

**STRATEGIA ROZWOJU  
UNIwersYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU  
NA LATA 2009-2019**

NOWELIZACJA



POZNAŃ, listopad 2013

Przygotował Zespół ds. Strategii Rozwoju UAM

w składzie:

prof. Grzegorz Schroeder (przewodniczący)

prof. UAM Sławomir Banaszak

Natalia Chromińska

Prof. UAM Agnieszka Cybal-Michalska

Prof. Rafał Drozdowski

Prof. Katarzyna Dziubalska-Kołaczyk

Katarzyna Linke

Maria Lutomska

Prof. UAM Witold Mazurczak

Prof. Bogusław Mróz

Prof. Tadeusz Strykiewicz

Redakcja: Natalia Chromińska

Konsultacje merytoryczne: prof. UAM Jacek Guliński

Opracowanie graficzne: Jolanta i Magdalena Latosińskie

Konsultacje językowe: prof. Bogdan Walczak

Zdjęcia: Maciej Nowaczyk

## **SPIS TREŚCI**

- 1. Wprowadzenie**
- 2. Nowa perspektywa**
- 3. Misja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu**
- 4. Wizja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu**
- 5. Strategiczne zalecenia umożliwiające osiągnięcie zaplanowanych celów operacyjnych**
- 6. Cele strategiczne i operacyjne**
- 7. Karty strategiczne**

## WPROWADZENIE



Senat naszego Uniwersytetu w dniu 29 czerwca 2009 roku podjął uchwałę nr 73/2009 w sprawie zatwierdzenia dokumentu "Strategia Rozwoju Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na lata 2009-2019". W dokumencie tym po raz pierwszy na naszej uczelni nie tylko jednoznacznie zdefiniowano misję, wizję, cele strategiczne i operacyjne, ale również bardzo szczegółowo opracowano działania mające przyczynić się do osiągnięcia założonych celów. W wyznaczonym dla UAM planie strategicznym założono rozwój uniwersytetu drogą „konserwatywnej innowacji”, która – zachowując swój tradycjonalistyczny charakter, dostrzega równocześnie potrzeby istotnych zmian i reform. Założone zmiany miały być przewidywalne i o ewolucyjnym charakterze.

Sukcesem uczelni jednakowoż nie jest samo opracowanie strategii rozwoju i piękne wydanie dokumentu, ale przede wszystkim skuteczna implementacja jego zapisów. Przyjęta, zatem w Strategii UAM formuła działania nakładała na Rektora, Prorektorów, Dziekanów, Kanclerza, Kwestora i Kierowników działów administracji podjęcie w określonym czasie czynności zmierzających do zrealizowania zaplanowanych celów, a także przedstawienie w rocznym sprawozdaniu stopnia ich wykonania oraz powodów niepowodzenia bądź opóźnienia w ich realizacji. Zadania zrealizowane na najniższym, najbardziej szczegółowym poziomie strategii, składały się na osiąganie celów wyższych rzędów. Zachowanie tej logiki w realizacji strategii pozwalało na zintegrowane zarządzanie Uczelnią, a jednocześnie wymuszało dążenie do osiągnięcia zaplanowanych celów strategicznych.

Niniejsze opracowanie stanowi uaktualnioną wersję Strategii Rozwoju UAM. Misja i wizja pozostały bez zmian, znowelizowane zostały natomiast częściowo cele strategiczne i w dużej mierze cele operacyjne. Pierwsza Strategia opisywała zadania Uczelni na cztery lata, czyli jedną kadencję rektorską. Obecna nowelizacja to zadania do wykonania do końca obecnej kadencji, dostosowane do zmieniających się warunków, w których przyszło funkcjonować naszej Uczelni.

Wyrażam przekonanie, że te ambitne zapisy wraz z wysiłkiem i zaangażowaniem całej społeczności naszej Uczelni, przyczynią się do utrzymania jej wysokiej pozycji w świecie akademickim.

Prof. dr hab. Bronisław Marciniak

Rektor

## NOWA PERSPEKTYWA

Przyjęta przez Rektora konsekwentna polityka implementacji Strategii Rozwoju UAM doprowadziła do zrealizowania wielu celów operacyjnych w zaplanowanych terminach. Przyjęta strategia UAM nie tylko uporządkowała i pozwoliła na ocenę wielu rozproszonych działań, ale również przyczyniła się do opracowania jasnych i spójnych zasad sprawozdawczości z działalności Uniwersytetu.

