

**STRATEGIA ROZWOJU**

**UNIWERSYTETU KARDYNAŁA STEFANA WYSZYŃSKIEGO**

**W WARSZAWIE**

**2022 – 2025**

# SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI.....	2
1. WPROWADZENIE .....	4
2. MISJA .....	5
3. WIZJA .....	8
4. WARTOŚCI.....	9
5. METODYKA OPRACOWANIA STRATEGII, JEJ REALIZACJA, MONITOROWANIE I EWALUACJA .....	10
6. CELE STRATEGICZNE.....	11
6.1. CEL STRATEGICZNY NR 1: WYSOKI POZIOM BADAŃ NAUKOWYCH .....	11
6.1.1. <i>Cel operacyjny nr 1</i> .....	11
<i>Zwiększenie wpływu działalności naukowej Uczelni na rozwój światowej nauki</i> .....	11
6.1.2. <i>Cel operacyjny nr 2</i> .....	12
<i>Wzmocnienie i kompleksowe wsparcie interdyscyplinarnych zespołów badawczych realizujących Agendy Badawcze UKSW</i> .....	12
6.1.3. <i>Cel operacyjny nr 3</i> .....	12
<i>Zwiększenie liczby projektów badawczych pozyskiwanych ze źródeł zewnętrznych, w tym zagranicznych. Zwiększenie liczby projektów badawczych prowadzonych we współpracy z przedsiębiorcami i instytucjami publicznymi</i> .....	12
6.1.4. <i>Cel operacyjny nr 4</i> .....	13
<i>Rozwój poziomu czasopism naukowych, publikacji wydawanych w UKSW i bazy wiedzy</i> .....	13
6.1.5. <i>Cel operacyjny nr 5</i> .....	14
<i>Organizacja i usprawnienie zaplecza i infrastruktury procesu naukowego</i> .....	14
6.2. CEL STRATEGICZNY NR 2: WYSOKI POZIOM KSZTAŁCENIA UNIWERSYTECKIEGO.....	15
6.2.1. <i>Cel operacyjny nr 1</i> .....	15
<i>Podniesienie pozycji UKSW wśród polskich Uczelni – dążenie do uzyskania miejsca w pierwszej dziesiątce. Poprawa atrakcyjności studiów</i> .....	15
6.2.2. <i>Cel operacyjny nr 2</i> .....	16
<i>Doskonalenie jakości kształcenia poprzez efektywne wykorzystanie potencjału pracowników Uczelni oraz współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym i absolwentami. Rozwój systemu edukacji ustawicznej – Uniwersytetu Otwartego</i> .....	16
6.2.3. <i>Cel operacyjny nr 3</i> .....	18
<i>Doskonalenie jakości kształcenia poprzez efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii i metod dydaktycznych w procesie kształcenia</i> .....	18
6.2.4. <i>Cel operacyjny nr 4</i> .....	19
<i>Doskonalenie systemowego wsparcia studentów i doktorantów (Szkoła Doktorska) ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i potrzebującymi wsparcia</i> .....	19
6.3. CEL STRATEGICZNY NR 3 BUDOWANIE TOŻSAMOŚCI UNIWERSYTECKIEJ .....	20
6.3.1. <i>Cel operacyjny nr 1</i> .....	20
<i>Wzmacnianie roli Uniwersytetu jako ośrodka wszechstronnego rozwoju pracowników, doktorantów i studentów</i> .....	20
6.3.2. <i>Cel operacyjny nr 2</i> .....	20
<i>Kształtowanie wrażliwych, otwartych postaw pracowników, doktorantów i studentów</i> .....	20
6.3.3. <i>Cel operacyjny nr 3</i> .....	21

<i>Utrzymanie więzi z emerytowanymi pracownikami UKSW i troska o nich jako wyraz łączenia teraźniejszości z przeszłością .....</i>	21
<b>6.3.4. Cel operacyjny nr 4 .....</b>	21
<i>Utrzymanie więzi z absolwentami UKSW jako ambasadorami Uczelni .....</i>	21
<b>6.4. CEL STRATEGICZNY NR 4 SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UNIwersYTETU .....</b>	23
<b>6.4.1. Cel operacyjny nr 1 .....</b>	23
<i>Budowanie modelu rozwoju społecznego i gospodarczego respektującego człowieka i jego godność.....</i>	23
<b>6.5. CEL STRATEGICZNY NR 5 WYSOKA KULTURA ORGANIZACYJNA UCZELNI ORAZ PROFESJONALNY SYSTEM ZARZĄDZANIA FINANSAMI UCZELNI .....</b>	24
<b>6.5.1. Cel operacyjny nr 1 .....</b>	24
<i>Organizacja i implementacja wieloletniego planowania finansowego oraz zasad alokacji zasobów wraz z systemem raportowania wykonania planu finansowego w połączeniu z planem działalności.....</i>	24
<b>6.5.2. Cel operacyjny nr 2 .....</b>	24
<i>Opracowanie strategii finansowania działalności na potrzeby utrzymania długoterminowej płynności finansowej .....</i>	24
<b>6.5.3. Cel operacyjny nr 3 .....</b>	25
<i>Rozwój i modernizacja infrastruktury badawczo-dydaktycznej.....</i>	25
<b>6.5.4. Cel operacyjny nr 4 .....</b>	25
<i>Wykorzystanie technologii cyfrowych w zarządzaniu Uczelniami – racjonalizacja i rozwój infrastruktury informatycznej oraz katalogu usług informatycznych.....</i>	25
<b>6.5.5. Cel operacyjny nr 5 .....</b>	26
<i>Doskonalenie systemów zarządzania oraz struktury organizacyjnej Uczelni .....</i>	26
<b>6.5.6. Cel operacyjny nr 6 .....</b>	26
<i>Efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich poprzez podnoszenie kompetencji nauczycieli akademickich oraz administracyjnych.....</i>	26
<b>6.5.7. Cel operacyjny nr 7 .....</b>	27
<i>Wzmocnienie działalności spółek zależnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej UKSW .....</i>	27

## 1. Wprowadzenie

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie to uczelnia o znaczących tradycjach akademickich, która ma ugruntowaną pozycję w polskim środowisku naukowym. Podstawowym celem strategicznym jest nie tylko utrzymanie tego statusu, lecz także rozwój i dążenie do doskonałości we wszelkich sferach działalności Uczelni. Nie należy przy tym zapominać, że UKSW jest Uczelnią, która w każdym wymiarze swojej działalności odnosi się do wartości chrześcijańskich oraz wartości uniwersalnych, które stoją u podstaw cywilizacji europejskiej. Strategia rozwoju UKSW na lata 2022 – 2025 opiera się na umocnieniu tego, co w Uniwersytecie dobre, doskonaleniu niedoskonałego i tworzeniu przyszłości.

