

Załącznik do obwieszczenia  
Rektora Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach  
z dnia 16 lipca 2021 r.

**STRATEGIA ROZWOJU  
UNIWERSYTETU ŚLĄSKIEGO  
W KATOWICACH  
NA LATA 2020–2025**

**OBEJMUJĄCA**

**PROGRAM DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH  
NA LATA 2019–2020**

**tekst jednolity**



## Spis treści

Wstęp	/	5
1. Uniwersytet Śląski dzisiaj	/	7
2. Założenia <i>Strategii rozwoju Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2020–2025</i>	/	11
3. Działania służące osiągnięciu celu strategicznego	/	15
4. Kierunki działań strategicznych	/	23
4.1. Wprowadzenie	/	23
4.2. Kluczowe obszarowe cele operacyjne	/	24
Obszar: KADRA	/	25
Obszar: BADANIA NAUKOWE	/	29
Obszar: KSZTAŁCENIE I STUDENCI	/	33
Obszar: INFRASTRUKTURA	/	39
Obszar: TRZECIA MISJA UNIWERSYTETU	/	41
5. Plan wdrożenia <i>Strategii rozwoju Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2020–2025</i>	/	45
6. Uniwersytet Śląski jutro. Stan docelowy – wizja	/	47
Kadra	/	47
Nauka	/	48
Kształcenie	/	51
Infrastruktura	/	52
Współpraca z otoczeniem	/	52
Widzialność	/	53
7. Spis celów operacyjnych	/	55



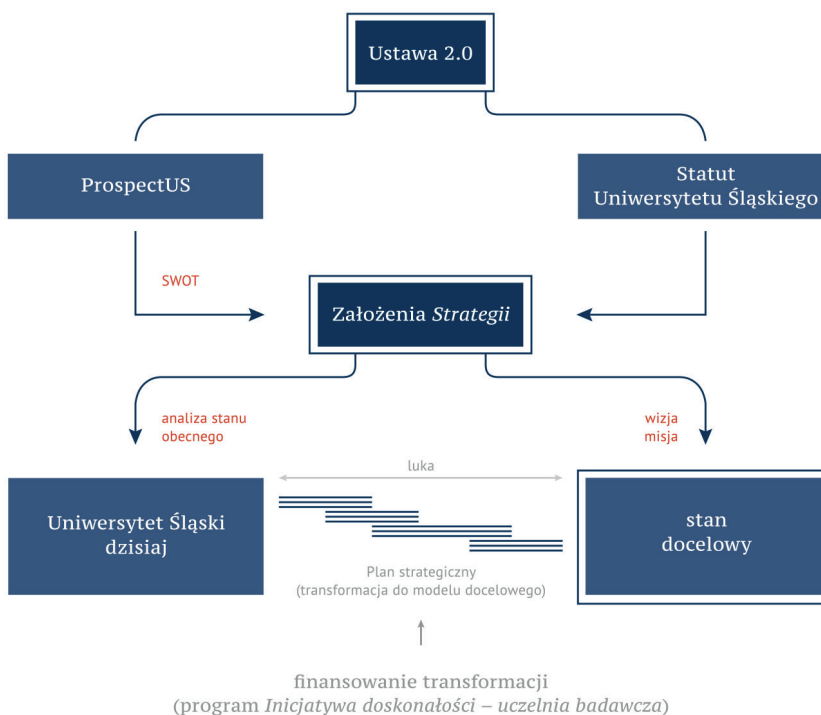
## Wstęp

Uniwersytet Śląski w Katowicach (UŚ) w prowadzeniu swojej działalności kieruje się *Misją* przedstawioną w dokumencie przyjętym przez Senat UŚ w dniu 20 maja 1997 roku oraz przywołaną w *Statucie Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach* z dnia 28 maja 2019 roku, w którym wskazano także wartości, jakim hołduje społeczność Uniwersytetu. Kierunki rozwoju Uniwersytetu były wielokrotnie wytyczane uchwałami Senatu UŚ, począwszy od 1998 roku. Obecnie dobiega końca realizacja *Strategii rozwoju Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2012–2020*.

Zmiany w systemie nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce, wynikające z wejścia w życie ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* z dnia 20 lipca 2018 roku, a w konsekwencji uchwalenie nowego statutu przez Senat Uniwersytetu Śląskiego w dniu 28 maja 2019 roku powodują konieczność opracowania nowej strategii rozwoju Uniwersytetu Śląskiego. Stworzona została okazja do wytyczenia nowych kierunków rozwoju Uniwersytetu, w tym do fundamentalnej zmiany paradygmatu jego działalności: **przekształcenia Uniwersytetu Śląskiego w uczelnię badawczą**. Osiągnięciu tego celu służy zakwalifikowanie Uniwersytetu Śląskiego do grupy 20 uczelni mogących przystąpić do konkursu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w programie *Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza*. Daje to impuls do podjęcia działań strategicznych, których efektem w krótkim czasie powinien być wzrost jakości badań naukowych i kształcenia dorównujący najlepszym uniwersytetom krajowym i bardzo dobrym uniwersytetom europejskim.

Założenia *Strategii rozwoju Uniwersytetu Śląskiego na lata 2020–2025* (zwanej dalej *Strategią*) zostały opracowane z inicjatywy Jego Magnificencji Rektora Uniwersytetu Śląskiego przez ponad stuosobowy zespół pracowników Uniwersytetu pod kierunkiem Prorektora ds. finansów i rozwoju,

wspierany przez firmę consultingową Nowe Motywacje w ramach projektu ProspectUS finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz podczas przygotowania wniosku do konkursu w programie *Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza*. Ostateczna wersja *Strategii* została przygotowana przez pięcioosobowy zespół powołany przez JM Rektora UŚ po konsultacjach z senackimi komisjami do spraw: Kształcenia; Badań Naukowych, Twórczości Artystycznej i Współpracy z Gospodarką; Organizacji i Rozwoju Uniwersytetu Śląskiego. Strategia została przyjęta przez Senat w dniu 24 września 2019 roku.



Kontekst *Strategii* rozwoju Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2020–2025 i proces jej tworzenia

## 1. Uniwersytet Śląski dzisiaj

Uniwersytet Śląski jest największą w województwie śląskim uczelnią akademicką i jedną z największych w Polsce, w której prowadzone są badania naukowe i kształcenie w dziedzinach nauk: humanistycznych, niektórych inżynierijno-technicznych, społecznych, ścisłych i przyrodniczych, teologicznych oraz w dziedzinie sztuki. Akcent położony jest na kształcenie studentów, czego odzwierciedleniem jest duża liczba kierunków studiów, programów studiów i specjalności oraz duże obciążenie dydaktyką nauczycieli akademickich. Kształcenie na wszystkich kierunkach odbywa się na wysokim poziomie, prowadzone jest przez kompetentną kadre nauczycieli akademickich. Szczególną misją Uniwersytetu Śląskiego w regionie przemysłowym jest krzewienie wiedzy humanistycznej i społecznej. Studenci na kierunkach humanistycznych i społecznych stanowią ponad 86% wszystkich studiujących w Uniwersytecie. Uniwersytet Śląski odgrywa istotną rolę w transformacji społeczno-gospodarczej regionu i w coraz większym stopniu wpływa na kierunek jego rozwoju. Jako uniwersytet wszechstronnie kształcący i dysponujący dużym potencjałem naukowym ma ku temu szczególne predyspozycje.

Przeprowadzona analiza SWOT ujawniła mocne i słabe strony Uniwersytetu Śląskiego (w niniejszym dokumencie ograniczono się do syntetycznego podsumowania obszernego materiału analitycznego).

Do mocnych stron Uniwersytetu Śląskiego w poszczególnych obszarach strategicznych należą między innymi:

- rozpoznawalni w środowisku międzynarodowym liderzy badań naukowych (głównie w naukach: biologicznych, chemicznych, fizycznych, o Ziemi i środowisku; także historii i literaturoznawstwie) oraz młodzi naukowcy (w tym stypendyści MNiSW) prowadzący badania na

poziomie światowym wpisujące się w główny nurt rozwoju dyscyplin naukowych;


- doświadczeni i kompetentni nauczyciele akademicy wysoko oceniani przez studentów;
- funkcjonowanie projekcyjnego programu motywacyjnego (tzw. małe granty) wspierającego: (a) naukowców przygotowujących duże projekty badawcze, (b) mobilność kadry, (c) profesorów wizytujących, (d) aktywność wynalazczą (patenty);
- wdrożenie polityki kadrowej nawiązującej do *Europejskiej Karty Naukowca* i *Kodeksu Etycznego* potwierdzone przyznaniem UŚ prawa do korzystania z logo *HR Excellence in Research*;
- systematyczny wzrost liczby publikacji w najbardziej prestiżowych czasopismach i wydawnictwach naukowych autorstwa coraz większej liczby pracowników i doktorantów; towarzyszy temu wzrost liczby cytowań prac w grupie „Top-10%”, rośnie też liczba publikacji współautorskich pracowników naukowych UŚ i badaczy zagranicznych;
- uzyskanie statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego (KNOW) w obszarze nauk przyrodniczych dla Centrum Studiów Polarnych (status został przyznany przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w 2014 roku) oraz statusu Akredytowanego Ośrodka Innowacji przyznanego przez Ministerstwo Rozwoju w 2017 roku;
- duży potencjał komercjalizacyjny wyników badań naukowych, przekładający się na drugie miejsce Uniwersytetu Śląskiego wśród uniwersytetów w Polsce pod względem liczby przyznanych patentów;
- bogata i różnorodna oferta dydaktyczna, w dużym stopniu interdyscyplinarna i powiązana z badaniami naukowymi, wzbogacona o kierunki artystyczne unikatowe w ofercie edukacyjnej polskich uniwersytetów (np. Wydział Radia i Telewizji im. Krzysztofa Kieślowskiego);
- innowacyjne formy kształcenia dedykowane szczególnie zdolnym i ambitnym studentom, w tym indywidualne studia międzyobszarowe;
- silne związanie programów studiów z badaniami naukowymi prowadzonymi w Uniwersytecie;
- unikatowe międzynarodowe studia doktoranckie z zakresu badań polarnych;
- korzystny ogólnouczelniany wskaźnik dostępności dydaktycznej (SSR), którego wartość wynosi 12,46 i sprzyja indywidualizacji kształcenia;



- możliwość kontynuacji studiów na studiach drugiego stopnia na większości kierunków;
- bezpłatne miejsca na studia dla cudzoziemców i dogodne warunki studiowania dla studentów z zagranicy;
- działalność Uniwersytetu Otwartego skierowana do osób w różnym wieku i o różnych zainteresowaniach;
- rozwijająca się i stale unowocześniana infrastruktura (w tym nowe i modernizowane obiekty, akredytowane laboratoria, informatyczne systemy wspierające i monitorujące);
- utrzymujące się duże zainteresowanie studiowaniem w Uniwersytecie Śląskim absolwentów szkół średnich z regionu (blisko 1/3 z nich podejmuje studia w UŚ);
- dobra opinia o Uniwersytecie Śląskim wśród absolwentów i pracodawców, przekazywana kandydatom na studia;
- duża aktywność Uniwersytetu w organizacji wydarzeń o szerokim zakresie oddziaływania (przykładem jest Śląski Festiwal Nauki, któremu przyznano pierwsze miejsce w konkursie na najlepsze inicjatywy komunikacyjno-marketingowe uczelni europejskich – EUPRIO Awards 2019).
- międzynarodowe uznanie dla dokonań naukowych i artystycznych.

