



STRATEGIA ROZWOJU UNIwersYTETU ŚLĄSKIEGO W KATOWICACH NA LATA 2020–2025

OBEJMUJĄCA

PROGRAM DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH
NA LATA 2019–2020



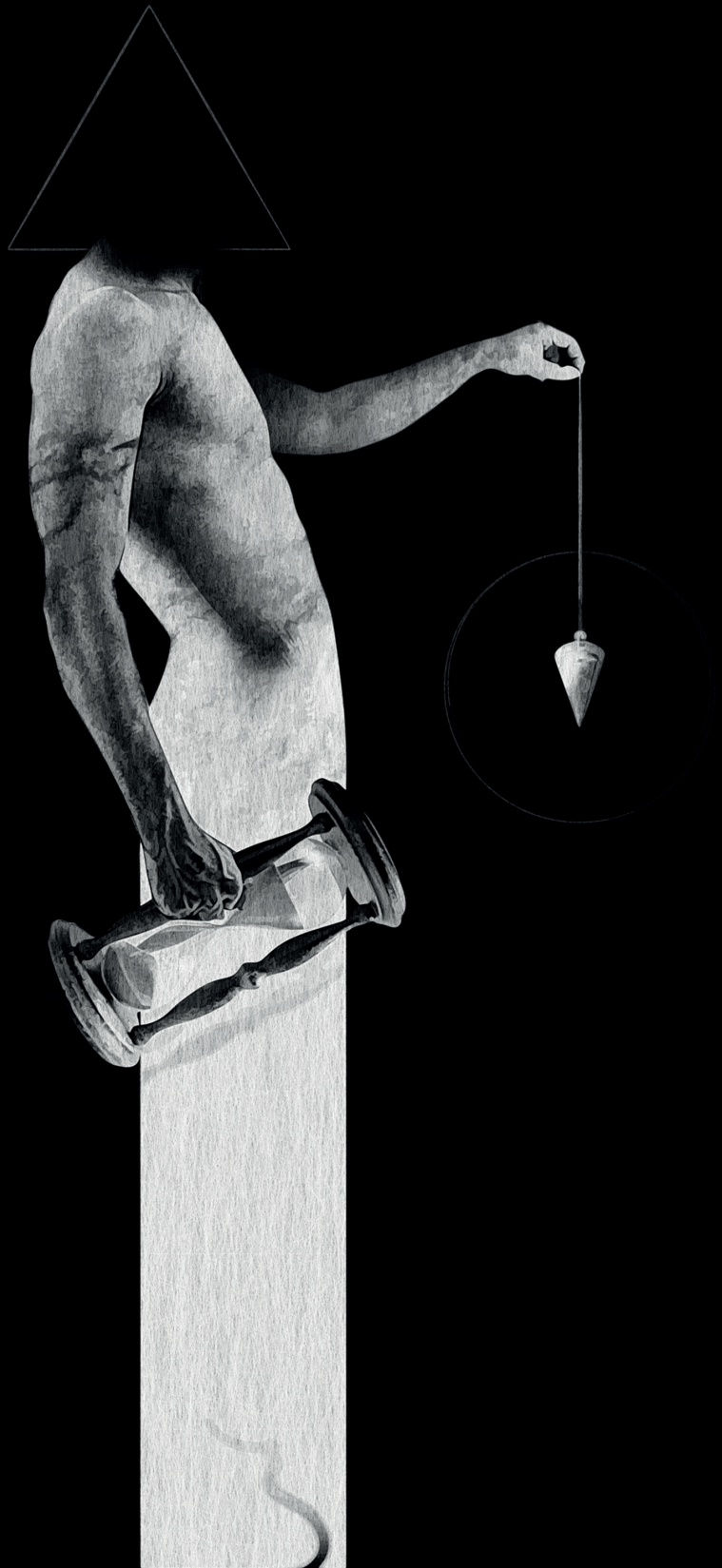
**STRATEGIA ROZWOJU
UNIwersYTETU ŚLĄSKIEGO
W KATOWICACH
NA LATA 2020–2025**

OBEJMUJĄCA

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

Spis treści

Wstęp	/	5
1. Uniwersytet Śląski dzisiaj	/	7
2. Założenia <i>Strategii rozwoju Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2020–2025</i>	/	11
3. Działania służące osiągnięciu celu strategicznego	/	15
4. Kierunki działań strategicznych	/	23
4.1. Wprowadzenie	/	23
4.2. Kluczowe obszarowe cele operacyjne	/	24
Obszar: KADRA	/	25
Obszar: NAUKA	/	29
Obszar: KSZTAŁCENIE	/	35
Obszar: INFRASTRUKTURA	/	41
Obszar: WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM	/	45
Obszar: WIDZIALNOŚĆ	/	47
5. Plan wdrożenia <i>Strategii rozwoju Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach na lata 2020–2025</i>	/	51
6. Uniwersytet Śląski jutro. Stan docelowy – wizja	/	53
Kadra	/	53
Nauka	/	54
Kształcenie	/	57
Infrastruktura	/	58
Współpraca z otoczeniem	/	58
Widzialność	/	59
7. Spis celów operacyjnych	/	61



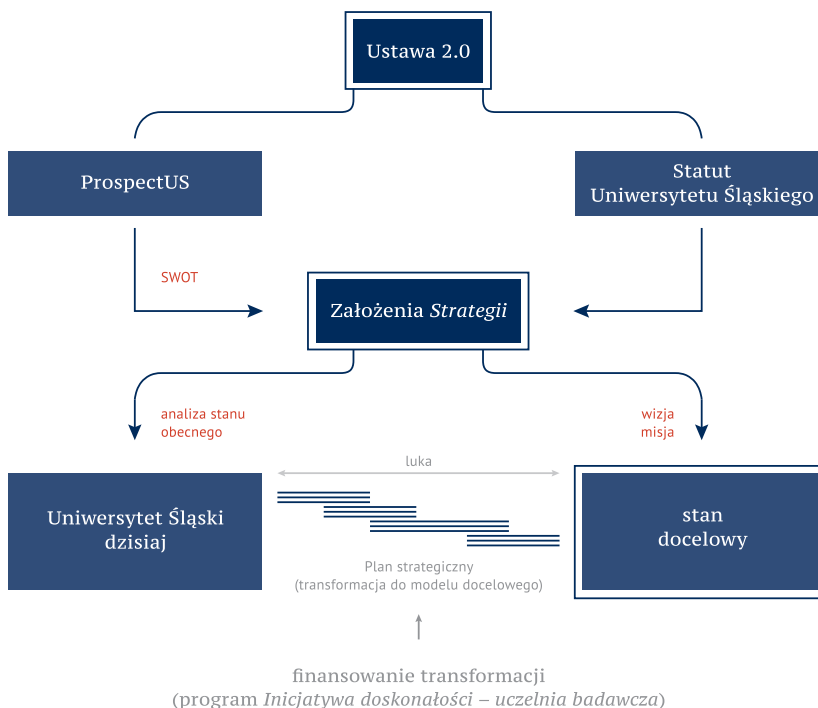
Wstęp

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

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

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

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



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

1. Uniwersytet Śląski dzisiaj

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

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

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

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

poziomie światowym wpisujące się w główny nurt rozwoju dyscyplin naukowych;

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Są nimi:

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

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

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



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

Są nimi:

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

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

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

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

POB 5: *Badanie fundamentalnych właściwości natury.*

Podjęmowane działania strategiczne mają służyć:

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

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

3. Działania służące osiągnięciu celu strategicznego

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

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

Procesy i standardy

Elementy stanu docelowego	Opis	Wspierane obszary strategiczne
P1. Modyfikacja systemu rekrutacji nauczycieli akademickich	– rekrutowanie drogą otwartych konkursów, zwłaszcza międzynarodowych; – aktywna rekrutacja ukierunkowana na pozyskanie wybitnych uczonych do realizacji strategicznych zadań badawczych Uczelni; – preferencje w zatrudnianiu osób, które pomogą w osiągnięciu strategicznych celów Uniwersytetu; – zatrudnianie naukowców do realizacji projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych	kadra
P2. Modyfikacja systemu zatrudniania pracowników administracyjnych i technicznych	– zatrudnianie podporządkowane celom strategicznym Uniwersytetu; – optymalizacja zatrudnienia poprzez stały monitoring potrzeb Uniwersytetu	kadra
P3. Program rozwoju pracowników	– oferta doskonalenia zawodowego pracowników Uniwersytetu; – wykorzystanie nowoczesnych form kształcenia i tworzenie środowiska sprzyjającego zdobywaniu wiedzy	kadra
P4. Przejrzysty system wynagrodzeń	– system wynagrodzeń pracowników Uniwersytetu premiujący jakość i zaangażowanie w pracę	kadra
P5. Upowszechnianie wiedzy o strategicznych celach rozwoju Uniwersytetu	– działania uświadamiające kierunki zmian i rozwoju Uczelni jako uniwersytetu badawczego	kadra
P6. Najwyższy poziom badań naukowych powiązany z ich umiędzynarodowieniem i interdyscyplinarnością	– zbiór zasad i zaleceń dotyczących planowania strategicznego badań naukowych mających na celu włączenie naukowców UŚ w nurt badań światowych; – zdefiniowanie wskaźników wzrostu jakości badań; – wspieranie dążeń do wzmocnienia pozycji UŚ jako uczelni badawczej	nauka

Elementy stanu docelowego	Opis	Wspierane obszary strategiczne
P7. System wsparcia grantowego	– wspomaganie naukowców przygotowujących wnioski o finansowanie projektów badawczych i rozliczających wykonanie tych projektów; – w ramach systemu organizowanie szkoleń na temat zarządzania projektami badawczymi; – obsługa systemu zapewniana przez wyspecjalizowany zespół ekspertów	nauka
P8. Optymalizacja oferty dydaktycznej	– wskazanie kierunków zmian oferty dydaktycznej, w tym skierowanej do studentów zagranicznych, na podstawie analizy popytu na istniejące kierunki studiów, efekty kształcenia na tych kierunkach, trendy krajowe i światowe; – prowadzenie monitoringu oferty dydaktycznej oraz stopnia umiędzynarodowienia studiów	kształcenie
P9. Zaangażowanie studentów w projekty badawcze	– działania mające na celu wzrost udziału studentów w projektach badawczych; – podkreślenie wartości zaangażowania studentów w działalność naukową; – stworzenie szansy dla przyszłego poszerzenia kadry eksperckiej przez absolwentów Uczelni	kształcenie, nauka
P10. Standard wykorzystywania aparatury badawczej i laboratoriów	– określenie zasad dostępu, wykorzystywania i finansowania zaplecza badawczego Uniwersytetu oraz aparatury zewnętrznej; – prowadzenie do optymalnego wykorzystania aparatury i laboratoriów w skali Uczelni	nauka, kształcenie
P11. Zasady zarządzania przydziałem zajęć dydaktycznych pracowników badawczo-dydaktycznych	– ułatwianie elastycznego przydzielania zajęć dydaktycznych	kadra, kształcenie
P12. System zarządzania projektami inwestycyjnymi	– standardy, dobre praktyki i wymagania dotyczące zarządzania projektami inwestycyjnymi; – strategiczne kierunki rozwoju Uniwersytetu	infrastruktura

Elementy stanu docelowego	Opis	Wspierane obszary strategiczne
P13. Standard informatyzacji	– określenie standardów technicznych odnoszących się do poziomu informatyzacji Uniwersytetu; – ustalenie procedur przechowywania i przetwarzania danych pod względem bezpieczeństwa (cyberbezpieczeństwo) wraz z mechanizmami szybkiego reagowania oraz ochrony danych osobowych i praw autorskich; – docelowo doprowadzenie do cyfryzacji wielu procesów i procedur uniwersyteckich, na przykład poprzez elektroniczny obieg dokumentów	infrastruktura
P14. Oferta usług badawczych	– Uniwersytet otwarty na otoczenie rynkowe; – oferta usługowa z różnych obszarów badawczych; – stworzenie możliwości wykorzystania potencjału eksperckiego Uniwersytetu na potrzeby podmiotów zewnętrznych	współpraca z otoczeniem
P15. Strategia współpracy z biznesem	– podkreślenie wartości współpracy UŚ ze światem biznesu; – regulowanie zasad partnerskiej współpracy UŚ z podmiotami gospodarczymi i wzajemnego rozliczania tej współpracy; – wprowadzenie standardów wspólnej realizacji projektów; – opracowanie ustandaryzowanej oferty dla firm i instytucji dotycząca wspólnej realizacji projektów badawczo-rozwojowych	współpraca z otoczeniem
P16. Strategia promocji	– wskazywanie kierunków działań promocyjnych UŚ, w tym popularyzujących działalność naukową i dydaktyczną Uczelni; – promowanie liderów badań naukowych w społeczności pozauczelnianej; – nakreślanie kierunków inicjatyw mających na celu wypromowanie UŚ jako znaczącej uczelni badawczej oraz wzrost rangi Uniwersytetu w środowisku akademickim, w tym na arenie międzynarodowej; – definiowanie polityki funkcjonowania Uczelni w mediach, w tym mediach społecznościowych	widzialność

Organizacja, zasoby i kompetencje

Elementy stanu docelowego	Opis	Obszar
O1. Nowa struktura organizacyjna	– wprowadzanie nowej jakości uprawiania badań naukowych i kształcenia oraz upraszczanie zarządzania Uczelnią; – sprzyjanie zwiększeniu wolności akademickiej i wzrostowi odpowiedzialności za realizację zadań Uczelni	kadra, nauka, kształcenie
O2. Ścieżki rozwoju pracowników naukowych	– istnienie / opracowanie programu rozwoju pracowników, określającego reguły rekrutacji, zatrudnienia i awansu zawodowego; – wspieranie mobilności (staże, pobyty badawcze) pracowników	kadra
O3. Centrum Doskonalenia Dydaktycznego	– zapewnianie poszerzania kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich; – monitorowanie nowych metod i narzędzi dydaktycznych	kadra, widzialność
O4. Priorytetowe obszary badawcze (POB)	– analiza efektów i jakości badań w dyscyplinach nauki w celu wyznaczenia POB UŚ; – ewaluacja POB wspierająca podejmowanie decyzji o kierunkach badań strategicznych dla UŚ	nauka
O5. Centra badawcze, Centrum Inicjatyw Rozwoju Personalnego i specjalistyczne laboratoria	– wsparcie badań interdyscyplinarnych i transdyscyplinarnych w ramach POB oraz przyczynianie się do integracji zespołów z różnych dyscyplin	nauka, współpraca z otoczeniem
O6. Oferta dydaktyczna dostosowana do POB	– oferta dydaktyczna UŚ w dużej części spójna z priorytetowymi obszarami badawczymi, realizowana między innymi przez kształcenie międzywydziałowe	kształcenie
O7. Dodatkowe formy kształcenia	– między innymi kursy (w tym językowe), warsztaty, szkoły letnie organizowane przez UŚ – kształcenie studentów oraz podnoszenie kompetencji pracowników Uczelni	kształcenie, widzialność
O8. Szkoła Doktorska	– system budowania ścieżki naukowej maksymalnie sprzężony z działalnością badawczą UŚ; – kształtowanie przyszłej kadry naukowej oraz liderów społecznych i gospodarczych	kształcenie, widzialność
O9. Specjalistyczna Szkoła Doktorska	– stworzenie międzynarodowej i międzyinstytucjonalnej szkoły doktorskiej opartej na KNOW dedykowanej badaniom polarnym	kształcenie, widzialność