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie jest uczelnią państwową. Powołany w 1999 roku, Uniwersytet kontynuuje znacznie starsze tradycje Akademii Teologii Katolickiej, która została utworzona z wydziałów teologicznych Uniwersytetu Warszawskiego oraz Uniwersytetu Jagiellońskiego, zamkniętych decyzją władz komunistycznych w 1954 roku.

Bł. Stefan kard. Wyszyński od 1960 roku, za zgodą Stolicy Apostolskiej, uznał funkcjonowanie ATK i był Wielkim Kanclerzem Uczelni. Pełne prawa kościelne Akademia uzyskała w 1989 roku. Zmiany demokratyczne w Polsce w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku umożliwiły prężny rozwój uczelni, m.in. znaczne zwiększenie liczby profesorów i studentów. Otwarte zostały nowe kierunki studiów. Zmiany te umożliwiły przekształcenie Akademii w 1999 roku w Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

Utworzenie Uniwersytetu spowodowało dalszy intensywny rozwój środowiska akademickiego, tak pod względem liczby wydziałów (jest ich obecnie 12) i kierunków (43), jak i liczebności kadry (około 800 pracowników badawczo-dydaktycznych oraz około 700 pracowników administracyjnych) oraz studentów i doktorantów (ponad 10 tysięcy). Obecnie Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie prowadzi działalność badawczo-dydaktyczną w trzech kampusach: przy ul. Dewajtis 5, ul. Wóycickiego 1/3 i w Dziekanowie Leśnym.

## 2. Misja

Misja Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie opiera się na prawdzie o człowieku oraz na poszukiwaniu Boga we wszystkich wymiarach funkcjonowania współczesnego społeczeństwa, zatem naturalnego środowiska życia i rozwoju rodziny ludzkiej. Misją Uniwersytetu jest prowadzenie badań i kształcenie przyszłych intelektualnych elit dla państwa, świata i Kościoła. Uniwersytet ma być ośrodkiem, z którym utożsamia się jego wspólnota: pracownicy, doktoranci i studenci, oraz społeczność, czyli doktorzy honoris causa, emerytowani pracownicy, absolwenci oraz inne osoby na różne sposoby związane z uczelnią. Pragniemy, aby z UKSW utożsamiali się również wszyscy, którzy w jakikolwiek sposób korzystają z efektów pracy Uniwersytetu.

Misja Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie wynika z jego dwóch fundamentalnych charakterystyk: UKSW jest uniwersytetem o charakterze zarówno katolickim, jak i państwowym.

UKSW jest uniwersytetem o charakterze katolickim ze względu na swoje korzenie i obecne powołanie. Deklarujemy swoje przywiązanie do nauczania Kościoła katolickiego i uniwersalnych wartości, których jest On depozytariuszem. Badania naukowe i nauczanie prowadzone na UKSW nawiązują do tysiącletniej i ogólnoswiatowej tradycji uniwersytetów katolickich. Oznacza to szczególną aktywność w trosce o wartości etyczne i poszanowanie człowieczeństwa, jak również otwartość na inne przekonania i chęć współpracy ze studentami i naukowcami o odmiennych światopoglądach.

UKSW jest uniwersytetem państwowym, stanowiącym istotne ogniwo publicznego systemu nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce. Uznajemy naszą Ojczyznę za nadrzędne dobro wspólne wszystkich obywateli i zamierzamy się przyczyniać do jego pomnażania na miarę naszych sił i możliwości. Misją UKSW jest również promocja małżeństwa (rozumianego jako związek kobiety i mężczyzny) i rodziny, które stanowią fundament społeczeństwa oraz niezbywalny czynnik rozwoju indywidualnego i społecznego człowieka.

Nasz uniwersytet definiujemy jako wszechstronny i nowoczesny, otwarty na świat, mający zasięg ogólnopolski, ale dostrzegający także potrzeby rozwoju regionu i społeczności lokalnej. Prowadzone są badania naukowe i kształcenie nowych kadr w zakresie wszystkich dziedzin uważanych współcześnie za uniwersyteckie: zarówno w obszarze nauk humanistycznych i

społecznych, jak i nauk ścisłych, przyrodniczych i technicznych oraz medycznych. W całej sferze swojej działalności UKSW zamierza kierować się zasadami Wielkiej Karty Uniwersytetów Europejskich, propagować idee europejskie oraz realizować i kreować międzynarodowe programy badawcze i edukacyjne.

Pragniemy, aby UKSW było uczelnią akademicką, w której działalność badawcza i dydaktyczna jest zrównoważona, a kształcenie studentów – powiązane z prowadzonymi badaniami naukowymi oraz tworzeniem nowej wiedzy. UKSW prowadzi studia pierwszego i drugiego stopnia oraz jednolite magisterskie, studia podyplomowe, kształci w szkole doktorskiej oraz nadaje stopnie naukowe.

Pragniemy również, aby UKSW był uniwersytetem dla wszystkich. Zamierzamy kształcić intelektualną elitę Narodu i państwa, przygotowywać do życia zawodowego wysoko wykwalifikowanych, aktywnych i twórczych specjalistów. Kształcenie kolejnych pokoleń studentów i doktorantów chcemy łączyć z kształtowaniem ich charakterów, postawy krytycyzmu, precyzji i niezależności myślenia. Naszym pragnieniem jest, aby absolwenci UKSW byli propagatorami nowych idei i wzorców życia społecznego, jednocześnie respektującymi wartości humanistyczne, chrześcijańskie, patriotyczne i demokratyczne. Wychowankowie UKSW mają być gotowi do podjęcia odpowiedzialności za losy społeczeństwa i państwa.

