

## **STRATEGIA UNIwersYTETU WARSZAWSKIEGO**

Uniwersytet Warszawski jest największą i najlepszą polską Uczelnią, której dyplom jest wysoko ceniony nie tylko w kraju, ale i za granicą. Swoją obecną pozycję Uniwersytet zawdzięcza wysiłkom całej swojej społeczności, zarówno nauczycielom akademickim, jak też doktorantom i studentom oraz pracownikom bibliotek, administracji i obsługi. Duży wkład w rozwój Uniwersytetu włożyli także Rektorzy i Dziekani minionych kadencji, których reformatorskie działania doprowadziły do tego, że na wielu wydziałach i innych jednostkach Uczelni dydaktyka i działalność naukowa stoi na wysokim poziomie.

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej zaowocowało niespotykanymi dotąd możliwościami rozwoju, ale także stworzyło dla polskich uczelni poważne wyzwania. Nowe możliwości, to zwiększony udział w programach badawczych i edukacyjnych, finansowanych przez Unię oraz dostęp do Unijnych funduszy strukturalnych przeznaczanych na rozwój infrastruktury i podwyższanie jakości kształcenia, a także spodziewany napływ studentów z innych krajów oraz zwiększona wymiana studentów i nauczycieli. Z kolei wyzwania wiążą się z pojawieniem się realnej konkurencji w staraniach o pozyskanie studentów i środków na prace badawcze. We wspólnej przestrzeni edukacyjnej i badawczej, jaka powstaje w zjednoczonej Europie, szansę utrzymania się będą miały jedynie uczelnie o wysokim poziomie naukowym, oferujące nowoczesne programy dydaktyczne i legitymujące się znaczącym dorobkiem naukowym. Dodatkowym wyzwaniem nie tylko dla świata polityki, gospodarki, ale także – a może przede wszystkim – nauki są zmieniające się realia gospodarcze, w szczególności pojawiający się kryzys ekonomiczny.

Aby wykorzystać otwierające się możliwości i sprostać nowym wyzwaniom, Uniwersytet Warszawski winien wyraźnie określić strategię swojego rozwoju. Musi jednocześnie podjąć działania reformatorskie ulepszające nauczanie, zwiększające efektywność badań naukowych i usprawniające zarządzanie Uczelnią. Powinien się przy tym kierować założeniami i priorytetami zawartymi w przyjętej dnia 26 września 2001 r. przez Senat Misji Uniwersytetu Warszawskiego.

### **MISJA UNIwersYTETU WARSZAWSKIEGO**

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

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

Uniwersytet realizuje swoje cele z udziałem całej wspólnoty uniwersyteckiej: uczonych, studentów i pracowników Uczelni.

Od chwili powstania nasza wspólnota uniwersytecka zapisała chlubne karty w historii. Wydała wielu wybitnych uczonych i stworzyła słynne szkoły naukowe. Czynnie przeciwstawiała się przemocy, organizując nauczanie tajne wtedy, gdy Uniwersytet nie mógł działać jawnie. Nasi studenci i absolwenci służyli Polsce i światu. Te chlubne karty są naszym trwałym zobowiązaniem.

Winniśmy jednak pamiętać i to, co niechlubne: uległość wobec politycznych presji, dyskryminację wyznaniową i społeczną, usuwanie uczonych i studentów. Niech pozostanie to dla nas żywą historyczną lekcją.

Uniwersytet Warszawski należy do korporacji uniwersytetów i przyjmuje jej cele uniwersalne, a nazwą swą jest związany ze stolicą Rzeczypospolitej. Wobec wyzwań wynikających z przeobrażeń w naszym kraju, nowego miejsca Polski w Europie i świecie oraz kształtowania się społeczeństw opartych na wiedzy, Uniwersytet Warszawski określa swą misję tak oto:

### **1. Fundamentem działania Uniwersytetu jest jedność nauki i nauczania.**

Uniwersytet skupia uczonych różnych dyscyplin, jest miejscem wielorakich badań naukowych. Adepti nauki, w bezpośrednim kontakcie z nauczycielami rozwijają tutaj swoją wrażliwość badawczą i doskonałą umiejętność warsztatową. Jednocześnie Uniwersytet tę wszechstronną wiedzę i bogate umiejętności upowszechnia społecznie. Nowe techniki komunikacji pozwalają upowszechnieniem tym obejmować region, kraj i świat.

Uniwersytet prowadzi studia wyższe i doktoranckie, organizuje szkoły letnie, studia podyplomowe i kursy zawodowe, inicjuje kierunki interdyscyplinarne, wprowadza nowe techniki nauczania.

Wysoki poziom badań naukowych, ich łączność z kształceniem studentów oraz różnorodność i atrakcyjność naszego nauczania, będą decydować o pozycji Uniwersytetu w kraju i w świecie, a tym samym o przyszłości Uczelni. Chcemy być najlepszym polskim uniwersytetem i czołowym uniwersytetem europejskim. Uznajemy swoje szczególne powinności wobec Europy Środkowej i Wschodniej.

### **2. Społeczną misją Uniwersytetu jest zapewnienie dostępu do wiedzy i nabywania umiejętności wszystkim tym, którzy mają do tego prawo.**

Wiedza i wykształcenie decydują dzisiaj o losach ludzi i całych narodów. Uniwersytet daje wiedzę pozwalającą poznawać i rozumieć otaczający nas świat. Umiejętności nabywane na studiach zapewniają wysokie kwalifikacje zawodowe oraz przygotowują do odpowiedzialnego pełnienia funkcji publicznych.

### **3. Obywatelską misją Uniwersytetu jest kształtowanie takich elit Rzeczypospolitej, które będą w swej działalności posługiwać się *imperio rationis* a nie *ratione imperii***

Uniwersytet jest wspólnotą dialogu. Wymiana poglądów, ścieranie się argumentów, otwartość na nowe idee i pomysły wiążą się tutaj nieodłącznie z respektowaniem odmienności i poszanowaniem godności osobistej. W ten sposób Uniwersytet rozwija umiejętności współpracy niezależnie od różnic politycznych, ideowych i wyznaniowych, tworzy też wzory debaty publicznej. Kształtuje tym samym nie tylko postawy obywatelskie studentów, ale i ich osobowości.

### **4. Kulturalną misją Uniwersytetu jest synteza wartości uniwersalnych i lokalnych.**

W rysującym się konflikcie między globalizacją i regionalizmami szczególną rolę odgrywać będą instytucje, które potrafią łączyć uniwersalne techniki komunikowania się i wiedzę o uniwersalnym znaczeniu z zachowaniem szacunku dla tożsamości historyczno-kulturowej regionów i państw. Uniwersytet, jako teren uprawiania wielu nauk, od matematyczno-przyrodniczych po społeczno-

humanistyczne, jest miejscem, w którym taka symbioza istnieje w sposób naturalny. Uniwersytet jest tym samym także instytucją, która wspomaga dialog między integrującymi się społeczeństwami Europy.

Przyjęta w 2001 roku przez Senat Misja Uniwersytetu Warszawskiego jest zobowiązaniem dla wszystkich członków naszej akademickiej wspólnoty. Jest drogowskazem naszych działań oraz podstawą programową Uniwersytetu. Do niej winny się odnosić plany jego rozwoju oraz decyzje władz.

## **ZAŁOŻENIA STRATEGII UNIWERSYTETU WARSZAWSKIEGO**

O sile i prestiżu Uczelni decyduje wiele czynników, z których najważniejsze to:

- Identyfikująca się z nią kadra naukowo-dydaktyczna złożona z ludzi uznawanych przez społeczeństwo za autorytety w wielu dziedzinach nauki, kultury a także działalności gospodarczej i społecznej,
- Istnienie silnych zespołów badawczych liczących się w nauce światowej,
- Wysoka jakość kształcenia,
- Wszechstronna oferta edukacyjna wyrażająca się dużą liczbą dobrze dobranych kierunków studiów i prowadzonych badań naukowych, odpowiadająca potrzebom rynku pracy, innowacyjnej gospodarki i społeczeństwa obywatelskiego,
- Absolwenci liczący się na rynku pracy,
- Organizacja badań naukowych i procesu nauczania zapewniająca dużą mobilność studentów i kadry naukowej oraz obecność zagranicznych studentów i wykładowców,
- Aktywna współpraca międzynarodowa w sferze badań naukowych i dydaktyki,
- Odpowiednia infrastruktura dydaktyczna, badawcza, socjalna i administracyjna,
- Sprawny system funkcjonowania Uczelni jako instytucji,
- Właściwe finansowanie nauki, dydaktyki i badań oraz zdolność zdobywania funduszy z różnorodnych źródeł,
- Silne i dobrze ułożone związki z regionem, umożliwiające Uczelni oddziaływanie na społeczeństwo i reagowanie na potrzeby z jego strony,
- Stworzenie warunków podmiotowego i partnerskiego traktowania studentów i doktorantów, a także utrzymywanie dobrych relacji z absolwentami.

Sformułowane powyżej generalne założenia Strategii Uniwersytetu Warszawskiego wskazują ogólne i długotrwałe cele programowe w kluczowych kierunkach działania UW, stanowią jednocześnie podstawę do sformułowania priorytetów i celów szczegółowych.