Elementy stanu docelowego	Opis	Obszar
O10. Centrum obsługi informatycznej Uczelni	– zapewnienie wsparcia ze strony IT, w tym niezbędnej przestrzeni dyskowej, działania serwerów oraz dostarczanie narzędzi informatycznych dla Uczelni pozwalających na jej sprawne funkcjonowanie; – działanie zgodnie z wymaganiami określonymi w elemencie P13; – podejmowanie działań w kierunku utworzenia klastrów obliczeniowych	infrastruktura
O11. Jednostka organizacyjna ds. zarządzania infrastrukturą	– centralne zarządzanie infrastrukturą UŚ, w tym systemem rezerwacji sal dydaktycznych; – utrzymywanie zespołu remontowego wykonującego prace konserwacyjne oraz podstawowe prace modernizacyjne	infrastruktura
O13. Jednostka organizacyjna ds. promocji	– odpowiedzialność za przygotowanie strategii promocji UŚ i jej realizację; – wykonywanie działań wskazanych w elementach P16 i P17	widzialność
O14. Jednostka organizacyjna ds. współpracy z biznesem	– realizowanie działań wskazanych w elemencie P15 dotyczących partnerstwa na poziomie jednostek organizacyjnych i projektów badawczo-rozwojowych; – zajmowanie się komercjalizacją wyników badań	współpraca z otoczeniem

Technologie i infrastruktura

Elementy stanu docelowego	Opis	Obszar
T1. Narzędzia monitorowania aktywności naukowej	– opracowanie narzędzi (rozwiązań technicznych) umożliwiających ocenę zaangażowania pracowników w prace badawcze; – wspieranie tworzenia elementu I1; – stworzenie platform informacji o badaniach naukowych i zespołach badawczych	infrastruktura
T3. Narzędzia wspierające dodatkowe formy kształcenia	– narzędzia zintegrowane z elementem O7, mające wpływ na innowacyjność metod dydaktycznych (na przykład platformy wiedzy); – wkład w tworzenie atrakcyjnej oferty dydaktycznej dla studentów i szkoleniowej dla pracowników UŚ	kształcenie, infrastruktura
T4. Narzędzia centralnego systemu zarządzania infrastrukturą	– centralne zarządzanie infrastrukturą (element O11) realizowane za pomocą systemu informatycznego opisanego w elemencie O10	infrastruktura
T5. Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami	– umożliwianie osobom z niepełnosprawnościami funkcjonowania w Uczelni i korzystania ze wszystkich jej zasobów; – wprowadzanie dodatkowych możliwości sprzętowych i aplikacyjnych ułatwiających osobom z niepełnosprawnościami dostęp do wszystkich obszarów działalności Uczelni; – ułatwianie osobom z niepełnosprawnościami studiowania i zatrudniania tych osób	infrastruktura

Informacja

Elementy stanu docelowego	Opis	Obszar
I1. Baza pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych	– gromadzenie informacji o działalności naukowej obecnych i byłych nauczycieli akademickich Uczelni; – prowadzenie analiz zatrudnienia i mobilności oraz opracowywanie planów rekrutacji i mobilności pracowników	kadra
I2. Uczelniana baza wiedzy	– zbiór ogólnodostępnych informacji wspomagających proces kształcenia oraz prowadzenia projektów badawczych	nauka, kształcenie
I3. Platforma informacji o badaniach naukowych i zespołach badawczych	– gromadzenie i przechowywanie informacji o prowadzonych projektach badawczych i osobach zaangażowanych w ich realizację; – sprzyjanie wymianie wiedzy wśród naukowców oraz pomoc w ewaluacji badań prowadzonych w POB	nauka, widzialność
I4. Katalog publikacji naukowych	– to część elementów I1 i I2, powiązany z elementem I3; – narzędzie wspierające popularyzację działalności naukowej UŚ	nauka, widzialność
I5. Baza partnerów biznesowych	– zbiór partnerów ze świata biznesu; – gromadzenie informacji dotyczących działalności partnerów biznesowych; – stwarzanie pracownikom UŚ możliwości poszerzenia zakresu współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym	współpraca z otoczeniem, widzialność
I6. Baza kontaktów międzynarodowych	– zestawienie instytucji i ekspertów zagranicznych współpracujących z UŚ; – stworzenie sieci kontaktów umożliwiającej poszerzenie współpracy międzynarodowej	nauka, kształcenie, współpraca z otoczeniem
I7. Program śledzenia losów absolwentów	– możliwość wykorzystania programu do modyfikacji oferty dydaktycznej; – budowanie pozytywnych relacji UŚ z absolwentami	kształcenie, widzialność, współpraca z otoczeniem

4. Kierunki działań strategicznych

4.1. Wprowadzenie

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

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

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

4.2. Kluczowe obszarowe cele operacyjne

Osiągnięcie kluczowych celów operacyjnych umożliwi realizację celu strategicznego. Przedstawione działania i wskaźniki osiągnięcia celów operacyjnych nie są zamkniętym katalogiem i mogą być w razie potrzeby uzupełniane i modyfikowane w trakcie wdrażania *Strategii*. Wskaźniki osiągnięcia celów mają przeważnie charakter opisowy. Natomiast mogą zostać doprecyzowane i przekształcone we wskaźniki ilościowe w politykach obszarowych, o których mowa w rozdziale 6. Należy podkreślić, że działania przypisane kluczowym celom Programu Działań Strategicznych na lata 2019-2020 zostaną zainicjowane w pierwszej kolejności, lecz niekoniecznie zakończone w roku 2020. Oznacza to, że niektóre cele Programu Działań Strategicznych mogą zostać osiągnięte po roku 2020.

Obszar: KADRA



Cel 1 (PDS¹): Wzmocnienie zasobów kadrowych poprzez zatrudnianie wybitnych uczonych na wszystkich etapach ich naukowego rozwoju, mających potencjał do dokonywania znaczących odkryć naukowych oraz umiejętność tworzenia zespołów badawczych i kierowania nimi

Działania:

1. Zatrudnianie pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych legitymujących się znaczącym dorobkiem naukowym adekwatnym do etapu ich kariery naukowej w drodze otwartych konkursów ogłaszanych na forach krajowych i międzynarodowych².
2. Wprowadzenie rekrutacji ukierunkowanej na pozyskanie wybitnych uczonych o międzynarodowo uznanych osiągnięciach³.
3. Preferencje w zatrudnianiu osób, które wspomogą priorytetowe obszary badawcze (POB).
4. Zwiększenie udziału w kadrze naukowców zatrudnionych do realizacji projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych, na przykład na stanowiskach typu post-doc, z możliwością stałego zatrudnienia najlepszych z tych naukowców.