Mimo licznych atrybutów Uniwersytet Śląski nie osiągnął jeszcze tak mocnej pozycji, jakby sobie tego życzyła jego wspólnota. Wzmocnieniu roli i rangi Uniwersytetu w systemie nauki i szkolnictwa wyższego ma służyć realizacja *Strategii*. Osiągnięcie celów strategicznych Uczelni wymaga zidentyfikowania jej deficytów i podjęcia działań zmierzających do ich zniwelowania. z analizy SWOT wynika, że najwięcej jest do zrobienia w zakresie umiędzynarodowienia badań naukowych i kształcenia. Kolejnym wyzwaniem jest wyrównanie poziomu jakości badań naukowych prowadzonych w Uniwersytecie. Obecnie na 12 ewaluowanych jednostek 5 ma kategorię badań naukowych B, a pozostałe A. Lokuje to Uniwersytet Śląski na 7. miejscu wśród polskich uniwersytetów. W sposób oczywisty nasuwa się wniosek, iż ubiegając się o status uczelni badawczej, należy podjąć takie działania, aby żadna z ewaluowanych dyscyplin naukowych nie uzyskała kategorii niższej od B+, a przynajmniej połowa osiągnęła kategorię A, w tym niektóre kategorię A+.

Spośród innych czynników wewnętrznych, które osłabiają pozycję badawczą Uniwersytetu, wymienić należy niekorzystną proporcję



finansowania projektów badawczych ze źródeł międzynarodowych w stosunku do źródeł krajowych oraz brak specjalistycznych centrów studiów zaawansowanych (w tym centrów doskonałości), mogących w sposób systemowy podejmować przełomowe wielodziedzinowe wyzwania badawcze.

Przedstawione w dalszej części dokumentu działania konieczne dla osiągnięcia celu strategicznego są odpowiedzią na te i szereg innych stwierdzonych w analizie SWOT deficytów Uniwersytetu.

## 2. Założenia *Strategii rozwoju Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2020–2025*

**Celem strategicznym Uniwersytetu Śląskiego jest jego przekształcenie w uczelnię badawczą o międzynarodowym znaczeniu i prestiżu.** Celem krótkookresowym jest osiągnięcie przez Uniwersytet formalnego statusu uczelni badawczej i jego utrzymanie w kolejnych okresach ewaluacyjnych.

*Strategia* wytycza ogólne kierunki działania i rozwoju Uniwersytetu Śląskiego – określa priorytety i cele operacyjne służące osiągnięciu celu strategicznego. Zawiera również rekomendacje, opis działań i wskaźniki osiągnięcia celów operacyjnych, pomocne przy tworzeniu polityk ogólnouczelnianych, wydziałowych i dyscyplinowych służących realizacji *Strategii*.

Osiągnięcie celu strategicznego będzie oznaczać, że badania naukowe prowadzone w Uniwersytecie Śląskim są na najwyższym międzynarodowym poziomie, a pozostałe sfery działalności Uczelni są z tymi badaniami ściśle związane i w dużej mierze im podporządkowane.

Uniwersytet akcentuje znaczenie badań naukowych i równie dużą wagę przywiązuje do kształcenia. Dydaktyka stanowi o istocie uniwersytetu jako miejscu przekazywania wiedzy, umiejętności i wartości akademickich kolejnym pokoleniom studentów i doktorantów. W uniwersytecie badawczym kształcenie na najwyższym poziomie jest powiązane z prowadzonymi badaniami. Służy temu między innymi angażowanie studentów w prace zespołów badawczych oraz indywidualizacja kształcenia, zwłaszcza na wyższych latach studiów, także lokowanie prac dyplomowych studentów i słuchaczy studiów podyplomowych w nurcie badań prowadzonych w uniwersytecie.

Cechą uniwersytetu badawczego jest wzrost nakładów na badania naukowe pochodzących ze źródeł pozauniwersyteckich, by umożliwić podejmowanie ambitnych wyzwań badawczych i rozwiązywanie

kosztochłonnym problemów naukowych. Kolejną cechą właściwą prestiżowemu uniwersytetowi badawczemu jest zdolność przyciągania wybitnych naukowców, doktorantów i studentów z całego świata chcących realizować się w murach uczelni.

Przystąpienie Uniwersytetu Śląskiego do konkursu w ramach programu *Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza* oznacza przyjęcie 5 priorytetowych celów operacyjnych wymienionych w warunkach konkursu, które służą podniesieniu poziomu badań naukowych i jakości kształcenia, a przez to zwiększeniu międzynarodowego znaczenia Uczelni.

Są nimi:

1. zwiększenie wpływu działalności naukowej uczelni na rozwój nauki, w szczególności w priorytetowych obszarach badawczych (POB) o dużym potencjale rozwoju;
2. wzmocnienie współpracy badawczej z renomowanymi instytucjami naukowymi, w szczególności w POB;
3. podniesienie jakości kształcenia studentów i doktorantów, w szczególności na kierunkach i w dyscyplinach związanych z POB, między innymi poprzez włączenie ich w badania naukowe;
4. przygotowanie i wdrożenie kompleksowych rozwiązań służących rozwojowi zawodowemu pracowników uczelni, szczególnie młodych naukowców;
5. podniesienie jakości zarządzania uczelnią, w tym pro jakościowe zmiany organizacyjne.

Cele operacyjne, wraz z działaniami prowadzącymi do osiągnięcia tych celów, określone są w sześciu wzajemnie powiązanych obszarach, z których najważniejszy jest zasób pracowników, czyli **kadra**. Od jakości pracy i zaangażowania kadry Uniwersytetu zależy powodzenie w osiągnięciu celów strategicznych w obszarach **nauki i kształcenia**. Natomiast działania strategiczne w obszarach: **infrastruktura, współpraca z otoczeniem** oraz **widzialność**, służą wsparciu kadry, nauki i kształcenia.

Cele operacyjne w poszczególnych obszarach wynikają z analizy SWOT, a także z analizy kierunków rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego w kraju i na świecie. Uwzględniają społeczną misję uniwersytetów oraz strategię rozwojową Polski (*Polska 2030*). Nawiązanie *Strategii* do wyzwań cywilizacyjnych współczesnego świata znalazło wyraz we wskazaniu priorytetowych obszarów badawczych (POB) w Uniwersytecie Śląskim, w dużej



części wywiedzionych z dokumentu Agendy Zrównoważonego Rozwoju ONZ (*Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*).

Są nimi:

POB 1: *Harmonijny rozwój człowieka – troska o ochronę zdrowia i jakość życia;*

POB 2: *Nowoczesne materiały i technologie oraz ich społeczno-kulturowe implikacje;*

POB 3: *Zmiany środowiska i klimatu wraz z towarzyszącymi im wyzwaniami społecznymi;*

POB 4: *Humanistyka dla przyszłości – interdyscyplinarne badania kultury i cywilizacji;*

POB 5: *Badanie fundamentalnych właściwości natury.*

Podejmowane działania strategiczne mają służyć:

- f) wzmocnieniu silnych stron Uniwersytetu, zwłaszcza bezpośrednio bądź pośrednio oddziałujących na POB;
- g) zniwelowaniu słabych stron Uniwersytetu, zwłaszcza zagrażających osiągnięciu celu strategicznego.

W *Strategii* zhierarchizowano cele operacyjne i działania ze względu na ich wpływ na osiągnięcie krótkookresowego celu strategicznego (status uczelni badawczej) i długookresowego (nadrzędnego) celu strategicznego (prestżowa uczelnia badawcza o międzynarodowej renomie).



### 3. Działania służące osiągnięciu celu strategicznego

Przekształceniu Uniwersytetu Śląskiego w uczelnię badawczą towarzyszy wiele działań operacyjnych obejmujących: (a) procesy i standardy, (b) organizację, zasoby i kompetencje, (c) technologie i infrastrukturę, (d) informację. Działania te zostały przedstawione w formie tabelarycznej ze wskazaniem wspieranych obszarów strategicznych.

W ramach zrealizowanego projektu ProspectUS zdiagnozowano istniejące potrzeby działań operacyjnych, które będą wspierały realizację zarówno celu strategicznego, jak i celu krótkoterminowego. Działania w odpowiedzi na zidentyfikowane potrzeby powinny mieć charakter priorytetowy i być uwzględniane podczas tworzenia przez Uczelnię, Wydziały i Instytuty kierunkowych polityk. W tabeli zestawiono poszczególne zalecenia dotyczące podjęcia działań z uwzględnieniem sześciu obszarów strategicznych, których lepsze funkcjonowanie wzmocni, a także wesprze przekształcenie Uniwersytetu Śląskiego w uczelnię badawczą.

## Procesy i standardy

Elementy stanu docelowego	Opis	Wspierane obszary strategiczne
<p><b>P1.</b> Modyfikacja systemu rekrutacji nauczycieli akademickich</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rekrutowanie drogą otwartych konkursów, zwłaszcza międzynarodowych;</li> <li>- aktywna rekrutacja ukierunkowana na pozyskanie wybitnych uczonych do realizacji strategicznych zadań badawczych Uczelni;</li> <li>- preferencje w zatrudnianiu osób, które pomogą w osiągnięciu strategicznych celów Uniwersytetu;</li> <li>- zatrudnianie naukowców do realizacji projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych</li> </ul>	kadra
<p><b>P2.</b> Modyfikacja systemu zatrudniania pracowników administracyjnych i technicznych</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zatrudnianie podporządkowane celom strategicznym Uniwersytetu;</li> <li>- optymalizacja zatrudnienia poprzez stały monitoring potrzeb Uniwersytetu</li> </ul>	kadra
<p><b>P3.</b> Program rozwoju pracowników</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oferta doskonalenia zawodowego pracowników Uniwersytetu;</li> <li>- wykorzystanie nowoczesnych form kształcenia i tworzenie środowiska sprzyjającego zdobywaniu wiedzy</li> </ul>	kadra
<p><b>P4.</b> Przejrzysty system wynagrodzeń</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- system wynagrodzeń pracowników Uniwersytetu premiujący jakość i zaangażowanie w pracę</li> </ul>	kadra
<p><b>P5.</b> Upowszechnianie wiedzy o strategicznych celach rozwoju Uniwersytetu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- działania uświadamiające kierunki zmian i rozwoju Uczelni jako uniwersytetu badawczego</li> </ul>	kadra
<p><b>P6.</b> Najwyższy poziom badań naukowych powiązany z ich umiędzynarodowieniem i interdyscyplinarnością</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zbiór zasad i zaleceń dotyczących planowania strategicznego badań naukowych mających na celu włączenie naukowców UŚ w nurt badań światowych;</li> <li>- zdefiniowanie wskaźników wzrostu jakości badań;</li> <li>- wspieranie dążeń do wzmocnienia pozycji UŚ jako uczelni badawczej</li> </ul>	nauka