### **1. Nauczanie**

- Uniwersytet Warszawski jest uczelnią „kształcąca przez całe życie” (lifelong learning university),
- Uniwersytet winien zapewniać wszechstronne, akademickie wykształcenie, a nie tylko kierunkowe i specjalistyczne. Dotyczy to zarówno programów, jak i organizacji studiów. Wymaga to zmian organizacyjnych Uczelni zmierzających

do tworzenia dużych wydziałów o szerokich profilach naukowych i równie szerokiej ofercie edukacyjnej. Należy też tworzyć nowe kierunki studiów, odpowiadające zmieniającej się strukturze nauki oraz studia interdyscyplinarne,

- Uniwersytet Warszawski kształci na wszystkich poziomach kształcenia: licencjackim, magisterskim, doktorskim i podyplomowym, oferując studia we wszystkich kierunkach społeczno-humanistycznych i matematyczno-przyrodniczych. Uczelnia będzie intensywnie zabiegać o zwiększenie liczby studiujących, w tym w szczególności o zwiększenie udziału kształcących się na studiach doktoranckich i podyplomowych,
- Programy studiów i zdefiniowane dla nich efekty kształcenia powinny uwzględniać potrzeby kadrowe gospodarki opartej na wiedzy,
- Realizacja powyższych celów edukacyjnych wymaga integracji przestrzennej Uniwersytetu oraz bardziej przejrzystej i sprawnej struktury organizacyjnej,
- Należy związać system oceny jakości nauczania z należyтыми bodźcami motywującymi,
- Należy zapewnić takie warunki kształcenia, aby można było zapewnić najwyższy poziom studiów. Należy też rozwijać i doskonalić zdalne, interaktywne kształcenie na wszystkich poziomach,
- Ważnym zadaniem Uniwersytetu jest rozszerzenie oferty kształcenia dla studentów zagranicznych, w tym dla kandydatów z krajów sąsiednich i Polonii.

## **2. Nauka**

- Miernikiem właściwej jakości naszych badań winny być wysokie wskaźniki aktywności naukowej (liczby publikacji, cytowań, patentów i wdrożeń, międzynarodowych i krajowych nagród, udziału w międzynarodowych stowarzyszeniach naukowych itp.).
- Wyniki badań naukowych winny stanowić podstawę oferty programowej Uczelni i być wprowadzane do treści programów nauczania.
- Naukowe fundusze uniwersyteckie winny wspierać rozwój młodej kadry naukowej oraz kierunki kluczowe dla zadań Uczelni, niedostatecznie finansowane z innych źródeł.
- Uniwersytet powinien wspomagać rozwój badań stosowanych, zamawianych i finansowanych z zewnątrz. Jednostki uniwersyteckie winny również aktywnie pozyskiwać z zewnątrz fundusze na badania naukowe.
- W obrębie Uczelni winny rozwijać się finansowane z zewnątrz placówki badawcze. Ich działalność powinna być ściśle związana z zadaniami i potrzebami Uniwersytetu.
- Efektywne badania naukowe wymagają elastycznych rozwiązań organizacyjnych. Zespoły naukowe winny swobodnie kształtować, optymalne z punktu widzenia specyfiki badań, struktury organizacyjne.
- Rozwój badań na Uniwersytecie wymaga stałych kontaktów międzynarodowych oraz wszechstronnego dostępu do informacji naukowej.

### **3. Uniwersytet w swoim otoczeniu**

- Uniwersytet jako największa instytucja edukacyjna i badawcza w Polsce, kontynuująca chlubną tradycję społecznego zaangażowania, ma prawo i obowiązek wypowiedzania się w sprawach szczególnie ważnych dla naszego kraju.
- Działanie Uniwersytetu wymaga spełniania oczekiwań otoczenia zewnętrznego. Uczelnia powinna tworzyć powiązania z instytucjami samorządowymi, organizacjami społecznymi i gospodarczymi i reagować na płynące stamtąd impulsy. Utrwalanie związków Uniwersytetu z tym otoczeniem będzie sprzyjać rozwojowi kraju i Uczelni. Uniwersytet winien zarazem uwzględniać potrzeby swoich partnerów: stowarzyszeń zawodowych, służb publicznych i administracji, instytucji rynku pracy oraz absolwentów.
- Nauka i nauczanie w Uniwersytecie Warszawskim są w znacznym stopniu uzależnione od finansowania zewnętrznego. Gwarancją tego finansowania są efektywne związki Uczelni z krajowymi i zagranicznymi, w tym unijnymi, instytucjami publicznymi. Dlatego konieczne jest usprawnienie informacji dwustronnej – na zewnątrz: o możliwościach i ofercie naukowej Uniwersytetu; do wewnątrz – o zapotrzebowaniu tych instytucji na opracowania i badania naukowe.
- Uniwersytet Warszawski jako ośrodek naukowy, edukacyjny i kulturalny winien służyć też swemu bezpośredniemu otoczeniu – społeczności miasta stołecznego Warszawy i całego regionu, przez upowszechnienie i popularyzację nauki i wiedzy oraz udostępnianie swoich zasobów informacyjnych i bibliotecznych. W zamian Uczelnia oczekuje od miasta Warszawy i województwa mazowieckiego wsparcia finansowego i organizacyjnego.

### **PRIORYTETY I CELE SZCZEGÓŁOWE**

Osiągnięcie wyżej wymienionych założeń strategicznych nastąpi poprzez realizację celów szczegółowych zakreślonych w ramach następujących priorytetów:

- **Doskonalenie nauczania i programów edukacyjnych**
- **Rozwój i intensyfikacja badań naukowych**
- **Realizacja programu inwestycyjnego**
- **Informatyzacja Uczelni**
- **Poprawa jakości zarządzania Uczelnią**
- **Rozszerzenie współpracy z otoczeniem i umiędzynarodowienie Uczelni**

#### **1. Doskonalenie nauczania i programów edukacyjnych**

Uniwersytet Warszawski oferuje szeroką i zróżnicowaną ofertę edukacyjną. Daje możliwość studiowania zarówno na kierunkach cieszących się dużą popularnością wśród kandydatów, jak również na kierunkach unikatowych. Część studentów może podejmować studia międzywydziałowe i interdyscyplinarne. Uniwersytet dysponuje najsilniejszą w Polsce kadrą naukowo-dydaktyczną, liczni profesorowie często piastują wysokie stanowiska państwowe, co zwiększa prestiż uczelni. Uniwersytet od lat przyciąga najzdolniejszą młodzież nie tylko z Warszawy, uzyskując tym samym przewagę nad większością szkół wyższych w Polsce.

Wprowadzenie studiów wielostopniowych i punktów ECTS pozwala na dobre dopasowanie się Uczelni do europejskiego systemu kształcenia uniwersyteckiego.

Słabością Uniwersytetu jest ciągle zbyt mała liczba odpowiednich pomieszczeń dydaktycznych i dobrze wyposażonych laboratoriów, zbyt mała liczba kierunków studiów mających charakter interdyscyplinarny a także kierunków studiów prowadzonych w językach obcych (w tym w języku angielskim). W wielu dyscyplinach obserwuje się braki kadrowe i ogromnie korzystnym byłoby pozyskanie wybitnych specjalistów z innych ośrodków w Polsce i, zwłaszcza, z czołowych ośrodków zagranicznych.

Uniwersytet nie dysponuje wystarczającą liczbą dobrze wyposażonych pokoi w domach akademickich dla studentów i doktorantów, na tyle tanich, by mogły być wykorzystane przez uboższą młodzież spoza Warszawy. Podobnie, dużym mankamentem jest niewystarczająca ilość i wysokość stypendiów studenckich i doktoranckich, w tym stypendiów dla młodzieży z zagranicy.

Należy dołożyć wszelkich starań, aby uczynić Uniwersytet bardziej atrakcyjnym, eliminując, bądź ograniczając, słabości Uczelni i wzmacniając jej dobre strony. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy dwa czynniki zewnętrzne zaczynają silnie rzutować na rozwój (nie tylko naszej) Uczelni. Pierwszym jest sytuacja demograficzna kraju, drugim, rosnąca konkurencja ze strony uczelni zagranicznych.

Chcąc zwiększyć atrakcyjność Uniwersytetu, rozszerzyć ofertę edukacyjną i przyciągnąć na studia młodzież z Polski i z zagranicy należy w nadchodzących latach podjąć wysiłki zmierzające do realizacji następujących celów szczegółowych:

### **1.1. Organizacja rekrutacji kandydatów na studia**

W 2007 roku o jedno miejsce na studiach stacjonarnych walczyło ponad 6 kandydatów. Od kilku lat widoczny jest jednak stały spadek liczby kandydatów na studia. Prognozy demograficzne na najbliższe lata nie są optymistyczne. W 2008 roku ponad 550 tys. osób ukończy 19. rok życia, zaś według szacunków GUS liczba dziewiętnastoletków w 2013 roku spadnie do niespełna 459 tys., a trzy lata później będzie wynosiła już tylko niewiele ponad 402 tys. Od kilku lat obserwowane jest również powiększanie się liczby młodych Polaków podejmujących studia za granicą. Przy założeniu, że liczba studentów Uniwersytetu utrzyma się na obecnym poziomie lub wzrośnie w ciągu najbliższych dziesięciu lat nie więcej niż o 10%, pozostanie problem pozyskania dla Uczelni najzdolniejszej młodzieży.