¹ Akronimem PDS (Program Działań Strategicznych) oznaczono te cele operacyjne, którym należy się nadrzędność, jako że mają one decydujące znaczenie dla osiągnięcia krótkookresowego celu strategicznego.

² Konkursy mogą pozostać nierozstrzygnięte, jeśli kandydaci nie spełniają wysokich wymagań określonych w warunkach konkursu, na przykład wymogu znaczącego międzynarodowego dorobku naukowego.

³ Może również być wykorzystana do zapewnienia luki pokoleniowej w niektórych dyscyplinach.

5. Wdrożenie narzędzi informatycznych, w tym systemu oceny pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych.

Wskaźniki osiągnięcia celu⁴:

1. Zwiększenie liczby nowo zatrudnionych nauczycieli akademickich spełniających kryteria określone w działaniach 1-3.
2. Zwiększenie liczby nauczycieli akademickich zatrudnionych w projektach finansowanych ze środków zewnętrznych (w tym na stanowiskach typu post-doc).

Wskaźniki w latach 2020–2025:

1. Zwiększenie liczby nauczycieli akademickich o międzynarodowym uznaniu zatrudnionych w Uniwersytecie w wyniku przedstawionych działań.
2. Zwiększenie liczby nauczycieli akademickich zatrudnionych w projektach finansowanych ze środków zewnętrznych (w tym na stanowiskach typu post-doc).
3. Zwiększenie liczby nauczycieli akademickich zatrudnionych w Uniwersytecie niebędących jego absolwentami.

Cel 2 (PDS): Modyfikacja systemu zatrudniania pracowników niebędących nauczycielami akademickimi

Działania:

1. Określenie potrzeb Uniwersytetu w zakresie wzmocnienia kadrowego w tej grupie pracowników
2. Zatrudnianie nowych pracowników służące wzmocnieniu działań strategicznych Uczelni badawczej poprzez przyjmowanie do pracy osób o wysokich kwalifikacjach niezbędnych do realizacji celów operacyjnych, w tym zatrudnianie do nowych zadań, jak

⁴ Wszystkie wskaźniki liczbowe odnoszone są do wartości według stanu przed wdrożeniem *Strategii*.

tworzenie systemu wsparcia dla pozyskiwania grantów krajowych i międzynarodowych.

3. Optymalizacja zatrudnienia poprzez stały monitoring potrzeb Uniwersytetu, w tym zapewnienie właściwej obsługi specjalistycznym laboratoriom.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Przyjęcie ogólnouczelnianego planu wzmocnienia zasobu kadrowego w grupie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, uwzględniającego konieczność odciążenia nauczycieli akademickich od czynności administracyjnych i technicznych.

Wskaźniki w latach 2020–2025:

1. Zwiększenie liczby nowych pracowników o najwyższych kwalifikacjach.
2. Zwiększenie liczby zmodyfikowanych zakresów obowiązków.

Cel 3 (PDS): Stworzenie warunków dla rozwoju zawodowego pracowników

Działania:

1. Modyfikacja systemu wynagradzania i nagradzania pracowników – system projakościowy (wynagradzanie zależne od jakości pracy)⁵.
2. Utworzenie Centrum Doskonalenia Dydaktycznego.
3. Stworzenie systemu szkoleń pracowników, w tym staży w wiodących krajowych i zagranicznych ośrodkach badawczych.
4. Wprowadzenie obowiązkowych szkoleń z zakresu dydaktyki szkolnej wyższej dla rozpoczynających pracę nauczycieli akademickich.

⁵ Szczegółne warunki płacowe dla liderów POB, liderów zespołów badawczych i badaczy mających wybitne osiągnięcia naukowe, artystyczne, dydaktyczne lub organizacyjne.

- 
5. Systemowe umożliwienie przekwalifikowania się pracownikom, których zakresy czynności nie przystają do nowych zadań.

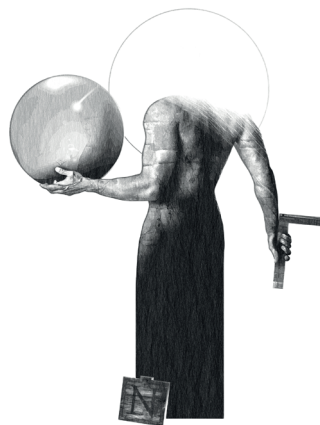
Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Wprowadzenie przejrzystego systemu wynagrodzeń i nagród powiązanego z systemem oceny jakości pracy.
2. Wprowadzenie systemu szkoleń dla młodych pracowników nauki umożliwiającego nabycie i rozwój uniwersalnych umiejętności przydatnych w pracy naukowej i dydaktycznej.
3. Rozbudowanie Portalu Pracownika o kolejne funkcjonalności lub raporty.

Wskaźniki w latach 2020–2025:

1. Zwiększenie liczby szkoleń indywidualnych i grupowych dla pracowników niebędących nauczycielami akademickimi, a chcących się przekwalifikować lub podnieść swoje kwalifikacje.
2. Zwiększenie liczby staży pracowników wsparcia technicznego i administracyjnego w wiodących instytucjach badawczych, również zagranicznych.

Obszar: NAUKA



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

Działania:

1. Systemowe wsparcie zespołów prowadzących badania w priorytetowych obszarach badawczych (POB) oraz tych zespołów i pojedynczych uczonych, których badania lokują się poza POB, lecz są prowadzone na najwyższym międzynarodowym poziomie:
 - liderzy POB wyłonieni spośród badaczy o ponadprzeciętnym dorobku naukowym są jednocześnie koordynatorami działań w POB, co ma zapewnić przepływ informacji o osiągnięciach zespołów badawczych w celu ich rozpowszechnienia;
 - administracyjne, logistyczne i finansowe wsparcie zespołów badawczych i indywidualnych badaczy wpisujących się w działanie 1.
2. Ustanowienie przejrzystych zasad i jasnych kryteriów finansowania badań z subwencji z preferencjami dla badań prowadzonych w POB i innych gwarantujących najwyższy poziom międzynarodowy⁶.

⁶ Finansowanie subwencyjne działalności badawczej ma służyć podtrzymywaniu i wspieraniu rozwoju potencjału badawczego Uniwersytetu oraz wsparciu projektów badawczych prowadzących do uzyskania grantów międzynarodowych i grantów krajowych.

3. Podjęcie starań o utworzenie przynajmniej jednego międzynarodowego centrum doskonałości naukowej spełniającego warunki konkursu Dioscuri.
4. Utworzenie Centrum Badań Zaawansowanych⁷.
5. Utworzenie Centrum Inicjatyw Rozwoju Personalnego⁷.