Elementy stanu docelowego	Opis	Wspierane obszary strategiczne
<b>P7.</b> System wsparcia grantowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wspomaganie naukowców przygotowujących wnioski o finansowanie projektów badawczych i rozliczających wykonanie tych projektów;</li> <li>- w ramach systemu organizowanie szkoleń na temat zarządzania projektami badawczymi;</li> <li>- obsługa systemu zapewniana przez wyspecjalizowany zespół ekspertów</li> </ul>	nauka
<b>P8.</b> Optymalizacja oferty dydaktycznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wskazanie kierunków zmian oferty dydaktycznej, w tym skierowanej do studentów zagranicznych, na podstawie analizy popytu na istniejące kierunki studiów, efekty kształcenia na tych kierunkach, trendy krajowe i światowe;</li> <li>- prowadzenie monitoringu oferty dydaktycznej oraz stopnia umiędzynarodowienia studiów</li> </ul>	kształcenie
<b>P9.</b> Zaangażowanie studentów w projekty badawcze	<ul style="list-style-type: none"> <li>- działania mające na celu wzrost udziału studentów w projektach badawczych;</li> <li>- podkreślenie wartości zaangażowania studentów w działalność naukową;</li> <li>- stworzenie szansy dla przyszłego poszerzenia kadry eksperckiej przez absolwentów Uczelni</li> </ul>	kształcenie, nauka
<b>P10.</b> Standard wykorzystywania aparatury badawczej i laboratoriów	<ul style="list-style-type: none"> <li>- określenie zasad dostępu, wykorzystywania i finansowania zaplecza badawczego Uniwersytetu oraz aparatury zewnętrznej;</li> <li>- prowadzenie do optymalnego wykorzystania aparatury i laboratoriów w skali Uczelni</li> </ul>	nauka, kształcenie
<b>P11.</b> Zasady zarządzania przydziałem zajęć dydaktycznych pracowników badawczo-dydaktycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ułatwianie elastycznego przydzielania zajęć dydaktycznych</li> </ul>	kadra, kształcenie
<b>P12.</b> System zarządzania projektami inwestycyjnymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- standardy, dobre praktyki i wymagania dotyczące zarządzania projektami inwestycyjnymi;</li> <li>- strategiczne kierunki rozwoju Uniwersytetu</li> </ul>	infrastruktura

Elementy stanu docelowego	Opis	Wspierane obszary strategiczne
P13. Standard informatyzacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- określenie standardów technicznych odnoszących się do poziomu informatyzacji Uniwersytetu;</li> <li>- ustalenie procedur przechowywania i przetwarzania danych pod względem bezpieczeństwa (cyberbezpieczeństwo) wraz z mechanizmami szybkiego reagowania oraz ochrony danych osobowych i praw autorskich;</li> <li>- docelowo doprowadzenie do cyfryzacji wielu procesów i procedur uniwersyteckich, na przykład poprzez elektroniczny obieg dokumentów</li> </ul>	infrastruktura
P14. Oferta usług badawczych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniwersytet otwarty na otoczenie rynkowe;</li> <li>- oferta usługowa z różnych obszarów badawczych;</li> <li>- stworzenie możliwości wykorzystania potencjału eksperckiego Uniwersytetu na potrzeby podmiotów zewnętrznych</li> </ul>	współpraca z otoczeniem
P15. Strategia współpracy z biznesem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podkreślenie wartości współpracy UŚ ze światem biznesu;</li> <li>- regulowanie zasad partnerskiej współpracy UŚ z podmiotami gospodarczymi i wzajemnego rozliczania tej współpracy;</li> <li>- wprowadzenie standardów wspólnej realizacji projektów;</li> <li>- opracowanie ustandaryzowanej oferty dla firm i instytucji dotycząca wspólnej realizacji projektów badawczo-rozwojowych</li> </ul>	współpraca z otoczeniem
P16. Strategia promocji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wskazywanie kierunków działań promocyjnych UŚ, w tym popularyzujących działalność naukową i dydaktyczną Uczelni;</li> <li>- promowanie liderów badań naukowych w społeczności pozauczelnianej;</li> <li>- nakreślanie kierunków inicjatyw mających na celu wypromowanie UŚ jako znaczącej uczelni badawczej oraz wzrost rangi Uniwersytetu w środowisku akademickim, w tym na arenie międzynarodowej;</li> <li>- definiowanie polityki funkcjonowania Uczelni w mediach, w tym mediach społecznościowych</li> </ul>	widzialność

## Organizacja, zasoby i kompetencje

Elementy stanu docelowego	Opis	Obszar
<b>O1.</b> Nowa struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wprowadzanie nowej jakości uprawiania badań naukowych i kształcenia oraz upraszczanie zarządzania Uczelnią;</li> <li>- sprzyjanie zwiększeniu wolności akademickiej i wzrostowi odpowiedzialności za realizację zadań Uczelni</li> </ul>	kadra, nauka, kształcenie
<b>O2.</b> Ścieżki rozwoju pracowników naukowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- istnienie / opracowanie programu rozwoju pracowników, określającego reguły rekrutacji, zatrudnienia i awansu zawodowego;</li> <li>- wspieranie mobilności (staże, pobyty badawcze) pracowników</li> </ul>	kadra
<b>O3.</b> Centrum Doskonalenia Dydaktycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnianie poszerzania kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich;</li> <li>- monitorowanie nowych metod i narzędzi dydaktycznych</li> </ul>	kadra, widzialność
<b>O4.</b> Priorytetowe obszary badawcze (POB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza efektów i jakości badań w dyscyplinach nauki w celu wyznaczenia POB UŚ;</li> <li>- ewaluacja POB wspierająca podejmowanie decyzji o kierunkach badań strategicznych dla UŚ</li> </ul>	nauka
<b>O5.</b> Centra badawcze, Centrum Inicjatyw Rozwoju Personalnego i specjalistyczne laboratoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wsparcie badań interdyscyplinarnych i transdyscyplinarnych w ramach POB oraz przyczynianie się do integracji zespołów z różnych dyscyplin</li> </ul>	nauka, współpraca z otoczeniem
<b>O6.</b> Oferta dydaktyczna dostosowana do POB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oferta dydaktyczna UŚ w dużej części spójna z priorytetowymi obszarami badawczymi, realizowana między innymi przez kształcenie międzywydziałowe</li> </ul>	kształcenie
<b>O7.</b> Dodatkowe formy kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- między innymi kursy (w tym językowe), warsztaty, szkoły letnie organizowane przez UŚ</li> <li>- kształcenie studentów oraz podnoszenie kompetencji pracowników Uczelni</li> </ul>	kształcenie, widzialność
<b>O8.</b> Szkoła Doktorska	<ul style="list-style-type: none"> <li>- system budowania ścieżki naukowej maksymalnie sprzężony z działalnością badawczą UŚ;</li> <li>- kształtowanie przyszłej kadry naukowej oraz liderów społecznych i gospodarczych</li> </ul>	kształcenie, widzialność
<b>O9.</b> Specjalistyczna Szkoła Doktorska	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stworzenie międzynarodowej i międzyinstytucjonalnej szkoły doktorskiej opartej na KNOW dedykowanej badaniom polarnym</li> </ul>	kształcenie, widzialność

Elementy stanu docelowego	Opis	Obszar
<b>O10.</b> Centrum obsługi informatycznej Uczelni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnienie wsparcia ze strony IT, w tym niezbędnej przestrzeni dyskowej, działania serwerów oraz dostarczanie narzędzi informatycznych dla Uczelni pozwalających na jej sprawne funkcjonowanie;</li> <li>- działanie zgodnie z wymaganiami określonymi w elemencie P13;</li> <li>- podejmowanie działań w kierunku utworzenia klastrów obliczeniowych</li> </ul>	infrastruktura
<b>O11.</b> Jednostka organizacyjna ds. zarządzania infrastrukturą	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centralne zarządzanie infrastrukturą UŚ, w tym systemem rezerwacji sal dydaktycznych;</li> <li>- utrzymywanie zespołu remontowego wykonującego prace konserwacyjne oraz podstawowe prace modernizacyjne</li> </ul>	infrastruktura
<b>O13.</b> Jednostka organizacyjna ds. promocji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odpowiedzialność za przygotowanie strategii promocji UŚ i jej realizację;</li> <li>- wykonywanie działań wskazanych w elementach P16 i P17</li> </ul>	widzialność
<b>O14.</b> Jednostka organizacyjna ds. współpracy z biznesem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizowanie działań wskazanych w elemencie P15 dotyczących partnerstwa na poziomie jednostek organizacyjnych i projektów badawczo-rozwojowych;</li> <li>- zajmowanie się komercjalizacją wyników badań</li> </ul>	współpraca z otoczeniem

## Technologie i infrastruktura

Elementy stanu docelowego	Opis	Obszar
<b>T1.</b> Narzędzia monitorowania aktywności naukowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opracowanie narzędzi (rozwiązań technicznych) umożliwiających ocenę zaangażowania pracowników w prace badawcze;</li> <li>- wspieranie tworzenia elementu I1;</li> <li>- stworzenie platform informacji o badaniach naukowych i zespołach badawczych</li> </ul>	infrastruktura
<b>T3.</b> Narzędzia wspierające dodatkowe formy kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- narzędzia zintegrowane z elementem O7, mające wpływ na innowacyjność metod dydaktycznych (na przykład platformy wiedzy);</li> <li>- wkład w tworzenie atrakcyjnej oferty dydaktycznej dla studentów i szkoleniowej dla pracowników UŚ</li> </ul>	kształcenie, infrastruktura
<b>T4.</b> Narzędzia centralnego systemu zarządzania infrastrukturą	<ul style="list-style-type: none"> <li>- centralne zarządzanie infrastrukturą (element O11) realizowane za pomocą systemu informatycznego opisanego w elemencie O10</li> </ul>	infrastruktura
<b>T5.</b> Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umożliwianie osobom z niepełnosprawnościami funkcjonowania w Uczelni i korzystania ze wszystkich jej zasobów;</li> <li>- wprowadzanie dodatkowych możliwości sprzętowych i aplikacyjnych ułatwiających osobom z niepełnosprawnościami dostęp do wszystkich obszarów działalności Uczelni;</li> <li>- ułatwianie osobom z niepełnosprawnościami studiowania i zatrudniania tych osób</li> </ul>	infrastruktura