Za fundamentalną przesłankę naszej działalności uznajemy otwarty, uniwersalny i holistyczny charakter badań naukowych, a także wysoki standard etyczny i rzeczowy argumentacji, prowadzenia dyskusji i wzbogacania zasobu wiedzy o nowe, uznane przez społeczność naukową fakty. W tym kontekście pragniemy, aby UKSW był uczelnią nowoczesną, tak w sensie celów i dążeń poznawczych, jak i stosowanych metod badawczych. W sferach badań i usług edukacyjnych pragniemy uzyskać przodującą pozycję w naszym kraju i znaczącą w Europie.

Tożsamość UKSW jest konsekwencją katolickiej tradycji intelektualnej. Oznacza to w szczególności, że nasz Uniwersytet jest otwarty na świat i na wszystkich ludzi. Otwartość ta jest i pozostanie wyznacznikiem naszej aktywności uniwersyteckiej. Jej wyrazem będzie stopniowe umiędzynarodowienie badań i kształcenia. Będziemy popierali budowanie międzynarodowych zespołów badawczych, międzynarodowych programów kształcenia studentów i doktorantów. Będziemy zmierzali do rozwoju międzynarodowej wymiany

naukowej i studenckiej, popierali mobilność uczonych i studentów oraz rozwijali ich umiejętności językowe.

Sukces i rozpoznawalność UKSW są związane z aktywnością pracowników, doktorantów i studentów. Jednym z celów działania wszystkich pracowników, doktorantów i studentów było stworzenie w kampusach UKSW nie tylko formalnych warunków do nauki, pracy i działalności badawczej, lecz także miejsca, gdzie można uczyć się i pracować w dobrej atmosferze, w szerokim gronie znanych, cenionych i lubianych osób. Dlatego wspierane będą dodatkowe, pozazawodowe inicjatywy pracowników, doktorantów i studentów, służące budowaniu więzi w społeczności UKSW i wzmocnieniu pozycji Uczelni jako ośrodka kulturalnego.

Jednym z celów UKSW jest to, aby społeczność uniwersytecka była ożywiana duchem wolności i braterskiej miłości, by panowała w niej atmosfera wzajemnego szacunku i szczerego dialogu oraz chronione były prawa każdej osoby. Społeczność i wspólnota UKSW pomagają wszystkim swym członkom w dążeniu do pełni człowieczeństwa, co pozwoli na utrzymywanie i umacnianie katolickiego charakteru UKSW.

Jako uniwersytet państwowy UKSW zamierza wywierać wpływ na funkcjonowanie państwa, a także osiągnięcie celów społecznych i gospodarczych Warszawy i Mazowsza. Prowadzenie badań naukowych i kształcenie będą w coraz większym stopniu przyczyniały się do budowy kapitału intelektualnego i społecznego regionu oraz stolicy. Pogłębiając związki z otoczeniem społeczno-gospodarczym, UKSW będzie aktywnie wspierać gospodarkę stolicy i regionu, wносить swój wkład we wzrost jej konkurencyjności oraz przyczyniać się do rozwoju społeczno-kulturalnego Warszawy i Mazowsza.

### 3. Wizja

Idea *universitas* zmierza ku rewitalizacji uniwersalistycznych podstaw Uniwersytetu. Kształtowanie przyszłości to z jednej strony pragnienie każdego człowieka, z drugiej zaś ogromna odpowiedzialność. Uniwersytet musi podejmować zadania przemyślane, wykraczające poza teraźniejszość, musi rozpoznawać znaki czasu. Odpowiedzią na wzywania przyszłości musi być rzetelna praca wszystkich członków tworzących wspólnotę uniwersytecką: pracowników, doktorantów i studentów oraz szerszej społeczności Uniwersytetu: doktorów honoris causa, emerytowanych pracowników oraz absolwentów. Wszyscy Ci, którzy tworzą wspólnotę i społeczność UKSW, a zatem w jakiś sposób na różnym etapie życia byli związani z Uniwersytetem, powinni czuć się odpowiedzialni za efekty działań w ramach Uniwersytetu.



## 4. Wartości

Misją Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie jest poszukiwanie prawdy, dbanie o dziedzictwo narodowe, upowszechnianie i promowanie wartości chrześcijańskich i uniwersalnych w życiu indywidualnym, społecznym, narodowym, państwowym oraz w ramach wspólnoty międzynarodowej. Wartościami uniwersalnymi afirmowanymi w Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie są: prawda, dobro i piękno.

**Dążąc do prawdy**, Uniwersytet i jego społeczność mają na celu formułowanie naukowych hipotez, sądów i teorii w oparciu o najnowszy stan badań, ale z poszanowaniem dotychczasowego dorobku naukowego. Poszukiwanie prawdy jest bowiem fundamentem życia osobistego i społecznego.

**Dążąc do dobra**, Uniwersytet i jego społeczność chcą realizować dobro wspólne, dzięki któremu każdy członek wspólnoty będzie mógł się rozwijać. W działalności naukowej i dydaktycznej wspólnota Uniwersytetu będzie miała na względzie godność człowieka oraz etyczne zachowanie.

**Dążąc do odkrywania piękna**, Uniwersytet musi zachowywać i utrzymywać dziedzictwo historyczne, artystyczne, kulturowe i przyrodnicze, stanowiące podstawę egzystencji, a także rozwoju wspólnoty narodowej i ponadnarodowej.

Dążąc do odkrywania *sacrum*, Uniwersytet traktuje jako szczególną wartość działalność wydziałów kościelnych.

## **5. Metodyka opracowania Strategii, jej realizacja, monitorowanie i ewaluacja**

Cele strategiczne, operacyjne oraz działania wskazane w Strategii UKSW na lata 2022-2025, związane z realizacją misji i wizji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, zostały opracowane w następstwie przeprowadzonej analizy SWOT, przeprowadzonej w formie dialogu z przedstawicielami społeczności akademickiej. Cennym uzupełnieniem wiedzy w procesie tworzenia Strategii były uzyskane wyniki badania przeprowadzonego w środowisku uniwersyteckim. Założenia przedstawione w dokumencie konsultowane były z Dziekanami Wydziałów, Samorządem Studenckim i Doktoranckim, Związkami Zawodowymi, pracownikami badawczo-dydaktycznymi i administracyjnymi.