Wskaźniki osiągnięcia celu w poszczególnych dyscyplinach:

1. Zwiększenie liczby publikacji w najbardziej prestiżowych czasopismach i wydawnictwach (w przypadku monografii).
2. Zwiększenie liczby publikacji w górnym decylnu najczęściej cytowanych artykułów.
3. Zwiększenie liczby złożonych wniosków grantowych.
4. Zwiększenie liczby grantów krajowych (NCN, MNiSW, NCBiR, FNP).
5. Wzrost wartości finansowej grantów krajowych (NCN, MNiSW, NCBiR, FNP).
6. Zwiększenie liczby naukowców najczęściej cytowanych w danej dyscyplinie⁸.

Wskaźniki osiągnięcia celu dla Uczelni:

1. Utworzenie Centrum Badań Zaawansowanych.
2. Utworzenie sieci specjalistycznych laboratoriów.
3. Utworzenie Centrum Inicjatyw Rozwoju Personalnego.
4. Przyjęcie zasad (regulaminu) podziału subwencji i finansowania zespołów badawczych.
5. Złożenie wniosku w konkursie Dioscuri do 2021 roku.
6. Udział w European Universities Initiative.

⁷ Opisane na str. 56.

⁸ Stosowne mierniki zostaną wypracowane dla każdej z dyscyplin z uwzględnieniem jej specyfiki.

Cel 2: Wzmocnienie współpracy z najbardziej renomowanymi zespołami naukowymi na świecie⁹

Działania:

1. Włączenie UŚ do co najmniej jednej sieci uniwersytetów europejskich.
2. Zwiększenie liczby porozumień o współpracy naukowej z renomowanymi instytucjami naukowymi, preferencyjnie z grupy Top-500:
 - wspomaganie badaczy podejmujących współpracę z wybitnymi uczonymi na zasadzie partnerstwa naukowego;
 - organizowanie kursów specjalistycznego języka angielskiego.
3. Stworzenie systemu motywacyjnego wspomagającego mobilność, zwłaszcza młodych naukowców, ukierunkowanego na staże i stypendia w renomowanych ośrodkach badawczych.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Zwiększenie liczby międzynarodowych grantów badawczych.
2. Wzrost wartości finansowej międzynarodowych grantów badawczych.
3. Zwiększenie liczby wniosków w konkursach międzynarodowych.
4. Utworzenie międzynarodowego centrum doskonałości.
5. Zwiększenie liczby publikacji wynikających ze współpracy z partnerami zagranicznymi.
6. Wzrost liczby pracowniczych wyjazdów zagranicznych naukowych i inicjujących współpracę międzynarodową (kooperacyjnych), aktywny udział w prestiżowych międzynarodowych konferencjach i seminariach naukowych.

⁹ Wymienione w założeniach jako jeden z celów operacyjnych jest zarazem działaniem do osiągnięcia celu 1 w obszarze nauka.

Cel 3 (PDS): Upowszechnienie projektowego sposobu pozyskiwania środków na badania naukowe wzorowane na systemach grantowych

Działania:

1. Stworzenie w instytutach mechanizmu podziału części subwencji między zespoły badawcze i indywidualnych badaczy na realizację projektów badawczych służących przygotowaniu wniosków o finansowanie badań ze źródeł zewnętrznych.
2. Ustanowienie programu rektorskich grantów zamawianych na realizację projektów badawczych istotnych z punktu widzenia polityki naukowej Uniwersytetu.
3. Szkolenia z przygotowania projektów badawczych dla słuchaczy szkół doktorskich i młodych badaczy.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Wzrost liczby złożonych wniosków o finansowanie badań ze źródeł zewnętrznych jako efekt działania 1.
2. Liczba i rodzaj projektów badawczych zamawianych w programie rektorskim.
3. Zwiększenie liczby szkoleń z przygotowania projektów badawczych.

Cel 4 (PDS): Wyrównanie efektywności badań naukowych w dyscyplinach uprawianych w Uniwersytecie do najwyższego poziomu

Działania:

1. Program podniesienia jakości badań w dyscyplinach, którym zagraża kategoria badawcza B, uwzględniający wzmocnienie kadrowe i inne działania projakościowe (szkolenia w zakresie składania wniosków grantowych):
 - szkolenia w zakresie przygotowywania wniosków grantowych;
 - szkolenia w zakresie redakcji prac naukowych;

- wzmocnienie kadrowe poprzez zatrudnianie oparte na obiektywnych procedurach konkursowych nowych pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych o uznanym dorobku w obszarach pożądanym z punktu widzenia wyrównania jakości badań.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Zwiększenie liczby szkoleń w zakresie przygotowywania wniosków grantowych.
2. Zwiększenie liczby szkoleń w zakresie redakcji prac naukowych.
3. Zwiększenie liczby zatrudnionych nowych pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych o uznanym dorobku w obszarach pożądanym z punktu widzenia wyrównania jakości badań.

Wskaźniki w perspektywie długoterminowej po roku 2020:

1. Uzyskanie przez wszystkie dyscypliny kategorii co najmniej B+ i przez co najmniej połowę dyscyplin kategorii co najmniej A.
2. Wzrost liczby publikacji wysoko punktowanych w poszczególnych dyscyplinach.

Obszar: KSZTAŁCENIE



Cel 1 (PDS): Modyfikacja oferty kształcenia w celu ściślejszego powiązania jej z działalnością badawczą z uwzględnieniem kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego przedstawionych w *Agendzie modernizacji szkolnictwa wyższego: Europa – Nowa wizja rozwoju do 2025*

Działania:

1. Optymalizacja kierunków i programów studiów oraz studiów podyplomowych uwzględniająca kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego na świecie oraz potrzeby: edukacyjne kandydatów i studentów, rynku pracy, nowoczesnego kształcenia.
2. Zasadnicze zróżnicowanie kształcenia na studiach licencjackich/inżynierskich i magisterskich przy założeniu, że praca dyplomowa, ukierunkowana na rozwiązanie problemu badawczego, jest centralnym modułem kształcenia na studiach magisterskich.
3. Opracowanie założeń kształcenia nauczycieli.
4. Utworzenie interdyscyplinarnych kierunków studiów oraz studiów podyplomowych obejmujących społecznie ważne obszary, jak np. ochrona zdrowia.
5. Upowszechnienie związku kształcenia z badaniami naukowymi poprzez włączanie studentów w realizację projektów badawczych.
6. Zwiększenie powiązania programów studiów z badaniami naukowymi stosowanymi poprzez współpracę z pracodawcami, w tym umożliwienie praktyk u tych pracodawców.
7. Tworzenie kierunków powiązanych z unikatowymi badaniami prowadzonymi w UŚ.

8. Powiązanie oferty kształcenia z otoczeniem społeczno-gospodarczym, włączanie ekspertów zewnętrznych w realizację kształcenia.
9. Zwiększenie umiejętności informatycznych studentów na wszystkich kierunkach studiów.

Wskaźniki:

1. Stworzenie rejestru badań naukowych prowadzonych z udziałem studentów.
2. Opracowanie założeń modyfikacji programów studiów.
3. Utworzenie Centrum Kształcenia Podyplomowego.