Nowe, strategiczne podejście do zarządzania zaowocowało zmianami, które dla podstawowej działalności uczelni można streścić w kilku punktach: proefektywnościowe zarządzanie badaniami naukowymi, budowa sprawnego systemu pozyskiwania funduszy europejskich (na badania naukowe, działalność dydaktyczną, wspomaganie zarządzania oraz infrastrukturę budowlaną i badawczą), wprowadzenie wewnętrznego systemu oceny i zapewnienia jakości kształcenia oraz opracowanie koncepcji kształcenia językowego studentów.

Uniwersytet dobrze zarządzany nie ma się zmienić w nastawione głównie na zysk przedsiębiorstwo, lecz w uniwersytet funkcjonujący lepiej niż w poprzednim okresie. Profesjonalizm w zarządzaniu polega m.in. na zrozumieniu natury własnej branży i jej otoczenia. Zapoczątkowano zatem planowe zarządzanie marką i kształtowaniem wizerunku UAM, a także doskonalenie kultury organizacyjnej poprzez jej badania oraz inicjatywy służące podnoszeniu kwalifikacji kadry, szczególnie kierowniczej. W celu zwiększenia efektywności organizacji pracy administracji centralnej, wydziałowej i innych jednostek organizacyjnych rozpoczęto wdrażanie zarządzania obiegiem informacji wewnątrz Uczelni i wprowadzanie nowych technologii informacyjnych, informatycznych oraz komunikacyjnych. Przeprowadzany jest audyt rozwiązań organizacyjnych i zarządczych UAM, którego celem jest udoskonalenie funkcjonowania Uniwersytetu w sferze organizacji i zarządzania poprzez opracowanie propozycji docelowego rozwiązania organizacyjnego i zarządczego.

Zarządzanie finansami uczelni prowadzących różnorodne, przenikające się formy aktywności, o kilkusetmilionowych budżetach, musi być prowadzone w sposób profesjonalny, przy użyciu nowoczesnych narzędzi, w tym zintegrowanych systemów informatycznych, z uwzględnieniem elementów ryzyka. Funkcjonowanie instytucji w środowisku konkurencji wymusza oparcie całej działalności na rachunku ekonomicznym. Stąd intensywne przygotowania do optymalizacji zarządzania finansami Uczelni, wykorzystanie nowych narzędzi informatycznych w analizach finansowych oraz konkurs na nowe stanowisko – Kanclerza ds. Ekonomicznych, którego głównym zadaniem będzie współtworzenie, wdrażanie oraz monitorowanie realizacji strategii rozwoju Uniwersytetu w obszarze gospodarki finansowej. Wreszcie należy wspomnieć o bardziej planowym podejściu do szerokiego programu inwestycyjnego, realizowanego przez UAM, uwzględniającego przygotowanie mapy drogowej oraz pozyskiwanie środków na inwestycje i remonty (w tym waloryzacja programu wieloletniego) czy pozbywanie się zbędnych nieruchomości, obciążających nasz budżet.

Szczegółowe dane dotyczące zrealizowanych zadań operacyjnych przedstawiają roczne sprawozdania Rektora z działalności Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu za lata 2009, 2010, 2011 i 2012. Układ treści tychże sprawozdań (dla ułatwienia porównań) pokrywał się z układem strategii.

Co się nie udało w pierwszej czterolatce wdrażania zapisów strategicznych? Strategia, by nie pozostała tylko pomysłem i czystą abstrakcją, musiała zostać przełożona na

konkretne zadania, ujęte w kartach strategicznych. Dwa podstawowe czynniki sukcesu we wdrożeniu strategii to właściwa sekwencja wdrażania zaplanowanych działań oraz ich wewnętrzna spójność. Wydaje się, że część działań została zaplanowana zbyt optymistycznie w stosunku do posiadanych zasobów czy możliwości czasowych. Brakowało też hierarchizacji poszczególnych zadań, która powinna uwzględniać powiązania między poszczególnymi celami. Opóźnienie jednego zadania uniemożliwia bowiem wykonanie szeregu innych zadań określonych w czasie.