Napływ studentów zależy od atrakcyjności oferty edukacyjnej uczelni, jakości studiów, prestiżu uczelni, warunków studiowania i kilku innych, mniej ważnych czynników. Wiele zależy jednak od organizacji naboru na studia a przede wszystkim od szeroko zakrojonej, przemyślanej akcji informacyjnej dla kandydatów. W tym zakresie należy prowadzić wielokierunkowe działania, polegające np. na organizowaniu wykładów dla maturzystów zarówno na Uniwersytecie, jak w ich szkołach, lepszym docieraniu – w szczególności z wykorzystaniem Internetu – do kandydatów z informacją o własnej ofercie dydaktycznej przez poszczególne wydziały, prowadzeniu akcji promocyjnych pokazujących szerokie możliwości studiowania na Uniwersytecie Warszawskim, w tym korzystania przez studentów z jego bogatych zasobów (biblioteki, zaplecze sportowe, kluby i domy studenckie) czy też uczestniczenia w życiu kulturalnym i naukowym oraz w działalności organizacji studenckich. Elementem zachęcającym do studiowania na UW powinno być także stworzenie przyszłym studentom spoza Warszawy lepszych warunków socjalnych (np. dostępność do tanich pokoi w domach studenckich, możliwość korzystania ze stołówki itp.).

## **1.2. Rozszerzenie dotychczasowych oraz tworzenie nowych kierunków studiów i programów nauczania, w tym studiów interdyscyplinarnych**

Ocena Uczelni zależy nie tylko od jakości kształcenia, ale też od bogactwa oferty programowej i nowoczesności programów nauczania. Dobre uczelnie szybko muszą reagować na pojawianie się nowych dziedzin naukowych, a także na zapotrzebowanie ze strony studentów i ich potencjalnych pracodawców, i tworzą jednostki organizacyjne lub struktury odpowiedzialne za nowe programy dydaktyczne. Z reguły nowe programy i nowe jednostki organizacyjne są logiczną konsekwencją rozwoju wiedzy i potrzeb rynku pracy.

Uniwersytet Warszawski planuje w nadchodzących latach przeprowadzenie analizy swojej oferty programowej i określenie kształtu niezbędnych reform i zmian. Reformy te powinny iść w kierunku tworzenia nowych kierunków studiów, modyfikacji programów nauczania, zwiększania liczby programów dydaktycznych oferowanych wspólnie przez dwa lub więcej wydziałów, wzbogacenia liczby studiów podyplomowych i rozwijanie studiów prowadzonych systemem zdalnym, a nade wszystko oparcie oferty programowej o efekty kształcenia. Należy podkreślić, że już kilkanaście lat temu na Uniwersytecie zostały utworzone: Międzywydziałowe Indywidualne Studia Humanistyczne, Międzywydziałowe Indywidualne Studia Matematyczno-Przyrodnicze i Międzywydziałowe Studia Ochrony Środowiska, a obecnie powstają nowe, jak np. Międzywydziałowe Studia Wschodniostłowińskie. Obecnie rozwijany jest trzeci etap studiów – interdyscyplinarne studia doktoranckie zarówno w dziedzinie nauk humanistycznych jak i matematyczno-przyrodniczych. Bazą dla interdyscyplinarnych studiów doktoranckich oraz planowanych innych projektów dydaktycznych, obejmujących dziedziny matematyczno-przyrodnicze powinno stać się zlokalizowane na Ochocie Centrum Nowych Technologii (patrz części: *Rozwój i intensyfikacja badań naukowych oraz Realizacja programu inwestycyjnego*). Program tych studiów zostanie wypracowany przez wszystkie wydziały matematyczno-przyrodnicze, a do współpracy zostaną zaproszone zewnętrzne instytucje dydaktyczno-naukowe, jak również ośrodki zagraniczne.

Uniwersytet podejmować będzie również inicjatywy tworzenia interdyscyplinarnych studiów o charakterze międzyuczelnianym, a w samym UW wspierane będą tzw. makrokierunki. Uczelnia ma już tutaj pewne doświadczenia – wśród dziewięciu kierunków, które zostały otwarte lub wkrótce będą zainaugurowane, dużą część stanowią kierunki, których program łączy dwie lub więcej tradycyjnych dyscyplin naukowych.

W ostatnich latach udało się, zgodnie z Deklaracją Bolońską, wprowadzić na Uniwersytecie system *3+2+studia doktoranckie*. W nadchodzących latach należy zwracać uwagę, by system ten stanowił rzeczywiste ułatwienie w swobodnym wyborze przez studentów ścieżki studiowania, a nie był pretekstem do tworzenia dodatkowych barier, które studenci zmuszeni będą pokonywać.

## **1.3. Rozwój studiów podyplomowych**

W ramach koncepcji Uniwersytetu „kształcącego przez całe życie” w najbliższych latach planuje się dalsze rozwijanie studiów podyplomowych i różnego rodzaju form kształcenia na odległość. Oferta studiów podyplomowych na Uniwersytecie obejmuje dziś 135 programów. W roku akademickim 2007/2008 na Uniwersytecie kształciło się 8837 słuchaczy studiów podyplomowych. W porównaniu z rokiem 2006 nastąpił wzrost liczby słuchaczy studiów podyplomowych o 35%. Stało się tak m.in. za sprawą dużej liczby słuchaczy przyjętych na studia dofinansowane

z Europejskiego Funduszu Społecznego. Należy spodziewać się, że liczba słuchaczy studiów podyplomowych i osób korzystających z rozmaitych form e-learningu będzie w najbliższym czasie rosła, przy czym władze Uniwersytetu będą zdecydowanie wspierać wszystkie wysokiej jakości inicjatywy w tym zakresie. Należy w szczególności podejmować usilne starania we władzach samorządowych, instytucjach centralnych o pozyskanie środków na kształcenie podyplomowe nauczycieli, a także o dofinansowanie tego rodzaju przedsięwzięć w ramach odpowiednich programów i funduszy unijnych (zwłaszcza Lifelong Learning Programme). Dotyczyć to powinno przede wszystkim kierunków uznawanych w unijnych i krajowych dokumentach strategicznych za priorytetowe dla rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy.

#### **1.4. Uniwersytet Otwarty**

Uczelnia podejmuje starania o dalszy rozwój Uniwersytetu Otwartego, którego celem ma być zapewnienie najwyższej jakości usług edukacyjnych przeznaczonych dla młodzieży licealnej i osób dorosłych, zgodnie z ich potrzebami i dostosowanych do ich indywidualnych możliwości.

#### **1.5. Uruchamianie programów studiów w językach obcych oraz internacjonalizacja studiów**

W 2008 roku w ofercie Uniwersytetu Warszawskiego znajdowało się 12 programów studiów prowadzonych w języku angielskim. Ponadto w językach obcych prowadzone są studia filologiczne, których oferta jest bardzo bogata.

Według danych za 2007 r. na Uczelni studiowało 1.472 obcokrajowców. Prawie połowa z nich studiowała na studiach I, II stopnia lub jednolitych magisterskich, pozostali przyjechali na semestr lub rok w ramach europejskich programów edukacyjnych.

Uniwersytet powinien kształcić w przyszłości znacznie większą liczbę cudzoziemców, jednak na przeszkodzie stoi przede wszystkim zbyt mała liczba kursów i pełnych programów studiów oferowanych w językach obcych, w tym w języku angielskim. Aby poprawić sytuację w tym zakresie podjęta będzie próba wprowadzenia znacznie korzystniejszych niż obecnie przeliczników finansowych za zajęcia prowadzone w języku angielskim, które staną się dzięki temu finansowo atrakcyjne dla wydziałów i dla prowadzących zajęcia. Podjęte zostaną starania o zapewnienie wszechstronnej pomocy językowej i metodycznej (w zakresie kształcenia językowo-przedmiotowego) dla osób prowadzących zajęcia w językach obcych w celu zapewnienia jak najwyższej ich jakości i efektywności.

Innym działaniem prowadzącym w konsekwencji do internacjonalizacji Uniwersytetu powinno być zintensyfikowanie wymiany studentów i pracowników oraz zachęcenie osób i jednostek UW do podjęcia szerokiej współpracy międzynarodowej i tym samym zwiększenia mobilności kadry oraz samych studentów.

Dla zapewnienia i utrzymania atrakcyjności i konkurencyjności oferty dydaktycznej niezbędne jest także przyciągnięcie do naszej Uczelni cieszących się uznaniem zagranicznych nauczycieli akademickich, którzy zechcieliby swoją karierę akademicką na dłużej lub na stałe związać z Uniwersytetem Warszawskim.