Zgodnie z przepisami Ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, za wdrożenie Strategii odpowiada Rektor. Monitorowanie postępu realizacji Strategii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie prowadzone będzie okresowo przez Kolegium Rektorskie (na poziomie strategicznym) i Kierowników Jednostek dla poszczególnych działań na poziomie operacyjnym. Monitorowanie, polegające na obserwacji postępu rzeczowego realizowanych działań, będzie miało na celu ewentualną weryfikację zaproponowanych działań. Monitorowanie realizowane będzie podczas prowadzonych spotkań z pracownikami, studentami, a także na podstawie analizy dokumentów oraz zawartych w nich danych ilościowych i jakościowych, odzwierciedlających stan realizacji Strategii.

## 6. Cele strategiczne

### 6.1. Cel strategiczny nr 1: Wysoki poziom badań naukowych

#### 6.1.1. Cel operacyjny nr 1

##### **Zwiększenie wpływu działalności naukowej Uczelni na rozwój światowej nauki**

Ze względu na złożoność współczesnych zagrożeń, problemów i wyzwań interdyscyplinarność naukowa stała się podstawową cechą współczesnych badań. Wymaga się obecnie od świata nauki prowadzenia wielopodmiotowych, innowacyjnych badań o charakterze interdyscyplinarnym. Nieodzowne jest włączanie się w międzynarodowe inicjatywy badawcze i w międzynarodowe działania badawcze.

##### **Działania:**

- 1) Podejmowanie, wzmocnienie i rozwój współpracy z ośrodkami naukowymi o wysokiej renomie w skali międzynarodowej. Przyciąganie na UKSW naukowców spoza Polski (mobilność krótko- i długotrwała) oraz wsparcie czasowej mobilności zagranicznej naukowców z UKSW.
- 2) Rozwój Multidyscyplinarnego Centrum Badawczego UKSW, szczególnie w zakresie informatyczno-informacyjnym, sieciowanie współpracy naukowej i transferu technologicznego.
- 3) Rozwój innowacyjnych badań i unikatowych rozwiązań know-how w obszarach uznanych za kluczowe dla rozwoju doskonałości naukowej Uczelni.
- 4) Kształcenie nowego pokolenia badaczy (Szkoła Doktorska, uzdolnieni studenci), ukierunkowanego na ścisłą współpracę międzynarodową.
- 5) Zwiększenie udziału zespołów badawczych UKSW w międzynarodowych sieciach badawczych.
- 6) Rozwój badań nad polską historią, kulturą, literaturą i językiem jako elementami niezbędnymi dla zachowania tożsamości i pamięci o przeszłości.

### **6.1.2. Cel operacyjny nr 2**

#### **Wzmocnienie i kompleksowe wsparcie interdyscyplinarnych zespołów badawczych realizujących Agendy Badawcze UKSW**

Mając na względzie poszanowanie wolności prowadzenia badań naukowych i swobody doboru ich tematyki, wskazane jest zidentyfikowanie zagadnień badawczych priorytetowych dla polityki naukowej UKSW i intensyfikacja działań badawczych w ich zakresie.

#### **Działania:**

- 1) Prowadzenie badań naukowych dotyczących religii, kultury chrześcijańskiej, polskiej historii, tradycji, humanistyki, nauk ścisłych – w tym nauk medycznych.
- 2) Wdrożenie mechanizmów zachęcających naukowców do inicjowania projektów o kluczowym znaczeniu dla rozwoju doskonałości naukowej Uczelni.
- 3) Profesjonalizacja zarządzania projektami badawczymi, w tym wdrożenie systemu zarządzania efektami pracy intelektualnej i komercjalizacji wyników badań w ramach poszczególnych grup powiązanych ze sobą projektów (zwiększenie skali zastosowań efektów działalności naukowej w gospodarce).

### **6.1.3. Cel operacyjny nr 3**

#### **Zwiększenie liczby projektów badawczych pozyskiwanych ze źródeł zewnętrznych, w tym zagranicznych. Zwiększenie liczby projektów badawczych prowadzonych we współpracy z przedsiębiorcami i instytucjami publicznymi**

O sprawności funkcjonowania systemu prowadzenia badań naukowych świadczy łatwość pozyskiwania przez jego przedstawicieli zewnętrznego finansowania badań naukowych. Uczelnia nie może zamykać swoich badań naukowych wewnątrz swoich murów. Badania naukowe muszą być prowadzone we współpracy z szeroko postrzeganymi podmiotami zewnętrznymi. Pozwoli to z jednej strony na ciągłe osadzanie prowadzonych badań naukowych w najważniejszych obszarach badawczych, a z drugiej – na przeznaczenie dodatkowych środków na poszerzanie zespołów badawczych w ramach Agend Badawczych UKSW.

#### **Działania:**

- 1) Zapewnienie stabilnego systemu finansowania wewnętrznych badań naukowych.
- 2) Tworzenie własnych zespołów badawczych.
- 3) Wsparcie instytucjonalne dla osób starających się o finansowanie projektów badawczych ze źródeł zewnętrznych (w tym inicjatyw studenckich i doktoranckich).
- 4) Wprowadzenie narzędzi motywujących do prowadzenia projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych (nagrody Rektora, szkolenia, warsztaty, popularyzacja) oraz uwzględnienie faktu pozyskania projektu w ocenie pracowniczej.
- 5) Zwiększenie liczby projektów finansowanych ze źródeł krajowych i europejskich programów badawczych na rzecz badań i innowacji.

#### **6.1.4. Cel operacyjny nr 4**

##### **Rozwój poziomu czasopism naukowych, publikacji wydawanych w UKSW i bazy wiedzy**

Czasopisma i publikacje naukowe od lat są jednym z głównych kanałów komunikacji osiągnięć naukowych. Rozwój technologii informatycznych, którego świadkami jesteśmy od kilku dekad, spowodował, że informacja naukowa rozprzestrzeniła się z niezwykłą prędkością i może być dostępna niemal natychmiast w dowolnym miejscu. Jednocześnie rozwój ten pociągnął za sobą nadmiar informacji, które w wielu przypadkach mają nikłą wartość naukową. By temu zapobiec, trzeba dążyć do ciągłego podnoszenia poziomu merytorycznego i rzetelności publikacji naukowych wydawanych w UKSW oraz publikacji naukowych, których autorami są osoby związane z UKSW. Wysoka jakość prowadzonych badań naukowych i wpływ ich wyników na środowisko naukowe winny się także rozwijać poprzez wprowadzenie idei otwartego dostępu do publikacji naukowych i danych badawczych.

