

**MISJA I STRATEGIA**  
**Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego**  
**w Warszawie na**  
**lata 2014-2020**

**Autorzy projektu:**

ks. dr hab. Maciej Bała, prof. UKSW dr

hab. Jerzy Cytowski, prof. UKSW prof.

dr hab. Cezary Mik

## Wstęp

Żyjemy w czasie gwałtownych przemian. W najwyższym stopniu wiąże się to z ukształtowaniem się cywilizacji informatycznej, a wraz z nią z globalizacją życia indywidualnego i społecznego. Przeobrażeniom ulegają dotychczasowe paradygmaty obowiązujące zwłaszcza w naukach humanistycznych i społecznych, intensywnym modyfikacjom podlegają nasz styl życia, nasze możliwości działania. Pojawiają się jednak także globalne wyzwania, globalne zależności i globalne zagrożenia związane m.in. z ochroną środowiska naturalnego czy terroryzmem.

W drugą dekadę dwudziestego pierwszego wieku wkroczyliśmy w warunkach globalnego kryzysu finansowego. Naprawa finansów publicznych wiąże się w wielu krajach z zamrożeniem lub ograniczeniem wydatków na rozwój. W naszym kraju, pragnącym nadrobić zacołanie i zaległości poprzednich kilkudziesięciu lat, ograniczenie wzrostu wydatków na naukę i badania stwarza dodatkową trudność w osiągnięciu wysokiego międzynarodowego poziomu dydaktyki i wyników naukowych. Dodatkowo niż demograficzny powoduje ograniczenie dochodów uczelni z tytułu różnych rodzajów działalności dydaktycznej.

Trudności i niepewność czynią planowanie trudnym, szczególnie gdy określamy cele i zadania na siedem lat, do 2020 roku. Nie może to jednak być przyczyną beczynności. Tym bardziej, że sytuacja ekonomiczna Uniwersytetu Kardynała Wyszyńskiego w Warszawie wymaga uporządkowania, potrzebna jest reorganizacja administracji i służb wspomagających działalność dydaktyczną i badawczą.

Dwudziesty pierwszy wiek to także czas nasilenia kryzysu cywilizacji Zachodu, zwłaszcza cywilizacji europejskiej. Europa, dotąd oparta kulturowo na filozofii greckiej, prawie rzymskim i wartościach promowanych przez religię chrześcijańską, jest poddawana próbom i stawiana wobec wyzwań, które noszą znamiona rewolucji umysłowej i obyczajowej. Zmiany te nie omijają także Polski. Istnieje pilna potrzeba sformułowania intelektualnej i edukacyjno-wychowawczej nowoczesnej i zrozumiałej społecznie odpowiedzi na te dążenia. Istnieje potrzeba odrodzenia Europy i Polski w ścisłym nawiązaniu do wartości i idei, które definiują naszą kulturę i tożsamość.

Niniejsza misja Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego i strategia jego działania na lata 2013-2020 została przygotowana na podstawie analizy uwarunkowań, ryzyka, możliwości i szans w szczególności w świetle wyzwań cywilizacji informatycznej oraz z uwzględnieniem kryzysu finansowego i kulturowego. Poprzedziliśmy ją szeroką konsultacją z różnymi środowiskami naszej uczelni. W przedstawionym dokumencie uwzględniliśmy postulaty formułowane na Radach Wydziałów, posiedzeniach Senatu, wnioski określone przez studenckie organizacje samorządowe i związki zawodowe. W strategię wpisaliśmy też mechanizmy jej

modyfikacji, uwzględniające między innymi możliwości zmian uwarunkowań oraz opinie społeczności Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

W naszej strategii pragniemy przedstawić wizję uniwersytetu, jakim pragniemy być, oraz zaplanować harmonijny rozwój naszej uczelni w zakresie kształcenia i wychowania jak najlepszych studentów i absolwentów, planowania i realizacji badań naukowych na najwyższym światowym poziomie. Chcemy, aby działalność Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie była skorelowana z potrzebami społecznymi oraz ekonomiczno-gospodarczymi Mazowsza, Polski i Europy.

W strategię Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie wpisaliśmy działania wynikające z misji uniwersytetu służącego wartościom katolickim. Pragniemy wychowywać młodzież realizującą się w życiu w sposób dojrzały i świadomy. Ponadto, oddając do dyspozycji Kościoła wyniki swych badań naukowych, pragniemy jej pomóc w podejmowaniu problemów i spełnianiu wymagań naszych czasów.

Realizacja przedstawionej w niniejszym dokumencie strategii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie wymaga pracy i zaangażowania całej społeczności naszej uczelni. Jesteśmy głęboko przekonani, że jej urzeczywistnienie zapewni pomyślność naszej uczelni, jej pracownikom i absolwentom.

*Rektor i Prorektorzy*

*Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie*

## **Spis treści**

<b>I. Tradycja i współczesność</b>	<b>5</b>
<b>II. Misja i wizja Uniwersytetu</b>	<b>6</b>
<b>III. Pryncypia i priorytety</b>	<b>9</b>
<b>IV. Innowacyjne badania</b>	<b>12</b>
<b>V. Doskonała oferta edukacyjna. Studenci i absolwenci</b>	<b>16</b>
<b>VI. Współpraca międzynarodowa</b>	<b>20</b>
<b>VII. System biblioteczny UKSW</b>	<b>23</b>
<b>VIII. Wydawnictwo UKSW</b>	<b>26</b>
<b>IX. Administracja i infrastruktura</b>	<b>29</b>
<b>X. Współpraca z biznesem, otoczeniem społecznym i instytucjonalnym</b>	<b>34</b>
<b>XI. Realizacja strategii UKSW</b>	<b>38</b>

## I. Tradycja i współczesność

*Experto credite*

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie jest młodym uniwersytetem publicznym. Powołany został w 1999 roku. Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie jest jednak kontynuatorem tradycji znacznie starszych. Decyzją władz komunistycznych w 1954 r. na Uniwersytecie Warszawskim oraz Jagiellońskim zostały zamknięte wydziały teologiczne. Utworzono z nich Akademię Teologii Katolickiej (ATK). W tym samym roku z klasztoru pokamedulskiego znajdującego się na terenie warszawskich Bielan zostali wysiedleni marianie, a nowo powstałej ATK został przyznany opuszczony klasztor.

Ks. Prymas Stefan Wyszyński od 1960 r., za zgodą Stolicy Apostolskiej, uznał ATK i uważał się za wielkiego kanclerza uczelni. Pełne prawa kościelne ATK uzyskała w 1989 r. i odtąd była uczelnią jednocześnie państwową i kościelną. Zmiany demokratyczne w Polsce w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku umożliwiły prężny rozwój Akademii. Wówczas znacznie zwiększyła się liczba profesorów i studentów. Otwarte zostały nowe kierunki studiów. Zmiany na uczelni umożliwiły przekształcenie jej w 1999 roku w uniwersytet. Nadano mu imię Kardynała Stefana Wyszyńskiego.

Utworzenie uniwersytetu spowodowało dalszy intensywny rozwój środowiska akademickiego tak pod względem liczby wydziałów (jest ich obecnie 10) i liczby kierunków (34), jak i kadry (około 800 pracowników naukowo-dydaktycznych), studentów i doktorantów (ponad 16 tysięcy) oraz pracowników administracyjnych (około 350 osób).

Obecnie Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie prowadzi zajęcia w dwóch głównych kampusach: przy ul. Dewajtis w Lesie Bielańskim (rozbudowanej i unowocześnionej siedzibie ATK) oraz przy ul. Wóycickiego na Młocinach (zaadaptowanej, rozbudowanej i przywróconej Warszawie infrastrukturze koszar wojsk OTK). Kampus na Młocinach jest w ciągłej rozbudowie i jest dumą uczelni. Znajduje się tu między innymi Centrum Edukacji i Badań Interdyscyplinarnych - Audytorium Maximum. W nowych lub wyremontowanych budynkach działa wiele wydziałów. W 2014 zakończy się budowa Centrum Laboratoryjnego Nauk Przyrodniczych.

Przy kampusie w Lesie Bielańskim znajduje się najpiękniejsza budowla barokowa północnej części Warszawy - kościół Niepokalanego Poczęcia Najświętszej Marii Panny, a przy nim nagrobek Stanisława Staszica. W kampusie na Młocinach znajduje się nowo wybudowany Kościół rektorski UKSW św. Józefa Oblubieńca Najświętszej Marii Panny.

## **II. Misja i wizja Uniwersytetu**

### *Gaudium de veritate*

Misja Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie jest implikacją jego dwóch fundamentalnych charakterystyk. UKSW jest zarówno uniwersytetem o charakterze katolickim, jak i publicznym.

UKSW jest uniwersytetem o charakterze katolickim ze względu na swoje korzenie i obecne powołanie. Deklarujemy swoje przywiązanie do nauczania Kościoła katolickiego i uniwersalnych wartości, których jest on depozytariuszem. Badania naukowe i nauczanie nawiązują do tysiącletniej i ogólnoswiatowej tradycji Uniwersytetów Katolickich. Oznacza to szczególną aktywność w trosce o wartości etyczne i poszanowanie człowieczeństwa, ale oznacza to również otwartość i chęć współpracy ze studentami i naukowcami o innych światopoglądach.

UKSW jest uniwersytetem publicznym, będącym istotnym ogniwem publicznego systemu nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce. Uznajemy naszą Ojczyznę za nadrzędne dobro wspólne wszystkich obywateli i zamierzamy się do niego przyczyniać na miarę naszych sił i możliwości. Respektujemy też państwowe uregulowania prawne. UKSW aktywnie uczestniczy w procesie oceny swojej działalności naukowej i dydaktycznej sprawowanej przez organy administracji publicznej.

