównoważony. Chcemy zwiększać elastyczność i podnosić sprawność organizacyjną, nowoczesność i odkrywczość wykraczające poza tradycyjne działania realizowane na UW, a więc badania i kształcenie. Wymienione wartości mają intensywniej przenikać do obszarów związanych z zarządzaniem, organizacją pracy, planowaniem i przyczyniać się w ten sposób do wzmacniania relacji z otoczeniem oraz wypełniania trzeciej misji uczelni. Wiele procesów związanych z podstawowymi obszarami naszej działalności podlega silnym wpływom i w konsekwencji zmianom. Zwiększa się jednocześnie ich złożoność. W nadchodzących latach uczelnie wyższe będą zmuszone w sposób ciągły i elastyczny dostosowywać swoje struktury i sposoby zarządzania, zmieniać procesy i procedury, a także szukać nowych form organizacji i finansowania, które umożliwią nawiązywanie efektywnej współpracy, realizację ambitnych przedsięwzięć naukowych i dydaktycznych czy też podejmowanie zrównoważonych inwestycji.

Dużą wagę będziemy przywiązywać do zaawansowanych, nowych technologii informatycznych i idących za nimi rozwiązań, które zmieniają modele działalności we wszystkich sektorach na całym świecie. W ostatnich dekadach szkolnictwo wyższe również przechodzi intensywną transformację w tym zakresie. Zmiany obejmują m.in. przejście na technologie oparte na zasobach chmurowych, przystosowanie do korzystania z urządzeń i aplikacji mobilnych, a także wdrażanie systemów i narzędzi wykorzystywanych do zarządzania oraz zaawansowanej analityki. W najbliższych latach transformację cyfrową w Uniwersytecie Warszawskim należy postrzegać potencjalnie jako jedną z głównych sił napędowych rekonfiguracji i unowocześnienia naszych głównych procesów biznesowych.

Uznajemy, że wszystkie osoby tworzące naszą społeczność akademicką wspólnie przyczyniają się do realizacji misji naszej Uczelni, do jej rozwoju i budowania dobrego imienia. UW, chcąc być postrzegany jako instytucja pozytywnie wpływająca na otoczenie, budująca dobre relacje, zajmująca stanowisko w trudnych kwestiach i sporach, powinien szczególnie chronić i pielęgnować wartości własnej wspólnoty. Chcemy, aby nasze działania umożliwiły pełniejsze wykorzystywanie

F3

potencjału UW, otwarcie się na postulaty i potrzeby całej naszej społeczności, w tym osób, które ukończyły naszą Uczelnię. Istotą Uniwersytetu jest także otwartość na świat, a umiędzynarodowienie postrzegamy jako kluczowy element budowania tożsamości Uczelni. Jest to proces niezbędny dla dalszego rozwoju, ale też warunek zachowania i pielęgnowania wartości Universitas we współczesnym świecie. Aktywne uczestnictwo w międzynarodowej wspólnocie akademickiej otwiera coraz więcej możliwości dla nas jako instytucji, dla szeroko rozumianej społeczności UW, w szczególności kadry akademickiej i osób kształcących się. Niewątpliwie wiele aktualnych i przyszłych wydarzeń geopolitycznych, zmian społecznych i ekonomicznych w dłużej perspektywie może wpływać na strategię Uczelni w obszarze umiędzynarodowienia i kształtować ją. Musimy być świadomi tych wyzwań i umożliwić zarządzanie całościowo rozumianym procesem umiędzynarodowienia na UW w sposób nowoczesny i elastyczny.

3.1 Wzmacniając autorytet Uczelni w stronę szerszego otwarcia, współpracy i zaangażowania

CELE OPERACYJNE

3.1.1.
Wypracowanie narzędzi zarządczych, w tym finansowych, ułatwiających współpracę z zewnętrznymi podmiotami badawczymi, edukacyjnymi, samorządowymi i biznesowymi.

3.1.2.
Zbudowanie pozycji UW jako miejskiego, regionalnego oraz krajowego lidera i partnera, mającego wpływ na wypracowanie kierunków działań oraz uzgodnienia stanowisk różnych środowisk, stwarzające możliwości wykorzystania wiedzy oraz dobrych praktyk uczelni.

3.1.3.
Intensyfikacja i wzmocnienie komunikacji zewnętrznej ukierunkowanej na promowanie wyników badań, sukcesów kadry naukowej, osób studiujących i przygotowujących rozprawy doktorskie, oraz tych, które ukończyły naszą Uczelnię, a także dobrych praktyk i rozwiązań organizacyjnych stosowanych przez UW.

F3

Wdrożenie procesów oraz standardów zarządzania mających potencjał upowszechnienia w ramach rozwiązań systemowych dla szkolnictwa wyższego w kraju

UW będzie pielęgnował i rozwijał dobre relacje z otoczeniem, w szczególności poprzez współpracę przynoszącą obopólne korzyści. W kolejnych latach planujemy wypracowywanie uniwersyteckich narzędzi zarządczych, które istotnie ułatwią współdziałanie z zewnętrznymi podmiotami badawczymi, edukacyjnymi, a także biznesowymi i samorządowymi. Nasza pozycja wśród instytucji akademickich oraz centralna lokalizacja w aglomeracji stołecznej powinny przyczyniać się do budowy pozycji UW jako miejskiego, regionalnego, a także krajowego lidera i partnera otoczenia.

Dzięki wykorzystaniu i upowszechnianiu dobrych praktyk, w tym zarządczych i organizacyjnych, pragniemy wskazywać kierunki działań i realnie wpływać na wypracowanie rozwiązań lokalnych i globalnych problemów. Uniwersytet powinien rozwijać zdolności do współdziałania i zaangażowania na każdym poziomie: od lokalnego – w odniesieniu do współpracy z m.st. Warszawą, ale też z mniejszymi środowiskami miejskimi – przez regionalny, skończywszy na poziomie krajowym i międzynarodowym. Chcielibyśmy, aby UW był postrzegany jako otwarta na współpracę organizacja i partner. Będziemy jednocześnie dążyć do intensyfikacji komunikacji zewnętrznej służącej wymianie wiedzy i dobrych praktyk, ich upowszechnianiu i popularyzacji w naszym otoczeniu.

CELE OPERACYJNE

3.1.4.
Znacząca jakościowo i ilościowo przebudowa i rozbudowa infrastruktury UW otwartej na społeczność spoza UW, umożliwiającej stworzenie na wszystkich kampusach UW funkcjonalnej, zrównoważonej, przyjaznej dla ludzi i środowiska przestrzeni publicznej.

3.1.5.
Zwiększenie udziału podmiotów zewnętrznych w tworzeniu, wykorzystaniu i rozwoju infrastruktury sportowej, kulturalnej i socjalnej UW.

Wspieranie inwestycji UW zmierzających do tworzenia i rozbudowy infrastruktury mającej pozytywny wpływ na otoczenie społeczne i zrównoważony rozwój

Uniwersytet ma również ambicję tworzenia warunków umożliwiających bezpośrednie oddziaływanie na otoczenie społeczne, m.in. poprzez przebudowę i rozbudowę wysokiej jakości infrastruktury uniwersyteckiej, w tym w ramach Programu Inteligentny Zielony Uniwersytet. Dzięki temu chcielibyśmy stworzyć na wszystkich naszych kampusach funkcjonalną, zrównoważoną oraz przyjazną dla ludzi i środowiska przestrzeń publiczną.

UW będzie ułatwiać korzystanie z uniwersyteckich zasobów, zbiorów oraz infrastruktury, m.in. poprzez umożliwienie szerszego udziału osób spoza Uczelni w różnego rodzaju wydarzeniach, których jest organizatorem. W szczególności dotyczy to przedsięwzięć o charakterze kulturalnym i sportowym. Chcielibyśmy, aby wydarzenia organizowane przez UW na stałe wpisały się w kalendarz wydarzeń miejskich i przyczyniały się do podnoszenia jakości życia osób mieszkających w Warszawie i regionie, a także wizytujących stolicę.





CELE OPERACYJNE

3.1.6.
Zabezpieczenie przestrzeni inwestycyjnej dla Wydziału Medycznego i środków na jego rozwój.

3.1.7.
Optymalne wykorzystanie kompetencji i zasobów jednostek UW uczestniczących w tworzeniu WM, a także zabezpieczenie infrastrukturalne i finansowe dydaktyki i badań związanych z kierunkami medycznymi w innych niż WM jednostkach UW.

F3

Utworzenie Wydziału Medycznego w oparciu o zasoby i różnorodność UW w celu zbudowania silniejszych relacji i oddziaływania na otoczenie społeczne

Ochrona zdrowia i medycyna to szczególne obszary odpowiedzialności i wyzwań stojących przed współczesnymi społeczeństwami. Rozprzestrzenianie się chorób cywilizacyjnych, w ostatnim czasie kryzys wywołany pandemią, a także problemy będące wynikiem starzenia się społeczeństw europejskich uświadamiają nam wagę tych zagadnień. Niepokojący jest w tym kontekście niedobór kadry medycznej w naszym kraju. Biorąc pod uwagę gwałtownie rosnące potrzeby, a także ogromny potencjał badawczy i innowacyjny, który tkwi w rozwoju dyscyplin medycznych i nauk o zdrowiu, podjęliśmy decyzję o restytucji uniwersyteckiego Wydziału Medycznego. Jesteśmy świadomi wielu czekających nas wyzwań z tym związanych. Dlatego też w najbliższych latach UW podejmie działania zmierzające nie tylko do zapewnienia warunków materialnych szybkiego rozwoju tego Wydziału, ale także do wypracowania rozwiązań organizacyjnych, zarządczych i finansowych, które pozwolą lepiej wykorzystać w tym celu istniejący już potencjał naukowy i dydaktyczny Uczelni.

3.2 Odpowiedzialność i sprawność u podstaw uniwersyteckiej kultury działania

CELE OPERACYJNE

3.2.1.
Wypracowanie schematu podziału kompetencji w obszarze zarządzania, w tym finansów i infrastruktury, między administracją centralną i jednostkami organizacyjnymi.

3.2.2.
Uproszczenie i optymalizacja procesów i procedur zarządzania, a także klaryfikacja zasad organizacji i koordynacji pracy, podejmowania decyzji, gromadzenia danych i dokumentacji we wszystkich sferach działalności UW.

3.2.3.
Utrzymanie stabilnej kondycji finansowej – dążenie do bilansowania kosztów i przychodów, budowanie bezpieczeństwa finansowego oraz dywersyfikacja źródeł finansowania.

3.2.4.
Konsolidacja przestrzenna Uniwersytetu i zmniejszanie zjawiska rozproszenia jednostek organizacyjnych w wielu obiektach.

3.2.5.
Wzmocnienie komunikacji wewnętrznej.

F3

UW organizacją doskonalącą się i reagującą na zmiany w otoczeniu – uproszczenie i poprawa jakości zarządzania procesami organizacyjnymi, finansowymi i inwestycyjnymi oraz standaryzacja i polepszenie zarządzania przestrzenią i infrastrukturą uczelni

Uniwersytet będzie utrzymywać i rozwijać profesjonalne zarządzanie wszystkimi procesami, dzięki czemu stworzy warunki do wymiany wiedzy i umiejętności między zatrudnionymi osobami, zespołami oraz jednostkami organizacyjnymi. Realizacja dużych przedsięwzięć i programów, takich jak Program Wieloletni czy Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza, ale też projekty i przedsięwzięcia wdrażane przez poszczególne jednostki organizacyjne UW szczególnie uwidaczniają nam wyzwania natury zarządczej i organizacyjnej. Tam, gdzie to możliwe, będziemy wprowadzać jednolite systemy i procedury zarządcze, szerzej korzystać z nowoczesnych technologii, narzędzi i systemów umożliwiających gromadzenie dokumentacji i danych oraz zarządzanie z ich wykorzystaniem w możliwie najszerszym wymiarze. Będziemy dążyć do uproszczenia i optymalizacji procesów i procedur zarządzania oraz podejmowania decyzji, a jednocześnie tworzyć przejrzyste ścieżki audytów, pozwalające monitorować realizację poszczególnych zadań. Umożliwi to podniesienie efektywności i skuteczności wszystkich uniwersyteckich procesów, wpłynie na poprawę współpracy między poziomami ogólnouniwersyteckim i wydziałowym, a także pozwoli istotnie równoważyć ryzyka wynikające ze słabości niektórych procedur i systemów zarządczych, co wpłynie na ograniczenie kosztów, zarówno finansowych, jak i organizacyjnych.