Dostrzeżono także, że niedostatecznie uwzględniono tzw. kaskadowanie strategii, czyli stopniowe przekładanie kart strategicznych na coraz niższe szczeble w instytucji, przez co ograniczone było komunikowanie zapisów strategii wewnątrz uniwersytetu, a także powiązanie jej z codzienną działalnością podstawowych jednostek organizacyjnych UAM. Co prawda powstały wydziałowe zespoły ds. strategii, które przygotowały własne strategie, ale część z nich nie została ściśle powiązana ze strategią ogólnouczelnianą.

Niezrealizowanie wszystkich założonych zadań wynikało także z nieprzewidywalności otoczenia, w jakim funkcjonowała Uczelnia.

Przyjęta w 2013 roku nowelizacja Strategii UAM uwzględnia dynamicznie zmieniające się warunki zewnętrzne, w tym przepisy prawne dotyczące szkolnictwa wyższego. W czasie pracy nad nowelizacją Strategii zostały wykorzystane następujące materiały:

- Sprawozdania roczne Rektora z działalności UAM w Poznaniu za lata 2009-2012;
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie Wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz zmianie niektórych innych ustaw;
- Znowelizowana ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym;
- Znowelizowana ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki;
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki;
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju;
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Nauki;
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. – Przepisy wprowadzające ustawy reformujące system nauki;
- Polska Mapa Drogowa IB – Lista projektów umieszczonych na Polskiej Mapie Drogowej Infrastruktury Badawczej (Warszawa 2011 r.);
- Krajowy Program Badań (opracowany na podstawie art. 4 ust. 1 ustawy o zasadach finansowania nauki) Założenia polityki naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa (Załącznik do uchwały nr 164/2011 Rady Ministrów z dnia 16 sierpnia 2011 r.);
- Projekt założeń do ustawy o zmianie ustawy o zasadach finansowania nauki oraz niektórych innych ustaw;
- Projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw;
- Rozporządzenie MNiSW z dnia 13 lipca 2012 r. w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym;
- Szkolnictwo Wyższe w Polsce, Zespół Wydziału Analiz Systemowych w MNiSW, lipiec 2013;

- Foresight kadry nowoczesnej gospodarki, Warszawa 2009;
- Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka. Komisja Europejska, EURYDICE Sieć informacji o edukacji w Europie, Warszawa 2009;
- Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020. Założenia Umowy Partnerstwa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego;
- COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS „Supporting growth and jobs – an agenda for the modernisation of Europe's higher education systems, Bruksela 2011;
- Further and Higher Education Strategy 2020, Recommendations of the National Commission for Higher Education, Malta 2009;
- EUROPEAN FRAMEWORK PROGRAMME FOR RESEARCH AND INNOVATION “Specific Programme Implementing Horizon 2020 - The Framework Programme for Research and Innovation (2014-2020)”, Komisja Europejska;
- Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2012-2020, „Dynamiczna Polska”, Ministerstwo Gospodarki;
- Stan i perspektywy rozwoju infrastruktury informatycznej nauki do roku 2020;
- Konkluzje Rady Unii Europejskiej z dnia 11 maja 2010 roku w sprawie społecznego wymiaru kształcenia i szkolenia (2010/C 135/02);
- Report to the European Commission on “Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions”, High Level Group on the Modernisation of Higher Education, 2013;
- Wielkopolska 2020. Zaktualizowana Strategia Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 roku, Poznań, 2012;
- Strategia Rozwoju Miasta Poznania do roku 2030, Poznań, 2010 (w szczególności program strategiczny „Akademicki i naukowy Poznań”);
- Lokalny Plan Działania na rzecz sektorów kreatywnych w Poznaniu i Wielkopolsce, Poznań 2013.

# MISJA

## UNIwersYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU

### **PATRZĄC W PRZYSZŁOŚĆ, NIE ZAPOMINAMY O TRADYCJI**

Uniwersytet swoimi korzeniami sięga do tradycji akademickich Poznania, wywodzących się od działającej tu już w XVI wieku Akademii Lubrańskiego oraz kolegium Towarzystwa Jezusowego, które aktami polskich monarchów z 1611 i 1678 r. wyniesione zostało do godności uniwersytetu. Rozwojowi uczelni położyły kres lata niewoli narodowej. Z chwilą odzyskania niepodległości w 1918 r., z inicjatywy członków powstałego w 1857 r. Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, z poparciem lokalnych polskich władz, otwarto 7 maja 1919 r. podwoje uniwersytetu, zwanego początkowo Wszechnicą Piastowską, od 1920 r. Uniwersytetem Poznańskim, a od 1955 r. noszącego imię Adama Mickiewicza.