##### **Działania:**

- 1) Trwałe włączenie publikacji w obieg międzynarodowy (indeksacja w wiodących bazach naukowych krajowych i zagranicznych, zwiększanie poziomu cytowalności).
- 2) Opracowanie i wdrożenie programu wsparcia aktywności publikacyjnej w renomowanych czasopismach i wydawnictwach, w szczególności międzynarodowych, oraz promowania wyróżniających się osiągnięć publikacyjnych.

- 3) Wzmocnienie Wydawnictwa Naukowego UKSW w dążeniu do uzyskania wysokiej pozycji wydawnictwa, publikującego książki i monografie naukowe tylko na najwyższym poziomie naukowym.
- 4) Ciągłe wzbogacanie księgozbioru Biblioteki UKSW oraz dostępu do elektronicznych baz danych.
- 5) Wprowadzenie polityki otwartego dostępu – szybsze włączanie wyników badań do międzynarodowego obiegu informacji naukowych.
- 6) Rozwijanie uczelnianej Bazy Wiedzy zbierającej w jednym miejscu informacje o publikacjach, pracach naukowych, projektach badawczych, obszarach zainteresowań badawczych, infrastrukturze itp.

#### **6.1.5. Cel operacyjny nr 5**

##### **Organizacja i usprawnienie zaplecza i infrastruktury procesu naukowego**

Do prowadzenia badań naukowych konieczne jest zapewnienie sprawnego, nowoczesnego i dostosowanego do potrzeb naukowych zaplecza infrastrukturalnego i administracyjnego. Tylko ich synergia pozwoli na sprawne prowadzenie badań naukowych i wprowadzanie w życie planów badawczych stworzonych przez naukowców. To przełoży się na osiągnięcie lepszych wyników i dostarczenie nowej wiedzy, która będzie wykorzystana do rozwoju nauki oraz dobrostanu społeczeństw.

##### **Działania:**

- 1) Rozbudowywanie infrastruktury badawczej UKSW oraz aktualizacja jej wyposażenia niezbędnego do prowadzenia badań.
- 2) Stworzenie planu rozwoju infrastruktury badawczej UKSW, zintegrowane i skoordynowane planowanie zakupów.
- 3) Zintegrowane i skoordynowane przeprowadzanie zakupów dostępu do baz danych oraz oprogramowania komputerowego niezbędnego do prowadzenia badań.
- 4) Uelastycznienie procesów administracyjnych związanych z obsługą badań naukowych (również prowadzonych przez studentów) oraz ciągłe podnoszenie specjalistycznych umiejętności kadr zaplecza administracyjnego i technicznego.

## **6.2. Cel strategiczny nr 2: Wysoki poziom kształcenia uniwersyteckiego**

### **6.2.1. Cel operacyjny nr 1**

#### **Podniesienie pozycji UKSW wśród polskich Uczelni – dążenie do uzyskania miejsca w pierwszej dziesiątce. Poprawa atrakcyjności studiów**

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie kształci na wszystkich poziomach kształcenia: licencjackim, magisterskim, doktorskim i podyplomowym, oferując studia na kierunkach społeczno-humanistycznych i matematyczno-przyrodniczych oraz medycznych. W najbliższym okresie (2022–2025) Uniwersytet pragnie umocnić swoją pozycję wśród polskich uczelni. W tym celu zamierza nadal zapewniać oryginalną ofertę edukacyjną, podnosić jakość nauczania – traktując to zadanie jako fundamentalne. Uniwersytet będzie dążył do znaczącego otwarcia się na studentów z zagranicy. W tym celu zwiększy ofertę studiów i kursów w językach obcych, zwłaszcza w języku angielskim. Uczelnia będzie intensywnie zabiegać o zwiększenie liczby studiujących, w tym w szczególności o zwiększenie udziału kształcących się na studiach podyplomowych. Uniwersytet dołoży wszelkich starań, aby być bardziej atrakcyjnym, eliminując bądź ograniczając słabości Uczelni i wzmacniając jej dobre strony. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy czynniki zewnętrzne zaczynają silnie rzutować na rozwój Uczelni. Pierwszym jest sytuacja demograficzna kraju, drugim – rosnąca konkurencja ze strony uczelni polskich i zagranicznych, kolejnymi różne sytuacje kryzysowe.

#### **Działania:**

- 1) Dążenie do ocen pozytywnych z okresem ważności 5 lat i ocen wyróżniających.
- 2) Zwiększenie liczby kursów/kierunków prowadzonych w językach obcych, umiędzynarodowienie programów studiów.
- 3) Uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej poprzez tworzenie unikatowych programów studiów interdyscyplinarnych.
- 4) Uwzględnienie w ofercie edukacyjnej potrzeb rynku pracy, oczekiwań społeczeństwa, środowiska gospodarczego, instytucji samorządowych. Budowanie programów nauczania będących odpowiedzią na wyzwania nowoczesnej gospodarki i społeczeństwa, takich jak: współdziałanie człowieka ze sztuczną inteligencją i światem wirtualnym/cyfrowym, zmiany klimatyczne, zrównoważony rozwój, dobro

publiczne i społeczeństwo obywatelskie z poszanowaniem godności drugiego człowieka.

- 5) Rozwój różnorodnych form kształcenia ustawicznego (*lifelong learning*).
- 6) Poszerzenie oferty w ramach Uniwersytetu Otwartego UKSW, w tym przy współpracy z Fundacją „Pro Polonia”.
- 7) Szeroko zakrojona, przemyślana akcja informacyjna dla kandydatów. Prowadzenie w tym zakresie wielokierunkowych działań, polegających np. na organizowaniu wykładów dla maturzystów zarówno na Uniwersytecie, jak w szkołach, lepszym docieraniu – w szczególności z wykorzystaniem Internetu – do kandydatów z informacją o ofercie dydaktycznej, prowadzeniu akcji promocyjnych, pokazujących szerokie możliwości studiowania na Uniwersytecie.
- 8) Opracowanie i wdrożenie mechanizmów pozyskiwania i rozwoju utalentowanych studentów i doktorantów.
- 9) Stypendia dla najbardziej uzdolnionych kandydatów.
- 10) Indywidualizacja procesu kształcenia.
- 11) pozyskanie przez uczelnię jak najlepszych kandydatów na studia, kształcenie interdyscyplinarne oraz aktywny udział w programach naukowych i ruchu studenckim.
- 12) Rozszerzenie na wszystkie wydziały organizacji studiów umożliwiającej udział studentów w mobilność krajowej i międzynarodowej (tzw. *mobility window*).