Ostatnie zmiany i wyzwania, niestabilność geopolityczna i kryzys społeczno-ekonomiczny, których doświadczamy również w Polsce, skupiają naszą uwagę na działaniach wzmacniających stabilność ekonomiczną Uniwersytetu, oszczędne i właściwe zarządzanie zasobami oraz dywersyfikację źródeł finansowania. Nasze plany rozwojowe uwzględniają poprawę warunków pracy – w ramach aktualnie funkcjonującej infrastruktury, a także przez rozwój zaplecza badawczego i dydaktycznego. W kolejnych latach nastąpi intensyfikacja realizacji dotychczasowych i wdrażanie nowych projektów oraz programów rozwoju infrastruktury uniwersyteckiej, w szczególności związanych z budową potencjału nowego Wydziału Medycznego. Rozwijając infrastrukturę badawczą, nie zapomnimy o uwzględnieniu obszaru związanego z jakością obsługi i wypoczynku, w tym bazy socjalnej, sportowej i kulturalnej. Ważnymi elementami planowania tych przedsięwzięć będą: zrównoważone podejście do ich projektowania (m.in. elastyczność projektowania przestrzeni i technologii) oraz stosowanie możliwie najnowocześniejszych technologii ograniczających zarówno koszty finansowe, jak i środowiskowe przyszłych aktywności UW. Istotnym aspektem planowania inwestycji i zmian w Uniwersytecie będzie dążenie do konsolidacji przestrzennej UW, co ograniczy potrzebę przemieszczania się między kampusami. Dążenie do zrównoważonego podejścia w działaniach uniwersyteckich, promowanie wewnątrz Uniwersytetu Warszawskie-

go społecznej odpowiedzialności czy kwestii ochrony klimatu powinno nie tylko przejawiać się w przekazywanej wiedzy akademickiej i badaniach uniwersyteckich, ale także na stałe zakorzenić się w naszych wewnętrznych procedurach i codziennych czynnościach. Jedynie w taki sposób, realizując zapisy uniwersyteckiej Agendy na rzecz klimatu i zrównoważonego rozwoju, UW będzie mógł silniej przyczyniać się do tworzenia dynamicznej, aktywnej i uczącej się organizacji, która w kolejnych latach zapewni zrównoważone środowisko pracy i nauki całej naszej społeczności.

Pełne wykorzystanie potencjału UW nie będzie możliwe bez wspierania i zintegrowania środowiska pracy, w którym wszystkie grupy pracowników będą mogły rozwijać kompetencje i wykorzystywać swoje umiejętności. Potrzebna jest nam silniejsza integracja środowiskowa, szersze wdrożenie partycypacyjnego modelu współdecydowania, zaangażowanie większej liczby osób reprezentujących różne grupy i społeczności UW w procesy zarządzania. Ważnym krokiem w tym kierunku będzie wzmocnienie komunikacji wewnętrznej bazującej na nowoczesnych systemach elektronicznych, wykorzystującej dobre praktyki stosowane w naszej Uczelni, a także szeroko zbierane, udostępniane i możliwe do analizowania dane.

3.3 Rozwój cyfrowej organizacji dla wzmocnienia spójności i zarządzania

CELE OPERACYJNE

3.3.1.
Stworzenie jasnych mechanizmów przepływu informacji w strukturach poziomych i pionowych.

3.3.2.
Tworzenie i doskonalenie cyfrowego obiegu dokumentów oraz rozwój narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie, ułatwienie dostępu do danych wspomagających procesy decyzyjne na wszystkich szczeblach zarządzania.

3.3.3.
Biegłość cyfrowa osób zatrudnionych na uczelni, m.in. w obszarze obsługi narzędzi informatycznych i zarządzania danymi oraz dalsza informatyzacja obsługi administracyjnej i finansowej UW.

3.3.4.
Modernizacja infrastruktury i zasobów związanych z cyfryzacją UW, w tym rozwijanie standardów cyberbezpieczeństwa.

F3

Wzmocnienie kompetencji ludzkich, organizacyjnych oraz infrastrukturalnych w zakresie cyfryzacji uczelni

Jedną z podstaw dalszego rozwoju Uniwersytetu będzie bardziej efektywny dostęp do uporządkowanych i zintegrowanych danych oraz informacji, istotnie przyczyniających się do poprawy realizacji głównych procesów i zadań Uczelni. Wypracujemy jasne mechanizmy przepływu informacji w strukturach uniwersyteckich, jak również uprościmy zasady i procedury dostępu do nich. W najbliższych latach zdynamizujemy modernizację i rozwój infrastruktury informatycznej, systemów i procedur związanych z doskonaleniem cyfrowego obiegu dokumentów, a także ułatwieniem dostępu do danych wspomagających procesy decyzyjne na wszystkich szczeblach zarządzania. Zaawansowana analityka w obszarze procesów zarządczych, także w oparciu o zbiory big data, stworzy szansę zwielokrotnienia potencjału UW, umożliwi wykonywanie bardziej złożonych i precyzyjnych analiz zbiorów danych oraz lepsze planowanie i realizację podstawowych procesów. Zmiany w obszarze cyfryzacji, stanowiące konsekwencję coraz większych oczekiwań ze strony społeczności Uczelni, wymuszą konieczność wdrażania rozwiązań informatycznych opartych m.in. na ideach user experience czy mobile first. Postępująca cyfryzacja będzie też wymagać nowych umiejętności od osób zatrudnionych na UW. Potrzebne będzie większe wsparcie w zakresie sprawnego i efektywnego wykonywania pracy w środowisku bogatym w dane cyfrowe. W nadchodzących latach niezbędne będą też dalsze inwestycje związane z rozwojem naszych zasobów cyfrowych i opartych na nich usług, przy jednoczesnym zapewnieniu najwyższego poziomu bezpieczeństwa tych rozwiązań.

3.4 Uniwersytet zintegrowany wokół wspólnych wartości

CELE OPERACYJNE

3.4.1.
Opracowanie systemu znoszącego bariery formalne i finansowe ograniczające integracyjne/interdyscyplinarne działania badawcze i dydaktyczne, a także zapewnienie warunków do wzmocnienia znaczenia w nauce światowej badawczych i dydaktycznych ośrodków i grup międzywydziałowych, udostępnienie zasobów i wspieranie kultury ich współdzielenia.

3.4.2.
Dalsze wzmacnianie i uspójnianie działań na rzecz równości, różnorodności, solidarności, poszanowania etyki oraz przeciwdziałania dyskryminacji, we wszystkich sferach działalności UW.

3.4.3.
Poszerzanie włączania osób wchodzących w skład całej społeczności Uczelni w procesy podejmowania decyzji na UW, w tym w obszarze polityki naukowej, rozwój procesów partycypacji i systemów wdrażania wyników konsultacji na UW.

3.4.4.
Rozwijanie instytucjonalnych form utrzymania kontaktu z osobami, które ukończyły naszą Uczelnię, w celu budowania wspólnoty i zaangażowania w rozwój UW.

3.4.5.
Intensyfikacja działań komunikacyjnych promujących inkluzywność, a także upowszechniających wartości wspólnoty akademickiej UW.

F3

Zapewnienie warunków i systemów zarządzania na rzecz poprawy integracji i współpracy wewnętrznej oraz równości i inkluzywności

Uniwersytet będzie tworzyć nowe, bardziej przejrzyste i elastyczne formy organizacji współpracy, zwiększając jej zasięg, poziom oraz ogólną efektywność; będzie upraszczać procesy i procedury administracyjno-organizacyjne i optymalizować je przy wsparciu rozwiązań cyfrowych.

Dostrzegamy konieczność wdrażania działań służących rozwijaniu silniejszego poczucia tożsamości, wspólnoty, znacznie wykraczającego poza wewnętrzny krąg w ramach wydziału, jednostki czy grupy pracowniczej. Jednym z celów, którego osiągnięcie chcielibyśmy wspierać, jest budowanie kultury opartej na współpracy międzyobszarowej i interdyscyplinarnej. Badania oraz wszechstronne kształcenie, sięgające poza granice tradycyjnych dyscyplin naukowych, dają nie tylko wymierne rezultaty badawcze czy lepsze efekty kształcenia, ale również szansę na uwspólnotowienie, poprawę komunikacji, wymianę wiedzy i wzajemnego zrozumienia między członkami naszej społeczności. W najbliższych latach podejmiemy działania eliminujące przeszkody organizacyjne, administracyjne czy też materialne utrudniające tego rodzaju współpracę. Aby zapewnić wspólnotowy charakter UW, będziemy tworzyć, modernizować i wyposażać szeroko rozumianą infrastrukturę, z myślą o dostosowaniu i sprzyjaniu integracji oraz współpracy przedstawicieli różnych grup naszej społeczności. Wykorzystamy w tym celu nasze dotychczasowe dobre praktyki i doświadczenia, między innymi związane z inwestycjami infrastrukturalnymi Programu Wieloletniego oraz innymi, podejmowanymi w ostatnich kilkunastu latach, z działaniami w ramach IDUB, a także doświadczenia innych organizacji,

Budowanie wspólnoty to także zobowiązanie do wspierania postaw równości, tolerancji oraz integracji, w tym poszanowania dla różnorodności. Cele naszej społeczności powinny urzeczywistniać zasadę, że równość i różnorodność stanowią o naszej sile i tym samym wzmacniają Uniwersytet w realizacji jego podstawowych zadań. Chcemy rozpoznawać i likwidować niekorzystne praktyki, usuwać bariery, które osłabiają lub obciążają naszą wspólnotę. Szczególne zaangażowanie osób stanowiących społeczność UW w budowanie wspólnoty powinno przejawiać się w możliwie pełnym włączeniu osób pracujących i studiujących w procesy podejmowania decyzji na UW, np. poprzez szersze wykorzystywanie metod partycypacyjnych i wdrażanie w życie wyników konsultacji prowadzonych na Uczelni. Chcielibyśmy promować postawy i działania sprzyjające wytworzeniu silniejszego poczucia przynależności, etosu kolegialności i dobra wspólnego, a także wspierać sieci i wzajemne relacje obejmujące nie tylko środowisko osób zatrudnionych i studiujących na UW, ale też osoby, które ukończyły naszą Uczelnię, i interesariuszy. Koncentrując się na ludziach i relacjach, UW będzie dbał o właściwą i efektywną komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, tak by była otwarta i wspierała nas w budowaniu przynależności do szeroko rozumianej wspólnoty, w której wszyscy będziemy czuć się szanowani i doceniani.

3.5 Wsparcie umiędzynarodowienia Uczelni impulsem rozwoju

CELE OPERACYJNE

3.5.1.
Zwiększenie i podniesienie jakości infrastruktury ułatwiającej współpracę międzynarodową wraz ze wsparciem działań UW powiązanych z internacjonalizacją „at home" i tworzeniem „międzynarodowych kampusów"



3.5.2.
Zwiększenie zaangażowania UW i osób reprezentujących naszą Uczelnię w międzynarodowych stowarzyszeniach, partnerstwach i przedsięwzięciach oraz innych zagranicznych gremiach z udziałem uczelni i organizacji.

3.5.3.
Zapewnienie trwałych źródeł finansowania inwestycji związanych z umiędzynarodowieniem uczelni.

3.5.4.
Przegląd i doskonalenie procedur i procesów organizacyjnych wspierających umiędzynarodowienie, w tym związanych z tworzeniem dokumentacji i komunikacją w wielu językach, wsparciem międzynarodowych badań i współpracy dydaktycznej.

F3

Uwzględnienie perspektywy umiędzynarodowienia w planowaniu i wdrażaniu procesów, procedur oraz standardów w zakresie zarządzania i organizacji Uczelni, w tym zarządzania jej zasobami

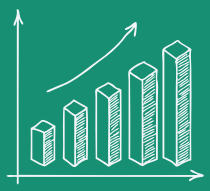
Pomimo obserwowanego w ostatnim czasie spowolnienia w obszarze mobilności międzynarodowej, w kolejnych latach należy spodziewać się zwiększania liczby osób pochodzących z zagranicy chcących studiować i prowadzić badania na UW. Dotyczy to również osób przyjeżdżających na krótsze okresy w ramach wymian akademickich. Wymagać to będzie nie tylko bardzo dobrej oferty edukacyjnej i badawczej, ale i zapewnienia takim osobom możliwości codziennego funkcjonowania na Uczelni. Dlatego też musimy zadbać o odpowiedni standard i zasób dostępnej na UW infrastruktury socjalnej. Osiągniemy to przede wszystkim poprzez realizację inwestycji wynikających z Planu Wieloletniego UW oraz zamierzeń planowanych w ramach Programu Inteligentny Zielony Uniwersytet.