## Informacja

Elementy stanu docelowego	Opis	Obszar
<b>I1.</b> Baza pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gromadzenie informacji o działalności naukowej obecnych i byłych nauczycieli akademickich Uczelni;</li> <li>– prowadzenie analiz zatrudnienia i mobilności oraz opracowywanie planów rekrutacji i mobilności pracowników</li> </ul>	kadra
<b>I2.</b> Uczelniana baza wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zbiór ogólnodostępnych informacji wspomagających proces kształcenia oraz prowadzenia projektów badawczych</li> </ul>	nauka, kształcenie
<b>I3.</b> Platforma informacji o badaniach naukowych i zespołach badawczych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– gromadzenie i przechowywanie informacji o prowadzonych projektach badawczych i osobach zaangażowanych w ich realizację;</li> <li>– sprzyjanie wymianie wiedzy wśród naukowców oraz pomoc w ewaluacji badań prowadzonych w POB</li> </ul>	nauka, widzialność
<b>I4.</b> Katalog publikacji naukowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– to część elementów I1 i I2, powiązany z elementem I3;</li> <li>– narzędzie wspierające popularyzację działalności naukowej UŚ</li> </ul>	nauka, widzialność
<b>I5.</b> Baza partnerów biznesowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zbiór partnerów ze świata biznesu;</li> <li>– gromadzenie informacji dotyczących działalności partnerów biznesowych;</li> <li>– stwarzanie pracownikom UŚ możliwości poszerzenia zakresu współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym</li> </ul>	współpraca z otoczeniem, widzialność
<b>I6.</b> Baza kontaktów międzynarodowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zestawienie instytucji i ekspertów zagranicznych współpracujących z UŚ;</li> <li>– stworzenie sieci kontaktów umożliwiającej poszerzenie współpracy międzynarodowej</li> </ul>	nauka, kształcenie, współpraca z otoczeniem
<b>I7.</b> Program śledzenia losów absolwentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość wykorzystania programu do modyfikacji oferty dydaktycznej;</li> <li>– budowanie pozytywnych relacji UŚ z absolwentami</li> </ul>	kształcenie, widzialność, współpraca z otoczeniem

## 4. Kierunki działań strategicznych

### 4.1. Wprowadzenie

Zestawienie stanu obecnego Uniwersytetu z wizją stanu pożądanego w perspektywie kilkuletniej implikuje następujące kierunki działania strategicznego:

1. wsparcie liderów badań naukowych i ich zespołów, w szczególności w POB;
2. wzmocnienie dyscyplin rokujących osiągnięcie kategorii A+ przy jednoczesnym zapewnieniu pozostałym dyscyplinom warunków do utrzymania kategorii A;
3. podniesienie jakości badań naukowych poprzez stworzenie programu rozwoju dyscyplin, które aktualnie mają kategorię B, tak aby osiągnęły one co najmniej kategorię B+.
4. umiędzynarodowienie badań naukowych i twórczości artystycznej oraz kształcenia studentów i doktorantów (poszerzenie oferty kształcenia w językach obcych; obsługa i generowanie dokumentów w języku angielskim; rozwój kompetencji językowych kadry i jej umiędzynarodowienie).

Zgodnie z przyjętą hierarchicznością obszarów strategicznych wyodrębniono grupę celów operacyjnych, których osiągnięcie winno być priorytetem Uczelni, gdyż to one będą miały zasadniczy wpływ na osiągnięcie celu strategicznego: przekształcenia Uniwersytetu Śląskiego w uczelnię badawczą na najwyższym międzynarodowym poziomie.

## 4.2. Kluczowe obszarowe cele operacyjne

Osiągnięcie kluczowych celów operacyjnych umożliwi realizację celu strategicznego. Przedstawione działania i wskaźniki osiągnięcia celów operacyjnych nie są zamkniętym katalogiem i mogą być w razie potrzeby uzupełniane i modyfikowane w trakcie wdrażania *Strategii*. Wskaźniki osiągnięcia celów mają przeważnie charakter opisowy. Natomiast mogą zostać doprecyzowane i przekształcone we wskaźniki ilościowe w politykach obszarowych, o których mowa w rozdziale 6.



## Obszar: KADRA



**Cel 1: Tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi zawodowemu i osobistemu pracowników.**

### **Działania:**

1. Wprowadzenie i rozwijanie systemu wsparcia działań mających na celu doskonalenie zawodowe pracowników zgodnie z *Human Resources Strategy for Researchers*, w szczególności poprzez:
  - opracowanie i doskonalenie modelu kompetencji zawodowych oraz opracowanie i wdrożenie programów rozwoju zawodowego dla poszczególnych grup pracowników, służących wspieraniu i ewaluowaniu tego rozwoju,
  - rozwijanie systemu szkoleń mających na celu doskonalenie kompetencji zawodowych,
  - podnoszenie kompetencji pracowniczych poprzez udział w stażach w znaczących ośrodkach badawczych i akademickich.
2. Doskonalenie sposobów motywowania pracowników.
3. Podnoszenie efektywności i rangi systemu oceny jakości pracy.
4. Rozwijanie programów wspierających dobrostan pracowników (np. poprzez wdrażanie polityki równościowej, wzmocnienie systemu wsparcia psychologicznego, poprawę dostępności uczelni itp.).

### **Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- KA1.01 Opracowanie i wdrożenie kompleksowego systemu szkoleń dla pracowników i doktorantów.

- KA1.02 Wypracowanie i wdrożenie zasad polityki uczelni w zakresie udziału pracowników i doktorantów w określonych formach mobilności zewnętrznej.
- KA1.03 Rozwój i doskonalenie programów premiujących istotne osiągnięcia pracowników i doktorantów.
- KA1.04 Doskonalenie systemu oceny okresowej nauczycieli akademickich i kryteriów ewaluacji doktorantów.
- KA1.05 Opracowanie i wdrożenie zasad bieżącej oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, opierających się na rozmowach dwustronnych.
- KA1.06 Rozwój i doskonalenie programów wsparcia pracowników i doktorantów oraz monitorowanie ich opinii na temat tych programów.
- KA1.07 Wdrożenie systemu realizacji polityki równościowej (aspekt ilościowy).
- KA1.08 Wdrożenie systemu realizacji polityki równościowej (aspekt jakościowy).

**Cel 2: Rozwijanie zasobów kadrowych poprzez zatrudnianie nauczycieli akademickich o bardzo wysokich kompetencjach badawczych i potwierdzonych umiejętnościach kierowania zespołami badawczymi, uprawdopodobniających wybitne osiągnięcia naukowe i ich międzynarodową popularyzację.**

**Działania:**

1. Zatrudnianie nauczycieli akademickich legitymujących się znaczącym dorobkiem, adekwatnym do etapu ich kariery zawodowej, zgodnie z polityką kadrową Uniwersytetu, na podstawie otwartych konkursów ogłaszanych na forach krajowych i międzynarodowych.
2. Promowanie w kraju i za granicą otwartych konkursów na stanowiska pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych.
3. Wzmacnianie kadrowe dyscyplin naukowych wymagających wsparcia, realizowane zgodnie z polityką kadrową Uniwersytetu.

4. Stałe monitorowanie zasobów i potrzeb kadrowych Uniwersytetu w grupie nauczycieli akademickich.
5. Prowadzenie stałych analiz wybranych danych kadrowych (np. fluktuacja kadr, poziom satysfakcji itd.)

**Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- KA2.01 Zatrudnienia nauczycieli akademickich na podstawie konkursów w stosunku do ogółu zatrudnień.
- KA2.02 Wypracowanie i wdrożenie systemu ewaluacji procedur konkursowych nauczycieli akademickich (ocena doświadczeń nauczycieli akademickich związanych z udziałem w konkursie w przypadku pierwszego zatrudnienia).
- KA2.03 Pozyskiwanie badaczy, którzy mogliby wzmocnić dyscypliny lub obszary badawcze o najsłabszych wynikach ewaluacyjnych.
- KA2.04 Wprowadzenie i wdrożenie procedury badania powodów rezygnacji nauczycieli akademickich z pracy w US.

**Cel 3: Wzmocnienie zasobów kadrowych w poszczególnych grupach pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.**

**Działania:**

1. Zatrudnianie osób o wysokich kompetencjach niezbędnych do realizacji celów strategicznych Uczelni.
2. Stałe monitorowanie zasobów i potrzeb kadrowych Uniwersytetu.
3. Prowadzenie stałych analiz wybranych danych kadrowych (np. fluktuacja kadr, poziom satysfakcji itd.)

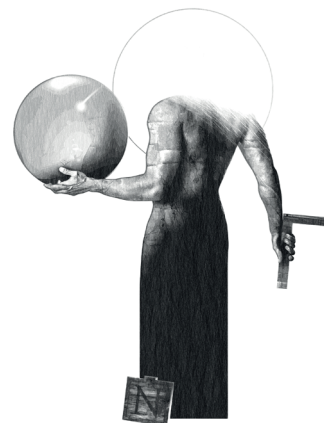
**Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- KA3.01 Wzrost liczby pracowników w grupie niebędących nauczycielami akademickimi zatrudnianych w wyniku postępowań rekrutacyjnych w stosunku do osób zatrudnianych bez rekrutacji.

- KA3.02 Przegląd i aktualizacja zakresów obowiązków pracowników z grupy niebędących nauczycielami akademickimi przez bezpośredniego przełożonego, zakończone raportem rocznym.
- KA3.03 Prowadzenie regularnej analizy przyczyn rezygnacji z pracy i przechodzenia do innych jednostek pracowników niebędących nauczycielami akademickimi z przyczyn pozafinansowych, zależnych od pracodawcy.

## Obszar: BADANIA NAUKOWE

Z UWZGLĘDNIENIEM MIĘDZYNARODOWEJ WSPÓŁPRACY BADAWCZEJ  
I WSPÓŁPRACY Z GOSPODARKĄ  
ORAZ DZIAŁAŃ NA RZECZ REALIZACJI PROJEKTU T4E.



**Cel 1: Zwiększenie wpływu Uniwersytetu Śląskiego na rozwój nauki poprzez poprawę jakości badań ukierunkowanych na rozwiązanie istotnych problemów.**

### **Działania:**

1. Systemowe wsparcie zespołów prowadzących badania w priorytetowych obszarach badawczych (POB), a także zespołów i indywidualnych uczonych, których badania lokują się obok lub poza POB, lecz są prowadzone na najwyższym międzynarodowym poziomie.
2. Monitorowanie i modernizowanie procesu podziału środków, by był on jak najbardziej efektywny, biorąc pod uwagę doskonałość naukową i potencjał ewaluacyjny Uczelni.
3. Koncentracja na wysokiej jakości badaniach naukowych oraz nawiązywaniu współpracy międzynarodowej; jakość badań potwierdzana jest przez miejsce publikacji wyników (publikacje), środki pozyskane na badania ze źródeł zewnętrznych (projekty) oraz wywierany wpływ społeczny. Współpraca międzynarodowa rozwijana jest dzięki mobilności badawczej i potwierdzana wspólnymi publikacjami naukowymi, projektami etc.
4. Wprowadzenie mechanizmu ewaluacji efektów działania centrów badawczych, gwarantującego ich rozwój jako jednostek transdyscyplinarnych, nastawionych na współpracę z otoczeniem

zewnątrznym, zwiększających swoją widzialność międzynarodową, eksplorujących najistotniejsze, a zarazem nowatorskie obszary badawcze.