Wskaźniki w latach 2020–2025:

1. Zwiększenie odsetka kierunków studiów, w tym interdyscyplinarnych, lub specjalności ściśle związanych z badaniami prowadzonymi w Uniwersytecie.
2. Zwiększenie liczby zespołów badawczych, w skład których wchodzi studenci.
3. Wystąpienie o uzyskanie akredytacji międzynarodowej.
4. Uzyskanie w ocenach programowych PKA wyłącznie ocen pozytywnych.
5. Włączenie ekspertów zewnętrznych do prowadzenia zajęć na tych kierunkach, na których istnieje taka potrzeba.

Cel 2: Umiedzynarodowienie kształcenia

Działania:

1. Przygotowanie szerokiej oferty kształcenia w językach obcych sprzężonej z celem 1. w obszarze: kształcenie, z programami studiów wzorowanymi na programach najlepszych uniwersytetów na świecie¹⁰.

¹⁰ z działaniem 1 muszą współgrać działania promujące tę ofertę i Uniwersytet jako miejsce atrakcyjne dla studentów zagranicznych opisane w obszarach: widzialność i współpraca z otoczeniem.

- 
2. Poprawa – poprzez cykl kursów i szkoleń – kompetencji językowych nauczycieli akademickich i pracowników zaangażowanych w obsługę studentów.
 3. Program wykładów wybitnych profesorów wizytujących z renomowanych ośrodków naukowych oraz twórców sztuki o międzynarodowym prestiżu.
 4. Kształcenie we współpracy międzynarodowej prowadzące do uzyskania podwójnych lub wspólnych dyplomów.
 5. Zwiększenie udziału wszystkich jednostek Uczelni w programach wymiany studentów i nauczycieli akademickich (Erasmus+ i inne).

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Zwiększenie liczby propozycji programów studiów w językach obcych.
2. Zwiększenie liczby zapraszanych profesorów wizytujących.
3. Zwiększenie liczby osób, które wzięły udział w kursach z zakresu poprawy kompetencji językowych nauczycieli akademickich.
4. Zwiększenie liczby programów studiów kończących się uzyskaniem podwójnych lub wspólnych dyplomów.
5. Zwiększenie liczby obcokrajowców podejmujących kształcenie w UŚ.
6. Zwiększenie liczby studentów i nauczycieli akademickich, którzy wzięli udział w międzynarodowych programach edukacyjnych.
7. Zwiększenie liczby aktywnych umów międzynarodowych o współpracy dydaktycznej, w tym umów dotyczących podwójnych lub wspólnych dyplomów.

Cel 3: Indywidualizacja kształcenia i kształcenie projektowo-problemowe

Działania:

1. Objęcie indywidualną opieką badawczą i indywidualnymi programami studiów najzdolniejszych studentów, wzorowane na modelu realizowanym w Kolegium Indywidualnych Studiów Międzyobszarowych, w sprzężeniu z celem 1. w obszarze: kształcenie.
2. Rozwijanie ścieżek kształcenia interdyscyplinarnego i transdyscyplinarnego oraz kształcenia we współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Zwiększenie liczby studentów objętych indywidualną opieką badawczą.
2. Zwiększenie liczby studentów realizujących zindywidualizowaną ścieżkę kształcenia.

Cel 4: Podniesienie jakości kształcenia w szczególności poprzez upowszechnienie nowoczesnych metod kształcenia wykorzystujących nowe technologie bazujące na interaktywności

Działania:

1. Opracowanie założeń pomiarów jakości kształcenia w oparciu o jego rzeczywiste efekty.
2. Unowocześnienie form kształcenia poprzez implementację innowacyjnych metod edukacyjnych i nowych technologii¹¹.

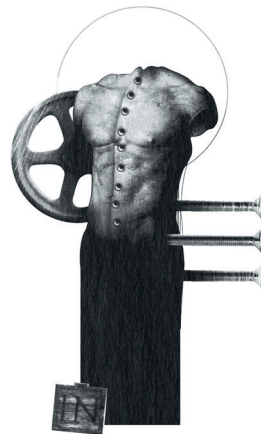
¹¹ Internetowe i mieszane formy kształcenia zwiększające elastyczność i stopień interakcji między nauczycielem i studentem.

- 
3. Umożliwienie studentom nabywania umiejętności i doświadczenia poprzez rozwiązywanie problemów badawczych.
 4. Systematyczny przegląd innowacyjnych metod dydaktycznych na świecie.
 5. Inwentaryzacja innowacyjnych metod dydaktycznych w Uniwersytecie.
 6. Wykorzystanie nowych technologii cyfrowych do analizy efektów uczenia się.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Zwiększenie liczby zajęć realizowanych z wykorzystaniem materiałów zamieszczanych na uczelnianej platformie kształcenia na odległość lub innych nowoczesnych platformach edukacyjnych.
2. Zwiększenie liczby innowacji dydaktycznych zaakceptowanych przez Komisję ds. Kształcenia i Studentów.
3. Zwiększenie liczby nauczycieli akademickich stosujących innowacyjne metody dydaktyczne.

Obszar: INFRASTRUKTURA



Cel 1: Poprawa warunków pracy i studiowania poprzez nowe inwestycje oraz modernizację istniejących obiektów

Działania:

1. Kontynuacja programu inwestycyjnego Uniwersytetu ze szczególnym uwzględnieniem budowy nowych siedzib dla instytutów nauk biologicznych oraz chemii.
2. Poprawa warunków mieszkaniowych w domach studenckich i asystenckich.
3. Optymalizacja wykorzystania budynków, pomieszczeń dydaktycznych i laboratoriów.
4. Kontynuacja dostosowywania infrastruktury do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.
5. Systematyczne modernizowanie obiektów – remonty własne i zlecane (utworzenie funduszu remontowego).

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Zwiększenie liczby nowych i zmodernizowanych obiektów.
2. Wdrożenie systemu kampusowego zarządzania obiektami i pomieszczeniami dydaktycznymi.
3. Zwiększenie liczby zajęć prowadzonych z wykorzystaniem specjalistycznej infrastruktury dydaktycznej (laboratoria, pracownie komputerowe ze specjalistycznym oprogramowaniem itp.).

4. Zwiększenie liczby sal dydaktycznych posiadających odpowiednie wyposażenie (rzutnik, dostęp do wi-fi, aktualne oprogramowanie, właściwe materiały, odpowiednia infrastruktura itp.).
5. Zwiększenie liczby sal dydaktycznych spełniających kryterium dostępności.

Cel 2 (PDS): Optymalizacja dostępu do istniejącej infrastruktury badawczej i dydaktycznej

Działania:

1. Określenie systemu zarządzania oraz jednolitych zasad korzystania z urządzeń badawczych w Uniwersytecie przy założeniu ich dostępności dla wszystkich zainteresowanych pracowników, doktorantów i studentów.
2. Optymalizacja wykorzystania dużej aparatury badawczej w Uniwersytecie.
3. Optymalizacja wykorzystania infrastruktury dydaktycznej w Uniwersytecie.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Przyjęcie regulaminu korzystania z aparatury badawczej w Uniwersytecie.
2. Powołanie osób odpowiedzialnych za koordynację wykorzystania aparatury.
3. Zwiększenie liczby użytkowników dużej aparatury badawczej.
4. Dokonanie oceny efektywności wykorzystania dużej aparatury badawczej.

Wskaźniki w latach 2020–2025:

1. Zwiększenie stopnia wykorzystania aparatury mierzonego między innymi liczbą publikacji powstałych z jej wykorzystaniem.
2. Zmniejszenie w harmonogramach studiów stacjonarnych liczby

zajęć, których prowadzenie przewidziane jest w godzinach wieczornych (po godzinie 19.00) z uwagi na brak możliwości lokalowych.