Kształcenie wielojęzyczne i międzykulturowe studentów UW stanowi zadanie priorytetowe Uczelni z zamiarem umożliwienia naszym studentom korzystania z oferty Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz zapewnienia zatrudnienia (pozyskania i utrzymania zatrudnienia także na europejskim rynku pracy).

## **1.6. Rozwój studiów płatnych**

Utrzymanie i rozszerzanie studiów płatnych w kolejnych latach powinno pozostać warunkiem sprawnego funkcjonowania i rozwoju Uniwersytetu. Program rozwoju studiów płatnych w nadchodzących latach powinien brać pod uwagę takie zagadnienia i uwarunkowania, jak: dążenie do wzbogacenia i uatrakcyjnienia oferty edukacyjnej UW – szczególnie oferty studiów niestacjonarnych, właściwą promocję oferty Uczelni, przeciwdziałanie odchodzeniu pracowników do innych szkół, prowadzenie analizy kosztów prowadzenia zajęć, rozważenie możliwości otwierania studiów poza Warszawą.

## **1.7. Zapewnienie jakości kształcenia**

Uniwersytet Warszawski będzie rozwijać system zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia. Wszystkie liczące się uczelnie europejskie podlegają ocenie zewnętrznych agencji zapewnienia jakości, a zarazem posiadają wewnętrzne systemy zapewnienia jakości. Zamierzeniem Uniwersytetu Warszawskiego jest dalsze wdrażanie systemu zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia, budowanego z poszanowaniem autonomii i specyfiki jednostek Uniwersytetu.

W najbliższych latach jednym z istotnych elementów tego systemu będą badania przeprowadzane wśród społeczności akademickiej. Ponadto Uczelnia przeanalizuje opinie zarówno kandydatów na studia na UW, jak i swoich absolwentów, dotyczące oferty dydaktycznej, jakości i efektów kształcenia. Uniwersytet planuje również przeprowadzać takie badania wśród pracodawców oraz analizować opinie mediów. Wyniki badań powinny służyć promowaniu istniejących już dobrych praktyk oraz rekomendowaniu działań służących doskonaleniu jakości kształcenia.

Powodzenie działań na rzecz zapewnienia i poprawy jakości kształcenia będzie w dużej mierze zależało również od zaangażowania w nie studentów – stąd Uczelnia zabiegać będzie, aby byli oni jednymi z najważniejszych recenzentów oceniających poziom prowadzonych na UW zajęć, a także aby ich głos liczył się w procesie opracowania programów studiów.

## **1.8. Kształcenie i dobór kadry naukowo-dydaktycznej**

Główną drogą kształcenia kadry naukowo-dydaktycznej powinny nadal pozostawać studia doktoranckie. Uniwersytet Warszawski uznaje za jeden ze swoich ważniejszych celów zwiększanie liczby doktorantów i liczby stypendiów, tak aby absolwenci studiów doktoranckich mogli stanowić naturalną bazę do selekcji najbardziej wartościowych kandydatów na stanowiska asystentów i adiunktów. Jednocześnie konieczne jest zapewnienie kandydatom do zawodu nauczyciela akademickiego należytego przygotowania pedagogicznego (dydaktycznego) i metodycznego do prowadzenia zajęć, w tym zajęć prowadzonych w językach obcych. Dla realizacji tego celu planowane jest powołanie centrum kształcenia nauczycieli akademickich.

Warunkiem korzystania z tej bazy będzie jednak zapewnienie w nadchodzących latach większej drożności awansu na Uczelni, natomiast decyzja o zatrudnieniu nowego pracownika powinna wynikać z analizy potrzeb naukowych i dydaktycznych jednostki. Podejmując działania zmierzające do realizacji tego celu należy również pamiętać, że na UW spoczywa obowiązek kształcenia kadry naukowo-dydaktycznej dla innych, mniejszych ośrodków akademickich.

Zarówno z punktu widzenia jakości nauczania, jak i prowadzenia badań naukowych, celowe będzie bardziej rygorystyczne podejście do sprawy

wieloletowości pracowników naukowo-dydaktycznych, zwłaszcza w sytuacji, gdy prowadzi to do konfliktu interesów lub zobowiązań. Należy zatem stworzyć odpowiedni system zachęt ekonomicznych do pracy na UW poprzez wygospodarowanie dodatkowych środków na wynagrodzenia ze środków pozabudżetowych. Z drugiej strony należy egzekwować należyte wykonywanie obowiązków przez pracowników naukowo-dydaktycznych Uniwersytetu oraz eliminować oczywiste przypadki konfliktu interesów lub zobowiązań mające wpływ na obniżenie poziomu dydaktyki lub badań naukowych.

### **1.9. Promocja wyróżniającej się działalności dydaktycznej, Fundusz Innowacji Dydaktycznych**

Uniwersytet powinien prowadzić aktywną politykę kadrową, a w szczególności stwarzać dobre warunki pracy dla ludzi i zespołów występujących z dobrymi pomysłami w dziedzinie dydaktyki, zwłaszcza w kierunkach, które Uczelnia uznaje za priorytetowe. W budżecie UW nadal powinny być dostępne środki w ramach rezerwy na finansowanie nowych programów dydaktycznych oraz finansowanie nowo zatrudnianych profesorów spoza Uniwersytetu. W dziedzinach istotnych dla jego rozwoju Uniwersytet będzie aktywniej pozyskiwać wybitnych przedstawicieli kadry naukowo-dydaktycznej zatrudnionych w innych ośrodkach, także za granicą.

Najlepsi i najbardziej zaangażowani w dydaktykę nauczyciele akademicy powinni być stosownie wynagradzani. Jednym z narzędzi wspomagających promocję i realizację tego celu nadal pozostanie funkcjonujący na Uczelni Fundusz Innowacji Dydaktycznych (FID), będący źródłem finansowania nowatorskich projektów dydaktycznych. W nadchodzących latach władze Uczelni będą zmierzać do zwiększania środków zarezerwowanych na sfinansowanie projektów wybieranych w ramach konkursów FID.

### **1.10. Uniwersyteckie programy stypendialne**

Istotnym elementem Strategii Uniwersytetu Warszawskiego jest kompleksowe wspieranie uczestników procesu kształcenia na różnych poziomach – zarówno studentów i słuchaczy studiów licencjackich, magisterskich i doktoranckich, jak również rozpoczynających zawodową karierę naukową młodych doktorów, a także wyróżniających się pracowników naukowo-dydaktycznych. Podstawową formułą wsparcia powinien być rozbudowany system stypendialny, zasilany zarówno ze środków budżetowych UW, jak i ze środków pozabudżetowych oraz programów badawczych i funduszy strukturalnych UE, obejmujący w swojej zróżnicowanej formule przedstawicieli wszystkich wymienionych powyżej grup. Celem strategicznym systemu stypendialnego Uniwersytetu będzie stworzenie warunków umożliwiających studentom i pracownikom realizację ambitnych projektów badawczych, w szczególności w dziedzinach przyczyniających się do wzrostu innowacyjności i umożliwiających transfer wiedzy do gospodarki, zarówno na poziomie regionalnym jak i ogólnokrajowym.

### **1.11. Staże i praktyki studenckie**

Ważnym elementem Strategii Uczelni powinno być wzmocnienie praktycznych elementów nauczania, zapewniających lepsze przygotowanie absolwentów do przyszłego życia zawodowego. Wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, wydziały będą rozbudować programy kształcenia o staże i praktyki, wzmacniające współpracę pomiędzy Uniwersytetem a światem zewnętrznym.

Istotne jest, aby oferowane staże i praktyki były dostosowane do kierunku kształcenia studenta, wynikały z jego zainteresowań oraz dostarczały doświadczenia niezbędnego w przyszłej pracy.

Program rozwoju praktyk zawodowych (także zagranicznych z wykorzystaniem możliwości programu Erasmus) będzie realizowany z wykorzystaniem doświadczenia i potencjału Uniwersyteckiego Ośrodka Transferu Technologii i Biura Zawodowej Promocji Absolwentów.

## **2. Rozwój i intensyfikacja badań naukowych**

Przemyślana i zdecydowana polityka naukowa władz Uczelni i władz wydziałów, powinna w ciągu następnych lat przynieść znaczącą poprawę sytuacji. Działania zmierzające do rozwoju badań na Uniwersytecie powinny być prowadzone jednocześnie w trzech obszarach:

- Polityki finansowej sprzyjającej działalności naukowo-badawczej,
- Polityki kadrowej,
- Tworzenia nowoczesnego warsztatu do prowadzenia prac badawczych – poprawa infrastruktury badawczej.