Nasz uniwersytet definiujemy także jako wszechstronny o charakterze elitarnym, nowoczesny, otwarty na świat, ogólnopaństwowy, ale dostrzegający także regionalne i lokalne potrzeby rozwojowe.

Będziemy w nim prowadzić badania naukowe i kształcenie młodych kadr w pełnym, różnorodnym zakresie dziedzin uważanych współcześnie za uniwersyteckie. Zaliczamy do nich zarówno nauki humanistyczne i społeczne, jak i nauki ścisłe, przyrodnicze i techniczne. W całej sferze swojej działalności UKSW zamierza kierować się zasadami Wielkiej Karty Uniwersytetów Europejskich, propagować idee proeuropejskie oraz realizować i kreować międzynarodowe programy badawcze i edukacyjne.

Pragniemy, aby UKSW był uczelnią akademicką, w której działalność badawcza i dydaktyczna jest zrównoważona, a kształcenie studentów jest powiązane z prowadzonymi badaniami naukowymi oraz tworzeniem nowej wiedzy. UKSW będzie prowadził studia pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia, studia podyplomowe oraz będzie nadawać stopnie naukowe.

Pragniemy również, aby UKSW był uniwersytetem elitarnym. Zamierzamy kształcić nowe elity intelektualne Narodu i państwa, przygotowywać do życia zawodowego wysoko wykwalifikowanych, aktywnych i twórczych specjalistów. Kształcenie kolejnych pokoleń studentów i doktorantów chcemy zarazem łączyć z kształtowaniem ich charakterów, krytycyzmu, precyzji i niezależności myślenia. Naszym pragnieniem jest, aby absolwenci UKSW byli propagatorami nowych idei i wzorców życia społecznego, jednocześnie respektującymi wartości humanistyczne, chrześcijańskie,

patriotyczne i demokratyczne. Wychowankowie UKSW mają być gotowi do podjęcia odpowiedzialności za losy społeczeństwa i państwa.

Za fundamentalną przesłankę naszej działalności uznajemy otwarty, uniwersalny i globalny charakter badań naukowych, a także wysoki standard etyczny i rzeczowy argumentacji, prowadzenia dyskusji i wzbogacania zasobu wiedzy

o nowe, uznane przez społeczność naukową fakty. W tym kontekście pragniemy, aby UKSW był uczelnią nowoczesną - tak w sensie celów i dążeń poznawczych, jak i stosowanych metod badawczych. W sferach badań i usług edukacyjnych pragniemy uzyskać przodującą pozycję w naszym kraju i znaczącą w Europie.

Tożsamość UKSW jest konsekwencją katolickiej tradycji intelektualnej. Oznacza to w szczególności, że nasz Uniwersytet jest otwarty na świat i na wszystkich ludzi. Otwartość ta jest i pozostanie wykładnikiem naszej aktywności uniwersyteckiej. Jej wyrazem będzie stopniowe umiędzynarodowienie badań

i kształcenia. Będziemy popierali budowanie międzynarodowych zespołów badawczych, międzynarodowych programów kształcenia studentów i doktorantów. Będziemy zmierzali do rozwoju międzynarodowej wymiany naukowej i studenckiej, popierali mobilność uczonych i studentów oraz rozwijanie ich umiejętności językowych.

Sukces i rozpoznawalność UKSW związana jest z aktywnością pracowników i studentów. Pragniemy, by jednym z celów działania wszystkich pracowników i studentów było tworzenie w kampusach UKSW nie tylko formalnych warunków nauki, pracy i działalności badawczej, ale także miejsca, gdzie można uczyć się i pracować w dobrej atmosferze, w szerokim gronie znanych, cenionych i lubianych osób. Dlatego wspierane będą dodatkowe, pozazawodowe inicjatywy studentów i pracowników, służące budowie więzi w społeczności UKSW. Pragniemy wzmacniać pozycję uczelni jako ośrodka kulturalnego.

Pragniemy, by społeczność uniwersytecka była ożywiana duchem wolności i braterskiej miłości, by panowała w niej atmosfera wzajemnego szacunku i szczerego dialogu oraz chronione były prawa każdej osoby. Społeczność UKSW pomaga wszystkim swym członkom w dążeniu do pełni człowieczeństwa. W tym widzimy wyraz działań mających na celu utrzymywanie i umacnianie katolickiego charakteru UKSW.

Jako uniwersytet publiczny UKSW zamierza wywierać wpływ na funkcjonowanie państwa, ale także osiągnięcie celów społecznych i gospodarczych w Warszawie i na Mazowszu. Prowadzenie badań naukowych i kształcenie będą w coraz wyższym stopniu przyczyniały się do budowy kapitału intelektualnego i społecznego regionu i stolicy. Pogłębiając związki z otoczeniem społeczno-gospodarczym Warszawy i Mazowsza, zamierzamy aktywnie wspierać i wносить swój wkład we wzrost konkurencyjności gospodarki regionu i stolicy oraz przyczyniać się do ich rozwoju społeczno-kulturalnego.

### III. Pryncypia i priorytety

*Gara pacta clarofaciunt amicos.*

Fundamentem każdego uniwersytetu, w tym zatem również UKSW, jest wolność akademicka, która obejmuje nierozdzielnie ze sobą związane wolność badań naukowych oraz wolność uczenia się. Mając zarazem na względzie szczególną misję i wizję UKSW jako uniwersytetu przywiązanego do nauczania Kościoła katolickiego i wartości chrześcijańskich, których jest on depozytariuszem, pragniemy, aby badania i dydaktyka podejmowane i prowadzone w ramach wolności akademickiej były skoncentrowane na refleksji nad Człowiekiem jako integralnym bytem osobowym we wszelkich wymiarach jego życia i działania.

Celem działalności UKSW jako ośrodka badań naukowych, wychowywania i kształcenia jest:

- kształtowanie osób dojrzałych do podjęcia działalności zawodowej i publicznej zarówno pod względem profesjonalnym, jak i wzorowej postawy moralnej, które zachowując i doceniając własną tożsamość, byłyby otwarte na świat i zmiany w nim zachodzące, osób, które współtworzyłyby elitę społeczną Polski i Mazowsza;
- rozwijanie i pogłębianie badań naukowych, które dawałyby wyraz personalistycznemu i humanistycznemu postrzeganiu świata oraz upowszechniałyby konieczność łączenia zasad etycznych i moralnych z bezinteresownym poszukiwaniem prawdy. Poszukiwanie prawdy nie może być podporządkowane żadnym partykularnym czy koniunkturalnym interesom politycznym lub innym, ani przez nie uwarunkowane. Powinno być ono łączone z praktyką życia indywidualnego i społecznego oraz dostrzeganiem znaczenia środowiska.

Badania i dydaktyka mają być oparte na zasadzie jedności nauki i wiary. Przestrzegane mają być zasady jedności nauki i nauczania oraz umożliwienia dostępu do wiedzy i studiów wszystkim, którzy mają do tego prawo. Prowadzenie badań naukowych i dydaktyki bierze zawsze pod uwagę implikacje etyczne zarówno stosowanych metod, jak i dokonywanych odkryć, zachowanie wrażliwości moralnej w poszukiwaniu i wykorzystaniu nowych technologii.

W UKSW za priorytetowe kierunki i płaszczyzny badań naukowych, kształcenia kadr naukowych oraz studentów uznajemy następujące zagadnienia:

- **pogłębianie wiedzy o Bogu, relacjach Bóg - Człowiek**, Człowieku jako bycie religijnym; rozwijanie personalistycznej i transcedentalnej wizji świata;
- **badania nad religią** i jej znaczeniem w życiu indywidualnym, społecznym i międzynarodowym, a także nad **rolą i pozycją chrześcijaństwa, a zwłaszcza Kościoła katolickiego** w Polsce i świecie, **dialog międzyreligijny**;



- **Człowiek jako wartość;** godność osobowa Człowieka; integralny rozwój Człowieka; **promocja i ochrona Jego życia** od początku, przez zapewnienie godnego standardu życia, po naturalną śmierć, **ochrona zdrowia Człowieka;**
- **Człowiek i jego tożsamość** indywidualna, społeczna, kulturowa, narodowa, ludzka;
- **Człowiek jako istota społeczna:** promocja i ochrona **małżeństwa** jako związku kobiety i mężczyzny, promocja i **ochrona rodziny** jako wspólnoty osób opartej na tak pojmowanym małżeństwie; **małżeństwo i rodzina jako podstawa społeczeństwa;**
- **ochrona Człowieka przed wykluczeniem społecznym, dyskryminacją, troska o ubogich, samotnych i niepełnosprawnych;**
- **język jako środek komunikacji Człowieka:** wartość słowa i prawda w komunikacji interpersonalnej i społecznej; różnorodność językowa; język jako kluczowy element i nośnik kultury ludzkiej;
- **Człowiek jako podmiot kultury:** twórczość ludzka we wszelkich wymiarach i jej funkcje kulturotwórcze; dziedzictwo historyczne i kulturowe Człowieka, **tożsamość Polaka, dialog międzycywilizacyjny;**
- **Człowiek i jego środowisko:** środowisko naturalne i jego wpływ na życie Człowieka oraz wpływ działalności ludzkiej na środowisko, **zmiany klimatyczne, zagrożenia środowiskowe dla życia i zdrowia Człowieka;**
- **Poznanie świata przez Człowieka, w tym zjawisk i procesów biologicznych, fizycznych i chemicznych zachodzących w świecie i kosmosie;**
  - **Człowiek wobec zmian technologicznych i cywilizacji informatycznej;**
- **Człowiek a dobro wspólne:** małżeństwo - rodzina - społeczeństwo (naród) - ludzkość jako środowisko życia i rozwoju Człowieka; stosunek Człowieka do dobra wspólnego: **poszanowanie własności, uczciwość w działalności gospodarczej, poszanowanie obowiązków społecznych Człowieka;**
- **Naród i państwo jako dobro wspólne; państwo jako sposób realizacji Człowieka; dobro wspólne w świecie globalnym.**

W tych zakresach UKSW będzie w szczególności wspierał badania i dydaktykę, ułatwiając tworzenie centrów i zespołów badawczych na poszczególnych wydziałach, międzywydziałowych centrów interdyscyplinarnych o charakterze badawczym i dydaktycznym, tworzenie kierunków studiów i włączanie odpowiednich treści do programów kształcenia, a także będzie promował krajową i międzynarodową

współpracę badawczą, w zakresie kształcenia kadr naukowych, dydaktyki i wymiany studenckiej. W tym celu ustanowiony będzie fundusz rozwoju UKSW.

