

STRATEGIA ROZWOJU
UNIwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego
W WARSZAWIE
2026 – 2029

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	5
2. Misja.....	6
3. Wizja	9
4. Wartości	11
5. Metodyka opracowania strategii, jej realizacja, monitorowanie i ewaluacja	11
6.1. CEL STRATEGICZNY NR 1 – WYSOKI POZIOM KSZTAŁCENIA UNIWERSYTECKIEGO	13
6.1.1. Cel operacyjny nr 1 – Poprawa atrakcyjności studiów i innych form kształcenia. Nowoczesna organizacja kształcenia.	13
6.1.2. Cel operacyjny nr 2 – Stworzenie w uczelni przyjaznego środowiska do nauki i rozwoju naukowego.	15
6.1.3. Cel operacyjny nr 3 – Doskonalenie jakości kształcenia poprzez efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii i metod dydaktycznych w procesie kształcenia	17
6.1.4. Cel operacyjny nr 4 – Doskonalenie systemowego wsparcia studentów i doktorantów (Szkola Doktorska) ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi i potrzebującymi wsparcia	19
6.1.5. Cel operacyjny nr 5 – Doskonalenie wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia	20
6.1.6. Cel operacyjny nr 6 – Usprawnienie procesu rekrutacji kandydatów na studia w oparciu o zasady OTM-R.....	21
6.1.7. Cel operacyjny nr 7 – Wdrożenie programu onboardingowego dla nowo przyjętych studentów UKSW	22
6.2. CEL STRATEGICZNY NR 2 – WYSOKI POZIOM BADAŃ NAUKOWYCH	23
6.2.1. Cel operacyjny nr 1 – Zwiększenie wpływu działalności naukowej Uczelni na rozwój światowej nauki	23
6.2.2. Cel operacyjny nr 2 – Pozyskiwanie i rozwijanie projektów realizowanych przez zespoły interdyscyplinarne	25
6.2.3. 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	26
6.2.4. Cel operacyjny nr 4 – Zwiększenie wpływu publikacji naukowych pracowników i doktorantów UKSW	28
6.2.5. Cel operacyjny nr 5 – Wzmocnienie potencjału Biblioteki UKSW i Bazy Wiedzy, jako narzędzi gromadzenia i dystrybuowania informacji naukowej	29
6.2.6. Cel operacyjny nr 6 – Organizacja i usprawnienie zaplecza i infrastruktury procesu naukowego	30
6.3. CEL STRATEGICZNY NR 3 – WZROST UMIEDZYNARODOWIENIA UCZELNI	31
6.3.1. Cel operacyjny nr 1 – Kształtowanie i wzmacnianie pozycji UKSW na arenie międzynarodowej	32
6.3.2. Cel operacyjny nr 2 – Umiedzynarodowienie programów nauczania UKSW	33
6.3.3. Cel operacyjny nr 3 – Zwiększenie poziomu wymiany międzynarodowej studentów i doktorantów UKSW	34

6.3.4. Cel operacyjny nr 4 – Zwiększenie liczby studentów i doktorantów zagranicznych podejmujących studia w UKSW	35
6.3.5. Cel operacyjny nr 5 – Zwiększenie zaangażowania kadry UKSW w akademickie działania międzynarodowe.....	36
6.4. CEL STRATEGICZNY NR 4 – SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UNIwersytetu	37
6.4.1. Cel operacyjny nr 1 – Strategia w obszarze współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz promocji.....	37
6.4.2. Cel operacyjny nr 2 – Zielona transformacja UKSW	39
6.4.3. Cel operacyjny nr 3 – Współpraca z otoczeniem na rzecz zielonej transformacji	40
6.5. CEL STRATEGICZNY NR 5 – WYSOKI POZIOM KADRY PRACOWNICZEJ UCZELNI	41
6.5.1. Cel operacyjny nr 1 – Wdrożenie systemu HRM jako fundamentu cyfrowego zarządzania kadrą pracowniczą.....	41
6.5.2. Cel operacyjny nr 2 – Wdrożenie map kompetencji i powiązanie ich z oceną	42
6.5.3. Cel operacyjny nr 3 – Usprawnienie procesu rekrutacji pracowników w oparciu o zasady OTM-R	43
6.5.4. Cel operacyjny nr 4 – Rozwój kompetencji kierowniczych i transformacyjnych kadry	44
6.5.5. Cel operacyjny nr 5 – Utrzymanie więzi z emerytowanymi pracownikami UKSW i troska o nich jako wyraz łączenia teraźniejszości z przeszłością	45
6.6. CEL STRATEGICZNY NR 6 – WYSOKI POZIOM ZARZĄDZANIA.....	46
6.6.1. Cel operacyjny nr 1 – Organizacja i implementacja wieloletniego planowania finansowego oraz zasad alokacji kadry i zasobów wraz z systemem raportowania wykonania planu finansowego w połączeniu z planem działalności	46
6.6.2. Cel operacyjny nr 2 – Opracowanie strategii finansowania działalności na potrzeby utrzymania długoterminowej płynności finansowej	48
6.6.3. Cel operacyjny nr 3 – Rozwój i modernizacja infrastruktury badawczo-dydaktycznej	49
6.6.4. Cel operacyjny nr 4 – Wykorzystanie technologii cyfrowych w zarządzaniu Uczelnią – racjonalizacja i rozwój infrastruktury informatycznej oraz katalogu usług informatycznych	51
6.6.5. Cel operacyjny nr 5 – Wdrożenie cyfrowych akt osobowych i pełna digitalizacja dokumentacji kadrowej	53
6.6.6. Cel operacyjny nr 6 – Doskonalenie systemów zarządzania oraz struktury organizacyjnej Uczelni	54
6.6.7. Cel operacyjny nr 7 – Wzmocnienie działalności spółek zależnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej UKSW	55
6.7. CEL STRATEGICZNY NR 7 – WYSOKA KULTURA ORGANIZACYJNA UCZELNI.....	56
6.7.1. Cel operacyjny nr 1 – Budowanie przyjaznego i zaangażowanego środowiska pracy	56
6.7.2. Cel operacyjny nr 2 – Upowszechnianie standardów etycznych	57
6.7.3. Cel operacyjny nr 3 – Promowanie dobrych praktyk komunikacyjnych i współpracy	58
6.7.4. Cel operacyjny nr 4 – Budowanie marki pracodawcy poprzez działania oparte na autentycznym przekazie.....	59
6.7.5. Cel operacyjny nr 5 – Wzmocnienie komunikacji wewnętrznej i rozwój sieci ambasadorów marki pracodawcy	60
6.7.6. Cel operacyjny nr 6 – Realizacja Planu Równości Płci UKSW	61