### **2.1. Polityka finansowa sprzyjająca działalności naukowo-badawczej**

W celu poprawienia finansowania badań naukowych, a także zaangażowanych w nie osób, Uczelnia powinna w nadchodzących latach podjąć następujące działania:

- utrzymać i rozwinąć system stypendiów rektorskich dla najbardziej aktywnych naukowo pracowników UW,
- wydzielić z funduszu na Badania Własne pulę na tzw. granty startowe (seed grants) dla młodych naukowców mających obiecujący dorobek, którzy mogliby założyć własną grupę badawczą,
- zwiększyć liczebność grupy pracowników naukowo-badawczych, opłacanych w części przez wydziały (lub ze środków centralnych pozostających w gestii Rektora, w przypadku jednostek między i pozawydziałowych), a w części z pozyskiwanych przez nich grantów,
- zracjonalizować obsadę właściwych jednostek i biur administracji centralnej tak, aby wzięła ona na siebie większość obowiązków związanych z przygotowaniem wniosków o granty europejskie i krajowe i zawieraniem umów na prace naukowo-badawcze oraz zapewniła obsługę od strony ochrony prawa własności intelektualnej,
- podjąć starania zmierzające do wprowadzenia w Polsce centralnego systemu finansowania stypendiów doktoranckich, umożliwiającego wypłacanie stypendiów co najmniej w wysokości średniej krajowej płacy,
- poprzeć inicjatywy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego mające na celu selektywne finansowanie najlepszych polskich uczelni i kierowanie znaczących funduszy do tych, które reprezentują najwyższy poziom naukowy,
- aktywnie uczestniczyć w pozyskiwaniu funduszy na badania pochodzące ze źródeł krajowych i zagranicznych, w tym także poprzez wsparcie dla współpracy z sektorem przedsiębiorstw,

- wykorzystać środki pochodzące z programów europejskich dotyczących zasobów ludzkich na stypendia i inne formy wsparcia młodych naukowców.

## **2.2. Polityka kadrowa**

Polityka kadrowa Uczelni powinna sprzyjać promowaniu osób najbardziej aktywnych naukowo. Zarówno awanse pracowników, jak i przyznawane im nagrody będą nadal zależeć od dorobku naukowego, który poddawany będzie ocenie parametrycznej. Uniwersytet będzie dążył do wprowadzenia we wszystkich jednostkach rygorystycznej oceny okresowej, która powinna objąć wszystkich pracowników naukowych i dydaktycznych, w tym profesorów.

Polityka kadrowa Uczelni będzie także promować dokonania na polu dydaktyki uznając, iż wysokiej jakości dydaktyka stanowi jeden z trzech filarów Uczelni.

W nadchodzących latach powinno się wprowadzić elastyczny system wynagradzania, promujący pracowników o najwyższej aktywności naukowej. Należy doprowadzić do tego, by wynagrodzenia pracowników mogły być przedmiotem negocjacji, co w szczególności jest niezbędne przy pozyskiwaniu specjalistów krajowych lub zagranicznych, zajmujących się dziedzinami, które należałoby na Uniwersytecie wzmocnić. Dotyczyć to powinno również pracowników administracyjnych zaangażowanych w obsługę projektów. Tego rodzaju aktywna polityka kadrowa powinna być prowadzona zarówno na wydziałach, jak i w jednostkach podległych bezpośrednio władzom rektorskim.

## **2.3. Tworzenie nowoczesnego warsztatu do prowadzenia prac naukowo-badawczych oraz poprawa infrastruktury naukowo-badawczej**

Duża część ważnych uniwersyteckich projektów badawczych, przede wszystkim z dziedziny nauk przyrodniczych, była i jest wykonywana w laboratoriach zagranicznych, ze względu na ich lepsze wyposażenie. Z tego samego powodu znacznie więcej młodych naukowców i studentów wyjeżdża na staże zagraniczne z Polski niż przyjeżdża na Uniwersytet. Odwrócenie tego trendu jest konieczne, aby zapobiec dalszemu wyjąłowaniu intelektualnemu kraju i aby spowodować intensyfikację prac o charakterze aplikacyjnym dla potrzeb polskiej gospodarki. Warunkiem uczynienia z Uniwersytetu liczącego się w świecie ośrodka naukowego jest dokonanie poważnych inwestycji w laboratoria i aparaturę badawczą oraz w zasoby biblioteczne i funkcjonowanie bibliotek.

Szansa dla Uniwersytetu na takie inwestycje pojawia się w związku z uruchomieniem w latach 2007-2013 Programów Operacyjnych Unii Europejskiej Infrastruktura i Środowisko oraz Innowacyjna Gospodarka (*szczegóły: Realizacja programu inwestycyjnego, w tym informatyzacja Uczelni*).

## **3. Realizacja programu inwestycyjnego**

Już wcześniej akceptowany był pogląd o konieczności koncentracji wysiłków inwestycyjnych Uniwersytetu w trzech kampusach uniwersyteckich: centralnym (Krakowskie Przedmieście i Powiśle), Ochota i Służewiec. W latach 2009-2016 Uczelnia powinna utrzymać dotychczasowe tempo rozbudowy, traktując jako cele priorytetowe stworzenie bazy dydaktycznej i laboratoryjnej dla wydziałów eksperymentalnych na Ochocie, poprawę warunków studiowania na wydziałach humanistycznych i społecznych oraz poprawę warunków bytowych studentów poprzez modernizację i rozbudowę domów studenckich; niezbędne jest również

prorowadzenie remontów posiadanych budynków. W latach tych planuje się przygotować i wykonać inwestycje, których koszty szacuje się na łączną sumę ponad 1,6 mld zł.

Realizacja tych zamierzeń nie będzie możliwa bez przygotowania wniosku o wieloletni program rozwoju UW finansowany z budżetu państwa. Taki wniosek już w najbliższych miesiącach zostanie przygotowany.

### **3.1. Podstawowe inwestycje Uniwersytetu Warszawskiego**

Planowane inwestycje prowadzone będą w obrębie wszystkich trzech kampusów, obejmując zarówno budowę nowych budynków, jak również przebudowę bądź adaptację już istniejących. Wykaz podstawowych inwestycji zawarty jest w dokumencie „Perspektywiczny plan inwestycyjny UW”, który jest załącznikiem do Strategii Uniwersytetu Warszawskiego.

Dwie priorytetowe i najbardziej kosztochłonne inwestycje związane są ze stworzeniem Centrum Nowych Technologii „Ochota” Uniwersytetu Warszawskiego (CeNT) oraz budową siedziby dla Wydziałów Neofilologii, Lingwistyki Stosowanej i Filologii Wschodniosłowiańskich przy ul. Dobrej.

- Centrum Nowych Technologii „Ochota” Uniwersytetu Warszawskiego (CeNT) (Kampus Ochota).

Główną inwestycją mającą na celu uzyskanie pomieszczeń dydaktycznych i naukowo-badawczych dla wydziałów eksperymentalnych kształcących i prowadzących badania na kierunkach i w dziedzinach uznawanych za priorytetowe dla rozwoju kraju będzie kompleks trzech nowych obiektów na kampusie Ochota. Z uwagi na wielkość oraz zakres inwestycji, a także różne przeznaczenie planowanych budynków, zaplanowano realizację zaprojektowanych tutaj obiektów w podziale na dwa etapy.

Pierwsza część zamierzenia uniwersyteckiego swym zakresem obejmuje budowę oraz podstawowe wyposażenie kompleksu dwóch obiektów przeznaczonych do prowadzenia działalności edukacyjno-naukowej, w dziedzinach biotechnologii, technologii informatycznych i informacyjnych, fizyki oraz technologii materiałowych (obiekty: CeNT I - pomieszczenia m.in. infrastrukturę informatyczną i informacyjną oraz laboratoria pracujące na rzecz wszystkich zespołów CeNT, zaś CeNT II – gmach Wydziału Fizyki).

Trzeci obiekt zaplanowany w ramach Kampusu Ochota – Centrum Nauk Biologiczno-Chemicznych stanowić będzie siedzibę i podstawę działalności ośrodka prowadzącego przede wszystkim wysokiej jakości badania z zakresu nauk biologiczno-chemicznych. Tutaj też, na Kampusie Ochota, będzie miał w przyszłości swoją siedzibę Wydział Psychologii.

- Budynek dla Wydziałów Neofilologii, Lingwistyki Stosowanej i Filologii Wschodniosłowiańskich przy ul. Dobrej (Kampus centralny).

Planuje się wzniesienie obiektu w dwóch etapach. Po zakończeniu całej inwestycji, do dyspozycji pracowników i studentów UW zostanie oddanych ponad 100 nowoczesnych sal wykładowo-dydaktycznych. W ramach inwestycji zaplanowano również nowoczesnie wyposażone laboratoria, pracownie językowe, sale konferencyjne oraz pracownie komputerowe z dostępem do szerokopasmowego Internetu.

## **4. Informatyzacja Uczelni**

Informatyzacja od lat stanowi jeden z priorytetów dla Uczelni. Niektóre z problemów związanych z tą dziedziną udało się rozwiązać w ciągu ostatnich kilku lat. Do najważniejszych w tym zakresie zadań stojących przed Uniwersytetem w nadchodzących latach należą:

### **4.1. Biblioteka wirtualna i bazy danych**

Jednym z głównych zadań jest połączenie zbiorów Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie (BUW) ze zbiorami 46 bibliotek wydziałowych w jeden system biblioteczno-informacyjny UW. System ten umożliwi pracownikom i studentom automatyczne korzystanie (wypożyczanie) ze zbiorów wszystkich bibliotek uniwersyteckich.