Bardzo duży, potencjalnie transformujący wpływ na rozwój umiędzynarodowienia naszej Uczelni mają technologie informacyjno-komunikacyjne, zarówno infrastruktura, jak i narzędzia oraz systemy i oprogramowanie. UW nadal będzie inwestował w rozwój tego rodzaju zasobów. Podejmiemy m.in. działania związane z tzw. internacjonalizacją na miejscu (at home), przede wszystkim poprzez udział w budowie elementów międzynarodowego cyfrowego kampusu uczelni skupionych w Sojuszu 4EU+, co ułatwi współpracę online uczelni partnerskich. Rozwiązania cyfrowe nie tylko będą stanowić narzędzie obsługi i realizacji wirtualnej wymiany, internacjonalizacji programu nauczania, ale też umożliwią głębsze zaangażowanie się społeczności sojuszniczych uczelni w tworzenie lokalnych rozwiązań odpowiadających na globalne wyzwania XXI wieku.

UW będzie wspierać dalszą internacjonalizację, m.in. poprzez szerszy udział w ciałach i gremiach uniwersyteckich na różnych poziomach organizacyjnych grona eksperckiego i osób z zagranicy o niekwestionowanym autorytecie. Ważne będzie utrzymanie międzynarodowego charakteru Rady Uczelni. Uniwersytet będzie też konsekwentnie dążył do wzmocnienia swojej obecności, zarówno instytucjonalnej, jak i poszczególnych reprezentujących go osób, w międzynarodowych stowarzyszeniach, partnerstwach, w tym w szczególności inicjatywach przyczyniających się do tworzenia europejskiego obszaru badawczego.

Wyznaczone cele i zamierzenia będą wymagały działań wspierających proces umiędzynarodowienia. Konieczne będzie poszukiwanie źródeł jego finansowania, zwłaszcza dla inwestycji materialnych. Niezbędne będzie również doskonalenie naszych procedur i procesów organizacyjnych. Prawdziwe umiędzynarodowienie to również otwarcie się na wzajemne zrozumienie z innymi kulturami, dążenie do pogłębiania kwestii związanych z różnorodnością, uczynienie z tego części życia naszej społeczności. Chcemy nadal przekazywać osobom zatrudnionym i kolejnym rocznikom osób studiujących uniwersalne wartości oraz niezbędne kompetencje międzykulturowe.

Osiągnięcie naszych celów w ramach filaru
Odpowiedzialne zarządzanie uczelnią oraz rozwój infrastruktury
będziemy mierzyć przede wszystkim:



1. Wzrostem liczby wspólnych przedsięwzięć i współpracy UW z zewnętrznymi podmiotami badawczymi, edukacyjnymi, samorządowymi i biznesowymi.
2. Zwiększeniem powierzchni przyjaznej i zrównoważonej infrastruktury uniwersyteckiej.

   Przyrost powierzchni nowych i zmodernizowanych obiektów i przestrzeni UW oddanych do użytku w kolejnych latach realizacji programów, projektów inwestycyjnych i modernizacyjnych w stosunku do roku bazowego (2022); Jednostka pomiaru: m2; W 2028 r.: 171 710 m2; W 2032 r.: 226 170 m2.
3. Uzyskaniem rocznego wyniku finansowego w rachunku zysków i strat na poziomie wyższym od średniej uzyskiwanej przez inne uniwersytety reprezentowane w Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich.

   Średnioroczny wynik finansowy w rachunku zysków i strat UW w latach 2023-2028 oraz 2029-2032 > od średniorocznego wyniku uzyskiwanego przez inne uniwersytety KRUP w tożsamych przedziałach czasowych.
4. Pełnym wdrożeniem ogólnouniwersyteckiego systemu e-obiegu dokumentów.

   Wdrożenie wszystkich zaplanowanych modułów ogólnouniwersyteckiego systemu e-obiegu dokumentów w terminie do 2028 r. 0-1 (1=pełne wdrożenie)
5. Wzrostem liczby procesów partycypacyjnych i konsultacyjnych podejmowanych na UW.
6. Oceną sprawności współpracy między jednostkami administracji a osobami pracującymi i studiującymi na Uczelni.

F3

Filar **4.**

Przyjazne i aktywizujące środowisko pracy

We wstępie do Misji Uniwersytetu Warszawskiego czytamy: „Uniwersytet realizuje swoje cele z udziałem całej wspólnoty uniwersyteckiej: uczonych, studentów i pracowników uczelni". Jesteśmy przekonani, że bez włączenia wspólnoty, w szczególności osób zatrudnionych, nie będzie możliwe osiągnięcie sukcesów na wszystkich polach naszej działalności. Niestabilność, globalne kryzysy, a równocześnie duże oczekiwania zewnętrzne wobec szkolnictwa wyższego będą wymagać od nas silnego zaangażowania, wytrwałości i umiejętności adaptacyjnych. Sukcesy, które odnosimy, przedsięwzięcia, w które jesteśmy zaangażowani, a także wartości, którym hołdujemy, w tym te wdrażane w ramach Europejskiej Karty Naukowca, sprawiają, że UW cieszy się prestiżem i opinią nowoczesnego uniwersytetu. Budując doskonałość naukową i rozwijając nowoczesne kształcenie, nie możemy zapomnieć, że jesteśmy równocześnie głównym pracodawcą w stolicy i na Mazowszu, co zobowiązuje nas do ciągłego doskonalenia polityki kadrowej i poprawy środowiska pracy.

Przyjazne i aktywizujące środowisko pracy jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na zaangażowanie i satysfakcję osób zatrudnionych. Pragnieniem wszystkich jest miejsce pracy dające poczucie bezpieczeństwa, wolne od uprzedzeń, charakteryzujące się wysokim stopniem współpracy i dobrą komunikacją. Praca w środowisku akademickim, która przez dziesięciolecia postrzegana była jako zajęcie stabilne, od wielu lat zmienia swój charakter. Coraz większa konkurencja, w szczególności wyścig o źródła finansowania, czy po prostu rosnące obciążenia administracyjne i organizacyjne powodują, że kadra coraz częściej jest obarczana wieloma dodatkowymi, mocno angażującymi obowiązkami i zadaniami. Wobec tych realiów zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym stanowi duże wyzwanie, z którym chcemy się zmierzyć.

Mając na względzie dobrostan osób zatrudnionych, w kolejnych latach chcemy nadać większe znaczenie zasadom i wartościom związanym z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance). Wierzymy, że dzięki realizacji celów wynikających z tych zasad osoby zatrudnione będą silniej utożsamiać się z Uczelnią i angażować w jej działalność. Przyniesie to UW istotne korzyści i umocni jego wizerunek jako dobrego pracodawcy.

Kryzys wywołany pandemią COVID-19 pokazał, że dzięki zaawansowanej cyfryzacji sektora szkolnictwa wyższego większość uczelni była w stanie stosunkowo szybko zareagować i dostosować się do potrzeb związanych z kształceniem, badaniami naukowymi oraz ich obsługą administracyjną w nowej sytuacji. Z pewnością jednym z istotnych obszarów cyfryzacji, który nabierze tem-

pa w okresie postpandemicznym, jest cała sfera związana ze środowiskiem pracy w uczelniach. Cyfryzacja przyczyni się do zmiany lub powstawania nowych sposobów organizacji pracy, które sprawią, że będziemy ją mogli wykonywać w sposób bardziej elastyczny, płynny i autonomiczny, częściej niż obecnie w oderwaniu od fizycznego miejsca, którym jest kampus Uczelni.

Doświadczenia ostatnich kilku lat poprzedzających przygotowanie Strategii uświadomiły wszystkim także wagę korzyści, które może dać wspierająca wspólnota. Nauczyły nas one solidarności, racjonalności, a także większej empatii. Wspólne wartości oparte na życzliwości, tolerancji i szacunku dla różnorodności, dobre relacje w miejscu pracy, jak również wsparcie i motywacje zawodowe oraz wysokie standardy pracy to dla naszej społeczności kwestie niezwykle ważne. Mamy świadomość, że odpowiednio wzmacniane i pielęgnowane poczucie wspólnoty będzie stanowiło o sile Uczelni i jej sprawności adaptacyjnej w zakresie badań i nauczania oraz dostosowywania struktur Uniwersytetu do nowych wyzwań.

Jako instytucja działająca w zglobalizowanym świecie, odpowiadająca na coraz większą liczbę wyzwań, jeszcze wyraźniej widzimy nasze zakorzenienie w globalnej wspólnocie akademickiej i zaangażowanie w sprawy i relacje mające kontekst międzynarodowy. Dzięki mobilności i wymianie kadr na poziomie instytucjonalnym możliwie jest inicjowanie i rozwijanie współpracy międzynarodowej i międzyuczelnianej. Zdobyte w ten sposób umiejętności, kompetencje i wiedza, a także nowe idee wpłyną na poprawę wielu procesów i obszarów na UW. Możemy wzbogacać nasze doświadczenia zawodowe, dzielić się dobrymi praktykami, a także uczyć się realizować przedsięwzięcia w zróżnicowanych uwarunkowaniach organizacyjnych i w wielokulturowym środowisku pracy. Dalsze umiędzynarodowienie Uniwersytetu jest ważnym i złożonym procesem, a jego powodzenie w nadchodzących latach będzie wymagać od nas podejmowania działań zarówno na poziomie ogólnouniwersyteckim, jak i poszczególnych jednostek organizacyjnych.

4.1 Wzmacniając etos nauczyciela akademickiego

CELE OPERACYJNE

4.1.1.
Pozyskiwanie kadry o kompetencjach pozwalających łączyć naukę i dydaktykę, a w dyscyplinach i specjalnościach, gdzie to możliwe, o kompetencjach pozwalających łączyć naukę i dydaktykę z umiejętnościami o praktycznym zastosowaniu.

4.1.2.
Uwzględnienie w ocenie działalności naukowej i dydaktycznej aktywności związanych z upowszechnianiem nauki, popularyzacją, w tym działalności publikacyjnej o takim charakterze.

F4

Wzmacnianie pozycji i prestiżu zawodu nauczyciela akademickiego

Przyszłe sukcesy UW będą zależeć od naszej zdolności przyciągnięcia osób utalentowanych. Będziemy poszukiwać osób o kompetencjach pozwalających łączyć naukę i dydaktykę, osób otwartych na współpracę z otoczeniem, posiadających umiejętności, które mają zastosowania praktyczne. Szczególnie zależy nam na pozyskaniu ludzi, których praca i doświadczenia zawodowe wychodzą poza granice tradycyjnych dyscyplin naukowych i dziedzin, co zwiększy szansę na realizację na UW przełomowych badań, odkryć oraz innowacji. Potrzebujemy kadry, która oprócz przekazywania wiedzy, umiejętności i kompetencji będzie również potrafiła budować silne zespoły uniwersyteckie. Aby móc realizować te zamierzenia, w kolejnych latach będziemy intensyfikować działania w obszarze HR, w tym w sferze równego traktowania. Wdrażane będą plany poprawiające skuteczność pozyskiwania możliwie najlepszych współpracowników, a także działania na rzecz wszechstronnego rozwoju i zarządzania posiadanymi talentami.

Wykorzystując działania popularyzatorskie, będziemy dążyć do poszerzenia kręgu osób i instytucji będących odbiorcami wiedzy naukowej, a także tych poszukujących praktycznych i naukowych

CELE OPERACYJNE
4.1.3.
Racjonalizacja i wprowadzenie transparentności dodatkowych składników wynagrodzenia wszystkich osób zatrudnionych w trybie umowy o pracę, w tym zatrudnionych na czas określony.

rozwiązań wywodzących się z UW. Nie będzie to możliwe bez szerszego niż obecnie uwzględnienia aktywności w zakresie upowszechniania wiedzy w ocenie działalności kadry akademickiej, co powinno też przyczynić się do większego docenienia tej działalności i zaangażowania w nią.

Będziemy konsekwentnie rozwijać uniwersyteckie systemy, formy wynagradzania oraz uznania osób zatrudnionych na UW. Chcemy, aby dobrze odzwierciedlały one osiągnięcia, szczególnie realizowane w ramach dodatkowej, ponadprzeciętnej aktywności, a jednocześnie były transparentne i racjonalne. Wierzymy, że zaplanowane przez nas działania w obszarze dotyczącym środowiska pracy pozwolą w efekcie odświeżyć i lepiej określić naszą markę pracodawcy, aby UW kojarzone było jako przyjazne miejsce pracy.