### **6.2.2. Cel operacyjny nr 2**

**Doskonalenie jakości kształcenia poprzez efektywne wykorzystanie potencjału pracowników Uczelni oraz współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym i absolwentami. Rozwój systemu edukacji ustawicznej – Uniwersytetu Otwartego**

Uwzględnianie w ofercie edukacyjnej potrzeb rynku pracy, oczekiwań środowiska gospodarczego, instytucji samorządowych i organizacji tworzących infrastrukturę społeczną regionu. Zaspokojenie potrzeb pracodawców wymaga stałego podnoszenia wiedzy i kwalifikacji, w związku z czym Uniwersytet nadal będzie rozwijać rozmaite formy kształcenia ustawicznego: studia podyplomowe, kursy i szkolenia.

### **Działania:**



- 1) Rozwój kształcenia interdyscyplinarnego (wykorzystanie potencjału wszystkich naukowców, stworzenie tzw. bazy dydaktyków).
- 2) Rozwój współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym w zakresie kształcenia, w tym zapraszanie do przeprowadzenia wykładów lub warsztatów wybitnych praktyków, w szczególności ze sfery biznesu (wzmocnienie działań tzw. rad biznesu, akademia przedsiębiorczości).
- 3) Rozszerzenie zakresu usług edukacyjnych, m.in. z uwzględnieniem potrzeb gospodarki, studentów i kandydatów na studentów, oraz umożliwienie uczenia się przez całe życie (również poza okresem studiów I i II stopnia) – oferta ogólnouczelniana: kursy, warsztaty, lekcje dla szkół itp.
- 4) Rozwój kształcenia w zakresie posługiwania się językami obcymi.
- 5) Rozwój kompetencji miękkich wszystkich odbiorców oferty edukacyjnej UKSW (kursy, warsztaty ze środków projektów, Santander Universidades oraz współpraca z innymi NGO itp.).
- 6) Zacieśnianie związków z absolwentami Uniwersytetu w celu budowania więzi i poczucia związku z Uczelnią (nawiązanie przez Centrum Wsparcia Studenta relacji z absolwentami, zapraszanie do UKSW itp.).
- 7) Rozwój studiów płatnych: dążenie do wzbogacenia i uatrakcyjnienia oferty edukacyjnej UKSW– szczególnie oferty studiów niestacjonarnych, właściwa promocja oferty Uczelni, przeciwdziałanie odchodzeniu pracowników do innych Uczelni, prowadzenie analizy kosztów prowadzenia zajęć, rozważenie możliwości otwierania studiów poza Warszawą poprzez tworzenie filii UKSW.
- 8) Rozwój studiów podyplomowych prowadzonych w formie stacjonarnej, w formie e-learningu, w formie hybrydowej. Podejmowanie starań we władzach samorządowych i instytucjach centralnych o pozyskanie środków na kształcenie podyplomowe m.in. nauczycieli, a także o dofinansowanie tego rodzaju przedsięwzięć w ramach odpowiednich programów i funduszy unijnych – powołanie Centrum Kształcenia Nauczycieli. Rozwijanie i doskonalenie zdalnego, interaktywnego kształcenia na wszystkich poziomach.
- 9) Wdrożenie działań wspierających edukację dzieci, młodzieży i rodziców – poradnictwo psychologiczno-pedagogiczne dla dzieci i młodzieży, nauczycieli, rodziców. Powołanie Uniwersyteckiego Liceum (profil humanistyczny, biologiczno-matematyczny i inne).
- 10) Wspieranie edukacji i aktywizacji seniorów (działania w ramach projektów, Uniwersytet Otwarty).

- 11) Opracowanie oferty edukacyjnej dla osób aktywnych zawodowo w celu zdobywania nowych umiejętności (*lifelong learning*) – edukacyjna platforma e-learningowa.
- 12) Wdrożenie na większości kierunków przyjęć na studia osób aktywnych zawodowo w trybie potwierdzania efektów uczenia się zdobytych poza systemem studiów.

### **6.2.3. Cel operacyjny nr 3**

#### **Doskonalenie jakości kształcenia poprzez efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii i metod dydaktycznych w procesie kształcenia**

##### **Działania:**

- 1) Kształcenie umiejętności korzystania z nowoczesnej aparatury i oprogramowania.
- 2) Wdrażanie nowych metod i narzędzi dydaktycznych – w szczególności tutoring, reforma w zakresie sposobu prowadzenia wykładów, dydaktyka przez Internet.
- 3) Ustawiczna ewaluacja metod kształcenia, wsparcie dydaktyczne nauczycieli akademickich.
- 4) Promowanie wyróżniającej się działalności dydaktycznej (powołanie zespołów innowacji dydaktycznych).
- 5) Wzmocnienie praktycznych elementów nauczania, zapewniających lepsze przygotowanie absolwentów do przyszłego życia zawodowego. Rozbudowanie programów kształcenia o staże i praktyki studenckie (również zagraniczne), wzmacniające współpracę pomiędzy Uniwersytetem a światem zewnętrznym.
- 6) Zwiększenie eksperckiego udziału studentów w zapewnianiu jakości kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów.
- 7) Doskonalenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia.
- 8) Podnoszenie jakości kształcenia poprzez rozwój kompetencji dydaktycznych kadry nauczającej i ocenę realizacji, weryfikację i walidację efektów uczenia się.
- 9) Powołanie wirtualnej platformy dydaktycznej – zajęcia on-line, wykłady itp.