Do dziś Uniwersytetowi przyświecają te cele, które leżały u podstaw jego powstania, odzwierciedlone w słowach jednego z założycieli: „Ziszczają się marzenia i tęsknoty pokoleń, wolność polityczno-państwowa staje się naszym udziałem, a równocześnie w myśl szczytnej pamięci o zasadach ojców naszych, że wolnym może być tylko naród światły, jedna z pierwszych trosk odradzającej się Polski to troska o światło dla narodu”.

### **JESTEŚMY SILNI JEDNOŚCIĄ BADAŃ I KSZTAŁCENIA**

Uniwersytet świadomy zobowiązań wynikających z bogatej tradycji, prowadzi badania naukowe w zakresie nauk przyrodniczych, ścisłych, humanistycznych i społecznych. W jedność z badaniami przygotowuje adeptów nauki i kształci studentów, odpowiadając na wyzwania edukacyjne współczesnego społeczeństwa. Stale poszerza i aktualizuje programy badań naukowych oraz treści programów studiów, kładąc szczególny nacisk na ich interdyscyplinarność i umiędzynarodowienie. Zwiększa różnorodność form i trybów studiowania i daje studentom możliwość kształtowania indywidualnego toku studiów. Uniwersytet, działając na poziomie lokalnym i globalnym, zapewnia znakomitą jakość dyplomu oraz powszechny dostęp do wiedzy.

Uniwersytet dba o rozwój swojego najwyższego dobra – kapitału intelektualnego, tkwiącego w pracownikach naukowych, dydaktycznych, technicznych i administracyjnych, a także w doktorantach i studentach. Uniwersytet buduje wspólnotę profesjonalistów, społeczność ludzi, dla których współpraca jest drogą do dalszego rozwoju.

### **JESTEŚMY CZĘŚCIĄ WIELKOPOLSKI, POLSKI, EUROPY I ŚWIATA**

Uniwersytet jest źródłem postępu i służy dobru jednostki i społeczeństwa. Jego działalność to jeden z najważniejszych czynników rozwoju Poznania i Wielkopolski, a w dużej mierze również całego kraju. Uniwersytet jest otwarty na potrzeby miasta i regionu, realizując liczne inicjatywy naukowe, dydaktyczne i kulturalne, a także aktywnie zabiega o wytworzenie wokół siebie klimatu przyjaznego nauce i edukacji. Uczelnia pogłębia związki z praktyką gospodarczą, przyczyniając się do wzrostu konkurencyjności gospodarki regionu, oraz współtworzy system edukacji ustawicznej.



Uniwersytet szczeni się mianem uczelni europejskiej i w swojej działalności kieruje się zasadami zgodnymi z Wielką Kartą Uniwersytetów Europejskich. Propaguje idee proeuropejskie oraz aktywnie uczestniczy w międzynarodowym życiu naukowym, realizując wspólne programy badawcze i edukacyjne. Umacnia związki z krajami Unii Europejskiej oraz podejmuje nowe inicjatywy dające możliwości współpracy z państwami Europy Wschodniej.

### **TWORZYMY ELITY ŻYCIA SPOŁECZNEGO I GOSPODARCZEGO**

Uniwersytet prowadzi badania naukowe na najwyższym, światowym poziomie, których wyniki mają niezaprzeczalną wartość dla społeczeństwa, nauki, kultury i gospodarki. Uniwersytet kształci kadry, zdolne zapewnić postęp nauki. Wysoką jakością badań i kształcenia potwierdzają krajowe oraz międzynarodowe systemy oceny.

Uniwersytet przygotowuje do pracy zawodowej wysoko wykwalifikowanych, przedsiębiorczych, pełnych inicjatywy i twórczych absolwentów, tworzących nowe idee i wzorce życia społecznego, umiejących działać na konkurencyjnym globalnym rynku. Uniwersytet wychowuje w duchu patriotyzmu, poszanowania praw człowieka, demokracji i odpowiedzialności za losy państwa i społeczeństwa.

### **NASZYM OBOWIĄZKIEM JEST KSZTAŁTOWANIE DZIEDZICTWA KULTUROWEGO**

Uniwersytet pragnie upowszechniać te wartości, które konstytuują wspólnotę dziedzictwa duchowego i kulturowego Europy, wraz z wpisaną w nie tradycją rodzimą. Uniwersytet jest społecznością cechującą się wrażliwością etyczną we wszystkich przejawach swojej działalności naukowej, dydaktycznej i kulturotwórczej, ale także instytucją, która z racji swego posłannictwa zapewnia integralność wszystkich nauk.