4.2 Uniwersytet Warszawski przyjaznym pracodawcą

UW jako miejsce pracy umożliwiające rozwój zawodowy oraz zmianę ścieżki kariery, także naukowej, w trakcie jej trwania

CELE OPERACYJNE
4.2.1.
Stabilna, świadoma polityka kadrowa z jasnymi kryteriami awansu zawodowego, doceniająca wszystkie grupy pracowników, połączona ze wsparciem instytucjonalnym.
4.2.2.
Wsparcie możliwości czasowego przechodzenia osób między poszczególnymi grupami stanowisk, w tym w grupie stanowisk nauczycieli akademickich także między grupami stanowisk: badawczych, badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych, odpowiadającej na bieżącą sytuację zawodową i życiową.



Wiemy, że to właśnie ludzie są główną siłą UW, dlatego będziemy wspierać dalsze integrowanie środowiska pracy, w którym cała nasza społeczność może rozwijać kompetencje i wykorzystywać swoje umiejętności. By zapewnić rozwój zawodowy wszystkich osób zatrudnionych, konieczne jest kontynuowanie dotychczasowych działań rozwojowych przyczyniających się do podnoszenia kompetencji niezależnie od grupy pracowniczej, którą te osoby reprezentują. Ujęcie tego zobowiązania na poziomie Strategii UW powinno być wyraźnym sygnałem, że choć mamy świadomość, iż potencjalnych liderów i liderek zmian można i należy szukać wszędzie, to głównym celem powinno być budowanie i kształtowanie odpowiednich kompetencji wśród osób tworzących obecną kadrę UW. Jako odpowiedzialny pracodawca powinniśmy utrzymać i poprawiać zdolności do profesjonalnej realizacji wszystkich procesów na UW, tworząc jednocześnie warunki do wymiany wiedzy i umiejętności między poszczególnymi osobami, zespołami i jednostkami organizacyjnymi. Chcemy, aby osoby zatrudnione na UW mogły podążać ścieżką kariery wytyczoną przejrzystymi kryteriami rozwoju i jasnymi kryteriami awansów zawodowych, a także mieć moż-

liwość zmiany profilu zawodowego. Jednocześnie będziemy dążyć do tego, aby oceny pracownicze, prowadzone zgodnie z przyjętymi na UW zasadami, były traktowane jako kluczowy element rozwoju zawodowego i stanowiły pole do dialogu; niezmiennie będziemy przy tym zapewniać wsparcie ich przebiegu pod względem instytucjonalnym, organizacyjnym i narzędziowym. Procesy związane z rekrutacją, rozwojem i awansami powinny być budowane na UW z wykorzystaniem klarownych i otwartych dla wszystkich procedur, z poszanowaniem zasad równości i prawa do różnorodności.

Obszary badań i dydaktyki nie mogą funkcjonować na Uczelni jako zupełnie oddzielne pola działań, są bowiem częścią zintegrowanego systemu, w którym dobre kształcenie nie może istnieć bez współudziału badań i odwrotnie – nie można zbudować istotnego potencjału badawczego bez dobrej dydaktyki i wszechstronnego kształcenia. Dostrzegamy wagę zachowania pewnej elastyczności i możliwości przechodzenia osób należących do różnych grup między poszczególnymi obszarami działalności uniwersyteckiej i pragniemy zbudować środowisko pracy pozwalające zachować równowagę między życiem zawodowym i prywatnym, dlatego też chcielibyśmy wdrażać możliwość czasowego przechodzenia między poszczególnymi grupami zatrudnienia.

CELE OPERACYJNE

4.2.3.
Konkurencyjny wobec innych instytucji i motywujący system wynagrodzeń.

4.2.4
Rozwój polityki work-life balance, w tym rozwój kampanii społecznych i programów edukacyjnych dotyczących zdrowia, bezpieczeństwa, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i rodzinnym, promowanie aktywności sportowo-turystycznej i postaw proekologicznych.

UW jako przyjazne miejsce pracy realizujące zasady *work-life balance*

Jako wspierający i odpowiedzialny pracodawca Uniwersytet stara się zapewnić sprawiedliwe wynagrodzenie i inne formy zachęt dla wszystkich osób zatrudnionych przyczyniających się do rozwoju naszej działalności. Będziemy dążyć do tego, aby to zaangażowanie było doceniane i wyróżniane. Szczególnie chcielibyśmy doceniać osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki na swoim polu działalności, zaangażowane i mogące pochwalić się wyjątkową efektywnością. Zadbamy o dalszy rozwój systemów wynagradzania oraz premiowania, tak aby dobrze odzwierciedlały osiągnięcia osób zatrudnionych, zwłaszcza jeśli realizowane są w ramach dodatkowej, wyróżniającej się aktywności. Ważne, aby regulacje te były transparentne, racjonalne, konkurencyjne i motywujące. Dążąc do budowy zrównoważonego środowiska pracy, wiemy, że oprócz stosowania właściwych mechanizmów finansowych, systemu uznawania i nagradzania, należy również położyć nacisk na rozwój całych obszarów polityki work-life balance. Zdajemy sobie sprawę, że takie środowisko pracy wpływa pozytywnie nie tylko na nas jako osoby pracujące, na nasze poczucie wartości i bezpieczeństwa, a tym samym nasze zdrowie fizyczne i psychiczne, ale również na nasze rodziny, jakość budowanych więzi, wychowanie dzieci, zapewnienie opieki rodzicom oraz innym potrzebującym członkom rodzin. Chcielibyśmy, aby regulacje dotyczące pracy na UW odzwierciedlały nasze holistyczne spojrzenie na osobę zatrudnioną jako na indywidualnego człowieka, a zarazem członka społeczeństwa. Chcemy, aby osoby zatrudnione także w miejscu pracy budowały swoją wiedzę dotyczącą zdrowego stylu życia, w tym odżywiania, a także wpływu jednostki na ochronę środowiska naturalnego, a następnie dzieliły się tą wiedzą ze swoim otoczeniem w miejscu pracy i poza nim. Chcielibyśmy, aby Uniwersytet Warszawski był przyjaznym i inspirującym miejscem pracy dbającym o dobrostan osób zatrudnionych.

F4

4.3 Transformacja cyfrowa a środowisko pracy

CELE OPERACYJNE

4.3.1.
Wzmocnienie odpowiednich kompetencji, dostosowanie warunków organizacyjno-prawnych oraz stworzenie odpowiedniej infrastruktury informatycznej do pracy zdalnej.

Uelastycznienie form pracy dzięki wykorzystaniu narzędzi informatycznych

Cyfryzacja ma niewątpliwy wpływ na polepszenie środowiska pracy, przyczyniając się pośrednio do budowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i łączenia obowiązków zawodowych i opiekuńczych. W pierwszej kolejności istotne jest zatem zidentyfikowanie, zaplanowanie i realizacja tych działań cyfryzacyjnych mogących służyć uelastycznieniu pracy, które mają największy wpływ na poprawienie jakości i efektywności poszczególnych procesów. Efektywna cyfryzacja pracy, łącząca się z uelastycznieniem pracy i wdrożeniem elementów systemu zdalnego oraz hybrydowego, będzie przebiegać stopniowo. UW dokona niezbędnej oceny ryzyka wszystkich możliwych do wdrożenia elastycznych form świadczenia pracy, upewniając się, że pozwolą one zachować odpowiednie zasady i warunki gwarantujące jej wykonalność i efektywność, a jednocześnie chronić potrzeby naszej kadry.

W celu realizacji zobowiązań podjętych w obszarze uelastycznienia form pracy wskazane będzie zbadanie potrzeb oraz poprawa umiejętności cyfrowych wśród zatrudnionych we wszystkich grupach pracowniczych UW. Z uwagi na znaczenie i dynamikę procesów związanych z wykorzystaniem technologii informatycznych, chcielibyśmy, aby podnoszenie wiedzy w tym obszarze odbywało się w sposób ustawiczny. Konieczne będzie więc opracowanie spójnego, ogólnouniwersyteckiego modelu dzielenia się tego rodzaju wiedzą i kompetencjami. Poprawa poziomu cyfryzacji w obszarze środowiska pracy nie będzie możliwa bez opracowania koncepcji i wdrożenia rozwiązań narzędziowych oraz technicznych, w tym wytworzenia lub zakupienia odpowiedniej infrastruktury, oprogramowania oraz zasobów, umożliwiających cyfrowe wsparcie procesu uelastycznienia form pracy na UW.

4.4 Wspierająca, współpracująca i odpowiedzialna wspólnota akademicka

CELE OPERACYJNE

4.4.1.
Dbałość o zachowanie wysokiej kultury pracy oraz wzajemnego szacunku.

Budowanie poczucia współodpowiedzialności za wspólnotę akademicką

Uczelnie stanowią specyficzne środowisko pracy, w którym wypracowywana przez dziesiątki lat kultura organizacyjna, wzmacniana silnym przywiązaniem do tradycji, współistnieje z nowoczesnymi ideami. Spoiwem są wspólne wartości – otwartość, tolerancja i wielokulturowość – a szacunek do człowieka stanowi zasadniczy element edukacji i kultury akademickiej. Mamy zatem świadomość, że jednym z elementów sukcesu naukowego, dydaktycznego oraz organizacyjnego – poza całą doskonałością innych wymiarów – jest wzmacnianie i pogłębianie współpracy, stymulowanie pracy zespołowej i dbanie o różnorodność.

CELE OPERACYJNE
4.4.2.
Stworzenie warunków umożliwiających zatrudnienie osób o znaczącym potencjale spośród osób z niepełnosprawnościami, a także poprawa warunków pracy osób z niepełnosprawnościami już zatrudnionych.

Systematycznie podejmujemy działania na rzecz budowania środowiska pracy wolnego od wszelkich przejawów nierównego traktowania, a także na rzecz wzmacniania poczucia bezpieczeństwa u wszystkich osób wchodzących w skład społeczności uniwersyteckiej. Jesteśmy pionierami w zakresie działań równościowych – ponad dekadę temu jako pierwsi powołaliśmy rzecznika akademickiego, a w 2020 r. przyjęliśmy, jako pierwsza szkoła wyższa w kraju, Plan Równości Płci. Naszym celem jest dalsze wzmacnianie polityki równościowej i budowanie kultury organizacyjnej Uczelni wspierającej takie działania. W kolejnych latach – poza poprawą warunków funkcjonowania na UW osób z niepełnosprawnościami oraz osób neuroróżnorodnych – będziemy zachęcać do zatrudniania wybitnej kadry naukowej także spośród osób z niepełnosprawnościami i dopracujemy zasady to umożliwiające.

CELE OPERACYJNE
4.4.3.
Powstawanie formalnych i półformalnych inter- i transdyscyplinarnych grup i zespołów badawczych o charakterze międzywydziałowym.

Współdziałanie i bardzo dobra współpraca jednostek wewnętrznych UW

Szybki rozwój cywilizacji powoduje, że współczesna nauka musi podążać za tymi zmianami, a niejednokrotnie identyfikować je, zanim zaczną wywierać wpływ na życie społeczno-gospodarcze. Wymaga to sprawnie działającego i elastycznego mechanizmu organizacyjnego. Optymalne warunki nieustannego rozwoju i doskonalenia się stwarza współdziałanie i współpraca naszych jednostek wewnętrznych. W dobie wyzwań z pogranicza wielu dyscyplin koniecznym jest stworzenie warunków umożliwiających i zachęcających do tworzenia formalnych i półformalnych inter- i transdyscyplinarnych grup i zespołów badawczych o charakterze międzywydziałowym. Tworząc nowoczesną naukę czy realizując innowacyjne badania musimy wyjść poza dotychczasowe ramy oraz stworzyć warunki i zachęty umożliwiające szybką wymianę doświadczeń i informacji, a także przestrzeń do wspólnej pracy dla osób prowadzących działalność naukową w zbliżonych lub uzupełniających się dyscyplinach.

CELE OPERACYJNE
4.4.4.
Stworzenie systemu mentoringu akademickiego i doradztwa, wspierającego naukowe usamodzielnienie się młodszej kadry oraz rozwój dydaktyczny.
4.4.5.
Wykorzystanie kompetencji osób pracujących pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego, ale tak, aby jednocześnie nie powstawały bariery dla rozwoju młodszych kadr.