#### **IV. Innowacyjne badania**

*Intellige ut credas, crede ut intelligas.*

##### **1. Cele i założenia ogólne**

Celem strategicznym UKSW jest prowadzenie badań naukowych na takim poziomie, jaki zapewni uniwersytetowi nie tylko czołowe miejsce w dziedzinach i dyscyplinach uprawianych nauk na arenie krajowej, ale przede wszystkim wyraźną obecność na europejskiej i światowej mapie dokonań naukowych. UKSW stwarza warunki, by zdolności i talenty pracowników i studentów mogły być wykorzystane dla stworzenia nowych wartości i korzyści, generujących zyski ekonomiczne, społeczne, kulturalne, przy szczególnej dbałości o wartości chrześcijańskie, humanistyczne i etyczne badań naukowych.

Zamiarem UKSW jest organizowanie i wspieranie oryginalnych badań naukowych, które łączyłyby wysiłki uczonych i studentów, prowadząc do ważnych dla nauki i gospodarki odkryć naukowych. W tym zakresie Uniwersytet będzie wspierał przede wszystkim podejmowanie zespołowych prac badawczych o charakterze interdyscyplinarnym i umiędzynarodowionym. W szczególny sposób będą traktowane te inicjatywy indywidualne i zespołowe, które pozwolą nawiązać kontakt z nauką światową i europejską, zwłaszcza w ramach Europejskiej Przestrzeni Badawczej. Będą również wspierane wszelkie inicjatywy mieszczące się w ramach misji i priorytetów UKSW, które pozwalają na łączenie prac badawczych z otoczeniem administracyjnym lub biznesowym.

##### **2. Kierunki działań badawczych i rozwoju kadr naukowych**

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie będzie aktywnie wspierał zarówno krajowe, jak i umiędzynarodowione badania naukowe pracowników Uniwersytetu. W szczególności zamierza on promować te działania naukowe w poszczególnych dyscyplinach reprezentowanych w UKSW, które wprowadzają w życie misję i priorytety określone w Strategii. Ponadto, w ramach Uniwersytetu będą wspierane działania o charakterze horyzontalnym, stanowiące płaszczyznę współpracy różnych dyscyplin naukowych, w tym w szczególności:

- promocja i ochrona życia i zdrowia człowieka w kontekście styku medycyny z dyscyplinami reprezentowanymi w UKSW;
- ochrona środowiska we wszelkich jego aspektach;
- studia nad Mazowszem we wszelkich zakresach;
- Kościół katolicki i jego rola w życiu Człowieka, związek z dziejami, teraźniejszością i przyszłością Narodu i państwa polskiego, Europy i świata;

- dialog międzyreligijny i międzycywilizacyjny, a także współpraca między Polską i Unią Europejską a Europą Wschodnią i Bliskim Wschodem;
- współpraca z krajami cywilizacji iberyjskiej;
- wartości chrześcijańskie w życiu indywidualnym, społecznym ekonomicznym i politycznym;
- współczesne wyzwania wynikające z istnienia społeczeństwa informatycznego.

Uniwersytet podejmie starania, aby w tych zakresach były rozwijane badania naukowe, powstawały nowe kierunki badań, a także aby znajdowało to wyraz w działalności dydaktycznej i kierunkach prowadzonych studiów.

Uniwersytet jest ośrodkiem łączącym aktywność badawczą i dydaktyczną. Jego fundamentem jest kadra naukowa. Uniwersytet będzie dbał o zapewnienie jej odpowiednich warunków do prowadzenia badań na najwyższym poziomie oraz o promocję jej osiągnięć naukowych. UKSW oczekuje również od pracowników wysokiej aktywności badawczej, partnerskiej, udokumentowanej publikacjami współpracy z wiodącymi krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi oraz zaangażowania w projekty badawcze finansowane ze środków krajowych, zagranicznych i międzynarodowych, ze szczególnym uwzględnieniem projektów finansowanych lub współfinansowanych przez Narodowe Centrum Nauki, Naukowe Centrum Badań i Rozwoju, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz ze środków Unii Europejskiej.

Uniwersytet zamierza także doceniać osiągnięte wyniki naukowe, wspierając starania o uzyskanie krajowych i międzynarodowych nagród i wyróżnień naukowych, a w ramach Uniwersytetu zapewniając awans naukowy i finansowy oraz nagrody naukowe. Zarazem, dbając o podnoszenie kwalifikacji

1 umiejętności naukowych nauczycieli akademickich, inspirując ich do intensyfikacji aktywności naukowej, dydaktycznej, organizacyjnej i w zakresie kształcenia kadr naukowych, a także zmierzając do podnoszenia poziomu naukowego wydziałów, Uniwersytet będzie doskonalił wewnętrzny system oceny kadry naukowej.

Uniwersytet jest w pełni świadomy, że badania naukowe i działalność w zakresie dydaktyki i kształcenia nie może być rozwijana efektywnie i w pożądanym kierunku bez zapewnienia odpowiedniego poziomu etycznego uczonych i ich badań. W konsekwencji kluczową kwestią jest przestrzeganie przyjętych standardów etycznych i jednoznaczne reagowanie na ich naruszenia.

### ***3. Instrumenty organizowania i wspierania badań naukowych***

Skuteczne organizowanie i wspieranie badań naukowych wymaga użycia wszechstronnego zestawu środków. Zaliczamy do nich:

- ustanowienie funduszu rozwoju Uniwersytetu, którego zadaniem będzie wspieranie innowacyjnej działalności badawczej (projektów naukowych, tworzenie zespołów badawczych, w szczególności o charakterze interdyscyplinarnym, aktywizującej studentów), której celem będzie realizacja misji i priorytetów Uniwersytetu, o których mowa w rozdziałach II i III Strategii, zgodnie z zasadami ustalonymi w rozdziale III, jak również upowszechnianie wyników badań (m.in. w ramach konferencji naukowych); działalność funduszu powinna opierać się na transparentnych zasadach, ustalonych regulaminem;
- rozwijanie i doskonalenie systemu koordynacji działalności naukowo-badawczej jako instrumentu zapewniającego stały dopływ informacji na temat kierunków ewolucji zewnętrznych priorytetów badawczych, możliwości zdobywania środków na realizację projektów badawczych oraz właściwe wsparcie techniczne;
- aktywizację biur administracji uniwersyteckiej zajmujących się pozyskiwaniem informacji o priorytetowych kierunkach badań i o finansowaniu badań naukowych oraz ich przetwarzaniem i upowszechnianiem;
- uelastycznienie Statutu Uniwersytetu w celu ułatwienia tworzenia zespołów badawczych, zwłaszcza o charakterze międzywydziałowym;
- zbudowanie repozytorium naukowego obejmującego dorobek naukowy pracowników naukowych UKSW;
- doskonalenie systemu oceny kadr naukowych, w ramach którego szczególny nacisk zostałby położony na wysokiej rangi publikacje naukowe oraz realizację ważnych dla nauki i praktyki projektów badawczych;
- opracowanie motywacyjnego systemu wynagradzania, który będzie wiązał uzyskiwane wynagrodzenie z jakością pracy dydaktycznej, naukowej i organizacyjnej, a także premiował te osoby, które są szczególnie aktywne w różnych wymiarach pracy na tle pozostałych pracowników. Przejrzysty system zmniejszy uznaniowość przy ustalaniu wynagrodzenia i będzie ono pochodną aktywności pracownika i jakości jego pracy. Ustanowieniu systemu awansu naukowego będzie towarzyszyło powstanie funduszu nagród naukowych za wybitne osiągnięcia naukowe;
- ustanowienie sprawnego systemu weryfikacji i egzekwowania standardów etycznych w zakresie zachowania uczonych oraz etycznego wymiaru badań naukowych;
- dalszy rozwój infrastruktury badawczej, w szczególności laboratoriów dla nauk empirycznych reprezentowanych w uniwersytecie przez zdobywanie środków wsparcia strukturalnego i w ramach projektów badawczych;
- ustanowienie centrum technik komputerowych dla nauk humanistycznych i społecznych;

- powołanie inkubatora przedsiębiorczości, którego zadaniem będzie m.in. rozwijanie możliwości upowszechnienia i komercjalizacji wyników badań naukowych z uwzględnieniem należytej ochrony praw własności intelektualnej uczonych i Uniwersytetu.

## **V. Doskonała oferta edukacyjna. Studenci i absolwenci**

*Universitas magistrorum et scholarium. Gaudeamus igitur.*

### **1. Cele i założenia ogólne**

Zgodnie z wizją i misją szkolnictwa wyższego w Polsce pomyślny rozwój społeczeństwa zależy od jakości edukacji wyższej, która stanowi zasadniczy warunek kulturowego i gospodarczego rozwoju kraju oraz efektywnego kształtowania kapitału intelektualnego<sup>1</sup>. Przepisy znowelizowanej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym oraz zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji powodują zmiany w modelu uczenia się zmierzające do unowocześnienia i poprawy jakości systemu edukacji. Wprowadzenie Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK) daje możliwość utworzenia elastycznych ścieżek kształcenia i będzie jednocześnie narzędziem oceny, czy założone efekty kształcenia są rzeczywiście realizowane. Formujący się nowy model kształcenia związany z integracją edukacji z rynkiem pracy oraz zmieniający się system finansowania uczelni staje się dla UKSW szansą rozwojową i wyznacza cele strategiczne.