5. Działania mające na celu wsparcie zespołów aplikujących o środki zewnętrzne oraz podniesienie kwalifikacji w zakresie pozyskiwania funduszy na badania, ze szczególnym uwzględnieniem grantów ERC.

#### **Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- BN1.01 Zwiększenie liczby publikacji w najbardziej prestiżowych czasopismach i wydawnictwach (w przypadku monografii).
- BN1.02 Zwiększenie liczby wybitnych osiągnięć artystycznych.
- BN1.03 Zwiększenie liczby publikacji w górnym decylny najczęściej cytowanych artykułów (top 10%).
- BN1.04 Zwiększenie liczby złożonych wniosków grantowych w konkursach krajowych.
- BN1.05 Zwiększenie liczby złożonych wniosków grantowych w konkursach zagranicznych.
- BN1.06 Zwiększenie liczby złożonych wniosków grantowych w konkursach w ramach programu Horyzont 2020/Europa.
- BN1.07 Zwiększenie liczby pozyskanych grantów badawczych w ramach konkursów krajowych.
- BN1.08 Zwiększenie liczby pozyskanych grantów badawczych w ramach konkursów zagranicznych.
- BN1.09 Zwiększenie liczby pozyskanych grantów w ramach konkursów programu Horyzont 2020/Europa.
- BN1.10 Wzrost wartości dofinansowania z pozyskanych grantów badawczych ze środków krajowych.
- BN1.11 Wzrost wartości dofinansowania z pozyskanych grantów ze środków zagranicznych.
- BN1.12 Wzrost wartości dofinansowania z pozyskanych grantów z programu Horyzont 2020/Europa.
- BN1.13 Zwiększenie liczby nauczycieli akademickich objętych wsparciem w ramach przygotowywania do złożenia wniosku o grant ERC.

- BN1.14 Utworzenie sieci specjalistycznych laboratoriów.
- BN1.15 Zwiększenie liczby projektów badawczych pozyskanych przez centra badawcze.
- BN1.16 Zwiększenie liczby publikacji pracowników należących do centr badawczych, których współautorami są pracownicy jednostek zagranicznych.
- BN1.17 Zwiększenie liczby pozyskanych projektów badawczych uwzględniających zatrudnienie pracowników badawczych wzmacniających potencjał zespołów badawczych.
- BN1.18 Zwiększenie liczby studentów wchodzących w skład zespołów badawczych.
- BN1.19 Zwiększenie liczby profesorów wizytujących zapraszanych przez poszczególne instytuty.

## **Cel 2: Optymalizacja dostępu do istniejącej infrastruktury badawczej i dydaktycznej.**

### **Działania:**

1. Określenie systemu zarządzania oraz jednolitych zasad korzystania i udostępniania Infrastruktury Badawczej, Dydaktycznej i Artystycznej (IBDA) Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.
2. Określenie systemu finansowania utrzymania potencjału i rozwoju IBDA.
3. Optymalizacja wykorzystania IBDA w tym strategicznej i dużej aparatury w Uniwersytecie.
4. Informatyzacja procesu zarządzania i gospodarowania IBDA.

### **Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- BN2.01 Aktualizacja regulaminu udostępniania IBDA (wewnątrz i na zewnątrz UŚ).
- BN2.02 Wzmocnienie stanowiska Wydziałowego Koordynatora IBDA i powołanie Koordynatorów.
- BN2.03 Wprowadzenie jednolitego dziennika pracy IBDA.

- BN2.04 Raport z dwóch ewaluacji IBDA.
- BN2.05 Raport o potrzebach zastąpienia (odtworzenia) potencjału IBDA w UŚ.
- BN2.06 Przyjęcie regulaminu finansowania utrzymania i rozwoju IBDA.

### **Cel 3: Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym.**

#### **Działania:**

1. Zwiększenie ilości i wartości usług badawczych realizowanych na zlecenie (BZ-ów).
2. Zwiększenie liczby nawiązanych form współpracy pomiędzy środowiskiem naukowym a otoczeniem społeczno-gospodarczym.
3. Zwiększenie portfolio Uniwersytetu w zakresie dóbr własności intelektualnej.
4. Zwiększenie liczby umów dot. komercjalizacji wyników badań lub innych odpłatnych form współpracy.

#### **Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- BN3.01 Liczba prac badawczych realizowanych na zlecenie (BZ-ów).
- BN3.02 Przychody z prac badawczych realizowanych na zlecenie (BZ-ów).
- BN3.03 Opracowanie i wdrożenie kompleksowego systemu ewidencjonowania umów zawieranych przez Uczelnie.
- BN3.04 Liczba zgłoszonych dóbr intelektualnych (wynalazków).
- BN3.05 Liczba zgłoszonych dóbr intelektualnych (know-how).
- BN3.06 Liczba przygotowanych nowych lub zaktualizowanych ofert współpracy.
- BN3.07 Liczba umów licencyjnych lub sprzedaży dóbr własności intelektualnej.



# Obszar: KSZTAŁCENIE I STUDENCI

Z UWZGLĘDNIENIEM UMIĘDZYNARODOWIENIA STUDIÓW  
ORAZ DZIAŁAŃ NA RZECZ REALIZACJI PROJEKTU T4E.



## Cel 1 Strategiczne modelowanie oferty dydaktycznej.

### Działania:

1. Opracowanie i wdrożenie nowej koncepcji kształcenia na studiach pierwszego stopnia oraz początkowych latach jednolitych studiów magisterskich, nawiązującej do najbardziej rozwojowych form kształcenia akademickiego na świecie.
2. Ukończenie wdrażania reformy studiów magisterskich.
3. Wypracowanie założeń kształcenia nauczycieli z naciskiem na indywidualizację procesu dydaktycznego przy uwzględnieniu konieczności realizacji ustalonego standardu nauczania oraz dbania o wysoką rangę społeczną zawodu nauczyciela niezbędną w skutecznym kształceniu oraz kreowaniu wśród uczniów postaw społecznie odpowiedzialnych.
4. Strategiczna, uwzględniająca zarówno potencjał uczeni, jak i potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego, polityka tworzenia i modyfikacji programów studiów z uwzględnieniem zwłaszcza studiów interdyscyplinarnych, studiów w językach obcych oraz studiów powiązanych z badaniami prowadzonymi w US
5. Strategiczne kształtowanie oferty komercyjnych form kształcenia ustawicznego, w tym studiów podyplomowych, uwzględniające potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego zwłaszcza w perspektywie regionalnej, potencjał uczelni oraz umożliwiające realne uczenie się przez całe życie.

6. Powiązanie oferty kształcenia z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego zarówno, jeśli to konieczne, w zakresie włączania w proces kształcenia ekspertów, którzy zdobyli doświadczenie poza murami uczelni, jak i dbania o wysokiej jakości praktyki zawodowe.

**Wskaźniki:**

- KS1.01 Wystąpienie o uzyskanie akredytacji międzynarodowej.
- KS1.02 Zwiększanie liczby słuchaczy studiów podyplomowych.
- KS1.03 Wypracowanie i wdrożenie systemu ewaluacji jakości kształcenia na studiach podyplomowych.
- KS1.04 Uzyskanie w ocenach programowych PKA wyłącznie ocen pozytywnych.
- KS1.05 Dostosowywanie programów studiów II stopnia i jednolitych studiów magisterskich do przepisów uchwały nr 490/2020.
- KS1.06 Wypracowanie i przyjęcie szczegółowego modelu kształtowania programów studiów dla studiów I stopnia i jednolitych studiów magisterskich.
- KS1.07 Dostosowanie programów studiów I stopnia i jednolitych studiów magisterskich do modelu, o którym mowa we wskaźniku KS1.07.
- KS1.08 Liczba absolwentów Indywidualnych Studiów Nauczycielskich.
- KS1.09 Liczba absolwentów, którzy w ramach indywidualizacji procesu kształcenia uzyskali kwalifikacje do wykonywania zawodu nauczyciela.

**Cel 2 Umiejdzynarodowienie kształcenia.**

**Działania:**

1. Przygotowanie tematycznych modułów obcojęzycznych, oferowanych na studiach I stopnia, opisywanych w suplemencie do dyplomu jako dodatkowe osiągnięcie.

2. Przygotowanie nowych kierunków studiów, prowadzonych w językach obcych we współpracy międzynarodowej.
3. Wprowadzenie obowiązku zaliczenia przez studentów kierunków prowadzonych w języku polskim (I i II stopnia), co najmniej jednego przedmiotu prowadzonego w języku obcym, w skali roku akademickiego.
4. Wprowadzenie obowiązku zaliczenia przez studentów kierunków prowadzonych w języku polskim (I i II stopnia), co najmniej jednego przedmiotu prowadzonego w języku obcym przez profesora wizytującego, w skali roku akademickiego.
5. Program semestralnej wymiany wykładowców pomiędzy UŚ i uczelniami zagranicznymi.
6. Zwiększenie udziału studentów Uczelni w programach mobilności akademickiej (Erasmus+ i inne), realizowanych w formach tradycyjnych, mieszanych i zdalnych.
7. Zwiększenie udziału nauczycieli akademickich, zatrudnionych w Uczelni, w programach mobilności akademickiej (Erasmus+ i inne), realizowanych w formach tradycyjnych, mieszanych i zdalnych.
8. Zwiększenie udziału pracowników Uczelni, niebędących nauczycielami akademickimi, w programach mobilności akademickiej (Erasmus+ i inne), realizowanych w formach tradycyjnych, mieszanych i zdalnych.

#### **Wskaźniki:**

- KS2.01 Opracowanie i wdrożenie do oferty modułów tematycznych przewidzianych w T4E.
- KS2.02 Przygotowanie i wprowadzenie do oferty rekrutacyjnej kierunków studiów przewidzianych w T4E.
- KS2.03 Wprowadzenie do oferty nowych zajęć w j. obcych.
- KS2.04 Uwzględnienie w ofercie dydaktycznej zajęć obieralnych w j. obcych prowadzonych przez profesorów wizytujących.
- KS2.05 Opracowanie i wdrożenie konkursu na semestralną wymianę wykładowców pomiędzy UŚ i uczelniami zagranicznymi.
- KS2.06 Wypracowanie i wdrożenie polityki mobilności studentów.
- KS2.07 Zwiększenie udziału studentów Uczelni w programach

mobilności akademickiej (Erasmus+ i inne), realizowanych w formach tradycyjnych, mieszanych i zdalnych.