Zapewnienie zastępowalności pokoleń w jednostkach Uniwersytetu

Istotnym czynnikiem, który przełoży się na wzmocnienie potencjału naszej Uczelni, jest wsparcie procesu usamodzielniania się osób o mniejszym stażu i doświadczeniu naukowym oraz ich rozwój dydaktyczny. Zapewnimy doradztwo w zakresie kariery naukowej i dydaktycznej osobom o mniejszym doświadczeniu, będziemy wspierać ich uczestnictwo w zespołach badawczych, a także w procesie pozyskiwania grantów na badania. Ta ścieżka powinna być realizowana równolegle z przygotowaniem osób o większym doświadczeniu i dorobku naukowym do roli mentorów młodej kadry. Podobne wsparcie od bardziej doświadczonych koleżanek i kolegów powinny otrzymywać osoby niebędące nauczycielami akademickimi. Praca w środowisku akademickim dawała dotąd stabilność zatrudnienia. Wiele osób jest związanych z Uniwersytetem przez całe zawodowe życie, przez co posiadają cenną wiedzę instytucjonalną. Doceniając rolę i znaczenie dla Uniwersytetu aktywności osób w nim zatrudnionych kontynuowanej pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego, widzimy naglącą potrzebę działań w obszarze następstwa pokoleniowego, które będzie z korzyścią zarówno dla młodej, jak i starszej kadry.

CELE OPERACYJNE
4.4.6.
Zapewnienie systemu profilaktyki zdrowotnej, możliwości uprawiania sportów, oferty kulturalnej oraz rozbudowa odpowiedniego zaplecza socjalnego.

Rozwój kultury dobrostanu

Sprawność organizacyjna i poczucie wspólnoty budowane są także poprzez wspólne doświadczenia społeczne i kulturalne, wspieranie aktywności sportowej i inspirowanie do niej, a także zachęcanie do podejmowania działań prozdrowotnych. Tym bardziej chcemy koncentrować uwagę na zwiększaniu świadomości zdrowotnej, w tym dotyczącej zdrowia psychicznego, oraz propagowaniu i poszerzaniu oferty zajęć sportowych. Uzupełnieniem tych działań będzie oferta kulturalna, która pozwoli na wspólne spędzanie czasu i integrację naszej wspólnoty.

W obecnych czasach bardzo istotnym czynnikiem warunkującym satysfakcję i dobrostan osób zatrudnionych jest przestrzeganie przez pracodawcę zasad work-life balance. Poza kontynuacją dotychczasowych działań sportowych czy związanych z organizacją czasu pracy, chcemy podążać za współczesnymi trendami, tworząc solidne zaplecze socjalne, obejmujące także formy opieki nad dziećmi i przestrzeń do spotkań i relaksu dla całej społeczności Uniwersytetu Warszawskiego. Uniwersytet jako pracodawca powinien, w ramach swoich kompetencji, zapewnić wsparcie osobom znajdującym się w trudnej sytuacji, życiowej lub materialnej, aby przy pewnej pomocy mogły odzyskać równowagę.

4.5 Rozwój zawodowy dzięki mobilności międzynarodowej

CELE OPERACYJNE
4.5.1.
Kształcenie osób zatrudnionych na stanowiskach akademickich i nieakademickich w zakresie sprawności językowych i interkulturowych. Rozwijanie wielojęzyczności, różnojęzyczności i podejść pluralistycznych w celu efektywnego korzystania ze współpracy z uniwersytetami europejskimi i światowymi.
4.5.2.
Stworzenie katalogu działań równorzędnych z mobilnością „fizyczną" i ułatwienie korzystania z nich.

Wzrost mobilności i poprawa warunków sprzyjających mobilności

Mobilność osób zatrudnionych w grupach akademickiej i administracyjnej jest jednym z kluczowych aspektów umiędzynarodowienia Uniwersytetu. Chcielibyśmy, aby przyczyniała się ona nie tylko do wzbogacania wiedzy i umiejętności uczestniczących w niej osób i dodawała wymiar międzynarodowy do ich doświadczeń zawodowych, ale też aby poprzez inspirację, transfer wiedzy i wartości, nawiązane kontakty przynosiła Uczelni w nadchodzących latach wiele korzyści. Planujemy kontynuować wspieranie rozwoju nauczania i doskonalenia w zakresie znajomości języków obcych wśród naszej kadry. Taka strategia zakłada również otwarcie się na wzajemne zrozumienie z innymi kulturami, dążenie do wdrażania postaw doceniania różnorodności. Nadal bardzo istotne będzie przekazywanie zatrudnionym osobom niezbędnych kompetencji międzykulturowych oraz wiedzy o uniwersalnych wartościach. Choć w ostatnich latach wiele w tym zakresie udało się zrobić, w realizacji polityki szerszego otwierania się na społeczność i współpracę międzynarodową nadal dużą wagę będziemy przywiązywać do sprawnej komunikacji i dostępności do informacji, dokumentów i procedur dotyczących różnych aspektów internacjonalizacji. Będziemy wzmacniać wsparcie dla osób z zagranicy podejmujących u nas pracę, tak abyśmy mogli sprostać wyzwaniu budowy prawdziwie międzykulturowego środowiska pracy. Jednocześnie promowane będą działania równorzędne lub wspierające mobilność „fizyczną", związane z tzw. umiędzynarodowieniem at home. Tym samym umożliwimy korzystanie z umiędzynarodowienia i współpracy w środowisku międzykulturowym szerszej grupie osób zatrudnionych i studiujących. Dalszy rozwój narzędzi i zasobów elektronicznych związanych z obsługą i realizacją umiędzynarodowienia „w domu" pozwoli też na poprawę kompetencji cyfrowych i procesów zarządzania na UW.

CELE OPERACYJNE

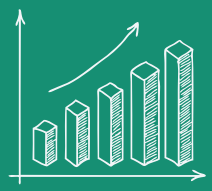
4.5.3.
Zwiększanie atrakcyjności UW jako miejsca pracy dla utalentowanych naukowczyń i naukowców, w tym z zagranicy, a także kadr administracji.

Zwiększanie atrakcyjności UW jako miejsca pracy dla utalentowanych naukowczyń inaukowców, w tym z zagranicy, a także kadr administracji

Uniwersytet Warszawski ma za zadanie zapewniać swoim kluczowym interesariuszom – osobom studiującym i pracującym – wysoki poziom internacjonalizacji UW jako instytucji. Staje się to stopniowo standardem i warunkiem umożliwiającym nowoczesne studiowanie i pracę w obecnie silnie zglobalizowanym świecie. Naszym obowiązkiem jest dostarczenie najlepszych międzynarodowych wzorców i wiedzy. Na bazie realizowanych obecnie międzynarodowych projektów i programów, a także dzięki przyszłym ambitnym przedsięwzięciom naukowym i dydaktycznym będziemy wspierać obszary doskonałości w nauce i kształceniu uniwersyteckim, co pomoże nam budować markę i reputację instytucji, z którą warto związać swoją przyszłość. Będziemy odważniej konkurować o talenty akademickie, w tym o osoby z zagranicy. Nastąpi to przede wszystkim dzięki rozwojowi doskonałości naukowej UW, renomie badawczej i dydaktycznej. Niemniej będziemy także mocniej wspierać procesy w zakresie zarządzania zasobami i HR, w szczególności w obszarze doskonalenia rekrutacji, m.in. poprzez stworzenie transparentnej i publicznie dostępnej polityki prowadzenia naboru do pracy. Dotyczy to także kluczowych stanowisk w administracji ogólnouniwersyteckiej i jednostek organizacyjnych UW. Polityka naboru powinna uwzględniać możliwość pozyskiwania kandydatów zarówno z kraju, jak i z zagranicy. Dla zrealizowania celu strategicznego istotne będzie stworzenie bardzo dobrej oferty rozwoju kariery naukowej i przynajmniej częściowo konkurencyjnych w stosunku do zagranicznych uczelni warunków zatrudnienia. Naszym atutem powinno być również rozwijanie przyjaznego, równościowego i międzykulturowego środowiska pracy na UW.



Osiągnięcie naszych celów w ramach filaru **Przyjazne i aktywizujące środowisko pracy** będziemy mierzyć przede wszystkim:



1. Utrzymaniem wyróżnienia HR Excellence w kolejnych latach.

   Utrzymanie dla każdego roku wyróżnienia HR Excellence. 0-1 (1=utrzymanie dla każdego roku realizacji)

2. Wzrostem liczby działań związanych z tematyką łączenia życia zawodowego z rodzinnym i prywatnym.

3. Wzrostem liczby programów i działań rozwojowych zwiększających kompetencje pracowników.

   Przyrost programów i działań rozwojowych zwiększających kompetencje pracowników mierzony w stosunku do liczby w roku bazowym (2022); Jednostka miary: %; W 2028 r.: 10%; W 2032 r.: 20%.

4. Przyjęciem akademickiego kodeksu postępowania/etyki.

   Przygotowanie i przyjęcie w terminie do 2028 r. akademickiego kodeksu postępowania/etyki. 0-1 (1=przyjęcie kodeksu).

5. Zwiększeniem powierzchni zmodernizowanej i zbudowanej oraz wytworzonej infrastruktury społecznej.

6. Wzrostem odsetka cudzoziemców zatrudnionych na stanowiskach nauczycieli akademickich.

   Średnioroczny wzrost odsetka cudzoziemców zatrudnionych na stanowiskach nauczycieli akademickich; Jednostka miary: %; Dla okresu 2023-2028: 7%; dla 2029-2032: 7%.



Wdrożenie Strategii UW

Doskonałość i rozwój
Strategia Uniwersytetu Warszawskiego
na lata 2023 – 2032

Wdrożenie Strategii UW

Wdrożenie Strategii widzimy jako wspólny projekt całego Uniwersytetu, z aktywnym udziałem podmiotów zarówno z poziomu ogólnouniwersyteckiego, jak i wydziałowego, z zaangażowaniem osób ze szczebla zarządzającego (Rektor, Prorektorzy, Zespół kanclerski, kierownicy jednostek organizacyjnych), jak również operacyjnego. Zastosowane zostaną mechanizmy wdrożeniowe pozwalające na sprawną implementację Strategii, a także jej ewentualną modyfikację. Wdrożenie Strategii opieramy na modelu partycypacyjnym, z udziałem społeczności akademickiej.

Poziom doradczo-opiniujący (Komitet Sterujący):

Na potrzeby wsparcia o charakterze doradczo-opiniującym realizację Strategii oraz w szczególności przeglądu realizacji celów strategicznych zostanie powołany Komitet Sterujący (w skrócie KS), m.in. z udziałem Prorektora ds. Rozwoju oraz Zespołu Rektorskiego ds. Strategii (przewodniczący komisji senackich, przedstawiciel URK, BWR, przewodniczący Samorządu Studentów, przedstawiciel Samorządu Doktorantów). Komitetem będzie kierował Prorektor ds. Rozwoju. Spotkania będą się odbywać w cyklach półrocznych lub częściej, w zależności od potrzeb. Wyniki pracy Komitetu będą raportowane do Rektora UW.

Poziom koordynacyjny i monitorujący (Zespół Koordynujący ds. Strategii):

Za koordynację i monitoring celów strategicznych i operacyjnych Strategii (przy wykorzystaniu m.in. wskaźników) będzie odpowiedzialny Zespół Koordynujący ds. Strategii (w skrócie ZKS), w którego skład wejdą Prorektor ds. Rozwoju, jako kierownik Zespołu, oraz podlegające mu Biuro ds. Wspomagania Rozwoju (BWR), a także pozostali Prorektorzy jako wspierający proces koordynacji adekwatnie do podziału kompetencyjnego pionów prorektorskich. Spotkania Zespołu będą się odbywać w cyklach kwartalnych lub

częściej, w zależności od potrzeb. Wyniki prac ZKS będą raportowane do Rektora UW.