### **2. Kierunki działań**

Założenia reformy szkolnictwa wyższego w obszarze działalności dydaktycznej wyznaczają cele strategiczne UKSW, do których należy:

#### **a) dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych**

Oczekiwania społeczne wymuszają i będą wymuszały konieczność stałego dostosowywania efektów kształcenia do potrzeb społecznych i gospodarczych. Ułatwienie dostępu do studiów wyższych w ramach procesu uczenia się przez całe życie osobom dojrzałym wiąże się ściśle z koniecznością znalezienia przez nie swojego miejsca na rynku pracy. Taką możliwość daje ukończenie studiów w specjalnym trybie, który uwzględnia wcześniej uzyskane kompetencje i kwalifikacje. Realizację powyższej idei *life-long learning* UKSW zamierza zrealizować przez:

- opracowanie wewnętrznego modelu uznawania efektów uczenia się osiągniętych w procesie samokształcenia, jak też kształcenia pozaformalnego. Szczególnie istotne staje się zaprojektowanie studiów i innych form kształcenia w sposób, który umożliwi osobom o różnym profilu wcześniej zdobytego wykształcenia realizację dalszej edukacji;

<sup>1</sup> *Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego: 2010-2020. Projekt środowiskowy, str. 63.*

- dostosowywanie systemu kształcenia kierowanego do szerszego grona odbiorców, w różnym wieku o zróżnicowanych oczekiwaniach i potrzebach:
  - ciągle rozwijanie i wzbogacanie, co do form i metod oferty edukacyjnej, która będzie obejmować różne formy studiów, w szczególności poprzez połączenie cech studiów stacjonarnych i studiów na odległość;
  - szersze współdziałanie z interesariuszami zewnętrznymi przy tworzeniu oferty dydaktycznej oraz realizacji procesu dydaktycznego;
- zwiększenie możliwości kształcenia zindywidualizowanego zarówno pod względem ścieżki kształcenia, jak i jej elementów: studiów, programów czy kursów. Przejawem tych działań będzie przeobrażenie i rozwijanie działającej w UKSW jednostki edukacyjnej *Uniwersytet Otwarty* pod kątem dostosowania oferty edukacyjnej oraz prowadzenia studiów i różnorodnych form kształcenia, z uwzględnieniem szerszego zastosowania technik informacyjno-komunikacyjnych, przeznaczonych przede wszystkim dla osób, dla których typowe studia stacjonarne nie są odpowiednie;
- wzbogacenie oferty kształcenia (studia, studia podyplomowe, kursy), wspierającego umiejętności praktyczne, płynące ze współpracy z podmiotami gospodarczymi w odpowiedzi na ich konkretne zamówienia, w tym również współpracowanie przy uruchamianiu i prowadzeniu centrów szkoleniowych.

#### **b) umocnienie wspólnoty akademickiej, aktywizacja środowiska studenckiego i współpraca z absolwentami Uniwersytetu**

Zasadniczym kierunkiem działania Uniwersytetu jest rozwijanie wspólnoty akademickiej pojmowanej jako wspólnota uczonych, studentów, absolwentów oraz pracowników administracyjnych. Zachowujemy pełną świadomość znaczenia i aktywności studentów dla istnienia i zdrowego rozwoju UKSW. Dlatego też będziemy tworzyli i wspierali wszelkie inicjatywy zmierzające do zapewnienia z jednej strony jak najlepszej współpracy i współdziałania studentów z nauczycielami akademickimi, a z drugiej z pracownikami administracyjnymi. Władze Uniwersytetu będą ściśle współpracowały z samorządami studentów i doktorantów.

Pragniemy również promować mobilność krajową i zagraniczną studentów i pracowników, a także zwiększać liczbę studentów zagranicznych. Sprzyjać temu będzie zwiększenie oferty kursów językowych oraz stypendia motywacyjne. UKSW będzie wspierał oraz inicjował współpracę środowisk akademickich Warszawy i Mazowsza, poprzez realizację wspólnych programów i projektów

o charakterze naukowym, dydaktycznym, infrastrukturalnym, gospodarczym, kulturalnym oraz promocyjnym.

Za priorytetowe uznajemy inwestycje w infrastrukturę sprzyjającą umacnianiu integracji społeczności UKSW. Takim projektem jest budowa nowoczesnej biblioteki na kampusie na Młocinach. Pragniemy, by była ona miejscem spotkań, wydarzeń kulturalnych oraz inicjatyw społecznych akademickich i regionalnych. Uniwersytet będzie zmierzał do poprawy warunków socjalnych studentów oraz wspierał inicjatywy, dzięki którym UKSW będzie mógł stać się tętniącym życiem akademickim ośrodkiem kulturalnym.

Zamiarem Uniwersytetu jest umocnienie więzi z absolwentami i korzystanie z ich wsparcia dla rozwoju UKSW. Będziemy monitorowali kariery zawodowe absolwentów w celu dostosowania kierunków studiów i programów kształcenia do potrzeb rynku pracy. UKSW będzie wspierał współpracę między absolwentami, absolwentami a pracownikami oraz między absolwentami

1 studentami. Działania takie pragniemy podejmować w różnych jednostkach organizacyjnych UKSW, w organizacjach studentów i doktorantów w wymiarze regionalnym, ogólnopolskim oraz międzynarodowym.

### ***3. Instrumenty działania w sferze edukacji oraz w zakresie działalności studentów i absolwentów***

W odniesieniu do działalności edukacyjnej oraz w stosunku do studentów i absolwentów UKSW będzie sięgał po zróżnicowane instrumenty, a w szczególności:

#### **a) w zakresie poprawy jakości kształcenia:**

- rozwijanie Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia, który zapewnia procedury kontroli jakości procesu dydaktycznego i obejmuje przygotowanie oraz realizację programów nauczania, ocenianie studentów i doktorantów, analizę jakości procesu dydaktycznego oraz wdrażanie wniosków płynących z tej analizy;
- ciągłe doskonalenie procesu dydaktycznego, w tym dostosowanie programów studiów do bieżących i przyszłych trendów rynkowych, z uwzględnieniem misji UKSW;
- jakościowy rozwój kadry naukowej, obsługi administracyjnej oraz służb wspomagających działalność dydaktyczną i badawczą;
- rozszerzenie oferty kształcenia w językach obcych poprzez stworzenie modułowych interdyscyplinarnych ofert zajęć wraz ze zwiększeniem umiędzynarodowienia kadry dydaktycznej;
- podniesienie jakości i atrakcyjności kształcenia poprzez uruchamianie przyszłościowych kierunków kształcenia i specjalności związanych z potrzebami rynków pracy: regionalnego i krajowego;

- zacieśnianie współpracy ze szkołami średnimi m.in. przez prowadzenie okresowych zajęć dydaktycznych;
- dostosowywanie organizacji studiów zmierzającej do wzmocnienia wymiany akademickiej na szczeblu krajowym, jak i w skali międzynarodowej, w zakresie harmonizacji kalendarza i wprowadzenia wspólnych reguł oceniania.

#### **b) w zakresie sytuacji studentów i absolwentów:**

- wspieranie i rozwijanie systemów opieki zdrowotnej i socjalnej dla studentów;
- zwiększenie udziału UKSW w aktywizacji studenckich organizacji wspierających rekreację i sport;
- rozwinięcie działań promujących inicjatywy gospodarcze i społeczne studentów i absolwentów UKSW;
- stworzenie systemu wspierania różnorodnych działań UKSW przez absolwentów i organizacje absolwentów;
- intensyfikacja działań promujących mobilność studentów, głównie międzynarodową;
- zwiększenie liczby studentów zagranicznych;
- aktywny udział UKSW w organizacjach i programach wymiany studenckiej;
- rozwój infrastruktury UKSW dla poprawienia jakości studiowania, wymiany informacji i współpracy z organizacjami zewnętrznymi.

## **VI. Współpraca międzynarodowa**

*Dimidium facti, qui coepit, habet.*

### **1. Cele i założenia ogólne**

UKSW od wielu lat utrzymuje bliskie kontakty z naukowo-dydaktycznymi ośrodkami zagranicznymi w wielu krajach. Zakres działalności UKSW w tej sferze obejmuje przede wszystkim nawiązywanie partnerskich kontaktów z zagranicznymi instytucjami, uczestnictwo w programie Erasmus, wyjazdy studyjne, staże, praktyki, wspólne prowadzenie i publikowanie badań naukowych, wymianę nauczycieli akademickich, studentów oraz publikacji naukowych. W gronie naszych partnerów znajdują się uczelnie i ośrodki naukowe z Australii, Austrii, Belgii, Bułgarii, Chile, Chorwacji, Czech, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Luksemburga, Niemiec, Norwegii, Portugalii, Rosji, Rumunii, Słowacji, Słowenii, Stanów Zjednoczonych, Szwecji, Ukrainy, Węgier, Wielkiej Brytanii i Włoch. O intensywności rozwoju współpracy świadczą liczne umowy, które UKSW podpisał z uczelniami zagranicznymi.

Uniwersytety od zarania były ośrodkami wymiany międzynarodowej uczonych i studentów. Współcześnie, w dobie globalizacji możliwości i potrzeby międzynarodowej wymiany myśli i doświadczeń, a także współpraca z zagranicznymi ośrodkami



badawczymi, rozwojowymi, biznesowymi i innymi stają się kluczowym elementem pozycji konkurencyjnej uczelni. Dostrzegając zjawisko szybkiego umiędzynarodowienia badań i ich wyników oraz programów studiów, wymiany studentów i absolwentów, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie pragnie położyć szczególny nacisk na intensyfikację umiędzynarodowienia własnych procesów badawczych i dydaktycznych.