### **Cel 3: Doskonalenie efektywności metod kształcenia i skuteczności narzędzi ewaluacji.**

#### **Działania:**

1. Stworzenie przestrzeni do badań nad dydaktyką szkolną i akademicką.
2. Opracowanie i wdrożenie standardu kompetencji pracownika dydaktycznego oraz na tej podstawie zaproponowanie oceny jakości prowadzenia zajęć.
3. Stworzenie katalogu/ repozytorium metod i narzędzi dydaktycznych oraz platformy wymiany dobrych praktyk (w celu ich promocji), promowanie umiejętności projektowania procesu dydaktycznego oraz wdrażania metod i kompetencji z zakresu kształcenia na odległość.
4. Stworzenie ram organizacyjnych do wsparcia indywidualizacji kształcenia na uczelni w zakresie tutoringu i mentoringu z uwzględnieniem studentów ze specjalnymi potrzebami.
5. Doskonalenie narzędzi ewaluacji jakości kształcenia poprzez korygowanie procedur monitorowania procesu dydaktycznego oraz weryfikowanie jego efektów.

#### **Wskaźniki:**

- KS3.01 Opracowanie i wdrożenie procedur ewaluacji jakości kształcenia na studiach
- KS3.02 Opracowanie i wdrożenie systemu wsparcia indywidualizacji kształcenia na uczelni w zakresie tutoringu i mentoringu z uwzględnieniem studentów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi
- KS3.03 Opracowanie i wdrożenie repozytorium metod i narzędzi dydaktycznych oraz platformy wymiany dobrych praktyk dydaktycznych

- KS3.04 Zajęcia zdalne prowadzone przez nauczycieli akademickich posiadających odpowiednie kwalifikacje w stosowaniu metod kształcenia na odległość

**Cel 4: Stałe podnoszenie jakości warunków studiowania zgodnie z ideą projektowania uniwersalnego.**

**Działania:**

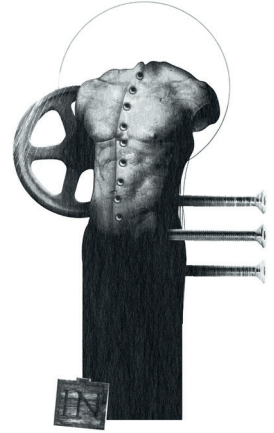
1. Zwiększanie dostępności Uczelni dla osób ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi:
  - a) Udzielanie wsparcia wszystkim studentom z niepełnosprawnościami, którzy się o nie zwrócą.
  - b) Objęcie wsparciem studentów realizujących zajęcia dydaktyczne w formie zdalnej lub hybrydowej, polegające na zapewnieniu infrastruktury (sal) pozwalającej na prowadzenie takich zajęć.
  - c) Realizacja poradnictwa psychologicznego i psychiatrycznego na poziomie odpowiadającym zgłoszonemu zapotrzebowaniu.
  - d) Stałe zapewnianie dostępności wszystkich procedur, dokumentów, materiałów multimedialnych, serwisów www, materiałów dydaktycznych.
  - e) Zwiększenie u pracowników Uniwersytetu, w szczególności nauczycieli akademickich oraz kadry administracyjnej, kompetencji w zakresie dostępności, które będą adekwatne do realizowanych w uczelni zadań.
2. Uproszczenie administracyjnych procedur studenckich, doprowadzenie do pełnej informatyzacji, wprowadzenie w uczelni elektronicznej teczki akt osobowych studenta.
  - a) Wszelkie procedury dotyczące studiowania i spraw socjalnych możliwe do realizacji poprzez system informatyczny (w języku polskim i angielskim) oraz w języku łatwym do czytania.
  - b) Indeks studenta w formie elektronicznej.
  - c) Rezygnacja z papierowych teczek akt osobowych studenta na rzecz elektronicznych.

- d) Wprowadzenie na Uniwersytecie mLegitymacji.
- e) Wdrożenie na Uniwersytecie mUSOS.

**Wskaźniki:**

- KS4.01 Opracowanie i wdrożenie „Polityki i standardów dostępności”.
- KS4.02 Zwiększenie kompetencji pracowników Uczelni w zakresie dostępności i wsparcia osób ze specjalnymi potrzebami.
- KS4.03 Wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów dla studentów.
- KS4.04 Wprowadzenie elektronicznego systemu akt osobowych studentów.
- KS4.05 Przygotowanie i uruchomienie mobilnych wersji USOS i mLegitymacji studenckiej.

# Obszar: INFRASTRUKTURA



**Cel 1: Poprawa warunków pracy i studiowania poprzez nowe inwestycje, modernizację istniejących obiektów oraz optymalizacja zarządzania nieruchomościami.**

## **Działania:**

1. Opracowanie i wdrażanie standardów dla infrastruktury budowlanej, w celu zapewnienia zaplecza badawczego, dydaktycznego i socjalnego na optymalnym wystandaryzowanym poziomie.
2. Kontynuacja programu inwestycyjnego Uniwersytetu ze szczególnym uwzględnieniem budowy nowych siedzib dla instytutów nauk biologicznych i chemii.
3. Cyfryzacja procesów.
4. Optymalizacja zarządzania nieruchomościami.
5. Uregulowanie kwestii prawnych majątku uczelni.
6. Zapewnienie infrastruktury dostosowanej do zasad projektowania uniwersalnego ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

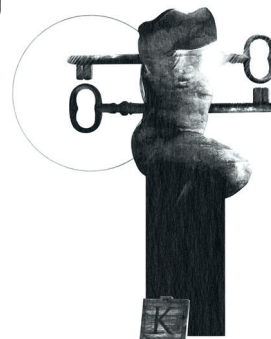
## **Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- IN1.01 Opracowanie standardów dla infrastruktury budowlanej celu zapewnienia zaplecza badawczego, dydaktycznego i socjalnego na optymalnym wystandaryzowanym poziomie

- IN1.02 Wdrażanie standardów dla infrastruktury budowlanej celu zapewnienia zaplecza badawczego, dydaktycznego i socjalnego na optymalnym wystandaryzowanym poziomie
- IN1.03 Poziom dostosowania infrastruktury budowlanej i towarzyszącej do standardów, w tym dostępności o funkcjonalności, również informatycznej zgodnie z przyjętą w standardzie miarą.
- IN1.04 Poziom realizacji zadań inwestycyjnych uwzględniający potrzeby dydaktyczne, badawcze, rachunek ekonomiczny i możliwości finansowania mający wpływ na ogólną sytuację finansową uczelni.
- IN1.05 Procent realizowanych na Uczelni procesów objętych cyfryzacją.
- IN1.06 Opracowanie i wdrożenie systemu kampusowego zarządzania nieruchomościami – systemy.
- IN1.07 Opracowanie i wdrożenie systemu kampusowego zarządzania nieruchomościami - uregulowania prawne.
- IN1.08 Powstanie Centrum Projektowania Uniwersalnego - powołanie Koordynatora.
- IN1.09 Powstanie Centrum Projektowania Uniwersalnego - plan działań.



## Obszar: TRZECIA MISJA UNIwersYTETU



**Cel 1: Stworzenie i doskonalenie systemu komunikacji wewnętrznej (w tym w zakresie widzialności osiągnięć i inicjatyw realizowanych w Uniwersytecie).**

### **Działania:**

1. Budowanie poczucia identyfikacji ze wspólnotą Uniwersytetu.
2. Prowadzenie otwartych spotkań przedstawicieli władz Uniwersytetu ze wspólnotą Uniwersytetu.
3. Prowadzenie wielokanałowej i spójnej komunikacji skierowanej do członków wspólnoty Uczelni.
4. Upowszechnianie wiedzy o aktywności badawczej/artystycznej, dydaktycznej i popularyzatorskiej członków wspólnoty Uniwersytetu poprzez media i kanały komunikacji UŚ oraz realizowanie m.in. Sceny Premier Naukowych.
5. Wsparcie strategicznych imprez organizowanych przez wydziały i jednostki UŚ.
6. Zapewnienie łatwego dostępu do wiedzy o procesach administracyjnych w Uniwersytecie.

### **Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- TM1.01 Liczba wspieranych wydarzeń strategicznych.
- TM1.02 Opracowanie i wdrożenie Niezbędnika organizacji wydarzeń.

- TM1.03 Przygotowanie tutoriali prezentujących procesy realizowane w uczelni.
- TM1.04 Uruchomienie Agencji Informacji Naukowej.
- TM1.05 Uruchomienie strony internetowej uczelni o charakterze portalowym.
- TM1.06 Zwiększenie komunikacji wewnętrznej ze studentami.
- TM1.07 Zwiększenie komunikacji wewnętrznej wśród pracowników.

## **Cel 2: Stworzenie i doskonalenie systemu komunikacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym.**

### **Działania:**

1. Prowadzenie spójnych działań promocyjnych i marketingowych.
2. Budowanie wizerunku Uniwersytetu jako dobra publicznego w tym poprzez upowszechnianie wiedzy o dokonaniach naukowych/artystycznych i dydaktycznych członków wspólnoty Uczelni.
3. Diagnozowanie potrzeb otoczenia zewnętrznego, otwartość na współpracę w każdym zakresie w obszarach kluczowych dla rozwoju społeczno-gospodarczego.
4. Profesjonalizacja Śląskiego Festiwalu Nauki KATOWICE w celu organizacji całorocznych strategicznych przedsięwzięć o zasięgu międzynarodowym promujących Uniwersytet i popularyzującego naukę.
5. Realizacja Międzynarodowego Studenckiego Festiwalu Folklorystycznego jako corocznego unikatowego wydarzenia o charakterze artystycznym i edukacyjnym, mającego na celu upowszechnianie tradycji i dziedzictwa kulturowego.
6. Wzmacnianie i rozwój relacji z absolwentami Uniwersytetu Śląskiego w kraju i za granicą.
7. Wsparcie utalentowanej młodzieży i rozwój inicjatyw odpowiadających na potrzeby szkół oraz nauczycieli.
8. Wsparcie aktywności realizowanych przez członków wspólnoty Uczelni na rzecz dobra publicznego.

### **Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- TM2.01 Rozwój współpracy z absolwentami UŚ.
- TM2.02 Ukierunkowana współpraca ze szkołami.
- TM2.03 Wsparcie utalentowanej młodzieży i rozwój inicjatyw odpowiadających na potrzeby otoczenia szkół.
- TM2.04 Stworzenie i prowadzenie bazy zagadnień badawczych zgłaszanych przez otoczenie zewnętrzne.
- TM2.05 Organizacja działań w ramach Sceny Premier Naukowych.
- TM2.06 Wzmocnienie widzialności działalności studentów i doktorantów.
- TM2.07 Uaktualnienie Księgi Identyfikacji Wizualnej UŚ.
- TM2.08 Opracowanie i wdrożenie Systemu Informacji Wizualnej UŚ.
- TM2.09 Opracowanie i przyjęcie Strategia promocji.
- TM2.10 Liczba zawartych umów fundraisingowych.