Zamierzeniem o zasięgu ogólnopolskim realizowanym na UW w Interdyscyplinarnym Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego (ICM), jest budowa Biblioteki Wirtualnej Nauki (BWN). Rewolucja związana z rozwojem technologii teleinformatycznych prowadzi do fundamentalnych przemian w systemie komunikowania naukowego. Program rozwoju BWN zainicjowany przez UW zmierzać powinien do realizacji w Polsce systemu powszechnego dostępu do światowych zasobów wiedzy, zintegrowanego z systemem udostępniania polskich dokonań naukowych – obecnych i wcześniejszych.

### **4.2. Edukacja przez Internet (kształcenie na odległość)**

Edukacja internetowa stwarza szansę na przełamywanie barier geograficznych, czasowych i społecznych w dostępie do edukacji uniwersyteckiej na najwyższym poziomie. Lata doświadczeń Centrum Otwartej i Multimedialnej Edukacji napawają optymizmem. Wzrasta zainteresowanie tą formą studiów zarówno wśród przyszłych słuchaczy, jak i kadry akademickiej. Jest to forma kształcenia, która powinna być rozwijana i wykorzystywana nie tylko w formie studiów podyplomowych, ale również jako uzupełniający element na studiach magisterskich i licencjackich, szczególnie przy nauczaniu języków obcych. Należy zdecydowanie wspierać wszystkie inicjatywy prowadzące do powstawania nowych kursów internetowych i propagować tę formę kształcenia uzupełniającego wśród studentów.

Okazją do wykorzystania technologii ICT w dydaktyce i badaniach realizowanych na Uczelni będzie również projekt Centrum Nowych Technologii „Ochota” Uniwersytetu Warszawskiego (CeNT), w ramach którego zaplanowano zakup, instalację, a w następnych latach wykorzystanie odpowiedniej infrastruktury, zasobów i oprogramowania w procesie edukacyjnym i powiązanych z nim badaniach.

### **4.3. Uniwersytecki System Obsługi Studiów (USOS)**

Uniwersytecki System Obsługi Studiów jest od kilku lat sztandarowym projektem informatycznym Uczelni. W chwili obecnej należy dołożyć wszelkich starań aby USOS stał się systemem bardziej przyjaznym dla studentów i pracowników. Planuje się m.in. utworzenie Rady Użytkowników USOS, której zadaniem będzie sygnalizowanie napotkanych problemów w trakcie korzystania z systemu.

Należy zadbać o to aby USOS stał się pełnoprawnym narzędziem zapewniającym jakość na UW, stanowiącym o rzetelności, przejrzystości, jawności i otwartości informacji, w tym informacji o ofercie dydaktycznej.

#### **4.4. Portal Wewnętrzny Uniwersytetu Warszawskiego (Intranet)**

Uniwersytet zamierza kontynuować przygotowania i prace nad uczelnianym Portalem Wewnętrznym (Intranet), którego głównym celem ma być zapewnienie pracownikom i studentom dostępu do nowoczesnych narzędzi pracy (naukowej, dydaktycznej, organizacyjnej) zgodnych ze światowymi standardami akademickimi. Pozwoli on na integrację i lepsze wykorzystanie coraz większych zasobów elektronicznych UW, a także wymusi reformę systemu obiegu informacji na UW i doprowadzi do uporządkowania procedur i przepisów obowiązujących na Uczelni.

#### **4.5. Nowoczesne i przyjazne strony internetowe**

Uniwersytet będzie dążył do wprowadzenia koniecznych zmian na stronach internetowych Uczelni. Wszystkie strony nowoczesnego uniwersytetu winny być przyjazne użytkownikowi, mieć uproszczoną nawigację i łatwy dostęp do kluczowych informacji, również w językach obcych, a także zawierać wersję „bez barier” dla osób słabo widzących.

#### **4.6. Archiwum elektronicznych wersji prac dyplomowych, walka z plagiatem**

Uniwersytet Warszawski wypowiedział walkę plagiatom prac dyplomowych. W nadchodzących latach kontynuowane będą prace nad tworzeniem archiwum elektronicznych wersji prac dyplomowych i Elektronicznej Księgi Dyplomów będących skutecznym narzędziem wyszukiwania zapożyczeń.

#### **4.7. Informatyzacja zarządzania Uczelnią**

Planuje się kontynuowanie prac nad informatyzacją zarządzania Uczelnią polegających m.in. na zwiększeniu funkcjonalności i zintegrowania informatycznych systemów zarządzania kadrami i gospodarką finansową Uniwersytetu.

### **5. Poprawa jakości zarządzania Uczelnią**

#### **5.1. System zarządzania Uczelnią**

W ramach rozwoju i doskonalenia systemu zarządzania Uniwersytetem planuje się następujące działania:

- Przestrzeganie zasady racjonalnego wydatkowania środków Uczelni oraz racjonalizacji stanu zatrudnienia,
- Zwiększenie aktywności Uniwersytetu w zakresie pozyskiwania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych, w tym przychodów z działalności usługowej i prac zleconych,
- Wprowadzenie odpowiedniego systemu motywującego pracowników administracji do podnoszenia kwalifikacji zawodowych i rozwoju,
- Wprowadzenie na szerszą skalę systemu oceny pracowników, połączonego z systemem awansów i wynagrodzeń,
- Usprawnienie systemu obiegu informacji poprzez integrację i zwiększenie funkcjonalności działających systemów informatycznych (USOS, HMS) oraz utworzenie zintegrowanego systemu informatycznego (Portalu Wewnętrznego).

#### **5.2. Przyjazny Uniwersytet**

Uniwersytet powinien być nie tylko zarządzany sprawnie, ale zorganizowany w taki sposób, by studenci i doktoranci a także kandydaci na studia mieli poczucie tego, że jest to instytucja stworzona i działająca dla nich. Uczelnia nie będzie mogła wypełniać swojej roli wychowawczej, jeżeli nie będzie na niej panowała przejrzystość

zasad, a przede wszystkim, jeśli studenci we wszystkich dziekanatach i innych jednostkach Uniwersytetu nie będą sprawnie i uprzejmie obsługiwani.

Uniwersytet powinien nadal czynić wysiłki, by pomóc studiującym na Uczelni studentom niepełnosprawnym – zarówno w zakresie architektonicznego dostosowania budynków i pomieszczeń, dowozu studentów na zajęcia, jak również likwidacji barier na poziomie sprzętowym i w dostępie do zasobów informacyjnych i zajęć dydaktycznych oraz kształcenia postaw wobec niesprawności – w tym zwalczanie stereotypów, uprzedzeń oraz barier mentalnych zarówno w środowisku akademickim, jak i w otoczeniu Uczelni.

### **5.3. Ochrona zdrowia pracowników, doktorantów i studentów**

Niezbędne jest opracowanie i wdrożenie efektywnego systemu opieki zdrowotnej dla pracowników, doktorantów i studentów Uniwersytetu Warszawskiego.

## **6. Rozszerzenie współpracy z otoczeniem i umiędzynarodowienie Uczelni**

Funkcja Uniwersytetu Warszawskiego, jako największego w kraju, skupiającego tak wielką liczbę uczonych i będącego jednym z głównych ośrodków kształcenia kadr na potrzeby gospodarki i administracji, nie może się ograniczać wyłącznie do kształcenia studentów i prowadzenia badań naukowych. Uniwersytet jest ważnym ośrodkiem opiniotwórczym, który powinien zajmować stanowisko w istotnych dla kraju i społeczeństwa sprawach. Uczelnia powinna z determinacją dążyć do podtrzymania ważnej roli społecznej, którą odgrywa już nie tylko na tradycyjnych obszarach swojego oddziaływania, jakimi są Warszawa i Mazowsze, a także cały kraj, ale również w Europie, a w szczególności w tej jej części, z którą nasz kraj czuje się związany poprzez historię, tradycję i położenie. Wsparcie powinny zyskiwać inicjatywy i działania we wszystkich tych sytuacjach, gdzie kontakty i dobre stosunki Uniwersytetu mogą pomóc w kształtowaniu dobrej współpracy z innymi krajami i budowania porozumienia w Europie.

W ramach Uniwersytetu, zarówno wśród nauczycieli akademickich, jak i wśród jego studentów, budowane będą zespoły oraz podjęte zostaną wysiłki mające na celu odpowiedź na konkretne wyzwania i problemy pojawiające się zarówno w otoczeniu gospodarczym, jak i w życiu społecznym naszego regionu, kraju oraz Europy. Uniwersytet będzie wspierał wszystkie te działania, które sprawiają, że ich rezultaty będą miały możliwie szerokie znaczenie oraz znajdą zastosowanie poza murami Uczelni.

Otoczeniem dla Uniwersytetu Warszawskiego jest także Europa akademicka; rozwijanie współdziałania z sieciami uniwersytetów i stowarzyszeń europejskich jak np. z siecią uniwersytetów miast stołecznych Europy (UNICA)) czy European University Association powinno wspomagać rozwój badań, doskonalenie jakości kształcenia oraz tworzenie wspólnej oferty dydaktycznej.