## **2. Kierunki działań**

Współpraca z zagranicznymi instytucjami naukowymi i szkolnictwa wyższego stwarza możliwość dyskusji i wymiany doświadczeń pomocnych zarówno w procesie dydaktycznym, jak i w pracy naukowo-badawczej. Działania te są szczególnie ważne w obliczu zmian zachodzących w jednoczącej się Europie, a jednocześnie umożliwiają promocję Mazowsza i UKSW. Dlatego też Uniwersytet zamierza otworzyć się w dużo większym niż dotąd zakresie na międzynarodową współpracę badawczą i dydaktyczną oraz na wymianę uczonych i studentów. Uniwersytet jest otwarty na współpracę z każdym zagranicznym ośrodkiem badawczym, chyba że jest to sprzeczne z jego misją i Strategią.

Jako szczególne zobowiązanie UKSW traktuje podejmowanie w pracach badawczych złożonych problemów współczesnego społeczeństwa we współpracy między uczelniami o tożsamości katolickiej, jak również z uczelniami katolickimi, w tym także uniwersytetami i wydziałami kościelnymi na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Zadania te bezpośrednio wynikają z Konstytucji Apostolskiej Ojca Świętego Jana Pawła II (*Ex corde Ecclesiae*), z nauk Soboru Watykańskiego II i przepisów Kodeksu Prawa Kanonicznego.

Zmierzamy do rozszerzenia zakresu współpracy z naukowymi ośrodkami zagranicznymi w celu umożliwienia pracownikom i studentom naszej Uczelni dostępu do dorobku naukowego innych krajów, stałego podnoszenia poziomu wiedzy i kwalifikacji, co szczególnie obecnie jest niezbędnym elementem kariery naukowej i zawodowej. UKSW wspierać będzie inicjatywy wyjazdu zwłaszcza młodej kadry naukowej do uczelni zagranicznych. Będzie udzielać pomocy w wyjazdach doktorantów na krajowe i zagraniczne konferencje naukowe, na kwerendy do najlepszych bibliotek krajowych i zagranicznych.

Wśród nauczycieli akademickich UKSW pragnie zwiększyć udział osób posiadających doświadczenie badawcze i stopnie naukowe uzyskane w silnych zagranicznych ośrodkach badawczych. Postępowania konkursowe w ramach zatrudniania na UKSW będą preferowały również aktywnych badaczy zagranicznych, legitymujących się uznanym dorobkiem.

UKSW zamierza intensywnie działać w kierunku umiędzynarodowienia. Już dziś wiele zajęć prowadzonych jest w językach obcych. Opracowaliśmy angielskojęzyczne programy studiów licencjackich i magisterskich. Podejmujemy działania, aby młodzież

z krajów Europy Wschodniej podejmowała studia na UKSW. Pragniemy zachęcać studentów z Afryki, Azji i Ameryki Łacińskiej, aby podejmowali na UKSW studia licencjackie i magisterskie. Szczególnie szeroką ofertę studiów kierujemy do młodzieży pochodzenia polskiego.

### ***3. Instrumenty wspierania współpracy międzynarodowej***

Uniwersytet zamierza intensywnie wspierać współpracę międzynarodową zarówno o charakterze instytucjonalnym, jak i indywidualnym. W związku z tym będzie odwoływał się do następujących instrumentów działania:

- weryfikacja umów zawartych przez UKSW z punktu widzenia ich żywotności i znaczenia w świetle Strategii Uniwersytetu;
- stworzenie nowego reżimu zawierania umów z zagranicą, który zapewni przejrzystość ról poszczególnych stron, uczestników ze strony UKSW, a także jasne zasady finansowania;
- korzystanie z funduszu rozwoju w celu wspierania tworzenia międzynarodowych zespołów badawczych, organizacji konferencji międzynarodowych, a także międzynarodowej wymiany kadry naukowo-dydaktycznej i wsparcia zagranicznych staży badawczych;
- wspieranie udziału pracowników naukowych w programach międzynarodowych, w szczególności programach badawczych Unii Europejskiej (zwłaszcza w programie ramowym) oraz innych strukturalnych programach międzynarodowych, jak np. fundusze norweskie czy fundusz wyszehradzki;
- otwarcie się na możliwości promowania rozpraw doktorskich razem z zagranicznymi ośrodkami naukowymi przez utworzenie wspólnych studiów doktoranckich, włączanie w charakterze promotorów i recenzentów uczonych z zagranicy;
- stworzenie systemu umożliwiającego korzystanie z wiedzy i doświadczeń wybitnych uczonych z zagranicy (visiting professors and scholars) oraz pozyskiwanie środków zewnętrznych na ten cel;
- utworzenie bloków przedmiotów w języku angielskim (ewentualnie także w innych językach) umożliwiających przyjmowanie studentów z zagranicy, a także ustalenie minimalnej puli zajęć obcojęzycznych na poszczególnych wydziałach;
- wspieranie szkoły języka polskiego dla cudzoziemców w celu umożliwienia cudzoziemcom podejmowania nauki w języku polskim, w tym zwłaszcza na UKSW;
- aktywizacja pozyskiwania środków krajowych i zagranicznych na współpracę międzynarodową;

- umiędzynarodowienie Wydawnictwa UKSW, w szczególności przez ustanowienie redakcji obcojęzycznej (j. angielski), umiędzynarodowienie czasopism naukowych, w tym ich kolegiów redakcyjnych i rad programowych, oraz publikację wybranych książek w językach obcych;
- cyfryzację procesu upowszechniania wyników badań, w tym przez rozwój e-publicacji.

## VII. System biblioteczny UKSW

*Legere et non intellegere neglegere est.*

### **1. Założenia ogólne**

Środowiska uniwersyteckie na świecie (elitarne na tle ogółu społeczeństwa) nadal potwierdzają potrzebę istnienia i rozwoju bibliotek naukowych. Pełniąc funkcję wrót do świata wiedzy, biblioteki udostępniają nie tylko kolekcje własne, ale także organizują dostęp do światowych zasobów wiedzy w cyfrowej sieci lub przez wymianę międzybiblioteczną.

Silną pozycję zapewnia bibliotekom wysoka jakość udostępnianych zasobów i usług informacyjnych - porządkowanie, weryfikacja, ocena i selekcja informacji, szczególnie przydatna użytkownikom w obliczu eksplozji ukazujących się materiałów edukacyjnych i naukowych oraz w zalewie informacyjnym ze strony sieci Internet.

Nowoczesna biblioteka to nie tylko miejsce dla książek, ale przede wszystkim dla czytelników, którym biblioteka oferuje zarówno zaspokojenie potrzeb informacyjnych, badawczych i kulturalnych, jak i inspirację oraz kreowanie nowych potrzeb w celu rozwoju wiedzy. W tym kontekście biblioteka stara się stworzyć jak najbardziej przyjazne warunki do studiowania, prowadzenia badań naukowych oraz rekreacji, dba także o ustawiczne podnoszenie kompetencji informacyjnych swoich użytkowników zgodnie z rozwojem społeczeństwa wiedzy.

W obliczu eksplozji informacyjnej, nowych możliwości technologii informacyjno-komunikacyjnych i coraz wyższych oczekiwań czytelników, żadna biblioteka nie jest już samowystarczalna. Dlatego też coraz silniej włącza się we wspólne projekty, konsorcja oraz działania kooperacyjne.

Inwestowanie w nowoczesną bibliotekę i aktywne wykorzystywanie jej zasobów okazuje się w rezultacie tańsze, niż prowadzenie programów dofinansowujących kształcenie i indywidualny udział osób w życiu kulturalnym.

### **2. Kierunki działań**

Kierunki działań Biblioteki UKSW w okresie do 2020 r. wyznaczają przede wszystkim nowe paradygmaty komunikacji naukowej (np. sieci komputerowe, cyfryzacja, Open Access, globalizacja i umiędzynarodowienie nauki, interdyscyplinarność badań i jednoczesny wzrost specjalizacji, zmiana sposobów czytania, cytowania), rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych i procesów dygitalizacji wiedzy, hybrydowość bibliotek (równoległy, *onsite i online*, dostęp do zasobów), nowe zasady parametryzacji uczelni i jej pracowników naukowych, umiędzynarodowienie studiowania (studenci z zagranicy). Nie oznacza to zaniechania wysiłków biblioteki skupionych na sprawnej organizacji tradycyjnego warsztatu badawczego i bezpośredniej pomocy bibliotekarzy dla użytkowników Biblioteki. Równoległe więc rozwijane będą dwie strategie - oparte na książce, jak i na przetwarzaniu informacji.

Planujemy:

- zreorganizować funkcjonowanie systemu biblioteczno-informacyjnego UKSW tak, by zapewniał spójny i jednoczesny dostęp do zasobów i usług Biblioteki Głównej i bibliotek wydziałowych oraz sprawną obsługę procesów biblioteczno-informacyjnych w skali całej uczelni;
- znacząco wspierać i integrować badania, dydaktykę i uczenie się na UKSW;
- rozszerzyć działania w zakresie informacji naukowej i transferu wiedzy - korzystając z informacji zwrotnej kierowanej przez kadre naukową, doktorantów i studentów;
- zapewnić dostęp do literatury polskiej i światowej - kształtując pożądany profil zbiorów we współpracy ze specjalistami (pracownikami naukowymi poszczególnych wydziałów);
- zintensyfikować działania mające na celu promocję zasobów własnych Biblioteki oraz promocję dorobku naukowego pracowników naukowych UKSW;
- wspomagać tworzenie repozytorium uczelnianego oraz inicjować i koordynować powstawanie kolekcji cyfrowych na uczelni;
- rozwijać i wspierać rozwój kompetencji i umiejętności użytkowników (tradycyjnych i „sietowych”) na miarę XXI wieku;
- zapewnić właściwą konserwację i ochronę zbiorom w celu ich długotrwałego wykorzystania;
- ustawicznie podnosić kwalifikacje kadry bibliotecznej, uczestniczyć w życiu naukowym w zakresie informacji naukowej i bibliotekoznawstwa;
- prowadzić badania własne oraz we współpracy z innymi podmiotami, w szczególności z jednostkami UKSW (Biblioteka UKSW jest biblioteką naukową);
- inspirować i podejmować lokalne, krajowe i międzynarodowe inicjatywy kulturalne, edukacyjne i naukowe;
- współpracować z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi w różnych niezbędnych obszarach;
- unowocześnić i rozszerzyć infrastrukturę Biblioteki UKSW;
- zadbać o poprawę wizerunku Biblioteki;
- aranżować przyjazną, elastyczną przestrzeń biblioteczną oraz organizację dostępu do zbiorów (biblioteka miejscem wymiany myśli i przestrzeń sprzyjająca dzieleniu się wiedzą);
- tworzyć nowe scenariusze rozwoju Biblioteki.