Uniwersytet spełnia szczególną misję, kształtując - w duchu samodzielnego myślenia i swobody dyskusji - badania naukowe i myśl twórczą oraz ściśle powiązane z nimi działania edukacyjne, z poszanowaniem zasad humanizmu, demokracji i tolerancji. Jest wspólnotą profesorów i studentów, która ideał poszukiwania prawdy wpisała w przestrzeń akademickiej wolności badań naukowych i studiów, w zgodzie z zasadą działania dla dobra wspólnego.

## **WIZJA**

### **UNIwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu**

Pragniemy, by w roku 2019, obchodząc swoje 100-lecie, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu był uczelnią, która:

- podejmuje światowe wyzwania, wielkie projekty i wspólne inicjatywy z najwybitniejszymi i największymi ośrodkami akademickimi na świecie;
  - jest jednym z czołowych uniwersytetów w Europie, obecnym w światowych rankingach, o wysokim poziomie i innowacyjności badań, przyjaznym studentowi, sprawnie zarządzanym, słynącym z tolerancji, otwartości i różnorodności;
  - jest autorytetem w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym kraju;
  - stanowi integralną część miasta, dzięki czemu akademicki Poznań zdecydowanie wyróżnia się na tle Polski;
  - gwarantuje w ramach nowoczesnych kampusów uniwersyteckich warunki studiowania i pracy naukowo-badawczej odpowiadające najwyższemu światowemu standardom;
  - harmonijnie łączy na różnych poziomach nauczania powszechność i masowość z elitarnością studiów;
  - zapewnia studentom możliwość indywidualnego kształcenia pod opieką najwybitniejszych naukowców – mistrzów.
- Naszym dążeniem jest, by Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu był rozpoznawalny poprzez:
- łączenie śmiałych wizji rozwoju z poszanowaniem tradycyjnych wartości akademickich;
  - otwartość na wszelkie innowacje naukowo-badawcze, dydaktyczne i organizacyjne oraz odwagę w ich wspieraniu;
  - dyplom bardzo wysoko ceniony przez pracodawców.

## ZALECENIA STRATEGICZNE

1. Misją Uniwersytetu jest wspieranie i gwarantowanie wolności **BADAŃ NAUKOWYCH**, z czego w naturalny sposób wynika ich różnorodność. Jednakże ze względu na potrzeby społeczne, kulturowe czy gospodarcze wskazane jest w jednostkach podstawowych odniesienie się do kwestii priorytetowych kierunków badań i alokacja środków finansowych na te kierunki. Finansowanie działalności naukowej i utrzymywanie infrastruktury badawczej nie może dokonywać się tylko z dotacji budżetowej. Stąd oczekiwanie, że każdy pracownik naukowy i naukowo-dydaktyczny oraz doktorant podejmować będzie starania o środki finansowe na badania ze źródeł zewnętrznych. Uniwersytet będzie wspierał działania pracowników i doktorantów wszystkich dziedzin nauki zmierzające do zdobywania zewnętrznych środków finansowych.
2. Uniwersytet powinien dążyć do tego, aby stać się uczelnią badawczą, kształcąca na najwyższym poziomie optymalną liczbę studentów, a najlepszym z nich stwarzającą dodatkowe możliwości rozwoju wiedzy i umiejętności. Jednocześnie UAM mając na uwadze zalecenia UE w sprawie społecznego wymiaru kształcenia, świadomy że system kształcenia i szkolenia znacznie pomaga zwiększać spójność społeczną, aktywność obywatelską i samorealizację społeczeństwa oraz tego, że rosnąca konkurencja międzynarodowa sprawia, że potrzebne stały się wysokie umiejętności zawodowe, będzie kontynuował prace nad zapewnieniem równości szans w dostępie do kształcenia akademickiego przez zwiększenie dostępności dla osób dorosłych i z tzw. grup gorzej reprezentowanych (m.in. ze względu na położenie ekonomiczne lub niepełnosprawność) oraz stwarzanie możliwości kończenia nauki w UAM studentom z tych grup. Uniwersytet, jako jeden z najlepszych w kraju, prowadzi powszechnie dostępne **KSZTAŁCENIE STUDENTÓW** na pierwszym stopniu studiów wyższych. Drugi i trzeci stopień kształcenia kierowane są do najlepszych kandydatów i limitowane liczbą przyjęć na dobrze zdefiniowane dla potrzeb społecznych i gospodarczych kierunki studiów. Kluczowym problemem dotyczącym rekrutacji studentów i doktorantów jest określenie progu minimalnych wymogów stawianych kandydatom pragnącym studiować na wszystkich stopniach kształcenia w UAM. Rekrutacja i proces dydaktyczny winien być realizowany na wydziałach przy zaangażowaniu specjalistów z innych jednostek organizacyjnych uczelni i otoczenia zewnętrznego (biznesu, przemysłu, samorządu, polityki). Całkowita liczba studentów na kierunkach wszystkich stopni kształcenia nie powinna radykalnie się zwiększać. Jednocześnie Uczelnia powinna praktycznie wdrażać strategię uczenia się przez całe życie poprzez przygotowanie kompleksowej oferty, która dopełni lub przekształci dotychczasowe dokonania edukacyjne naszych absolwentów, przynosząc dodatkowe dochody i pożytki otoczeniu.
3. Uniwersytet jest **OTWARTY** na potrzeby miasta i regionu, a uczelnia pogłębia związki z praktyką gospodarczą i społeczną. Budowa efektywnych relacji z gospodarką to aktywne włączenie się w prace mające na celu opracowanie Programu Wykonawczego dla Regionalnej Strategii Innowacji (RSI) w kontekście przyszłej perspektywy finansowej (2014-2020) oraz określenia inteligentnych specjalizacji regionalnych zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej. Jednocześnie deklarujemy kontynuowanie naszych starań na rzecz większej integracji, a w przyszłości szeroko rozumianej unii poznańskich szkół wyższych. Więcej uwagi powinniśmy poświęcić współdziałaniu z instytucjami rządowymi i samorządowymi. Przyszłością UAM jest