Poziom wykonawczy (Zespoły Wykonawcze ds. Strategii):

Bezpośredni nadzór nad realizacją celów operacyjnych Strategii (przy wykorzystaniu m.in. wskaźników) oraz ich wykonanie będzie należeć do biur i działów administracji ogólnouniwersyteckiej, adekwatnie do podziału kompetencyjnego Prorektorów jako ich zwierzchników. Poziom wykonawczy realizacji Strategii będzie powierzony także wydziałom i jednostkom organizacyjnym UW, w zależności od potrzeb, a także możliwości jednostek organizacyjnych. Wykonanie Strategii będzie opierać się na zasadach ścisłej współpracy między podmiotami z poziomu ogólnouniwersyteckiego a podmiotami z poziomu jednostek organizacyjnych. W celu zwiększenia efektywności realizacji Strategii zostaną powołane Zespoły Wykonawcze ds. Strategii (w skrócie ZWS) odpowiadające zakresowi poszczególnych filarów Strategii. Każdemu ZWS będzie przewodniczył Koordynator Zespołu Wykonawczego ds. Strategii. Za poziom wykonawczy Strategii będą odpowiadać kluczowe osoby zarządzające procesami w uczelni. Spotkania Zespołów będą się odbywać w cyklach kwartalnych lub częściej, w zależności od potrzeb. Wyniki pracy będą sprawozdawane do Zespołu Koordynującego ds. Strategii (ZKS).

Proponowany sposób wdrożenia Strategii jest powiązany z podejściem macierzowym do celów zawartych w opisie Strategii (4 filary, 5 wymiarów), co powinno umacniać ważną dla UW perspektywę horyzontalną/przekrojową realizacji Strategii. Przenikanie się wymiarów i filarów Strategii tworzyć będzie sprzyjające warunki do współpracy wszystkich jednostek organizacyjnych uczelni (ogólnouniwersyteckich i wydziałowych) w sposób przekrojowy. W celu sprawnego zarządzania Strategią i jej wdrożeniem przewidujemy organizację dedykowanych szkoleń dotyczących problematyki m.in. zarządzania strategicznego w uczelni wyższej, zarządzania zmianą oraz budowania zespołu, przy wykorzystaniu obecnych i przyszłych możliwości projektowych wzmacniania kompetencji pracowników i budowania świadomości roli strategii w rozwoju organizacji.

Z myślą o wzmocnieniu identyfikacji członków społeczności UW z celami Strategii i zaangażowaniu ich w realizację tych celów, na stronie www Uczelni zostanie umieszczona zakładka „Strategia UW" informująca na bieżąco o postępach w realizacji Strategii i umożliwiająca wymianę wiedzy. Dostępna będzie możliwość zgłaszania pomysłów przez członków społeczności UW – zarówno osoby pracujące, jak i kształcące się na Uniwersytecie – w zakresie realizacji Strategii i jej ewentualnych modyfikacji wynikających z bieżących szans i wyzwań. Możliwa będzie również wymiana doświadczeń na temat roli strategii wydziałowych i strategii jednostek organizacyjnych jako ważnych czynników wspierających realizację Strategii ogólnouniwersyteckiej. Na potrzeby komunikacji i promocji przygotowano także krótką wersję Strategii (résumé). Realizacja Strategii będzie raportowana corocznie członkom Senatu UW zgodnie z obowiązującymi zasadami Statutu Uczelni. Powyższe mechanizmy zarządzania wdrożeniem Strategii pozwolą dostarczać społeczności UW wiedzę na temat tego, jak zmienia się i doskonali nasza Uczelnia. Opis zasad i ogólny schemat organizacyjny wdrożenia Strategii zostanie opublikowany w Zarządzeniu JMR.

Etap wdrożeniowy Strategii będzie opierał się na założeniach Planu wykonawczego zawierającego zoperacjonalizowane cele strategiczne i operacyjne Strategii. Obejmie on wskazanie najważniejszych działań pozwalających na realizację założonych celów, a także określenie wartości wskaźników ich osiągnięcia w okresie 10 lat. Zaproponowane w Strategii przykładowe wskaźniki odnoszą się do kluczowych procesów Uczelni oraz są wyrazem podejścia ewolucyjnego we wdrażaniu Strategii. Propozycje konkretnych działań będą wynikiem analizy materiału zgromadzonego w ramach przeprowadzonych dotychczas warsztatów, kwerend oraz wewnątrzuniwersyteckich konsultacji eksperckich. Elementem operacjonalizacji będzie ponadto określenie zasobów organizacyjnych, kadrowych i finansowych wspierających wykonawczo realizację Strategii, a także harmonogram działań.

Proponowany model wdrożenia wzmocni synergię pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi UW, a w efekcie – poczucie dobra wspólnego,

jakim jest nasz Uniwersytet. Ważnym mechanizmem wdrożenia założonych celów, działań i wskaźników są dotychczasowe ogólnouniwersyteckie programy rozwojowe typu IDUB, ZIP, Program Wieloletni, 4EU+, a także te, które powstaną w przyszłości. Stanowią one kluczowe zasoby strategiczne naszej Uczelni ze względu na ich skalę, wysoką wartość dodaną, przekrojowy charakter, a także fakt, że odpowiadają na ważne potrzeby społeczne.

Wymienione mechanizmy i zawarte w nich działania stanowić będą kluczowe elementy Planu wykonawczego, który zapewni możliwość monitorowania Strategii na etapie wdrożeniowym i umożliwi pomiar postępów wdrożenia (w tym kamieni milowych). Z uwagi na długi horyzont czasowy Strategii planujemy dokonywać cyklicznych przeglądów jej realizacji z możliwością aktualizacji założeń i celów w zależności od zmieniających się uwarunkowań.

Chcielibyśmy, aby Strategia stała się impulsem pobudzającym rozwój Uczelni i całej społeczności, pozwalając umocnić pozycję UW jako lidera uczelni wyższych w Polsce, w szczególności jego status uczelni badawczej. Strategia rozwoju jest koncepcją wzmocnienia tego, co robimy dobrze, a zarazem wizją przyszłości Uniwersytetu Warszawskiego, ukierunkowaniem wysiłków i zasobów na obszary o największej sile, potencjale i potrzebach. Wierzymy, że tak skonstruowany program wdrożenia Strategii przyczyni się do zmiany projakościowej naszego Uniwersytetu, dla której czynnikiem wspierającym będzie postawa zaangażowania w cały proces realizacji Strategii nas wszystkich – władz Uczelni i jej jednostek organizacyjnych, osób kształcących się i pracujących – a także wspólne poczucie identyfikacji z celem, jakim jest rozwój i doskonałość Uniwersytetu Warszawskiego.

Strategia – ujęcie macierzowe

	FILAR 1	FILAR 2	FILAR 3	FILAR 4
	WSZECHSTRONNE KSZTAŁCENIE	**DOSKONAŁOŚĆ BADAWCZA**	**ODPOWIEDZIALNE ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ oraz ROZWÓJ INFRASTRUKTURY**	**PRZYJAZNE i AKTYWIZUJĄCE ŚRODOWISKO PRACY**
wymiar 1	**WPŁYW NA SPOŁECZEŃSTWO**			
wymiar 2	**ODPOWIEDZIALNOŚĆ i PROCESY WEWNĘTRZNE**			
wymiar 3	**CYFRYZACJA**			
wymiar 4	**BUDOWANIE WSPÓLNOTY**			
wymiar 5	**UMIĘDZYNARODOWIENIE**			

Filar 1. Wszechstronne kształcenie

Wymiar 1 – Wpływ UW na społeczeństwo

Kształtując talenty i postawy, zmieniamy świat

CELE	
Cel strategiczny: **Jedność kształcenia i badań naukowych**	1.1.1. Cel operacyjny: Efektywne wykorzystywanie potencjału całej kadry naukowej oraz osób kształcących się i przygotowujących doktoraty w szkołach doktorskich. 1.1.2. Cel operacyjny: Umożliwienie osobom studiującym udziału w prowadzonych badaniach naukowych.
Cel strategiczny: **Kształcenie zorientowane na osobę kształcącą się**	1.1.3. Cel operacyjny: Harmonijne wsparcie zdobywania przez osoby na wszystkich poziomach kształcenia, w tym doktoranckiego, wiedzy i umiejętności oraz rozwoju osobowości. 1.1.4. Cel operacyjny: Metody dydaktyczne i sposoby weryfikacji efektów uczenia się wspierające aktywną postawę osoby uczącej się oraz zaangażowanie jej w proces oceniania.
Cel strategiczny: **Zapewnienie kształcenia akademickiego odpowiadającego wyzwaniom XXI wieku**	1.1.5. Cel operacyjny: Kształcenie uniwersyteckie na wszystkich poziomach i we wszystkich formach odpowiadające potrzebom społecznym, w szczególności wynikającym z przemian gospodarczych, kulturowych, transformacji cyfrowej oraz dążenia do zrównoważonego rozwoju. 1.1.6. Cel operacyjny: Kształcenie kompetencji uniwersalnych, z uwzględnieniem kompetencji miękkich, w tym kompetencji poznawczych, społecznych i cyfrowych. 1.1.7. Cel operacyjny: Kształcenie kompetencji kluczowych: umiejętności uczenia się przez całe życie, świadomego kształtowania własnego rozwoju zawodowego i osobistego oraz wykorzystywania zdobytej wiedzy i umiejętności w różnorodnych kontekstach zawodowych i społecznych, w tym wielokulturowych. 1.1.8. Cel operacyjny: Kształcenie oparte na wiarygodnych źródłach naukowych, rozwijające umiejętności krytycznego myślenia, połączone z otwartością naukową i sprzyjające respektowaniu demokratycznych wartości, fundamentu społeczeństwa obywatelskiego. 1.1.9. Cel operacyjny: Dbałość o uwzględnienie w procesie kształcenia innowacji dydaktycznych, interdyscyplinarności i międzyobszarowości, a także kluczowych potrzeb otoczenia społecznego i wyzwań cywilizacyjnych.

Cel strategiczny: **Współpraca z otoczeniem zewnętrznym**	1.1.10. Cel operacyjny: Rozwój instytucjonalnych ram partnerstwa z otoczeniem zewnętrznym w obszarze kształcenia: tworzenie i ewaluacja programów studiów, proces dyplomowania, włączanie osób z praktycznym doświadczeniem pozaakademickim w proces dydaktyczny, tutoring i mentoring, programy konkursowe dla osób studiujących i doktoryzujących się, patronat. 1.1.11. Cel operacyjny: Stworzenie systemowych mechanizmów nawiązywania, podtrzymywania i rozwijania kontaktów z otoczeniem zewnętrznym oraz ich promowanie. 1.1.12. Cel operacyjny: Rozwijanie formuł i mechanizmów współpracy z sektorem edukacyjnym, a zwłaszcza z systemem oświaty, w tym współtworzenie programów kształcenia, popularyzacja nauki, promocja studiów na UW oraz kształcenie kadry nauczycielskiej.
Cel strategiczny: **Elastyczne ścieżki kształcenia – oferta różnorodnych, spójnych oraz drożnych, elastycznych i zindywidualizowanych ścieżek kształcenia**	1.1.13. Cel operacyjny: Zapewnienie warunków poziomej i pionowej mobilności pomiędzy instytucjami i programami, poprzez modularyzację oraz krótkie formy kształcenia, a także rozwój narzędzi uznawania, walidacji i akredytacji uczenia się formalnego, pozaformalnego i nieformalnego. 1.1.14. Cel operacyjny: Rozwój procedur uznawania efektów uczenia się oraz kwalifikacji osób uczących się pochodzących z innych kontekstów edukacyjnych, nietradycyjnych uczących się, migrantów i migrantek, w duchu Konwencji o uznaniu kwalifikacji związanych z uzyskaniem wyższego wykształcenia w Regionie Europejskim (tzw. konwencja lizbońska). 1.1.15. Cel operacyjny: Zapewnienie dostępu do informacji, doradztwa edukacyjno-zawodowego oraz wsparcia mentorskiego dla umożliwienia jak najlepszego, zindywidualizowanego wyboru ścieżek edukacyjnych.

Wymiar 2 – Odpowiedzialność i procesy wewnętrzne

Nowoczesne kształcenie – w stronę dialogu i partycypacji

CELE	
Cel strategiczny: **Kultura jakości i ewaluacji**	1.2.1. Cel operacyjny: Rozwój systemowego podejścia do zapewniania jakości kształcenia na wszystkich kierunkach i poziomach uczenia się na Uniwersytecie, przy współpracy z jednostkami dydaktycznymi i z uwzględnieniem zidentyfikowanych najlepszych praktyk. 1.2.2. Cel operacyjny: Rozwój kanałów efektywnej komunikacji między wszystkimi osobami uczestniczącymi w procesie kształcenia i procesie ewaluacji oraz wzmacnianie systemowego wsparcia w zakresie doskonalenia kompetencji kadry akademickiej oraz osób zarządzających dydaktyką akademicką. 1.2.3. Cel operacyjny: Inicjowanie i wspieranie działań mających na celu akredytację zewnętrzną procesu kształcenia, zarówno w odniesieniu do programów kształcenia, jak i całokształtu instytucjonalnego. 1.2.4. Cel operacyjny: Wspieranie i rozwój kultury ewaluacji jakości kształcenia poprzez określenie jej jasnych celów i kryteriów, systematyczne badania ewaluacyjne, komunikowanie wyników, a także wdrażanie rekomendacji z badań ewaluacyjnych. 1.2.5. Cel operacyjny: Promowanie i rozwój podejścia do ewaluacji jakości kształcenia jako procesu opartego na świadomej partycypacji, wspierającego i doskonalącego rozwój zawodowy i osobisty wszystkich osób uczestniczących w procesie kształcenia.