#### **6.2.4. Cel operacyjny nr 4**

**Doskonalenie systemowego wsparcia studentów i doktorantów (Szkoła Doktorska) ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i potrzebującymi wsparcia**

**Działania:**

- 1) Dalsze dostosowywanie metod dydaktycznych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (rozwój pracowni e-learningu).
- 2) Wsparcie psychologiczno-pedagogiczne dla studentów, doktorantów, nauczycieli akademickich, pracowników administracji w postaci szkoleń, warsztatów psychologicznych i stałego poradnictwa.
- 3) Dostosowanie infrastruktury do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (dalsza likwidacja barier architektonicznych i infrastrukturalnych).
- 4) Rozwój Centrum Wsparcia Studenta.
- 5) Wdrożenie modelu usług asystenckich.
- 6) Systematyczny zakup pomocy dydaktycznych dla osób ze specyficznymi potrzebami edukacyjnymi.
- 7) Wspieranie działań stymulujących indywidualizację procesu kształcenia.

### **6.3. Cel strategiczny nr 3 Budowanie tożsamości uniwersyteckiej**

Ambicją Uczelni jest kształcenie i wychowanie absolwentów o otwartych umysłach, odnajdujących swoje miejsce w zmieniającym się świecie, zdolnych do podejmowania dalekosiężnych wyzwań oraz świadomych swojej roli społecznej, kulturowej tożsamości regionalnej oraz więzi narodowych w duchu chrześcijańskich wartości.

#### **6.3.1. Cel operacyjny nr 1**

**Wzmacnianie roli Uniwersytetu jako ośrodka wszechstronnego rozwoju pracowników, doktorantów i studentów**

**Działania:**

- 1) Wspieranie studenckich i doktoranckich inicjatyw naukowych, kulturalnych, społecznych, wolontariackich.
- 2) Kształtowanie sylwetki i kompetencji absolwenta – osoby posiadającej rzetelne przygotowanie zawodowe i wykształcenie rozumiane jako wartość indywidualna i społeczna.
- 3) Zagospodarowanie infrastruktury sportowej (hala i zaplecze sportowe), inicjowanie kulturotwórczej działalności studenckiej i doktoranckiej.
- 4) Rozwój działań wspierających studentów i doktorantów – Centrum Wsparcia Studenta oraz Szkoła Doktorska UKSW.
- 5) Wspieranie samorządności studenckiej – powołanie Rzecznika Praw Studentów.
- 6) Rozwój studenckiego i doktoranckiego ruchu naukowego – wsparcie w inicjowaniu i prowadzeniu projektów i kół naukowych.
- 7) Wsparcie studentów i doktorantów w trudnej sytuacji materialnej i życiowej.
- 8) Wsparcie dla osób wychowujących dzieci.

#### **6.3.2. Cel operacyjny nr 2**

**Kształtowanie wrażliwych, otwartych postaw pracowników, doktorantów i studentów**

**Działania:**

- 1) Kształtowanie postaw studentów i doktorantów poprzez inspirowanie ich zaangażowania na rzecz otoczenia społecznego oraz przez kształcenie humanistyczne na kierunkach niehumanistycznych, skłaniające do refleksji nad wartościami.
- 2) Zwiększenie motywacji studentów w proces uczenia się poprzez stawianie im ambitnych zadań i towarzyszenie w pokonywaniu pojawiających się wyzwań.
- 3) Kształtowanie postaw stymulujących aktywny udział w życiu społecznym, kulturalnym i zawodowym.
- 4) Promocja i ochrona małżeństwa jako związku kobiety i mężczyzny, promocja i ochrona rodziny jako wspólnoty osób opartej na tak pojmowanym małżeństwie; małżeństwo i rodzina jako podstawa społeczna.

### **6.3.3. Cel operacyjny nr 3**

**Utrzymanie więzi z emerytowanymi pracownikami UKSW i troska o nich jako wyraz łączenia terażniejszości z przeszłością**

#### **Działania:**

- 1) Opracowanie i wdrożenie programu aktywizacji emerytowanych pracowników Uniwersytetu do udziału w życiu społeczności i wspólnoty akademickiej.
- 2) Stworzenie polityki kształtowania relacji Uniwersytetu z emerytowanymi pracownikami UKSW, w tym również dotyczących możliwości udziału w życiu naukowym i dydaktycznym Uczelni.

### **6.3.4. Cel operacyjny nr 4**

**Utrzymanie więzi z absolwentami UKSW jako ambasadorami Uczelni**

#### **Działania:**

- 1) Stworzenie mechanizmów pozwalających na systemowe nawiązywanie współpracy i utrzymywanie relacji z absolwentami.
- 2) Włączenie absolwentów w działalność Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości.
- 3) Włączenie absolwentów w proces opiniowania programów studiów.

- 4) Stworzenie programu spotkań studentów i doktorantów UKSW z absolwentami, którzy osiągnęli sukcesy zawodowe.
- 5) Organizacja spotkań z absolwentami w celu integracji społeczności akademickiej.

## **6.4. Cel strategiczny nr 4 Społeczna odpowiedzialność Uniwersytetu**

Celem realizacji społecznej odpowiedzialności uczelni jest budowanie szerokiej świadomości społecznej na temat roli Uczelni w kształtowaniu warunków dla zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

### **6.4.1. Cel operacyjny nr 1**

**Budowanie modelu rozwoju społecznego i gospodarczego respektującego człowieka i jego godność**

**Działania:**

- 1) Współpraca z innymi podmiotami sektora nauki i szkolnictwa wyższego oraz instytucjami państwowymi i sektorem prywatnym.
- 2) Tworzenie organizacji, które będą realizować zlecane przez uczelnię zadania na rzecz niestandardowych odbiorców pracy UKSW, jak na przykład działalności oświatowej, charytatywnej i społecznej. W tym celu UKSW będzie wspierał działalność Fundacji Rozwoju UKSW, Fundacji „Pro Polonia”, Stowarzyszenia Edukacyjnego UKSW, EZRA sp. z o.o. oraz innych podmiotów związanych z Uniwersytetem.
- 3) Współpraca z samorządem terytorialnym Bielan, Warszawy i Mazowsza.
- 4) Dążenie do realizacji projektów naukowych, których wyniki będą miały wpływ na funkcjonowanie społeczeństwa.