Cel 3: Zakup aparatury dla POB

Działania:

1. Określenie potrzeb i możliwości zakupu aparatury, która jest niezbędna dla realizacji zadań badawczych w POB i która zapewniłaby Uniwersytetowi przewagę konkurencyjną.
2. Określenie mechanizmu finansowego utrzymania aparatury.
3. Stworzenie funduszu odtworzeniowego aparatury badawczej.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Przyjęcie raportu o stanie aparatury, potrzebach i możliwościach zakupu.
2. Przyjęcie zasad (regulaminu) finansowania zakupu i utrzymania aparatury badawczej.
3. Utworzenie funduszu odtworzeniowego aparatury badawczej.

Cel 4: Cyfryzacja procesów i procedur w Uniwersytecie

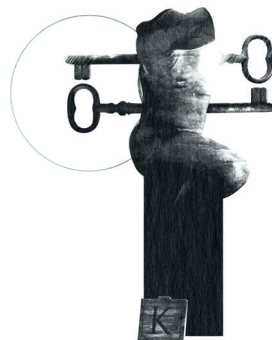
Działania:

1. Stworzenie standardów i systemu cyfryzacji najważniejszych procesów i procedur, w tym wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów.
2. Rozwój systemu monitorowania aktywności naukowej pracowników.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów.
2. Wdrożenie system informatycznego – bezpieczeństwo informacji.
3. Utworzenie bazy wewnętrznych aktów prawnych.
4. Wdrożenie modelu zarządzania tożsamością elektroniczną.

Obszar: WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM



Cel 1 (PDS): Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Działania:

1. Nawiązywanie nowych kontaktów i poszerzanie obszarów istniejącej współpracy.
2. Konsultacje w zakresie potrzeb podmiotów zewnętrznych oraz synchronizacji tych potrzeb z działalnością prowadzoną przez Uniwersytet.
3. Stworzenie oferty usług badawczych Uniwersytetu i katalogu uniwersyteckich ekspertów.
4. Realizacja badań we współpracy z podmiotami gospodarczymi lub na ich zlecenie.
5. Sprzedaż usług badawczych.
6. Działania eksperckie pracowników Uniwersytetu.
7. Usprawnienie procesu współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym poprzez wdrożenie narzędzi informatycznych temu służących.

Wskaźniki osiągnięcia celu:

1. Wzrost przychodów ze współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
2. Zwiększenie liczby projektów badawczych realizowanych we współpracy z podmiotami z otoczenia społeczno-gospodarczego lub na zlecenie tych podmiotów.

- 
3. Zwiększenie liczby grantów NCBiR.
 4. Zwiększenie liczby wdrożonych patentów i pomysłów wynalazczych.
 5. Wdrożenie narzędzia informatycznego – modelu zarządzania relacjami z otoczeniem zewnętrznym.

Obszar: WIDZIALNOŚĆ



Cel 1 (PDS): Poprawa widzialności Uniwersytetu w kraju i za granicą poprzez profesjonalnie prowadzoną politykę informacyjną

Działania:

1. Opracowanie polityki informacyjnej i strategii promocji Uniwersytetu jako uczelni badawczej.
2. Wprowadzenie jednolitych w formie, atrakcyjnych graficznie, przyjaznych odbiorcom i stale aktualizowanych stron WWW jednostek organizacyjnych Uniwersytetu.
3. Wprowadzenie angielskiej wersji stron WWW jednostek organizacyjnych Uniwersytetu.
4. Upowszechnianie dorobku naukowego i artystycznego Uniwersytetu.
5. Promocja i aktywny marketing dzieł opublikowanych przez Wydawnictwo Uniwersytetu.
6. Realizacja kolejnych edycji Śląskiego Festiwalu Nauki.

Wskaźniki osiągnięcia celów:

1. Przyjęcie dokumentu określającego politykę informacyjną i strategię promocji Uniwersytetu.
2. Zwiększenie w domenie us.edu.pl liczby stron WWW w języku angielskim.
3. Zwiększenie liczby profili pracowników na platformach ORCID, Google Scholar i ResearchGate.

Wskaźniki w latach 2020–2025:

1. Realizacja edycji Śląskiego Festiwalu Nauki w każdym kolejnym roku.
2. Zwiększenie liczby stron WWW z linkiem do domeny us.edu.pl.
3. Zwiększenie liczby wejść i odwołań do wybranych stron.
4. Zwiększenie liczby prestiżowych konferencji z udziałem gości zagranicznych¹² organizowanych przez UŚ z zapewnieniem publikacji materiałów pokonferencyjnych rejestrowanych w bazach.
5. Wdrożenie zaleceń audytu przeprowadzonego w ramach projektu International Visibility Project.

Cel 2: Zbudowanie wizerunku Uniwersytetu dostępnego i otwartego (DUO)

Działania:

1. Opracowanie polityki dostępności, otwartości, uniwersalności oraz równego traktowania.
2. Opracowanie procedur postępowania w trudnych sytuacjach dydaktycznych.
3. Wprowadzenie regulacji w zakresie dostępności w obszarze naukowym, dydaktycznym oraz organizacyjnym na poziomie wszystkich wymaganych dokumentów podstawowych.
4. Utworzenie Centrum Projektowania Uniwersalnego.
5. Powołanie zespołu ds. dostępności, otwartości, uniwersalności i równego traktowania.
6. Wykwalifikowanie specjalistów w zakresie likwidacji barier architektonicznych, cyfrowych, informacyjnych, komunikacyjnych oraz społecznych.
7. Audyt funkcjonalny uczelni w zakresie dostępności i równego traktowania.

¹² Definicja takiej konferencji zostanie określona oddzielnie w odpowiedniej polityce. Generalnie chodzi o pracowników uczelni z tzw. TOP 500 lub autorów najczęściej cytowanych publikacji wedle rankingu TOP 10.

8. Zwiększenie zakresu usług z zakresu dostępności i dostosowania do szczególnych potrzeb.

Wskaźniki osiągnięcia celów:

1. Przyjęcie dokumentów: polityka dostępności, otwartości i uniwersalności, polityka równego traktowania, procedury postępowania w trudnych sytuacjach dydaktycznych.
2. Zwiększenie liczby specjalistów zajmujących się dostępnością Uczelni na poziomie centralnym oraz na wydziałach.
3. Rozszerzenie katalogu usług w zakresie szczególnych potrzeb (m.in. zwiększenie dostępności konsultacji specjalistycznych dla studentów i pracowników).
4. Poprawa oznakowania budynków uczelni w odniesieniu do szczególnych potrzeb.
5. Regularne prace zespołu ds. dostępności, otwartości, uniwersalności i równego traktowania na Uniwersytecie Śląskim oraz wytyczanie kierunków działań we wszystkich obszarach funkcjonowania Uczelni.
6. Badanie opinii pracowników i studentów.