Wymiar 3 – Cyfryzacja

Innowacje cyfrowe w edukacji

CELE	
Cel strategiczny: **Innowacyjne kształcenie w dobie transformacji cyfrowej**	1.3.1. Cel operacyjny: Promowanie i wdrażanie form kształcenia hybrydowego i metod weryfikacji osiąganych efektów uczenia się, przy wykorzystaniu nowatorskich rozwiązań informatycznych i stosownych podejść metodycznych, wraz z zapewnieniem odpowiedniej infrastruktury i wsparcia szkoleniowego.

Wymiar 4 – Budowanie wspólnoty

Od relacji mistrz–uczeń do akademickiej wspólnoty wartości

CELE

Cel strategiczny:	1.4.1. Cel operacyjny:
Wzmacnianie poczucia wspólnoty akademickiej w procesie kształcenia, w tym w kontekście międzynarodowym oraz współpracy z otoczeniem	Dbałość o dobre relacje między wszystkimi uczestnikami procesu dydaktycznego. 1.4.2. Cel operacyjny: Podejmowanie i rozwój działań wspierających integrację osób z zagranicy w wielokulturowym środowisku uniwersyteckim. 1.4.3. Cel operacyjny: Wspieranie całej wspólnoty akademickiej we włączaniu się w proces umiędzynarodowienia, w szczególności w rozwijaniu kompetencji językowych (w tym wielojęzyczności), kulturowych oraz innych kompetencji zawodowych i społecznych związanych z funkcjonowaniem w środowisku wielokulturowym. 1.4.4. Cel operacyjny: Wykorzystanie potencjału osób, które ukończyły naszą uczelnię, oraz tworzenie systemowych mechanizmów współpracy z nimi.

Wymiar 5 – Umiędzynarodowienie

Poszukując i inspirując – międzynarodowa wymiana edukacyjna

CELE

Cel strategiczny:	1.5.1. Cel operacyjny:
Umiędzynarodowienie kształcenia	Rozwój wielowymiarowej współpracy z zagranicznymi partnerami strategicznymi w obszarze kształcenia, z priorytetem dla tworzenia nowych programów studiów wspólnych oraz programów podwójnego lub wielokrotnego dyplomu, a także realizowania wspólnych projektów dydaktycznych, w tym wspólnej oferty dydaktycznej. 1.5.2. Cel operacyjny: Udział we wspólnych przedsięwzięciach związanych z realizacją europejskiej strategii szkolnictwa wyższego, w tym mających na celu wzmocnienie wymiaru europejskiego w kształceniu i innowacjach powiązanych z badaniami, a także dążenie do doskonałości dydaktycznej i większej konkurencyjności na arenie globalnej. 1.5.3. Cel operacyjny: Rozwój oferty programów studiów w języku angielskim, w szczególności studiów drugiego stopnia. 1.5.4. Cel operacyjny: Poszerzenie oferty przedmiotów prowadzonych w językach obcych. 1.5.5. Cel operacyjny: Rozwój różnych form mobilności skierowanych do osób studiujących i przygotowujących doktoraty, w tym form mobilności cyfrowej, dążący do tego, aby wymiana akademicka była stałym elementem kształcenia uniwersyteckiego. 1.5.6. Cel operacyjny: Rozwój i upowszechnianie programów mobilności dla kadry akademickiej, uwzględniających aktywność dydaktyczną oraz promowanie zdobywania doświadczenia zawodowego w zagranicznych uczelniach i instytutach badawczych.

Filar 2. Doskonałość badawcza

Wymiar 1 – Wpływ UW na społeczeństwo

Odwaga i prawda naukowa

CELE	
Cel strategiczny: **Osiągnięcie doskonałości naukowej. Odwaga w podejmowaniu nowych wyzwań badawczych**	2.1.1. Cel operacyjny: Dążenie do osiągania poziomu badań naukowych porównywalnego z najlepszymi uniwersytetami w regionie i na świecie. 2.1.2. Cel operacyjny: Silna, opiniotwórcza, włączona w bieżący nurt problemów badawczych kraju i świata jednostka naukowo-edukacyjna o dużym autorytecie w społeczeństwie. 2.1.3. Cel operacyjny: Rozwój unikatowych specjalności i kierunków badań, które stanowią o prestiżu UW. 2.1.4. Cel operacyjny: Zbudowanie potencjału badawczego Wydziału Medycznego UW w oparciu o zasoby i kompetencje jednostek UW.
Cel strategiczny: **Uniwersytet Warszawski miejscem prowadzenia badań przynoszących istotne korzyści i wartości społeczeństwu i gospodarce**	2.1.5. Cel operacyjny: Uniwersytet jako centrum debaty intelektualnej, instytucja tłumacząca rzeczywistość i zachodzące zmiany. 2.1.6. Cel operacyjny: Prowadzenie badań w obszarach odpowiadających aktualnym potrzebom społecznym. 2.1.7. Cel operacyjny: Rozwój badań podstawowych i aplikacyjnych podejmowanych wraz z jednostkami samorządowymi, biznesem i agencjami rządowymi. 2.1.8. Cel operacyjny: Aktywne przeciwdziałanie obecności pseudonaukowych teorii w przestrzeni publicznej, promowanie racjonalnego myślenia oraz budowanie powszechnego zaufania do nauki.

Wymiar 2 – Odpowiedzialność i procesy wewnętrzne

Usprawnienie procesów wspierających badania jako droga do doskonałości badawczej

CELE	
Cel strategiczny: **Wsparcie autonomii badań naukowych instrumentami finansowymi i organizacyjnymi**	2.2.1. Cel operacyjny: Wewnętrzny system finansowania i wspomagania rozwoju dostępny dla wszystkich kierunków badań i grup pracowniczych, doktorantów i doktorantek oraz osób studiujących. 2.2.2. Cel operacyjny: Wsparcie organizacyjne i infrastrukturalne w aplikowaniu i realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.
Cel strategiczny: **Promowanie wysokiej jakości badań w każdej dyscyplinie naukowej**	2.2.3. Cel operacyjny: Udoskonalanie infrastruktury niezbędnej do rozwoju wszystkich dyscyplin naukowych. 2.2.4. Cel operacyjny: Opracowanie spójnego systemu oceniania i wynagradzania osiągnięć badawczych. 2.2.5. Cel operacyjny: Wprowadzenie elastycznego systemu pensum dydaktycznego ułatwiającego pracę badawczą.

Wymiar 3 – Cyfryzacja

Dojrzałość cyfrowa w działalności naukowej

CELE	
Cel strategiczny: **Poprawa dostępności do cyfrowej informacji o badaniach, zasobach, w tym danych badawczych**	2.3.1. Cel operacyjny: Zwiększenie dostępu do badawczych baz danych i baz literatury oraz doskonalenie Repozytorium UW. 2.3.2. Cel operacyjny: Dostosowanie Platformy Zarządzania Wiedzą do zmieniających się potrzeb.
Cel strategiczny: **Powszechna dostępność sprzętu komputerowego i oprogramowania dla osób zatrudnionych oraz osób kształcących się w szkołach doktorskich prowadzących badania w każdej dyscyplinie naukowej**	2.3.3. Cel operacyjny: Pomoc merytoryczna w zakresie rozwiązywania problemów naukowych z wykorzystaniem narzędzi informatycznych, także w zakresie badań wykraczających poza zakres dyscypliny naukowej osoby prowadzącej badania. 2.3.4. Cel operacyjny: Centralne udostępnianie i pokrywanie kosztów licencji oprogramowania do prowadzenia badań naukowych.

Wymiar 4 – Budowanie wspólnoty

Interdyscyplinarność badań – wspólnota działań i praktyk badawczych

CELE	
Cel strategiczny: **Interdyscyplinarność badań oraz różnorodność metodologii**	2.4.1. Cel operacyjny: Wsparcie dla tworzenia i funkcjonowania projektów i zespołów interdyscyplinarnych z udziałem kadry z różnych jednostek UW. 2.4.2. Cel operacyjny: Upowszechnienie znajomości metodologii badawczej różnych dyscyplin naukowych.
Cel strategiczny: **Podtrzymywanie i wzmacnianie więzi z Uczelnią osób, które ukończyły studia na Uniwersytecie Warszawskim, jako forma podnoszenia potencjału naukowego**	2.4.3. Cel operacyjny: Współpraca naukowa osób, które ukończyły UW z osobami prowadzącymi aktualnie badania na naszej Uczelni w każdej dyscyplinie naukowej.
Cel strategiczny: **Rozwój wysokiej jakości kształcenia doktorskiego na Uniwersytecie Warszawskim**	2.4.4. Cel operacyjny: Zwiększenie dostępności wysokiej jakości kształcenia doktorskiego. 2.4.5. Cel operacyjny: Upowszechnienie elastycznych form i programów kształcenia doktorskiego.

Wymiar 5 – Umiędzynarodowienie

Uniwersytet jako znaczący partner badawczy w środowisku międzynarodowym

CELE	
Cel strategiczny: **Uniwersytet Warszawski istotnym partnerem badawczym dla ważnych zagranicznych ośrodków naukowych**	2.5.1. Cel operacyjny: Intensyfikacja współpracy naukowej w ramach sojuszy międzynarodowych. 2.5.2. Cel operacyjny: Promocja UW i poszukiwanie nowych partnerów naukowych.

Cel strategiczny: **Wzrost ilościowy i jakościowy międzynarodowych zespołów badawczych afiliowanych na UW**	2.5.3. Cel operacyjny: Udoskonalenie warunków pobytu i pracy osób czasowo prowadzących działalność badawczą na UW, a wywodzących się z zagranicznych ośrodków naukowych. 2.5.4. Cel operacyjny: UW jako konkurencyjny pracodawca dla osób, które ukończyły studia i zdobyły stopnie naukowe w renomowanych światowych ośrodkach naukowych.
Cel strategiczny: **Uniwersytet Warszawski wiodącym ośrodkiem kształcenia kadr naukowych w Europie Środkowej i Wschodniej**	2.5.5. Cel operacyjny: Zwiększenie zaangażowania osób prowadzących badania w zagranicznych ośrodkach naukowych w kształcenie i tworzenie programów edukacyjnych. 2.5.6. Cel operacyjny: Rozwój mobilności międzynarodowej osób kształcących się w szkołach doktorskich oraz młodej kadry naukowej, w szczególności do i z krajów Europy Środkowej i Wschodniej. 2.5.7. Cel operacyjny: Promowanie marki Uniwersytetu Warszawskiego.

Filar 3. Odpowiedzialne zarządzanie uczelnią oraz rozwój infrastruktury

Wymiar 1 – Wpływ UW na społeczeństwo

Wzmacniając autorytet Uczelni – w stronę szerszego otwarcia, współpracy i zaangażowania

CELE

Cel strategiczny: **Wdrożenie procesów oraz standardów zarządzania mających potencjał upowszechnienia w ramach rozwiązań systemowych dla szkolnictwa wyższego w kraju**	3.1.1. Cel operacyjny: Wypracowanie narzędzi zarządczych, w tym finansowych, ułatwiających współpracę z zewnętrznymi podmiotami badawczymi, edukacyjnymi, samorządowymi i biznesowymi. 3.1.2. Cel operacyjny: Zbudowanie pozycji UW jako miejskiego, regionalnego oraz krajowego lidera i partnera, mającego wpływ na wypracowanie kierunków działań oraz uzgodnienia stanowisk różnych środowisk, stwarzające możliwości wykorzystania wiedzy oraz dobrych praktyk uczelni. 3.1.3. Cel operacyjny: Intensyfikacja i wzmocnienie komunikacji zewnętrznej ukierunkowanej na promowanie wyników badań, sukcesów kadry naukowej, osób studiujących i przygotowujących rozprawy doktorskie oraz tych, które ukończyły naszą Uczelnię, a także dobrych praktyk i rozwiązań organizacyjnych stosowanych przez UW.