### ***3. Instrumenty działania***

- kreowanie polityki pozyskiwania zbiorów tradycyjnych i cyfrowych;
- implementacja nowych technologii wspierających działanie systemu biblioteczno-informacyjnego i dostęp do zewnętrznych źródeł światowych, zapewnienie działania sieci Wi-Fi w Bibliotece;
- rozszerzenie funkcji bibliotecznej witryny www;
- badania w celu lepszego rozpoznawania i kreowania potrzeb informacyjnych i edukacyjnych społeczności UKSW;

- szkolenie użytkowników w zakresie rozwijania kompetencji informacyjnych, uczenie korzystania z coraz bogatszych zbiorów i narzędzi wyszukiwawczych, rozpoznawania ich i oceniania ich wartości;
- śledzenie trendów rozwoju bibliotek uniwersyteckich;
- zawieranie porozumień z interesariuszami;
- pozyskiwanie środków finansowych na potrzeby rozwoju Biblioteki;
- przeprowadzenie działań remontowych;
- umożliwienie kadrze bibliotecznej (z której część jest nauczycielami akademickimi) rozwoju kwalifikacji i wiedzy specjalistycznej oraz zdobywania doświadczeń dydaktycznych;
- wykorzystanie nowych narzędzi do promocji zasobów znajdujących się w dyspozycji Biblioteki.

## **VIII. Wydawnictwo UKSW**

*Littera scripta manet*

### **1. Cele i założenia ogólne**

Wydawnictwo UKSW jest naukowym wydawnictwem akademickim, którego podstawowym celem jest upowszechnianie dorobku pracowników naukowych Uniwersytetu przez publikację książek o wysokim poziomie merytorycznym i edytorskim.

Wydawnictwo służy społeczności akademickiej Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, popularyzuje jego osiągnięcia i dba o podnoszenie prestiżu Uczelni na arenie nauki polskiej i światowej.

Wydawnictwo jest wizytówką Uniwersytetu, reprezentuje go nie tylko przed społecznością naukową polską i zagraniczną, ale także przed całym pokoleniem młodych Polaków zainteresowanych własnym rozwojem zawodowym i poszukujących uczelni, w której mogliby wszechstronnie i dogłębnie rozwijać swoje zdolności.

### **2. Kierunki działań**

Osiągnięcie założonych celów, tj. upowszechnianie we właściwy sposób dorobku naukowego pracowników Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz reprezentowanie go w sposób godny na arenie nauki polskiej i zagranicznej, będzie możliwe dzięki:

1. dbaniu o wysoki poziom merytoryczny i edytorski książek i czasopism naukowych przygotowywanych przez pracowników naukowych UKSW;
2. promocji publikacji Wydawnictwa w obrębie nauki polskiej i międzynarodowej;

3. sukcesywnemu zwiększaniu dostępności publikacji Wydawnictwa UKSW w księgarniach i hurtowniach tradycyjnych oraz w Internecie;
4. zwiększaniu rentowności Wydawnictwa, tj. stopniowemu zwiększaniu jego przychodów przez poszerzenie oferty wydawniczej i stworzenie oferty popularnonaukowej dla różnych odbiorców, nie tylko pracowników naukowych (dzieci, młodzież, dorośli);
5. wprowadzeniu efektywnej polityki kadrowej Wydawnictwa.

**3. Instrumenty organizowania i wspierania działań zmierzających do stworzenia Wydawnictwa prestiżowego i rozpoznawalnego w środowisku naukowym**

Organizacja sprawnie zarządzanego i rozwijającego się Wydawnictwa Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie osiągnana będzie przez następujące działania:

**a) w zakresie dbania o wysoki poziom merytoryczny i edytorski publikacji przez:**

- ścisłą współpracę między Wydawnictwem a poszczególnymi wydziałami Uniwersytetu, w tym w zakresie opracowywania i wykonywania planu wydawniczego;
- ustanowienie redakcji obcojęzycznej (j. angielski), umiędzynarodowienie czasopism naukowych, w tym ich rad programowych, oraz publikację wybranych książek w językach obcych;
- stałe podnoszenie standardów edytorskich publikacji, szkolenie kadry redaktorskiej, współpracę z zespołem opracowującym publikacje wydawane w sposób nowoczesny (atrakcyjny layout publikacji);

**b) w zakresie promocji publikacji wydawanych przez Wydawnictwo UKSW na arenie nauki polskiej i międzynarodowej przez:**

- monitorowanie i dokumentację recenzji i opinii o książkach i czasopismach wydawanych przez Wydawnictwo UKSW publikowanych na łamach prestiżowych czasopism naukowych oraz w Internecie;
- rozpowszechnianie informacji o nowościach wśród zainteresowanych kręgów czytelniczych i ośrodków naukowych poprzez wysyłkę egzemplarzy recenzyjnych;
- sukcesywne wprowadzanie do obiegu książek i czasopism naukowych w formie elektronicznej w Internecie (udostępnianie starych zbiorów w formie cyfrowej oraz w bazach danych wraz z umieszczaniem informacji bibliograficznych na przeznaczonych ku temu platformach);

- wdrożenie działań mających na celu zaprezentowanie oferty Wydawnictwa szerszemu gronu czytelników - stworzenie kanałów informowania czytelników o wydanych tytułach, promocja w kręgach akademickich i innych zainteresowanych ośrodkach, docieranie do indywidualnych czytelników - przez informację w formie elektronicznej (newsletter, katalog na stronie internetowej) oraz tradycyjnej (przejrzysty katalog wydawnictwa w formie papierowej), udział w targach książki, kiermaszach, konferencjach i sympozjach organizowanych na Uniwersytecie i poza nim, stoiska i kiermasze w obydwu kampusach UKSW;
- promocję publikacji Wydawnictwa na Uniwersytecie (organizacja spotkań promocyjnych z autorem we współpracy z Biblioteką UKSW, organizacja spotkań promocyjnych poza Uniwersytetem, w miejscach spotkań kulturalnych w Warszawie i innych miastach oraz w innych ośrodkach akademickich w Polsce), informację i promocję przez stronę internetową Wydawnictwa i Uniwersytetu oraz przez profil na portalu społecznościowym;
- zmodyfikowanie strony internetowej Wydawnictwa UKSW tak, aby była ona przejrzystsza, prostsza i bardziej przyjazna czytelnikom i autorom;

**c) zwiększenie dostępności publikacji Wydawnictwa UKSW w księgarniach tradycyjnych oraz w Internecie przez:**

- sprawną dystrybucję publikacji - dzięki stałemu podnoszeniu liczby dystrybutorów książek i czasopism wydawanych przez Wydawnictwo UKSW zarówno w formie papierowej, jak i elektronicznej;

**d) zwiększenie rentowności Wydawnictwa UKSW przez:**

- wprowadzenie atrakcyjnej polityki cenowej publikacji (rabaty targowe, okresowe obniżki cen wybranych publikacji);
- analizę i wdrożenie innych sposobów zapewnienia przychodów Wydawnictwu - wprowadzenie na rynek czytelnicy serii książek popularnonaukowych dla dzieci i dorosłych, wprowadzenie na rynek edukacyjny gier i pomocy dydaktycznych;
- stałą, okresową weryfikację wyników działań Wydawnictwa zmierzających do podniesienia jego przychodów;
- wdrożenie procedur współpracy Wydawnictwa z podmiotami zewnętrznymi wykonującymi usługi na rzecz Wydawnictwa;

**e) wprowadzenie efektywnej polityki kadrowej Wydawnictwa UKSW przez:**

- aktualizację struktury organizacyjnej Wydawnictwa poprzez zróżnicowanie form zatrudnienia pracowników i współpracowników.



## **IX. Administracja i infrastruktura**

*Utsementem feceris, ita metes.*

### **1. Cele i założenia ogólne**

Racjonalne zarządzanie i polityka finansowa jest niezbędnym warunkiem realizacji misji UKSW. Wysoka jakość pracy pracowników administracji wraz z dostosowaniem ich kompetencji do powierzanych zadań, obsługi badań i dydaktyki oraz obsługi technicznej jest bazą sukcesu naszych zamierzeń. Realizujemy i podejmiemy działania definiujące procedury funkcjonowania działów administracyjnych wraz z precyzyjnym zdefiniowaniem ich zakresów obowiązków i obszarów odpowiedzialności. Wdrożony zostanie system zarządzania jakością procesów administracyjnych. Wprowadzenie sztywnych procedur uprości prace administracyjne i ułatwi kontrolę ich jakości i efektywności. Jednocześnie procedury, które nadmiernie usztywniałyby działalność tak złożonej organizacji jak UKSW, będą w kolejnych krokach doskonalone, tak aby nie hamowały one rozwoju różnych nietypowych inicjatyw uniwersyteckich.