Wskaźniki w latach 2020–2025:

1. Realizacja na poziomie centralnym oraz na wydziałach przyjętych dokumentów, dotyczących dostępności, otwartości, uniwersalności, równego traktowania oraz procedur postępowania w trudnych sytuacjach dydaktycznych
2. Zwiększenie liczby dokumentów podstawowych (strategia, regulaminy, zarządzenia) zawierających wytyczne Uczelni w zakresie dostępności, otwartości, uniwersalności i równego traktowania.
3. Poprawa wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji w zakresie dostępności, otwartości, uniwersalności i równego traktowania.
4. Zbudowanie kompetencji kadry naukowo-dydaktycznej oraz administracyjnej w zakresie dostępności, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji społecznych oraz radzenia sobie z problemami natury psychicznej.
5. Wdrożenie zaleceń audytu funkcjonalnego.

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

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

Wdrożenie *Strategii* wymaga następującego toku postępowania:

1. Ustalenie osób odpowiedzialnych za wdrożenie *Strategii* i realizację poszczególnych działań operacyjnych w każdym z obszarów na poziomie Uniwersytetu, wydziałów i instytutów.
2. Do końca 2019 roku zatwierdzenie ustalonych przez kierowników jednostek wskaźników realizacji działań operacyjnych w krótko- i długoterminowej perspektywie czasowej.
3. Przyjęcie harmonogramu poszczególnych działań realizowanych od 1.10.2019 roku wraz z planem sprawozdawczym.
4. Ustalenie budżetu poszczególnych działań.
5. Stworzenie polityk obszarowych zawierających szczegółowe plany osiągnięcia poszczególnych celów operacyjnych¹³:
 - a) kadrowej;
 - b) naukowej;
 - c) kształcenia;
 - d) inwestycyjnej (infrastrukturalnej);
 - e) informacyjnej i promocyjnej (widzialność);
 - f) współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
7. Utworzenie w administracji ogólnouczelnianej jednostki odpowiedzialnej za monitorowanie wdrażania *Strategii* na poziomie Uniwersytetu i wydziałów, która będzie na bieżąco współpracowała z władzami rektorskimi, Kolegium rektorsko-dziekańskim, Radą Uczelni,

¹³ Polityki obszarowe tworzone na wydziałach i w instytutach są spójne z politykami obszarowymi ogólnouczelnianymi i dodatkowo uwzględniają specyfikę tych jednostek.



pracownikami pełniącymi funkcje kierownicze oraz innymi organami i ciałami kolegialnymi. Ewaluacja postępów w osiąganiu poszczególnych celów operacyjnych w cyklach kwartalnych z zastosowaniem wskaźników osiągnięcia tych celów.

6. Uniwersytet Śląski jutro. Stan docelowy – wizja

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

Kadra

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

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

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

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

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

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

Nauka

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

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

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

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

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

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

Uniwersytet zapewnia wolność prowadzenia badań, umożliwiając dobrowolny wybór grupy badawczej i tematów badawczych. Pracownicy

mają świadomość konieczności wniesienia istotnego wkładu w rozwój nauki. Odpowiedzialność za rozwój poszczególnych dyscyplin spoczywa na wszystkich członkach wspólnoty Uniwersytetu, a nade wszystko na dyrektorach instytutów.

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

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

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

Nowa struktura Uczelni sprzyja efektywnemu wdrożeniu modelu zarządzania badaniami naukowymi z poziomu poszczególnych dyscyplin uprawianych w instytutach. Zniesienie sztywnych struktur organizacyjnych

najniższego rzędu (zakłady i katedry) dało pracownikom, w szczególności młodym, możliwość swobodnego rozwoju naukowego.

Kształcenie

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

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

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

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

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

Uniwersytet umożliwia kształcenie zindywidualizowane – studenci w dużym stopniu korzystają ze wsparcia opiekunów (tutorów) i doradców



kariery zawodowej. Studenci są angażowani w badania i mogą upowszechniać ich wyniki.

Infrastruktura

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

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

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

Współpraca z otoczeniem

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



Uniwersytet współpracuje ze szkołami. Pełni rolę kulturotwórczą, służącą inspirowaniu krytycznego i twórczego myślenia. Organizuje wydarzenia o charakterze edukacyjnym i kulturalnym adresowane do społeczności lokalnej, które wspierają wszechstronny rozwój jednostki, tworzą więzi społeczne oraz podkreślają znaczenie refleksji nad tożsamością indywidualną i zbiorową. Kieruje do mieszkańców regionu bogatą ofertę rozwoju indywidualnego, w szczególności w ramach Centrum Inicjatyw Rozwoju Personalnego. Uczelnia w swoich planach badawczych uwzględnia potrzeby społeczne otoczenia i regionu, wykorzystuje do tego koncepcję inteligentnej specjalizacji. Powstają regionalne sieci współpracy. Liderzy badań naukowych – ambasadorowie Uczelni – współpracują z otoczeniem biznesowym, aktywizując je do współpracy z Uniwersytetem.

Widzialność

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

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

7. Spis celów operacyjnych

Obszar: KADRA

Cel 1 (PDS): Wzmocnienie zasobów kadrowych poprzez zatrudnianie wybitnych uczonych na wszystkich etapach ich naukowego rozwoju, mających potencjał dokonywania znaczących odkryć naukowych oraz umiejętność tworzenia zespołów badawczych i kierowania nimi / 25

Cel 2 (PDS): Modyfikacja systemu zatrudniania pracowników niebędących nauczycielami akademickimi / 26

Cel 3 (PDS): Stworzenie warunków rozwoju zawodowego pracowników / 27

Obszar: NAUKA

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

Cel 2: Wzmocnienie współpracy z najbardziej renomowanymi zespołami naukowymi na świecie / 31

Cel 3 (PDS): Upowszechnienie projektowego sposobu prowadzenia badań naukowych wzorowanego na systemach grantowych / 32

Cel 4 (PDS): Wyrównanie efektywności badań naukowych w dyscyplinach uprawianych w Uniwersytecie do najwyższego poziomu / 32

Obszar: KSZTAŁCENIE

Cel 1 (PDS): Modyfikacja oferty kształcenia w celu ściślejszego powiązania jej z działalnością badawczą z uwzględnieniem kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego przedstawionych w *Agendzie modernizacji szkolnictwa wyższego: Europa – Nowa wizja rozwoju do 2025* / 35

Cel 2: Umieędzynarodowienie kształcenia / 36

Cel 3: Indywidualizacja kształcenia i kształcenie projektowo-problemowe / 38

Cel 4: Nowoczesne metody kształcenia wykorzystujące nowe technologie bazujące na interaktywności / 38

Obszar: INFRASTRUKTURA

Cel 1: Poprawa warunków pracy i studiowania poprzez nowe inwestycje oraz modernizację istniejących obiektów / 41

Cel 2 (PDS): Optymalizacja dostępu do istniejącej infrastruktury badawczej i dydaktycznej / 42

Cel 3: Zakup aparatury dla POB / 43

Cel 4: Cyfryzacja procesów i procedur w Uniwersytecie / 43

Obszar: WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

Cel 1 (PDS): Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym / 45

Obszar: WIDZIALNOŚĆ

Cel 1 (PDS): Poprawa widzialności Uniwersytetu w kraju i za granicą poprzez profesjonalnie prowadzoną politykę informacyjną / 47

Cel 2: Zbudowanie wizerunku Uniwersytetu dostępnego i otwartego (DUO) / 48



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH

Uniwersytet Śląski w Katowicach
ul. Bankowa 12
40-007 Katowice

www.us.edu.pl