## **6.5. Cel strategiczny nr 5 Wysoka kultura organizacyjna Uczelni oraz profesjonalny system zarządzania finansami Uczelni**

Realizacja zadań publicznych na podstawie ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce wymaga wykorzystania zasobów publicznych w sposób celowy, zasadny i racjonalny. Podstawowym miernikiem sprawności działania oraz wykorzystania środków publicznych jest ocena skuteczności realizacji wyznaczonych celów oraz efektywności wykorzystania zasobów publicznych. Implementacja koncepcji zarządzania uczelnią publiczną w ujęciu prakseologicznym pozwala na wdrożenie nowoczesnych instrumentów zarządzania publicznego.

### **6.5.1. Cel operacyjny nr 1**

**Organizacja i implementacja wieloletniego planowania finansowego oraz zasad alokacji zasobów wraz z systemem raportowania wykonania planu finansowego w połączeniu z planem działalności**

#### **Działania:**

- 1) Opracowanie i wdrożenie procedur planowania finansowego oraz monitorowanie jego wykonania z udziałem senackiej komisji ds. mienia i finansów.
- 2) Określenie zasad dokonywania zmian w planie finansowym w trakcie jego realizacji.
- 3) Sporządzanie analiz osiągniętych wyników finansowych w perspektywie dwuletniej.
- 4) Opracowanie zestawienia wskaźników finansowych i niefinansowych oraz ich prezentacja władzom Uczelni co kwartał.

### **6.5.2. Cel operacyjny nr 2**

**Opracowanie strategii finansowania działalności na potrzeby utrzymania długoterminowej płynności finansowej**

#### **Działania:**

- 1) Opracowanie i wdrożenie procedur formułowania strategii finansowania.
- 2) Monitorowanie wpływów i wydatków gotówkowych.
- 3) Wdrożenie koncepcji harmonizacji płynności finansowej.



4) Pozyskiwanie dotacji, grantów na rozwijanie działalności Uniwersytetu oraz sprawne realizowanie i rozliczanie projektów.

### **6.5.3. Cel operacyjny nr 3**

#### **Rozwój i modernizacja infrastruktury badawczo-dydaktycznej**

##### **Działania:**

- 1) Opracowanie wieloletniego planu rozwoju i modernizacji istniejącej infrastruktury oraz planu zagospodarowania.
- 2) Opracowanie wieloletniego planu inwestycyjnego oraz planu remontów.
- 3) Wdrożenie mechanizmów koordynacji procesów inwestycyjnych i remontowych.
- 4) Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania zamierzeń inwestycyjnych i remontowych: dotacja celowa na współfinansowanie inwestycji z budżetu państwa, środki z Krajowego Planu Odbudowy, środki na finansowanie infrastruktury badawczej, środki z bezzwrotnej pomocy zagranicznej, m.in. z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.
- 5) Unowocześnianie infrastruktury dydaktycznej, bazy materialnej i pomocy naukowych.
- 6) Rokroczna ocena stanu infrastruktury dydaktycznej.
- 7) Analiza potrzeb zgłaszanych przez wykładowców i studentów, a także obserwacja nowości w zakresie pomocy naukowych oraz aparatury badawczej.

### **6.5.4. Cel operacyjny nr 4**

#### **Wykorzystanie technologii cyfrowych w zarządzaniu Uczelnią – racjonalizacja i rozwój infrastruktury informatycznej oraz katalogu usług informatycznych**

##### **Działania:**

- 1) Rozwój infrastruktury teleinformatycznej Uczelni z uwzględnieniem zasad cyberbezpieczeństwa.
- 2) Opracowanie koncepcji wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów.
- 3) Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania m.in. z programu Polska Cyfrowa.

- 4) Prowadzenie programu digitalizacji zasobów powstałych i zgromadzonych w postaci nielektronicznej.
- 5) Przetwarzanie, gromadzenie i przechowywanie danych w formie cyfrowej.
- 6) Udostępnianie dokumentów w formie cyfrowej.
- 7) Zwiększanie poziomu samoobsługi kandydatów, studentów, doktorantów i pracowników z wykorzystaniem usług dostępnych w Internecie.

#### **6.5.5. Cel operacyjny nr 5**

##### **Doskonalenie systemów zarządzania oraz struktury organizacyjnej Uczelni**

###### **Działania:**

- 1) Wdrożenie mechanizmów umożliwiających koordynację działań na poziomie ogólnouczelnianym, wydziałowym oraz instytutów i jednostek organizacyjnych uczelni.
- 2) Doskonalenie systemu komunikacji wewnętrznej – budowanie skutecznej komunikacji w Uczelni, dbałość o kulturę organizacyjną w Uczelni.
- 3) Wdrożenie koncepcji zarządzania zintegrowanego – koncentracja działań na wyznaczonych celach strategicznych.

#### **6.5.6. Cel operacyjny nr 6**

##### **Efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich poprzez podnoszenie kompetencji nauczycieli akademickich oraz administracyjnych**

###### **Działania:**

- 1) Przejście z administracyjnego podejścia do pracowników do zarządzania zasobami ludzkimi, zapewniającego dynamiczny rozwój naukowy, efektywne kształcenie i zarządzanie Uczelnią.
- 2) Wspieranie inicjatywy nauczycieli akademickich i pracowników administracyjnych w rozwoju osobistym i zawodowym, poprzez tworzenie programów rozwoju dla wszystkich pracowników Uczelni.
- 3) Wdrożenie procedur ewaluacji stanowisk pracy i przypisanie zadań do stanowisk pracy.
- 4) Doskonalenie systemu awansowania oraz polityki kadrowej i płacowej Uczelni.

### **6.5.7. Cel operacyjny nr 7**

#### **Wzmocnienie działalności spółek zależnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej UKSW**

##### **Działania:**

- 1) Przeprowadzenie segmentacji oraz nawiązanie i rozwijanie współpracy z klientami biznesowymi.
- 2) Zwiększenie możliwości świadczenia usług komercyjnych przez spółki zależne.
- 3) Poprawa kondycji finansowej podmiotów zależnych i ich rozwój.

*„... Wasza praca nie jest daremna. Jest stałym wzrastaniem w teren opinii katolickiej w Polsce. Im ta praca będzie rzetelniejsza, im wyższy będzie poziom pracy profesorów, im większe wymagania postawicie młodzieży, tym bardziej pewność utrzymania się tej instytucji i jej rozwoju jest, moim zdaniem, niezachwiana”.*

**bł. Stefan kard. Wyszyński**