Relacje pomiędzy UKSW a otoczeniem regulowane są przepisami prawa, często podatnymi na wielokierunkowe interpretacje. Opracowany zostanie model zwiększenia jakości obsługi prawnej UKSW. Dział prawny będzie opracowywał problemy powtarzalne i typowe. Natomiast w przypadku problemów podatnych na różne interpretacje będą opracowywane procedury ewentualnych konsultacji poza UKSW.

Praca działów zajmujących się nauką i dydaktyką będzie tak zorganizowana, aby większość procedur rozliczeniowych realizowana była przez działy księgowości i finansów wspierane systemami informatycznymi. Pozwoli to przygotować dane dla pracowników naukowo-dydaktycznych i wspierać inicjowanie projektów celowych przez pracowników UKSW. Praca tych działów będzie wspierana odpowiednimi systemami wymiany informacji wewnętrznej, umożliwiającymi sprawność oraz bezpieczeństwo zarządzania informacją.

### **2. Kierunki działań**

Wprowadzony zostanie system finansowy zapewniający sprawne zarządzanie kosztami i przychodami UKSW, wydziałów i mniejszych jednostek.

System ten umożliwi podział dotacji oraz prawidłowe rozliczenie wszystkich kosztów działalności podstawowej na poszczególne komórki oraz projekty i inne rodzaje działalności. System ten będzie wykorzystany do wprowadzenia budżetowania i kontroli kosztów działalności uczelni, dzięki czemu wszystkie jednostki organizacyjne podlegać będą ścisłej dyscyplinie budżetowej. W oparciu o powiązanie procesu budżetowania z procesem kontrolingu kosztów oraz działań zmierzających do

optymalizacji przychodów dla każdego wydziału, i dla UKSW jako całości, uruchomiony zostanie system planowania i kontroli płynności finansowej. System dostarczać będzie informacji o bieżącej i przyszłej sytuacji finansowej uczelni oraz będzie umożliwiać okresową ocenę, wprowadzanie korekt oraz zarządzanie ryzykiem związanym z realizacją planu rzeczowo-finansowego.

Dodatkowo wprowadzimy system rozwiązań finansowych, które łączyć będą jakość i skuteczność prac działów wspierających działalność naukową, wydawniczą i dydaktyczną z finansowaniem tych działów - będzie to koncepcja systemu informacji zarządczej.

Wprowadzony zostanie system oceny efektywności działań inwestycyjnych, niezbędny dla akceptacji realizacji projektów naukowych, dydaktycznych

1 infrastrukturalnych. Wszelkie działania wymagające nakładów inwestycyjnych będą oceniane pod kątem efektywności ich wydatkowania, czyli poddawane analizie ekonomicznej. Podkreślić należy, że również działalność dydaktyczną, zwłaszcza wymagającą znaczących wydatków inicjalnych, traktujemy jako działania inwestycyjne. Wszystkie kosztochłonne działania będą oceniane w systemie oceny finansowej. Uruchomienie inwestycji będzie miało charakter racjonalnie zbilansowanej oceny nakładów, kosztów i korzyści (również tych niematerialnych) i w przypadku braku efektywności planowanych działań zawsze powinny być wskazane źródło i czas finansowania deficytu.

Z uwagi na istotność kosztów utrzymania zasobów zostanie wdrożony system planowania, monitoringu, analizy i oceny wykorzystania zasobów, a więc kadry, aparatury i nieruchomości. Zapewni on możliwość weryfikacji zasadności utrzymywania zasobów, w tym identyfikacji nieefektywnego ich wykorzystania oraz pozwoli na systemowe rozwiązanie problemu. Na poziomie wydziałów procedury te dotyczyć będą zwłaszcza kadry naukowo-dydaktycznej i aparatury naukowo-badawczej. Na poziomie UKSW procedury te powinny obejmować zwłaszcza wykorzystanie nieruchomości. Wszelkie decyzje dotyczące utrzymania, wynajmu bądź sprzedaży będą poprzedzone analizami uwzględniającymi zarówno koszty, jak i korzyści związane z administrowaniem poszczególnymi zasobami, a także strategiczne plany rozwoju UKSW.

Działania pragniemy skoncentrować na następujących zadaniach:

- organizacja sprawnego zarządzania UKSW:
  - zwiększenie finansowego bezpieczeństwa UKSW;
  - osiągnięcie wyższego poziomu sprawności organizacyjnej i dostosowanie struktur do specyfiki prowadzanej działalności podstawowej;

- opracowanie i doskonalenie regulacji wewnętrznych do wymogów sprawnego zarządzania, osiągnięcie wysokiego poziomu profesjonalizmu administracji akademickiej i zawodowej ogólnouczelnianej i wydziałowej;
  - zwiększenie aktywności UKSW w zakresie pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych, w tym przychodów z działalności usługowej i prac zleconych;
- informatyzacja UKSW:
    - połączenie zbiorów Biblioteki UKSW ze zbiorami bibliotek wydziałowych jednym informatycznym systemem biblioteczno-informacyjnym UKSW;
    - udoskonalenie i rozwój infrastruktury, zasobów i oprogramowania dla edukacji przez Internet;
    - wprowadzenie systemu komunikacji z otoczeniem, studentami, doktorantami, pracownikami i administracją wykorzystującego wspólnie dostępne i popularne narzędzia komunikacji, bazujące na zintegrowanych rozwiązaniach informatycznych oraz różnych mediach komunikacyjnych;
    - budowa pracowni zaawansowanych technik radiowo-telewizyjnych i wdrożenie usług naukowej telewizji interaktywnej;
    - kontynuowanie prac nad budową archiwum elektronicznych wersji prac dyplomowych oraz wdrożeniem sprawnego systemu antyplagiatowego;
  - na kampusie Dewajtis pragniemy zintensyfikować działania remontowe i rewitalizacyjne w następujących zadaniach:
    - izolacja przeciwwilgociowa;
    - modyfikacja instalacji przeciwpożarowej;
    - unowocześnienie systemu oświetlenia zewnętrznego i wewnętrznego;
    - adaptacja i modyfikacja pomieszczeń do pracy administracyjnej;
  - na kampusie Wóycickiego nasze działania będą dotyczyły następujących zadań:
    - wykup i obniżenie opłat za grunty i budynki;
    - budowa Domu Młodego Naukowca;
    - budowa nowoczesnej Biblioteki;
    - budowa budynku Wydziału Prawa i Administracji;
    - poprawa infrastruktury naukowo-badawczej w nowym Centrum Laboratoryjnym Nauk Przyrodniczych.

### ***3. Instrumenty sprawnego zarządzania i rozwoju infrastruktury***

Organizację sprawnie zarządzanego i rozwijającego się Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie pragniemy wspierać przez:

- zapewnienie płynności finansowej UKSW oraz ustalenie zasad i harmonogramu redukcji zadłużenia wewnętrznego i zewnętrznego;
- wprowadzenie nowoczesnego systemu zarządzania UKSW - w tym opracowanie i przestrzeganie zasad racjonalnego wydatkowania środków UKSW oraz racjonalizacji stanu zatrudnienia;
- usprawnienie systemu obiegu informacji poprzez integrację, elektroniczny obieg dokumentów, unowocześnienie systemów USOS oraz IRK, zwiększenie liczby usług w chmurach obliczeniowych;
- rozwój infrastruktury badawczej, w tym e-infrastruktury zapewniającej środki (wysoko wydajne zasoby obliczeniowe i komunikacyjne, instrumenty dostępne na odległość i zbiory danych) niezbędne do prowadzenia współpracy badawczo-innowacyjnej na światowym poziomie;
- wprowadzenie nowego systemu finansowo-księgowego;
- wprowadzenie nowego systemu wynagradzania nauczycieli akademickich -systemu premiującego pracowników aktywnych naukowo i dydaktycznie, zapewniających uprawnienia dydaktyczne i naukowe, przypisujących wyniki prac badawczych i dydaktycznych UKSW;
- wprowadzenie nowego systemu wynagradzania i premiowania pracowników administracji - systemu motywującego pracowników administracji do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i rozwoju;
- modyfikacja systemu oceny pracowników (naukowo-dydaktycznych i administracyjnych), połączonego z systemem awansów i wynagrodzeń;
- pozyskiwanie środków z projektów rozwojowych, tworzenie i udział w różnych łańcuchach i sieciach innowacyjnych - podmiotach w rozwoju regionalnych strategii badawczo-innowacyjnych;
- tworzenie odpowiednich warunków ramowych sprzyjających współpracy z innowacyjnym otoczeniem;
- stworzenie systemu ocen wszystkich kosztochłonnych działań, uruchomienie inwestycji (również dydaktycznych) będzie miało charakter racjonalnie zbilansowanej oceny nakładów, kosztów i korzyści (również tych niematerialnych), w przypadku braku efektywności planowanych działań zawsze powinny być wskazane źródło i czas finansowania deficytu;
- wprowadzenie zmian na stronach internetowych UKSW, tak by wszystkie strony były przyjazne użytkownikowi, miały uproszczoną nawigację i łatwy dostęp do

kluczowych informacji (również w językach obcych), a także zawierały wersję „bez barier” dla osób słabo widzących.