Szansę stworzenia modelowej uniwersyteckiej instytucji publicznej, otwartej na potrzeby i współpracę z otoczeniem zewnętrznym Uniwersytetu należy upatrywać w realizacji następujących celów szczegółowych:

### **6.1. Rozwój i intensyfikacja współpracy Uczelni z otoczeniem, w tym partnerami gospodarczymi i samorządowymi**

Wzbogacenie tematyki badawczej, edukacyjnej i podnoszenie prestiżu Uczelni powinno odbywać się poprzez wzrost więzi ze środowiskiem pozauczelnianym. Uniwersytet będzie wspierał te działania i projekty pracowników, studentów i poszczególnych jednostek UW, w zakresie badań, usług doradczych

i edukacyjnych, które odpowiadać będą na zapotrzebowanie gospodarki kraju oraz regionu, a także priorytetów i celów wytyczonych w dokumentach strategicznych przez administrację rządową i samorządową.

Uniwersytet winien w nadchodzących latach zwiększyć swoją aktywność w poszukiwaniu funduszy zewnętrznych także poprzez współpracę z samorządem lokalnym, wojewódzkim i prywatnym sektorem gospodarki.

Kontynuowane będzie zaangażowanie Uniwersytetu w publicznych debatach i tworzeniu oraz upowszechnianiu wiedzy eksperckiej, tak aby poprzez udział w życiu społeczno-gospodarczym kraju Uniwersytet czynnie mógł wspierać rozwój społeczeństwa obywatelskiego.

Niezbędne jest wreszcie utrzymywanie więzi z absolwentami i korzystanie z ich wsparcia dla rozwoju Uniwersytetu.

## **6.2. Identyfikacja potrzeb i obszarów współpracy z otoczeniem w zakresie edukacji i nauki**

Uniwersytet dążyć będzie do stworzenia takich powiązań z otoczeniem zewnętrznym, dzięki którym uzyskiwać będzie informację o oczekiwaniach instytucji samorządowych, społecznych i gospodarczych. Konieczne jest nie tylko ciągłe aktualizowanie podstawowej informacji o możliwościach i ofercie edukacyjnej i naukowej Uczelni, ale ponadto należy podjąć wysiłki zmierzające do określenia zapotrzebowania społecznego na określone usługi badawcze i edukacyjne UW. W tym zakresie należy też prowadzić badania nad karierami absolwentów dla tworzenia jak najlepszych programów studiów.

## **6.3. Intensyfikacja współpracy międzynarodowej w dziedzinie nauczania oraz badań naukowych**

Uczelnia powinna położyć nacisk na umiędzynarodowienie swej działalności, w szczególności nauczania i badań. Należy wykorzystać położenie geograficzne UW w kraju i Europie Środkowej, jako okazję do stworzenia nowoczesnego ośrodka kształcenia i badań o znaczeniu europejskim i międzynarodowym.

W tym kontekście należy postrzegać potrzebę takich działań, jak zwiększenie liczby porozumień i umów o współpracy z uczelniami zagranicznymi – w tym przede wszystkim w zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć edukacyjnych i naukowych oraz wsparcie wymiany studentów i kadry naukowo-dydaktycznej z ośrodkami akademickimi i naukowymi z zagranicy.

Ponadto należy opracować spójną, wspólną strategię współpracy w ramach programu Erasmus; uczestniczyć w programie Erasmus-Mundus, uruchamiać wspólne programy kształcenia, zabiegać o możliwość wydawania wspólnych dyplomów; promować UW za granicą, aktywnie uczestniczyć w sieciach i konsorcjach uniwersyteckich.

## **6.4. Poprawa komunikacji z podmiotami zewnętrznymi oraz aktywizacja działań promocyjnych Uniwersytetu**

Promocję Uniwersytetu, dotarcie z jego ofertą edukacyjną i naukową, w tym do młodych ludzi i przedsiębiorców zainteresowanych współpracą z UW, władze Uczelni uznają za jedno z najważniejszych zadań, jakie przed nimi stoi.

Uniwersytet będzie zatem w nadchodzących latach dążył do zbudowania efektywnego systemu promocji oferty edukacyjnej i naukowej, zarówno na poziomie kraju, jak również skierowanej do różnych grup odbiorców za granicą. Zadanie to powinno być realizowane poprzez bezpośredni kontakt z grupami potencjalnych zainteresowanych – np. udział Uczelni w targach, wystawach i konferencjach

edukacyjnych oraz naukowych, a także obecność Uniwersytetu w mediach, a przede wszystkim poprzez wykorzystanie nowoczesnych materiałów informacyjnych i promocyjnych (zarówno elektronicznych, jak i drukowanych), kierowanych do ściśle zdefiniowanych grup odbiorców w kraju i zagranicą.

Pamiętać trzeba, że upowszechnianie nauki i wiedzy jest najszlachetniejszą z form promowania Uniwersytetu. Dlatego tak ważna powinna być współpraca z mediami w celu popularyzacji wiedzy o najnowszych badaniach, szczególnie najdonioślejszych z punktu widzenia potrzeb rozwoju kraju, a także popularyzacja i upowszechnianie osiągnięć kultury i dorobku historycznego UW.

Należy również podjąć wysiłki zmierzające do rozszerzenia i wykorzystania istniejących dobrych praktyk w zakresie nawiązywania kontaktów z młodzieżą licealną i realizacji specjalnych programów skierowanych do uczniów szkół ponadgimnazjalnych. W tym zakresie warto zwrócić uwagę na możliwość wykorzystania współczesnych technologii komunikacyjnych oraz platform zdalnej edukacji. Dla wzmocnienia zainteresowania młodych ludzi studiowaniem na naszej Uczelni celowe jest też wykorzystanie projektu Uniwersytetu Otwartego. Uczelnia powinna też obejmować patronatem wybrane licea.

#### **6.5. Rozwijanie dobrych relacji i współpracy z absolwentami Uniwersytetu**

Istotną formą współpracy i kontaktów z otoczeniem Uczelni powinno być nawiązywanie i utrzymywanie współpracy z jego absolwentami, w tym poprzez lub dzięki wdrożeniu systemu badania karier absolwentów. Uniwersytet powinien upatrywać w tych kontaktach możliwości podniesienia prestiżu i pozycji Uczelni, a także poszukiwać potencjału do współpracy środowiska akademickiego ze światem gospodarki oraz inicjowania partnerskich przedsięwzięć. Z drugiej strony uniwersyteckie programy nauczania, wiedza, badania Uczelni winny być w większym stopniu współtworzone we współpracy i w oparciu o wiedzę i doświadczenie absolwentów i ich stowarzyszeń zawodowych.

#### **6.6. Obchody Jubileuszu 200-lecia Uniwersytetu Warszawskiego jako przełom w rozwoju Uczelni**

Obchody Jubileuszu 200-lecia Uniwersytetu Warszawskiego, które planowane są w latach 2016-2017, są okazją do zdobycia środków finansowych dla szybszego rozwoju całej Uczelni, w tym także dla realizacji inwestycji badawczych i dydaktycznych. Powinny też stanowić ważny element promocji Uniwersytetu i budowy jego pozytywnego obrazu w Warszawie, kraju i poza jego granicami. Przygotowania do obchodów powinny być rozpoczęte już teraz i objąć możliwie najszerszy wachlarz działań, od przedsięwzięć wydawniczych i naukowych do kulturalnych i sportowych. Pierwszy etap przygotowań do obchodów powinien zakończyć się w roku 2012.

### Perspektywiczny plan inwestycyjny Uniwersytetu Warszawskiego

| Lp.  | Zadanie   | Faza realizacji                    | Okres realizacji w latach | Szacowane koszty w tys. zł | Przeznaczenie   |
|------|---|------------------------------------|---------------------------|----------------------------|---|
| 1.   | Centrum Nowych Technologii „Ochota” UW  |                                    |                           |                            |   |
| 1.1. | budynek dydaktyczno-laboratoryjny (CeNT I)<br>Pow. 18.388 m <sup>2</sup>  | dokumentacja, pozwolenie na budowę | 2008/12                   | 154 980,00                 | UW  |
| 1.2. | budynek dla Wydziału Fizyki (CeNT II) (etap I)<br>Pow. dla I etapu 23.100 m <sup>2</sup>  | dokumentacja, pozwolenie na budowę | 2009/13                   | 121 210,00                 | Wydział Fizyki  |
| 1.3. | budynek dla Wydziału Fizyki (CeNT II) (etap II)<br>Pow. dla II etapu 11.381 m <sup>2</sup>  | dokumentacja, pozwolenie na budowę | po 2014                   | 59 600,00                  | Wydział Fizyki  |
| 1.4. | budynek dla nauk biologiczno-chemicznych (CeNT III) (etap I i II)<br>Pow. 21.032 m <sup>2</sup>   | dokumentacja                       | 2011/14                   | 281 890,00                 | Wydział Biologii<br>Wydział Chemii  |
| 1.5. | Przebudowa budynku Wydziału Fizyki ul. Pasteura 7<br>Pow. 6.452 m <sup>2</sup>  | założenia wstępne                  | po 2014                   | 25 800,00                  | Wydział Fizyki  |
| 2.   | budynek dla Wydziałów Neofilologii oraz Lingwistyki Stosowanej i Filologii Wschodniosłowiańskich w rejonie ul. ul. Dobra, Lipowa, Wiślana, Browarna<br><br>Pow. 36.208 m <sup>2</sup> | dokumentacja, pozwolenie na budowę | etap I<br>2008/11         | 80 240,00                  | Wydział Neofilologii oraz<br>Wydział Lingwistyki Stosowanej i Filologii Wschodniosłowiańskich |
|      |   |                                    | etap II<br>2011/13        | 155 550,00                 |   |