Cel strategiczny: **Wspieranie inwestycji UW zmierzających do tworzenia i rozbudowy infrastruktury mającej pozytywny wpływ na otoczenie społeczne i zrównoważony rozwój**	3.1.4. Cel operacyjny: Znacząca jakościowo i ilościowo przebudowa i rozbudowa infrastruktury UW otwartej na społeczność spoza UW, umożliwiającej stworzenie na wszystkich kampusach UW funkcjonalnej, zrównoważonej, przyjaznej dla ludzi i środowiska przestrzeni publicznej. 3.1.5. Cel operacyjny: Zwiększenie udziału podmiotów zewnętrznych w tworzeniu, wykorzystaniu i rozwoju infrastruktury sportowej, kulturalnej i socjalnej UW.
Cel strategiczny: **Utworzenie Wydziału Medycznego w oparciu o zasoby i różnorodność UW w celu zbudowania silniejszych relacji i oddziaływania na otoczenie społeczne**	3.1.6. Cel operacyjny: Zabezpieczenie przestrzeni inwestycyjnej i środków dla Wydziału Medycznego i środków na jego rozwój. 3.1.7. Cel operacyjny: Optymalne wykorzystanie kompetencji i zasobów jednostek UW uczestniczących w tworzeniu WM, a także zabezpieczenie infrastrukturalne i finansowe dydaktyki i badań związanych z kierunkami medycznymi w innych niż WM jednostkach UW.

Wymiar 2 – Odpowiedzialność i procesy wewnętrzne

Odpowiedzialność i sprawność u podstaw uniwersyteckiej kultury działania

CELE

Cel strategiczny: **UW organizacją doskonalącą się i reagującą na zmiany w otoczeniu – uproszczenie i poprawa jakości zarządzania procesami organizacyjnymi, finansowymi i inwestycyjnymi oraz standaryzacja i polepszenie zarządzania przestrzenią i infrastrukturą uczelni**	3.2.1. Cel operacyjny: Wypracowanie schematu podziału kompetencji w obszarze zarządzania, w tym finansów i infrastruktury, między administracją centralną i jednostkami organizacyjnymi. 3.2.2. Cel operacyjny: Uproszczenie i optymalizacja procesów i procedur zarządzania, a także klaryfikacja zasad organizacji i koordynacji pracy, podejmowania decyzji, gromadzenia danych i dokumentacji we wszystkich sferach działalności UW. 3.2.3. Cel operacyjny: Utrzymanie stabilnej kondycji finansowej – dążenie do bilansowania kosztów i przychodów, budowanie bezpieczeństwa finansowego oraz dywersyfikacja źródeł finansowania. 3.2.4. Cel operacyjny: Konsolidacja przestrzenna Uniwersytetu i zmniejszanie zjawiska rozproszenia jednostek organizacyjnych w wielu obiektach. 3.2.5. Cel operacyjny: Wzmocnienie komunikacji wewnętrznej.

Wymiar 3 – Cyfryzacja

Rozwój cyfrowej organizacji dla wzmocnienia spójności i zarządzania

CELE

Cel strategiczny:	3.3.1. Cel operacyjny:
Wzmocnienie kompetencji ludzkich, organizacyjnych oraz infrastrukturalnych w zakresie cyfryzacji uczelni	Stworzenie jasnych mechanizmów przepływu informacji w strukturach poziomych i pionowych. 3.3.2. Cel operacyjny: Tworzenie i doskonalenie cyfrowego obiegu dokumentów oraz rozwój narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie, ułatwienie dostępu do danych wspomagających procesy decyzyjne na wszystkich szczeblach zarządzania. 3.3.3. Cel operacyjny: Biegłość cyfrowa osób zatrudnionych na Uczelni, m.in. w obszarze obsługi narzędzi informatycznych i zarządzania danymi oraz dalsza informatyzacja obsługi administracyjnej i finansowej UW. 3.3.4. Cel operacyjny: Modernizacja infrastruktury i zasobów związanych z cyfryzacją UW, w tym rozwijanie standardów cyberbezpieczeństwa.

Wymiar 4 – Budowanie wspólnoty

Uniwersytet zintegrowany wokół wspólnych wartości

CELE

Cel strategiczny:	3.4.1. Cel operacyjny:
Zapewnienie warunków i systemów zarządzania na rzecz poprawy integracji i współpracy wewnętrznej oraz równości i inkluzywności	Opracowanie systemu znoszącego bariery formalne i finansowe ograniczające integracyjne/interdyscyplinarne działania badawcze i dydaktyczne, a także zapewnienie warunków do wzmocnienia znaczenia w nauce światowej badawczych i dydaktycznych ośrodków i grup międzywydziałowych, udostępnienie zasobów i wspieranie kultury ich współdzielenia. 3.4.2. Cel operacyjny: Dalsze wzmacnianie i uspójnianie działań na rzecz równości, różnorodności, solidarności, poszanowania etyki oraz przeciwdziałania dyskryminacji we wszystkich sferach działalności UW. 3.4.3. Cel operacyjny: Poszerzanie włączania osób wchodzących w skład całej społeczności Uczelni w procesy podejmowania decyzji na UW, w tym w obszarze polityki naukowej, rozwój procesów partycypacji i systemów wdrażania wyników konsultacji na UW. 3.4.4. Cel operacyjny: Rozwijanie instytucjonalnych form utrzymania kontaktu z osobami, które ukończyły naszą Uczelnię, w celu budowania wspólnoty i zaangażowania w rozwój UW. 3.4.5. Cel operacyjny: Intensyfikacja działań komunikacyjnych promujących inkluzywność, a także upowszechniających wartości wspólnoty akademickiej UW.

Wymiar 5 – Umiędzynarodowienie

Wsparcie umiędzynarodowienia Uczelni impulsem rozwoju

CELE	
Cel strategiczny: **Uwzględnienie perspektywy umiędzynarodowienia w planowaniu i wdrażaniu procesów, procedur oraz standardów w zakresie zarządzania i organizacji uczelni, w tym zarządzania jej zasobami**	3.5.1. Cel operacyjny: Zwiększenie i podniesienie jakości infrastruktury ułatwiającej współpracę międzynarodową wraz ze wsparciem działań UW powiązanych z internacjonalizacją „at home" i tworzeniem „międzynarodowych kampusów". 3.5.2. Cel operacyjny: Zwiększenie zaangażowania UW i osób reprezentujących naszą Uczelnię w międzynarodowych stowarzyszeniach, partnerstwach i przedsięwzięciach oraz innych zagranicznych gremiach z udziałem uczelni i organizacji. 3.5.3. Cel operacyjny: Zapewnienie trwałych źródeł finansowania inwestycji związanych z umiędzynarodowieniem Uczelni. 3.5.4. Cel operacyjny: Przegląd i doskonalenie procedur i procesów organizacyjnych wspierających umiędzynarodowienie, w tym związanych z tworzeniem dokumentacji i komunikacją w wielu językach, wsparciem międzynarodowych badań i współpracy dydaktycznej.

Filar 4. Przyjazne i aktywizujące środowisko pracy

Wymiar 1 – Wpływ UW na społeczeństwo

Wzmacniając etos nauczyciela akademickiego

CELE	
Cel strategiczny: **Wzmacnianie pozycji i prestiżu zawodu nauczyciela akademickiego**	4.1.1. Cel operacyjny: Pozyskiwanie kadry o kompetencjach pozwalających łączyć naukę i dydaktykę, a w dyscyplinach i specjalnościach, gdzie to możliwe, o kompetencjach pozwalających łączyć naukę i dydaktykę z umiejętnościami o praktycznym zastosowaniu. 4.1.2. Cel operacyjny: Uwzględnienie w ocenie działalności naukowej i dydaktycznej aktywności związanych z upowszechnianiem nauki, popularyzacją, w tym działalności publikacyjnej o takim charakterze. 4.1.3. Cel operacyjny: Racjonalizacja i wprowadzenie transparentności dodatkowych składników wynagrodzenia wszystkich osób zatrudnionych w trybie umowy o pracę, w tym zatrudnionych na czas określony.

Wymiar 2 – Odpowiedzialność i procesy wewnętrzne

Uniwersytet Warszawski przyjaznym pracodawcą

CELE

Cel strategiczny: **UW jako miejsce pracy umożliwiające rozwój zawodowy oraz zmianę ścieżki kariery, także naukowej, w trakcie jej trwania**	4.2.1. Cel operacyjny: Stabilna, świadoma polityka kadrowa z jasnymi kryteriami awansu zawodowego, doceniająca wszystkie grupy pracowników, połączona ze wsparciem instytucjonalnym. 4.2.2. Cel operacyjny: Wsparcie możliwości czasowego przechodzenia osób między poszczególnymi grupami stanowisk, w tym w grupie stanowisk nauczycieli akademickich także między grupami stanowisk: badawczych, badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych, odpowiadającej na bieżącą sytuację zawodową i życiową.
Cel strategiczny: **UW jako przyjazne miejsce pracy realizujące zasady *work-life balance***	4.2.3. Cel operacyjny: Konkurencyjny wobec innych instytucji i motywujący system wynagrodzeń. 4.2.4. Cel operacyjny: Rozwój polityki *work-life balance*, w tym rozwój kampanii społecznych i programów edukacyjnych dotyczących zdrowia, bezpieczeństwa, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i rodzinnym, promowanie aktywności sportowo-turystycznej i postaw proekologicznych.

Wymiar 3 – Cyfryzacja

Transformacja cyfrowa a środowisko pracy

CELE

Cel strategiczny: **Uelastycznienie form pracy dzięki wykorzystaniu narzędzi informatycznych**	4.3.1. Cel operacyjny: Wzmocnienie odpowiednich kompetencji, dostosowanie warunków organizacyjno-prawnych oraz stworzenie odpowiedniej infrastruktury informatycznej do pracy zdalnej.

Wymiar 4 – Budowanie wspólnoty

Wspierająca, współpracująca i odpowiedzialna wspólnota akademicka

CELE

Cel strategiczny: **Budowanie poczucia współodpowiedzialności za wspólnotę akademicką**	4.4.1. Cel operacyjny: Dbałość o zachowanie wysokiej kultury pracy oraz wzajemnego szacunku. 4.4.2. Cel operacyjny: Stworzenie warunków umożliwiających zatrudnienie osób o znaczącym potencjale spośród osób z niepełnosprawnościami, a także poprawa warunków pracy osób z niepełnosprawnościami już zatrudnionych.

CELE	
Cel strategiczny: **Współdziałanie i bardzo dobra współpraca jednostek wewnętrznych UW**	4.4.3. Cel operacyjny: Powstawanie formalnych i półformalnych inter- i transdyscyplinarnych grup i zespołów badawczych o charakterze międzywydziałowym.
Cel strategiczny: **Zapewnienie zastępowalności pokoleń w jednostkach Uniwersytetu**	4.4.4. Cel operacyjny: Stworzenie systemu mentoringu akademickiego i doradztwa, wspierającego naukowe usamodzielnienie się młodszej kadry oraz rozwój dydaktyczny. 4.4.5. Cel operacyjny: Wykorzystanie kompetencji osób pracujących pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego, ale tak, aby jednocześnie nie powstawały bariery dla rozwoju młodszych kadr.
Cel strategiczny: **Rozwój kultury dobrostanu**	4.4.6. Cel operacyjny: Zapewnienie systemu profilaktyki zdrowotnej, możliwości uprawniania sportów, oferty kulturalnej oraz rozbudowa odpowiedniego zaplecza socjalnego.

Wymiar 5 – Umiędzynarodowienie

Rozwój zawodowy dzięki mobilności międzynarodowej

CELE	
Cel strategiczny: **Wzrost mobilności i poprawa warunków sprzyjających mobilności**	4.5.1. Cel operacyjny: Kształcenie osób zatrudnionych na stanowiskach akademickich i nieakademickich w zakresie sprawności językowych i interkulturowych. Rozwijanie wielojęzyczności, różnojęzyczności i podejść pluralistycznych w celu efektywnego korzystania ze współpracy z uniwersytetami europejskimi i światowymi. 4.5.2. Cel operacyjny: Stworzenie katalogu działań równorzędnych z mobilnością „fizyczną” i ułatwienie korzystania z nich.
Cel strategiczny: **Zwiększanie atrakcyjności UW jako miejsca pracy dla utalentowanych naukowczyń i naukowców, w tym z zagranicy, a także kadr administracji**	4.5.3. Cel operacyjny: Zatrudnianie osób z zagranicy na etatach badawczo-dydaktycznych oraz administracyjnych.