też współpraca międzynarodowa, w tym przede wszystkim z uczelniami i instytucjami Unii Europejskiej.

4. Zmieniające się w europejskim obszarze szkolnictwa wyższego założenia i kierunki rozwoju edukacji oraz priorytety badań naukowych stwarzają konieczność przeprowadzenia w Uniwersytecie – funkcjonującym z bardzo złożoną **STRUKTURĄ ORGANIZACYJNĄ** o znacznym stopniu rozdrobnienia jednostek badawczych i dydaktycznych – procesu konsolidacji i uproszczenia owej struktury. Nadrzędnym celem takich działań winno być zapewnienie skutecznej realizacji zadań statutowych przez Uniwersytet. Wskazane jest również tworzenie podstaw organizacyjnych do powoływania dużych szkół i grup badawczych o charakterze interdyscyplinarnym.
5. **POLITYKA KADROWA I FINANSOWA** winna prowadzić do ścisłego powiązania rozwoju kadry z priorytetami i potrzebami dydaktycznymi oraz badawczymi uczelni. Z powodu swojej roli Uniwersytet winien być miejscem promującym innowacyjność i efektywność pracy, zapewniającym indywidualną ścieżkę rozwoju kariery wszystkim pracownikom. Uniwersytet powinien wprowadzić elastyczną politykę narzutów, dotyczącą grantów, studiów niestacjonarnych, studiów podyplomowych, oferty LLL oraz przedsiębiorczości akademickiej.
6. Uczelnia, podczas procesu **DECENTRALIZACJI ZARZĄDZANIA** powinna zapewnić stabilność finansowo-organizacyjną wszystkim jednostkom organizacyjnym, konieczną do realizacji zadań statutowych oraz umożliwić w tym okresie podjęcie zmian gwarantujących osiągnięcie najwyższej efektywności działań zarówno w obszarze naukowym jak i dydaktycznym. Zaleca się także rozważenie korzystania z zasobów zewnętrznych (outsourcingu) w realizacji części zadań świadczonych dziś przez administrację UAM. Pozwoli to na koncentrację procesów zarządczych na zasadniczych celach Uczelni.
7. Koszty utrzymania oraz zarządzania dużą liczbą nieruchomości na terenie miasta Poznania i kraju, związanych nie tylko z działalnością statutową Uczelni, wymuszają przeprowadzenie w najbliższym czasie analizy ekonomicznej i wdrożenie „mapy drogowej” dotyczącej optymalnego **ZARZĄDZANIA NIERUCHOMOŚCIAMI**, w tym sprzedaży części majątku UAM. Nowe inwestycje lub zakupy nieruchomości winny każdorazowo być poprzedzone wielostronną analizą (w tym analizą efektywności ekonomicznej inwestycji).

# CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

## CEL STRATEGICZNY 1. BADANIA NAUKOWE na światowym poziomie

### CEL OPERACYJNY 1.1

#### **Wspieranie rozwoju naukowego pracowników i doktorantów**

- 1.1.1 Osiągnięcie najwyższych kategorii naukowych przez wszystkie podstawowe jednostki organizacyjne
- 1.1.2 Budowa systemu oceny jakości badań oraz powiązania finansowania badań z efektami naukowymi
- 1.1.3 Wyłanianie i wspieranie jednostek o wybitnym potencjale naukowym i intelektualnym
- 1.1.4 Rozwój kompetencji menadżerskich pracowników nauki i doktorantów

### CEL OPERACYJNY 1.2

#### **Interdyscyplinarność i umiędzynarodowienie badań naukowych**

- 1.2.1 Przewycięzanie barier dzielących poszczególne dyscypliny nauki poprzez tworzenie wspólnych płaszczyzn i zespołów badawczych
- 1.2.2 Zwiększanie międzynarodowej wymiany badaczy
- 1.2.3 Wzrost aktywności w pozyskiwaniu środków na badania z zagranicy
- 1.2.4 Upowszechnianie i promocja wyników badań oraz zwiększenie obecności Uniwersytetu w europejskim i światowym obszarze badawczym
- 1.2.5 Zwiększanie liczby publikacji o zasięgu międzynarodowym

### CEL OPERACYJNY 1.3

#### **Wzmacnianie infrastruktury badawczej**

- 1.3.1 Rozwiązania organizacyjne zmierzające do efektywnego wykorzystania infrastruktury badawczej
- 1.3.2 Optymalizacja funkcjonowania systemu biblioteczno-informacyjnego