| Lp. | Zadanie   | Faza realizacji   | Okres realizacji w latach | Szacowane koszty w tys. zł | Przeznaczenie                               |
|-----|---|---|---------------------------|----------------------------|---|
| 3.  | Warszawski Ośrodek Produkcji Radiofarmaceutyków PET<br>Kampus Ochota  | prace projektowe i realizacja                                 | 2007/09                   | 17 160,00                  | Środowiskowe Laboratorium Ciężkich Jonów UW |
| 4.  | przebudowa budynku Poseminaryjnego (Wydział Prawa i Administracji)<br>Kampus Centralny<br>Pow. 4.470 m <sup>2</sup>                       | prace projektowe, pozwolenie na budowę                        | 2008/10                   | 23 930,00                  | Wydział Prawa i Administracji               |
| 5.  | przebudowa budynku Wydziału Matematyki, Informatyki i Mechaniki (etap II)<br>Kampus Ochota<br>Pow. 18.000 m <sup>2</sup>                  | II etap<br><br>prace przygotowawcze                           | 2008/11                   | 11 170,00                  | Wydział Matematyki, Informatyki i Mechaniki |
| 6.  | budowa obiektu dydaktycznego przy ul. Bednarskiej 2/4<br><br>I etap 4.000 m <sup>2</sup><br><br>II etap 4.000 m <sup>2</sup>              | założenia programowe,<br><br>prace przygotowawcze dla I etapu | po 2010                   | etap I<br>30 000,00        | Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych  |
| 7.  | rewitalizacja budynku audytoryjnego (użytkowanego przez Warszawski Uniwersytet Medyczny)<br>Kampus Centralny<br>Pow. 4.158 m <sup>2</sup> | wstępne prace przygotowawcze, ekspertyzy, projekty            | po 2012                   | 30 600,00                  | Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych  |
| 8.  | przebudowa Auditorium Maximum<br>Kampus Centralny<br>Pow. 4.040 m <sup>2</sup>  | prace projektowe  | 2007/11                   | 5 000,00                   | UW  |
| 9.  | budynek dla Wydziału Psychologii na terenie Kampusu Ochota<br><br>Pow. 15.000 m <sup>2</sup>  | wstępne prace przygotowawcze                                  | po 2012                   | 115 000,00                 | Wydział Psychologii                         |

| Lp.    | Zadanie  | Faza realizacji   | Okres realizacji w latach | Szacowane koszty w tys. zł | Przeznaczenie  |
|--------|--|---|---------------------------|----------------------------|--|
| 10.    | budynek UW i PAN przy ul. Furmańskiej<br><br>Pow. 9.700 m <sup>2</sup>   | prace przygotowawcze, wykonana koncepcja architektoniczna | po 2010                   | 72 750,00                  | Wydział Filozofii i Socjologii oraz PAN  |
| 11.    | przebudowa budynku typu LIPSK ul. Szturmowa 4 Wydział Lingwistyki Stosowanej i Filologii Wschodniosłowiańskich Kampus Służewiec<br><br>Pow. 5.840 m <sup>2</sup> | wstępne prace przygotowawcze                              | po 2012                   | 16 000,00                  | wariantowo:<br>Centrum Europejskie, Ośrodek Studiów Amerykańskich, Centrum Kształcenia Nauczycieli Języków Obcych i Edukacji Europejskiej UW lub Wydział Zarządzania |
| 12.    | trzy budynki dydaktyczne Kampus Centralny  |   |                           |                            |  |
| 12.1.  | przebudowa budynku warsztatowego<br><br>Pow. 1.109 m <sup>2</sup>  | prace przygotowawcze, pozwolenie na budowę                | 2010/11                   | 11 760,00                  | Wydział Historyczny  |
| 12.2.* | rozbudowa i adaptacja budynku poligrafii<br><br>Pow. 715 m <sup>2</sup>  | założenia programowe, prace przygotowawcze                | po 2010                   | 5 370,00                   | Wydział Orientalistyczny   |
| 12.3.  | likwidacja szklarni i budowa pawilonu z przeznaczeniem na dydaktykę<br><br>Pow. 1.100 m <sup>2</sup>   | założenia programowe                                      | po 2010                   | 8 250,00                   | UW   |
| 13.    | budynek dydaktyczny przy ul. Bednarskiej (działka w pozyskiwaniu)<br><br>Pow. 10.000 m <sup>2</sup>  | założenia programowe                                      | po 2010                   | 75 000,00                  | Wydział Nauk Ekonomicznych   |

| Lp. | Zadanie  | Faza realizacji   | Okres realizacji w latach | Szacowane koszty w tys. zł | Przeznaczenie   |
|-----|--|---|---------------------------|----------------------------|---|
| 14. | budynki dydaktyczne<br>Kampus Służewiec<br>(teren pozyskiwany)<br><br>Pow. 10.000 m <sup>2</sup>                             | założenia ekonomiczne, wnioski o lokalizację inwestycji | po 2012                   | 75 000,00                  | Wydział Zarządzania   |
| 15. | przebudowa budynku Porektorskiego<br>Kampus Centralny<br><br>Pow. 4.400 m <sup>2</sup>                                       | prace przygotowawcze                                    | po 2012                   | 11 500,00                  | Wydział Orientalistyczny,<br>Wydział Historyczny,<br>Instytut Historii Sztuki   |
| 16. | przebudowa poddasza Pałac Kazimierzowski<br>Kampus Centralny<br><br>Pow. 930 m <sup>2</sup>                                  | prace przygotowawcze                                    | 2009/10                   | 3 300,00                   | UW  |
| 17. | przebudowa poddasza d. CIUW<br>Kampus Centralny<br><br>Pow. 450 m <sup>2</sup>   | prace przygotowawcze                                    | 2009/10                   | 2 130,00                   | Wydział Historyczny,<br>Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych |
| 18. | przebudowa poddasza wraz z budową windy w budynku ul. Krakowskie Przedmieście 3<br><br>Pow. 350 m <sup>2</sup>               | prace przygotowawcze                                    | 2009/10                   | 2 500,00                   | Wydział Filozofii i Socjologii  |
| 19. | rewitalizacja c.d. obejmująca remont elewacji budynków przy ul. Krakowskie Przedmieście 1, 3, 30, 32 oraz Nowy Świat 67 i 69 | prace projektowe  | po 2010                   | 15 000,00                  | UW  |
| 20. | przebudowa budynku ul. Smyczkowa 11b<br>Kampus Służewiec<br><br>Pow. 473 m <sup>2</sup>                                      | prace projektowe  | po 2009                   | 550,00                     | UW  |
| 21. | modernizacja i nadbudowa oficyny „D” ul. Hoża 74<br><br>pow. 810 m <sup>2</sup>  | wstępne prace przygotowawcze, założenia ekonomiczne     | po 2009                   | 5 830,00                   | UW  |

| Lp.          | Zadanie  | Faza realizacji              | Okres realizacji w latach | Szacowane koszty w tys. zł | Przeznaczenie |
|--------------|--|------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------|
| 22.          | modernizacja DS-5 wraz z przebudową na akademik d. budynku Wydziału Fizyki Kampus Służewiec Pow. 7.900 m <sup>2</sup>                              | wstępne prace przygotowawcze | po 2011                   | 47 500,00                  | UW            |
| 23.          | dostosowanie domów studenckich i hoteli do wymogów ochrony przeciwpożarowej DS-3, DS-5, DS-6, Hotel Hera, Hotel Sokrates, Dom Pracownika Naukowego | prace projektowe             | 2009/11                   | 4 480,00                   | UW            |
| 24.**        | budowa osiedla akademickiego Kampus Służewiec Pow. 13.685 m <sup>2</sup>   | założenia ekonomiczne        | po 2011                   | 102 640,00                 | UW            |
| 25.          | Centrum Kultury Studenckiej Kampus Ochota Pow. 13.441 m <sup>2</sup> (w tym podziemie 8.353 m <sup>2</sup> )                                       | założenia ekonomiczne        | po 2012                   | 66 700,00                  | UW            |
| <b>RAZEM</b> |  |                              |                           | <b>1 638 390,00</b>        |               |

\* Nieuregulowane prawo własności.

\*\* Rozbudowa infrastruktury mieszkaniowej dla studentów UW. Przewidziana lokalizacja Kampus Służewiec przy ul. Puławskiej. Dostępna powierzchnia 2,2 ha. Skupienie budynków nowych domów studenckich przy DS-5 na ul. Smyczkowej z możliwością rezygnacji z lokalizacji przy ul. Kickiego 9/12 DS-3.