## **X. Współpraca z biznesem, otoczeniem społecznym i instytucjonalnym**

*Non scholae, sed vitae discimus.*

### **1. Cele i założenia ogólne**

Rozwijanie kontaktów z otoczeniem gospodarczym ma na celu tworzenie i komercjalizację innowacji, kształtowanie programów kształcenia uwzględniających potrzeby pracodawców oraz promowanie kreatywności i przedsiębiorczość wśród studentów. Bardzo ważnym zagadnieniem jest również pozyskiwanie środków na badania ze źródeł niepublicznych. UKSW realizuje oraz planuje podjąć szereg działań intensyfikujących współpracę z firmami warszawskimi, mazowieckimi oraz kilkoma korporacjami międzynarodowymi. Obecnie prace licencjackie i magisterskie realizowane są często na potrzeby firm, przeważnie w ramach praktyk studenckich, w czasie których studenci przygotowują prace dyplomowe pod nadzorem opiekuna praktyki z ramienia firmy oraz opiekuna akademickiego. Pracodawcy uczestniczą w procesie oceny jakości kształcenia i pragniemy, by aktywniej współtworzyli i opiniowali programy studiów. UKSW pragnie aktywnie uczestniczyć w znoszeniu barier dla współpracy pomiędzy środowiskiem nauki i biznesu. Podejmujemy działania racjonalizujące przepływ informacji pomiędzy obydwoma środowiskami. Ułatwia to znalezienie odpowiedniego partnera do współpracy oraz umożliwia zidentyfikowanie jego potrzeb. We współpracy z organizacjami rządowymi i społecznymi likwidujemy istniejące ograniczenia instytucjonalne i prawne oraz nieatrakcyjne zasady finansowania wspólnych przedsięwzięć. Wypracowujemy w tym zakresie analizy i wskazania dla zespołów ekspertów przygotowujących nowe pakiety ustaw.

### **2. Kierunki działań**

Zgodnie z profilem naszych prac badawczych ze szczególnym zaangażowaniem UKSW będzie rozwijać współpracę z firmami związanymi z ochroną zdrowia, ochroną środowiska i przyrody, działalnością finansową i prawną, z przedsiębiorstwami branży spożywczej, farmaceutycznej oraz zajmującymi się pozyskiwaniem energii ze źródeł odnawialnych. UKSW planuje zintensyfikować działania umożliwiające łatwiejszy dostęp przedstawicieli biznesu do bazy informacyjno-naukowej oraz do wyników prac prowadzonych przez uczelnię.

Planujemy zwiększenie udziału przedsiębiorców w prowadzeniu zajęć dydaktycznych oraz wprowadzenie mechanizmów zamawiania programów kształcenia przez przedsiębiorstwa. Pragniemy zwiększyć możliwości korzystania z infrastruktury technicznej i laboratoryjnej przedsiębiorstw. UKSW opracowuje i wprowadza

regulaminy zarządzania prawami własności intelektualnej oraz przyjęcia zasad komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych. Będzie tworzyć spółki celowe, które będą obejmowały udziały w spółkach kapitałowych lub tworzyły takie spółki w celu wdrożenia wyników badań naukowych lub prac rozwojowych prowadzonych w uczelni.

Działania UKSW mają zapewnić wzrost konkurencyjności uczelni i jej absolwentów na krajowym i międzynarodowym rynku pracy. Będą miały istotny wpływ na wzrost efektywności funkcjonowania uczelni, a równocześnie będą stymulować rozwój gospodarczy regionu i kraju. Umożliwią pełne wykorzystanie potencjału naukowego, podniesienie jakości kształcenia oraz skuteczne przygotowanie przyszłych pracowników i pracodawców. Istotnym elementem będzie również lepsza promocja UKSW.

Działania UKSW będą nakierowane na:

- przygotowanie kompleksowej oferty współpracy dla przedstawicieli biznesu, która umożliwi osiągnięcie efektów synergii pomiędzy wszystkimi wydziałami UKSW;
- podejmowanie decyzji związanych z procesem komercjalizacji we właściwym czasie i tempie właściwe zarządzanie ryzykiem niepowodzenia procesu komercjalizacji;
- zapewnienie elastyczności w podejściu do komercjalizacji, a co za tym idzie możliwości wyboru optymalnej drogi wprowadzenia technologii na rynek;
- zgromadzenie odpowiednich umiejętności i kompetencji w zakresie prowadzenia procesu komercjalizacji badań naukowych;
- stworzenie wyspecjalizowanej jednostki do prowadzenia pełnego zakresu czynności warunkujących współpracę UKSW z przedsiębiorstwem (składają się na nią: identyfikowanie i ochrona własności intelektualnej, negocjowanie umów, edukacja ekonomiczna naukowców, zarządzanie ryzykiem oraz dostarczanie funduszy na wykorzystanie badania jako podstawy tworzenia biznesu);
- promowanie tworzenia firm przez studentów i absolwentów UKSW, wspieranie działalności tych firm.

### ***3. Instrumenty wspierania współpracy z biznesem***

Uniwersytet zamierza intensywnie wspierać współpracę z biznesem. W związku z tym będzie aktywował następujące instrumenty działania:

- tworzenie warunków i promowanie wykorzystania ulg podatkowych związanych z badaniami i rozwojem, zachęcanie do kierowania funduszy na UKSW;
- otwarcie swoich drzwi dla przemysłu;

- ustanowienie form wymiany doświadczeń i wiedzy między firmami a uczelniami;
- włączenie przedstawicieli biznesu do organów decyzyjnych uczelni;
- szersze uwzględnianie w programach nauczania kursów spełniających zapotrzebowanie przemysłu, także w zakresie umiejętności miękkich (np. praca w zespole);
- promowanie zakupu wyników prac badawczo-rozwojowych;
- inwestycje w nowe technologie, wspólne inwestycje kilku podmiotów;
- udział w zagranicznych imprezach targowo-wystawienniczych oraz udział w wyjazdowych misjach gospodarczych związanych z wyżej wymienionymi imprezami;
- doradztwo we wdrażaniu strategii rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o nowe technologie;
- doradztwo w zakresie eksportu, tworzenia sieci kooperacyjnych oraz połączeń przedsiębiorstw;
- doradztwo w projektowaniu, wdrażaniu i doskonaleniu systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, zasad uzyskiwania certyfikatów zgodności dla wyrobów, usług, surowców, maszyn i urządzeń, aparatury kontrolno-pomiarowej i kwalifikacji personelu;
- inwestycje w dostosowanie przedsiębiorstw do wymogów ochrony środowiska: w zakresie gospodarki wodno-ciekowej, gospodarki odpadami przemysłowymi i niebezpiecznymi, względem ochrony powietrza;
- rozwinięcie i zdywersyfikowanie form zachęt dla pracowników naukowych wspierających proces komercjalizacji wyników badań naukowych;
- zbudowanie struktury organizacyjnej procesu komercjalizacji wyników badań naukowych.

Współpracę z otoczeniem społecznym pragniemy realizować przez:

- udostępnienie obiektów UKSW dla użytku publicznego dla realizacji projektów edukacyjnych, kulturalnych i poznawczych;
- współpracę ze szkołami Warszawy i Mazowsza, organizację konkursów i zajęć poznawczych na różnych szczeblach edukacji szkolnej w Warszawie i na Mazowszu;
- cyfryzację i powszechne udostępnianie zasobów bibliotecznych (w tym starodruków) UKSW;
- promowanie współpracy z organizacjami lokalnymi, w tym wymiany informacji;
- współpracę z organizacjami wolontariackimi Warszawy i Mazowsza, promowanie wolontariatu wśród studentów UKSW;

- współpracę z organizacjami pożytku publicznego oraz promowanie inicjatyw obywatelskich;
- promowanie zasad dobrego sąsiedztwa wokół naszych kampusów, popieranie aktywności społecznej, obywatelskiej i proekologicznej studentów UKSW;
- wspieranie oświaty i edukacji w różnych formach, propagowanie w społecznościach lokalnych wartości edukacji uniwersyteckiej, wykorzystanie współpracy z placówkami oświatowymi i edukacyjnymi do lepszego profilowania kierunków nauczania i badań na UKSW;
- aktywny udział w inicjatywach edukacyjnych i kulturalnych Warszawy i Mazowsza (takich jak Festiwal Nauki czy Piknik Naukowy).

## **XI. Realizacja strategii UKSW**

*Tempora mutantur et nos mutamur in illis.*

Wprowadzenie w życie niniejszej Strategii powierza się Rektorowi i Senatowi UKSW oraz całej wspólnocie akademickiej.

Szczegółowy harmonogram i sposób realizacji Strategii UKSW w cyklu rocznym ustala Senat UKSW na wniosek Rektora.

Finansowanie Strategii wymaga zapewnienia bezpieczeństwa finansowego UKSW. Działalność UKSW finansowana z budżetu oraz przychodów własnych będzie wzmocniana przez środki pozyskane od pomiotów zewnętrznych, w tym również w wyniku realizacji projektów badawczych i komercyjnych. Planowanie źródeł finansowania Strategii UKSW odbywa się w ścisłej korelacji z rocznym Planem Rzeczowo-Finansowym oraz Wieloletnim Planem Inwestycyjnym UKSW, przygotowanymi zgodnie z przepisami o finansach publicznych oraz Orachunkowości i zatwierdzanymi przez Senat UKSW.

Wdrożenie Strategii będzie następowało w zespołach zadaniowych lub przez wskazane komórki organizacyjne. Proces wdrażania Strategii UKSW będzie oparty na zasadach personalnej odpowiedzialności za wykonywanie zadań oraz wieloletniego planowania. Nadzór nad wdrożeniem sprawował będzie Rektor.

Monitoring i ewaluacja polegająca na bieżącej analizie zgodności rozwoju UKSW z kierunkami wskazanymi w Strategii będą prowadziły władze UKSW, w razie potrzeby współpracujące z niezależnymi ekspertami.

Aktualizacja Strategii podejmowana będzie na podstawie działań ewaluacyjnych. Propozycje aktualizacji Strategii UKSW mogą zgłaszać Rektor, Prorektorzy, Senat



UKSW, Kanclerz, Kwestor, Rady Wydziałów, organy związków zawodowych, organizacji samorządu studentów i doktorantów, a także partnerzy społeczni i gospodarczy UKSW.

Rady Wydziałów mają obowiązek opracowania bądź dostosowywania strategii wydziałowych w sposób zapewniający zgodność ze Strategią UKSW, w odniesieniu do każdego kierunku studiów do 31 grudnia 2014 r.