### CEL OPERACYJNY 1.4

#### **Wdrożenie systemu ochrony i korzystania z własności intelektualnej**

### CEL OPERACYJNY 1.5

#### **Utworzenie repozytorium wiedzy w obszarze badań naukowych**

### CEL OPERACYJNY 1.6

#### **Opracowanie skutecznych procedur pozyskiwania środków na naukę w perspektywie 2014-2020**

## **CEL STRATEGICZNY 2.** **Najwyższa jakość KSZTAŁCENIA**

### **CEL OPERACYJNY 2.1**

**Opracowanie i wdrażanie podstawowych założeń strategii kształcenia UAM**

### **CEL OPERACYJNY 2.2**

**Kontynuacja działań Uczelnianego Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia**

2.2.1 Ocena jakości kształcenia

2.2.2 Doskonalenie jakości kształcenia

2.2.3 Rozwijanie systemu informacyjnego

### **CEL OPERACYJNY 2.3**

**Wdrażanie Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK) dla szkolnictwa wyższego**

2.3.1 Weryfikacja programów kształcenia i programów studiów

2.3.2 Informacja i promocja KRK

### **CEL OPERACYJNY 2.4**

**Kształtowanie kompetencji absolwenta zgodnie z oczekiwaniami społecznymi oraz wymogami rynku pracy**

2.4.1 Powiązanie efektów kształcenia z wymogami rynku pracy

2.4.2 Kształtowanie postaw etycznych

2.4.3 Wspieranie samorządności studenckiej i doktoranckiej

2.4.4 Wspieranie kultury i sportu studenckiego

### **CEL OPERACYJNY 2.5**

**Indywidualizacja procesu kształcenia**

2.5.1 Zmiany zasad naliczania pensum dydaktycznego

2.5.2 Wspieranie możliwości indywidualnego wyboru zajęć przez studentów I i II stopnia

2.5.3 Rozwój studenckiego ruchu naukowego

### **CEL OPERACYJNY 2.6**

**Rozwój i różnicowanie oferty dydaktycznej**

2.6.1 Optymalizacja procedur w zakresie tworzenia nowych kierunków studiów i specjalności

2.6.2 Rozwijanie nowych obszarów kształcenia

2.6.3 Budowa oferty i promowanie uczenia się przez całe życie (LLL)

2.6.4 Wspieranie e-learningu dla modułów kształcenia i kierunków

### **CEL OPERACYJNY 2.7**

**Internacjonalizacja kształcenia**

2.7.1 Podnoszenie kompetencji językowych studentów, doktorantów i pracowników

2.7.2 Poszerzanie oferty zajęć w językach kongresowych

2.7.3 Wzrost mobilności studentów i doktorantów

2.7.4 Tworzenie wspólnych programów studiów z uczelniami zagranicznymi

### **CEL OPERACYJNY 2.8**

**Podnoszenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich**

### **CEL OPERACYJNY 2.9**

**Rozbudowa nowoczesnej infrastruktury kształcenia**

2.9.1 Informatyzacja procesu kształcenia

2.9.2 Nowoczesne i dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami powierzchnie dydaktyczne

2.9.3 Infrastruktura dla kultury i sportu

2.9.4 Poprawa infrastruktury mieszkaniowej doktorantów i studentów

## **CEL STRATEGICZNY 3.**

### **Uniwersytet OTWARTY na otoczenie**

#### **CEL OPERACYJNY 3.1**

##### **Dalszy rozwój kulturotwórczej roli uczelni w mieście i regionie**

- 3.1.1 Wzmocnienie promocji nauki i edukacji
- 3.1.2 Udostępnianie infrastruktury uczelni dla potrzeb kultury, sztuki, sportu i rekreacji
- 3.1.3 Mecenat i organizacja przedsięwzięć artystycznych

#### **CEL OPERACYJNY 3.2**

##### **Otwarcie na potrzeby i aspiracje edukacyjne oraz naukowe społeczności miasta i regionu**

- 3.2.1 Współpraca z powszechnym systemem edukacyjnym
- 3.2.2 Doskonalenie kwalifikacji zawodowych i uzyskiwanie stopni naukowych przez osoby spoza sektora naukowego
- 3.2.3 Współpraca ze stowarzyszeniami i towarzystwami naukowymi, kulturalnymi i technicznymi

#### **CEL OPERACYJNY 3.3**

##### **Otwarcie uniwersytetu na potrzeby gospodarki opartej na wiedzy**

- 3.3.1 Transfer wiedzy do gospodarki i współpraca z przedsiębiorstwami oraz pracodawcami
- 3.3.2 Wspieranie przedsiębiorczości akademickiej
- 3.3.3 Wzmocnienie działań Biura Karier UAM

#### **CEL OPERACYJNY 3.4**

##### **Intensyfikacja współpracy z absolwentami uczelni**

#### **CEL OPERACYJNY 3.5**

##### **Nowe formy współpracy z władzami miasta i regionu**

#### **CEL OPERACYJNY 3.6**

##### **Integracja poznańskiego środowiska akademickiego w zakresie badań naukowych i dydaktyki**

## **CEL STRATEGICZNY 4.**

### **Uczelnia profesjonalnie ZARZĄDZANA**

#### **CEL OPERACYJNY 4.1**

##### **Strategiczne zarządzanie uczelnią**

- 4.1.1 Realizacja Strategii Rozwoju UAM na lata 2009-2019
- 4.1.2 Zarządzanie marką i kształtowanie wizerunku UAM

#### **CEL OPERACYJNY 4.2**

##### **Udoskonalenie kultury organizacyjnej**

#### **CEL OPERACYJNY 4.3**

##### **Stale podnoszenie jakości procesów organizacyjnych**

#### **CEL OPERACYJNY 4.4**

##### **Przekształcenie procesu administrowania w proces zarządzania potencjałem społecznym**

- 4.4.1 Nowoczesne kierowanie rozwojem pracowników
- 4.4.2 Podniesienie atrakcyjności uczelni jako pracodawcy

#### **CEL OPERACYJNY 4.5**

##### **Doskonalenie systemu zarządzania finansami**

- 4.5.1 Realizacja założeń polityki finansowej
- 4.5.2 Usprawnienie analityki finansowej

#### **CEL OPERACYJNY 4.6**

##### **Rozwój infrastruktury Uniwersytetu dla zapewnienia najwyższej efektywności badań i kształcenia**

- 4.6.1 Zakończenie inwestycji programu wieloletniego
- 4.6.2 Realizacja programu rozwoju infrastruktury UAM finansowanego z innych źródeł
- 4.6.3 Opracowanie kompleksowego projektu racjonalnej gospodarki nieruchomościami
- 4.6.4 Pozyskiwanie środków zewnętrznych na inwestycje i remonty