### **Cel 3: Stworzenie i doskonalenie systemu komunikacji międzynarodowej.**

#### **Działania:**

1. Wzmacnianie wizerunku Uniwersytetu jako uczelni międzynarodowej.
2. Prowadzenie wielokanałowej i spójnej komunikacji o zasięgu międzynarodowym.
3. Wzmocnienie międzynarodowej widzialności uczelni w organizacjach, projektach i przedsięwzięciach o zasięgu międzynarodowym.
4. Opracowanie i wdrożenie systemu komunikacji w ramach sieci Uniwersytetów Europejskich.
5. Popularyzacja i promocja nauki poprzez upowszechnianie na arenie międzynarodowej wiedzy o aktywności badawczej/artystycznej, dydaktycznej i popularyzatorskiej członków wspólnoty Uniwersytetu.

### **Wskaźniki osiągnięcia celu:**

- TM2.01 Wzmacnianie wizerunku Uniwersytetu jako uczelni międzynarodowej.
- TM2.02 Wzmocnienie międzynarodowej widzialności uczelni w organizacjach, projektach i przedsięwzięciach o zasięgu międzynarodowym.
- TM2.03 Opracowanie i wdrożenie systemu komunikacji w ramach sieci Uniwersytetów Europejskich.

## 5. Plan wdrożenia *Strategii rozwoju Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2020–2025*


Zgodnie z przepisami ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* osobą odpowiedzialną za wdrożenie *Strategii* jest Jego Magnificencja Rektor UŚ.

Wdrożenie *Strategii* wymaga następującego toku postępowania:

1. Ustalenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie *Strategii* i realizację poszczególnych działań operacyjnych w każdym z obszarów na poziomie Uniwersytetu, wydziałów i instytutów.
2. Do końca 2019 roku zatwierdzenie ustalonych przez kierowników jednostek wskaźników realizacji działań operacyjnych w krótko- i długoterminowej perspektywie czasowej.
3. Przyjęcie harmonogramu poszczególnych działań realizowanych od 1.10.2019 roku wraz z planem sprawozdawczym.
4. Ustalenie budżetu poszczególnych działań.
5. Stworzenie polityk obszarowych zawierających szczegółowe plany osiągnięcia poszczególnych celów operacyjnych<sup>1</sup>:
  - a) kadrowej;
  - b) naukowej;
  - c) kształcenia;
  - d) inwestycyjnej (infrastrukturalnej);
  - e) informacyjnej i promocyjnej (widzialność);
  - f) współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
6. Utworzenie w administracji ogólnouczelnianej jednostki odpowiedzialnej za monitorowanie wdrażania *Strategii* na poziomie Uniwersytetu i wydziałów, która będzie na bieżąco współpracowała z władzami rek-

---

<sup>1</sup> Polityki obszarowe tworzone na wydziałach i w instytutach są spójne z politykami obszarowymi ogólnouczelnianymi i dodatkowo uwzględniają specyfikę tych jednostek.



torskimi, Kolegium rektorsko-dziekańskim, Radą Uczelni, pracownikami pełniącymi funkcje kierownicze oraz innymi organami i ciałami kolegialnymi. Ewaluacja postępów w osiąganiu poszczególnych celów operacyjnych w cyklach kwartalnych z zastosowaniem wskaźników osiągnięcia tych celów.

## 6. Uniwersytet Śląski jutro. Stan docelowy – wizja

Osiągnięcie obszarowych celów strategicznych łącznie z wdrożeniem przepisów tzw. *Ustawy 2.0* oraz *Statutu* i dostosowaniem działalności badawczej do reguł ewaluacji jednostek naukowych spowoduje transformację Uniwersytetu Śląskiego w nowoczesną uczelnię badawczą o uznaniu międzynarodowym. Wizję takiej uczelni przedstawiono poniżej.

### Kadra

W Uniwersytecie dominuje zespół wysokiej klasy specjalistów zmotywowanych do wypełniania *Misji* Uniwersytetu zgodnie z jego *Strategią*. Członkowie wspólnoty są świadomi potrzeby ciągłego rozwoju, odpowiadają na aktualne wyzwania otoczenia, żywo angażują się w sprawy Uczelni, znają i rozumieją mechanizmy ewaluacji naukowej oraz mechanizmy finansowania nauki, aktywnie aplikują o środki na badania, korzystając z wyspecjalizowanego wsparcia administracyjnego i logistycznego (specjaliści projektowi). Wielu pracowników, w tym osoby na stanowiskach administracyjnych i technicznych, ma doświadczenie nabyte podczas długoterminowych staży w renomowanych ośrodkach zagranicznych.

Uniwersytet zapewnia właściwe warunki pracy oraz wynagrodzenie adekwatne do zaangażowania i kompetencji pracowników. Funkcjonuje system pro jakościowy zachęcający do prowadzenia badań i kształcenia na najwyższym poziomie. Specjalistyczne szkolenia organizowane w Uniwersytecie ułatwiają doktorantom i wszystkim grupom pracowników nabywanie kompetencji kluczowych dla ich rozwoju.

Rekrutacja nowych pracowników opiera się na obiektywnych i przejrzystych zasadach, w zgodzie z wytycznymi europejskiej polityki na rzecz zwiększania atrakcyjności warunków pracy i rozwoju kariery naukowców w Europie (*HR Strategy for Researchers – Kodeks postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych*). Rekrutacja pracowników uwzględnia potrzeby kadrowe Uczelni, w szczególności służące wzmocnieniu i rozwojowi POB. Rośnie odsetek pracowników zatrudnionych w grantach badawczych oraz liczba wybitnych naukowców i twórców o międzynarodowym prestiżu pozyskanych w ramach aktywnej polityki rekrutacyjnej.

W Uczelni funkcjonuje obiektywny system oceny działalności pracownika. Stale uaktualniany Portal Pracownika pozwala uzyskać bieżącą i historyczną informację o indywidualnych osiągnięciach pracowników. Portal Pracownika pełni rolę barometru aktywności kadry i wspiera systemowe zarządzanie działalnością naukową i dydaktyczną w ramach poszczególnych dyscyplin i kierunków studiów. Obowiązują jednakowe standardy oceny pracowników, spójne z przyjętą *Strategią* Uniwersytetu.

Biuro ds. Rozwoju Kadr w sposób aktywny wspiera pracowników Uniwersytetu i opracowuje odpowiednie schematy postępowania uwzględniające ich aktualne potrzeby. Identyfikuje zjawiska wymagające interwencji (na przykład przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, utracie motywacji, mobbingowi). W szczególności otacza wsparciem nowych pracowników, wspomaga ich w zakresie rozwoju zawodowego, informuje o możliwych ścieżkach kariery.

Liderzy POB przekazują swoją wiedzę w zakresie zarządzania zespołami i przygotowują swoich następców. Prowadzone są działania zmierzające do optymalizacji zakresu obowiązków pracowników administracyjnych i technicznych, aby mogli bardziej efektywnie wspierać badania naukowe. Wśród pracowników Uczelni rośnie świadomość roli prowadzenia badań na najwyższym poziomie. Budowane są nowe relacje i nowa jakość współpracy pomiędzy pracownikami administracyjnymi, technicznymi a nauczycielami akademickimi.

## Nauka

Pracownicy i doktoranci prowadzą ambitne badania, których wyniki są zauważane na świecie (wzrasta odsetek publikacji autorstwa naukowców z UŚ



w grupie 10% najczęściej cytowanych prac na świecie), a przez to umacnia się pozycja naukowa Uniwersytetu. Tematy badawcze ukierunkowane na rozwiązywanie istotnych problemów naukowych przekładają się na wysoko punktowany i często cytowany dorobek naukowy, co ułatwia skuteczne aplikowanie o granty finansowane ze źródeł krajowych, a nade wszystko zagranicznych. Tam, gdzie jest to możliwe, badania są interdyscyplinarne i prowadzone na szeroką skalę we współpracy wewnątrzuczelnianej oraz z krajowymi ośrodkami naukowymi, a przede wszystkim we współpracy międzynarodowej z renomowanymi instytucjami naukowymi.

Zawiązują się konsorcja skupiające badaczy z jednostek o światowej renomie animowane przez liderów POB, a także przez liderów nowych obszarów badawczych, co pozwala skutecznie ubiegać się o granty UE. W efekcie rośnie liczba publikacji w prestiżowych czasopismach powstających we współpracy z naukowcami z renomowanych ośrodków zagranicznych. W badania aktywnie włączani są studenci.

Dominującą formą prowadzenia badań są projekty badawcze, w których naukowcy definiują cele badawcze oraz wskaźniki osiągnięcia tych celów. Ze środków subwencyjnych finansowane są głównie badania służące realizacji strategii Uniwersytetu, co przekłada się na wzmacnianie jego pozycji naukowej i widzialności poszczególnych dyscyplin.

Wdrożony system merytorycznego, eksperckiego zaplecza administracyjnego i szkoleń prowadzi do efektywniejszego pozyskiwania grantów, w szczególności przez młodych badaczy. Powstaje jednostka administracji ogólnouczelnianej ds. realizacji strategii, która monitoruje działalność naukową, widzialność międzynarodową Uniwersytetu, a także identyfikuje nowe obszary badawcze powstałe w wyniku inicjatyw rządowych i podejmowanych przez organizacje międzynarodowe, jak ONZ i UE.

Liderzy stwarzają przyjazny klimat pracy i monitorują efekty pracy swoich zespołów. Pracownicy czują potrzebę ogłaszania wyników swoich prac na arenie międzynarodowej, a w szczególności dbają o aktywną promocję swojego dorobku za pośrednictwem takich portali, jak Google Scholar czy ResearchGate. Wewnątrz Uczelni funkcjonuje stale uaktualniana baza wiedzy, w której badacze dzielą się swoimi osiągnięciami, a jednocześnie dbają o popularyzowanie nauki.

Uniwersytet zapewnia wolność prowadzenia badań, umożliwiając dobrowolny wybór grupy badawczej i tematów badawczych. Pracownicy mają świadomość konieczności wniesienia istotnego wkładu w rozwój

nauki. Odpowiedzialność za rozwój poszczególnych dyscyplin spoczywa na wszystkich członkach wspólnoty Uniwersytetu, a nade wszystko na dyrektorach instytutów.

Z myślą o młodych liderach organizowane są szkolenia obejmujące zasady tworzenia i działania grup badawczych w systemie projektowym. Prowadzone są systemowe działania projakościowe premiujące ponadprzeciętne osiągnięcia naukowe, finansowane są krótkoterminowe staże naukowe w renomowanych ośrodkach zagranicznych, wspierany jest udział pracowników w gremiach eksperckich itp.

Powstają: interdyscyplinarne centra badawcze, w tym Centrum Badań Zaawansowanych i Centrum Inicjatyw Rozwoju Personalnego oraz specjalistyczne laboratoria. W Centrum Badań Zaawansowanych podejmowane są problemy o znaczeniu globalnym, których rozwiązanie wymaga współdziałania badaczy reprezentujących różne dziedziny i dyscypliny nauki. Centrum skupia zainteresowanych badaczy z Uniwersytetu oraz innych ośrodków badawczych, w tym zagranicznych. Ważnym elementem funkcjonowania Centrum są wizyty studyjne wybitnych uczonych będących światowymi liderami badań w nim podejmowanych. Centrum Inicjatyw Rozwoju Personalnego realizuje *Misję* Uniwersytetu na rzecz społeczeństwa poprzez wspieranie harmonijnego rozwoju obywateli oraz maksymalizację ich potencjału intelektualnego bez względu na ich wiek. Ponadto jest łącznikiem pomiędzy środowiskiem akademickim a otoczeniem społecznym. Promuje inicjatywy wymagające formuły żywego laboratorium, gwarantuje bezpośrednią komercjalizację uzyskanych wyników poprzez sprzedaż usług. Specjalistyczne laboratoria zapewniają prowadzenie badań z wykorzystaniem zaawansowanej aparatury badawczej, a także stanowią unikatową platformę nawiązywania współpracy z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego i świadczenia usług na ich rzecz.

Szkoły Doktorskie wspierają rozwój POB i są rezerwuarem nowej kadry dla Uniwersytetu. W ramach Szkół organizowane są spotkania doktorantów i pracowników z ekspertami agencji grantowych i liderami POB.

Nowa struktura Uczelni sprzyja efektywnemu wdrożeniu modelu zarządzania badaniami naukowymi z poziomu poszczególnych dyscyplin uprawianych w instytutach. Zniesienie sztywnych struktur organizacyjnych najniższego rzędu (zakłady i katedry) dało pracownikom, w szczególności młodym, możliwość swobodnego rozwoju naukowego.

## Kształcenie

Oferta kształcenia Uniwersytetu jest nowoczesna, powiązana z prowadzonymi badaniami naukowymi i atrakcyjna dla studentów i kandydatów na studia. Programy studiów tworzone są z myślą o potrzebach edukacyjnych studentów, odpowiadają na potrzeby rynku pracy, jednocześnie pozwalając studentom posiadać wiedzę i umiejętności uniwersalne, właściwe kształceniu uniwersyteckiemu. Uniwersytet zapewnia różnorodne formy kształcenia, wykorzystując do tego celu nowe technologie. Kształcenie odbywa się między innymi poprzez poznawanie problemów rozwiązywanych w poszczególnych POB.

W programach studiów harmonijnie połączono przekazywanie wiadomości uwzględniających najnowszy stan wiedzy i kształtujących racjonalny obraz świata z rozwijaniem umiejętności bezpośrednio przydatnych w konkretnych zawodach i umożliwiających w przyszłości adaptację do zmieniającego się rynku pracy. Programy są tworzone z uwzględnieniem zagadnień badawczych POB, oczekiwań otoczenia społeczno-gospodarczego i pracodawców, a także uwzględniają wyzwania globalne. Są poddawane wewnętrznej i zewnętrznej ewaluacji.

Uniwersytet ułatwia organizowanie kursów i regularnych zajęć prowadzonych przez specjalistów praktyków spoza Uczelni. Studenci mają możliwość swobodnego wyboru modułów kształcenia w ramach oferty wydziałowej oraz mogą nawiązywać współpracę naukową z mentorami.

Tworzone są moduły zajęć oraz interdyscyplinarne programy kształcenia w językach obcych, co wpływa na wzrost umiędzynarodowienia Uczelni.

Szkoły doktorskie ułatwiają harmonijny i zrównoważony rozwój doktorantów. Pozwalają opanować warsztat pracy naukowca i uczyć metod naukowego poznania. Programy kształcenia doktorantów umożliwiają uczestnictwo w szkołach obcokrajowcom.

Uniwersytet umożliwia kształcenie zindywidualizowane – studenci w dużym stopniu korzystają ze wsparcia opiekunów (tutorów) i doradców kariery zawodowej. Studenci są angażowani w badania i mogą upowszechniać ich wyniki.

## Infrastruktura

Uniwersytet konsekwentnie realizuje plan rozwoju infrastruktury obejmujący nowe inwestycje budowlane oraz modernizację istniejących obiektów. Utworzony został fundusz rozwoju infrastruktury badawczej w celu zakupu unikatowej aparatury potrzebnej do realizacji dużych projektów badawczych lub umożliwienia dostępu do niej.

Uczelnia dysponuje nowoczesnymi laboratoriami badawczymi umożliwiającymi udział w wielkich projektach. Laboratoria profilowane są na potrzeby POB, zwłaszcza w tych dyscyplinach, których potencjał kadrowy i wcześniejsze osiągnięcia gwarantują jeszcze lepsze wyniki. Uczelnia uznaje kluczową rolę liderów POB w kształtowaniu polityki rozwoju infrastruktury badawczej. Nowoczesne laboratoria służą także wzrostowi efektywności komercjalizacji badań.

Uniwersytet posiada nowoczesną infrastrukturę dydaktyczną. Sale są wyposażone w odpowiedni sprzęt specjalistyczny i multimedialny. Uniwersytet jest uczelnią dostępną dla osób z niepełnosprawnościami. Zwiększa się stopień informatyzacji Uczelni. Cała uczelnia objęta jest zasięgiem sieci wi-fi o wysokiej przepustowości.

## Współpraca z otoczeniem

Podejmowana jest współpraca z otoczeniem gospodarczym dostarczająca społecznie ważnych problemów badawczych. W otoczeniu zewnętrznym rośnie świadomość istotności wyników badań prowadzonych w Uniwersytecie. Otoczenie gospodarcze wspiera Uniwersytet finansowo i organizacyjnie. Powstają kanały komunikacji i platformy wymiany poglądów, co ułatwia szybkie reagowanie Uniwersytetu na potrzeby otoczenia. Ma miejsce aktywny transfer osiągnięć naukowych do gospodarki. Miasta uniwersyteckie uczestniczą w życiu Uniwersytetu i wspierają go w działaniach strategicznych.

Uniwersytet współpracuje ze szkołami. Pełni rolę kulturotwórczą, służącą inspirowaniu krytycznego i twórczego myślenia. Organizuje wydarzenia o charakterze edukacyjnym i kulturalnym adresowane do społeczności lokalnej, które wspierają wszechstronny rozwój jednostki, tworzą więzi

społeczne oraz podkreślają znaczenie refleksji nad tożsamością indywidualną i zbiorową. Kieruje do mieszkańców regionu bogatą ofertę rozwoju indywidualnego, w szczególności w ramach Centrum Inicjatyw Rozwoju Personalnego. Uczelnia w swoich planach badawczych uwzględnia potrzeby społeczne otoczenia i regionu, wykorzystuje do tego koncepcję inteligentnej specjalizacji. Powstają regionalne sieci współpracy. Liderzy badań naukowych – ambasadorowie Uczelni – współpracują z otoczeniem biznesowym, aktywizując je do współpracy z Uniwersytetem.

## **Widzialność**

Uniwersytet ma jasno określony plan promocji i komunikacji z otoczeniem. W realizację planu zaangażowani są wszyscy członkowie wspólnoty akademickiej. Każdy pracownik eksponuje swoją afiliację do Uniwersytetu. Uniwersytet znakomicie funkcjonuje w szeroko pojętej przestrzeni medialnej. Na dużą skalę wykorzystuje własne media, za pośrednictwem których nadaje przekaz do członków wspólnoty i jej otoczenia. Aktywnie komunikuje i eksponuje dokonania pracowników, doktorantów i studentów, informując o ich sukcesach. Propaguje wybitne indywidualności akademickie. Popularyzuje kariery absolwentów. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego wpływa pozytywnie na widzialność Uczelni poprzez publikację i aktywną promocję dzieł pracowników. Troska Uniwersytetu o wizerunek ujawnia się też w odpowiednim eksponowaniu znaków identyfikujących. Uniwersytet i jego pracownicy są łatwo identyfikowani w internecie.

Uczelnia prowadzi działania promocyjne adekwatne do swojej pozycji w regionie i na świecie. Wspiera rozwój inicjatyw polepszających widzialność Uniwersytetu, zwłaszcza na arenie międzynarodowej. Eksponuje swoje znaczenie kulturowe i społeczne.



## 7. Spis celów operacyjnych

Obszar: KADRA

**Cel 1:** Tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi zawodowemu i osobistemu pracowników / 25

**Cel 2:** Rozwijanie zasobów kadrowych poprzez zatrudnianie nauczycieli akademickich o bardzo wysokich kompetencjach badawczych i potwierdzonych umiejętnościach kierowania zespołami badawczymi, uprawdopodobniających wybitne osiągnięcia naukowe i ich międzynarodową popularyzację / 26

**Cel 3:** Wzmocnienie zasobów kadrowych w poszczególnych grupach pracowników niebędących nauczycielami akademickimi / 27

Obszar: BADANIA NAUKOWE (z uwzględnieniem międzynarodowej współpracy badawczej i współpracy z gospodarką oraz działań na rzecz realizacji projektu T4E)

**Cel 1:** Zwiększenie wpływu Uniwersytetu Śląskiego na rozwój nauki poprzez poprawę jakości badań ukierunkowanych na rozwiązanie istotnych problemów / 29

**Cel 2:** Optymalizacja dostępu do istniejącej infrastruktury badawczej i dydaktycznej / 31

**Cel 3:** Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym / 32

Obszar: KSZTAŁCENIE I STUDENCI (z uwzględnieniem umiędzynarodowienia studiów oraz działań na rzecz realizacji projektu T4E)

**Cel 1:** Strategiczne modelowanie oferty dydaktycznej / 33

**Cel 2:** Umiędzynarodowienie kształcenia / 34

**Cel 3:** Doskonalenie efektywności metod kształcenia i skuteczności narzędzi ewaluacji / 36

**Cel 4:** Stałe podnoszenie jakości warunków studiowania zgodnie z ideą projektowania uniwersalnego / 37

Obszar: INFRASTRUKTURA

**Cel 1:** Poprawa warunków pracy i studiowania poprzez nowe inwestycje, modernizację istniejących obiektów oraz optymalizacja zarządzania nieruchomościami / 39

Obszar: TRZECIA MISJA UNIWERSYTETU

**Cel 1:** Stworzenie i doskonalenie systemu komunikacji wewnętrznej (w tym w zakresie widzialności osiągnięć i inicjatyw realizowanych w Uniwersytecie) / 41

**Cel 2:** Stworzenie i doskonalenie systemu komunikacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym / 42

**Cel 3:** Stworzenie i doskonalenie systemu komunikacji międzynarodowej / 43