6.7.7. Cel operacyjny nr 7 – Wdrożenie studentów i doktorantów do funkcjonowania w środowisku akademickim	62
---	----

1. WPROWADZENIE

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie to uczelnia o długiej tradycji akademickiej, posiadająca ugruntowaną pozycję w polskim i międzynarodowym środowisku naukowym. Od 1954 r. najpierw jako Akademia Teologii Katolickiej, a od 1999 r. jako UKSW, realizując zadania dydaktyczne i badawcze, służy dobru Polski, rozwojowi nauki światowej i kształceniu kadr Kościoła, pełni zarazem funkcję instytucji wiedzy wspierającej rozwój gospodarczy regionu oraz państwa. Podstawowym celem strategicznym Uczelni jest utrzymanie tego, co w dotychczasowej działalności okazało się dobre, przy jednoczesnym dążeniu do innowacyjności oraz podnoszenia jakości funkcjonowania na poziomie wszystkich sfer działalności.

Uniwersytet jest uczelnią, która w swoich działaniach opiera się na wartościach chrześcijańskich i uniwersalnych. Z tych wartości wyrosły najlepsze europejskie tradycje akademickie i na nich została zbudowana cywilizacja europejska. Jednocześnie pozostaje także środowiskiem szanującym różne światopoglądy oraz przekonania religijne. Pamięć o własnych korzeniach, troska o podtrzymanie dotychczasowego dorobku, podnoszenie poziomu dydaktyki, działalności badawczej oraz otwarcie na świat i śmiałe ukierunkowanie na wyzwania przyszłości – na tych elementach opiera się Strategia Rozwoju Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie na lata 2026-2029.

Arcybiskup Warszawski, Stefan kard. Wyszyński, za zgodą Stolicy Apostolskiej, w 1960 r. oficjalnie zaaprobował ATK, powołane do życia przez rząd PRL w sierpniu 1954 roku i wyraził zgodę na objęcie stanowiska Wielkiego Kanclerza Uczelni. Pełne prawa kościelne Akademia uzyskała w 1989 r. Zmiany demokratyczne w Polsce w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku umożliwiły prężny rozwój uczelni, m.in. znaczne zwiększenie liczby nauczycieli akademickich i studentów. Otwarte zostały nowe kierunki studiów. Zmiany te pozwoliły w 1999 r. na przekształcenie Akademii w Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

Utworzenie Uniwersytetu spowodowało dalszy intensywny rozwój wspólnoty akademickiej Uczelni, tak pod względem liczby wydziałów (jest ich obecnie 12) i kierunków studiów, jak i liczebności kadry (około 800 pracowników badawczo-dydaktycznych oraz około 430 pracowników administracyjnych) oraz studentów i doktorantów (ponad 10 tysięcy). Na koniec roku akademickiego 2024/2025 realizowano w UKSW następującą liczbę

programów studiów: studia I stopnia - 47 programów, studia II stopnia - 42 programy, jednolite studia magisterskie -13 programów. Obecnie Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie prowadzi działalność badawczo-dydaktyczną w trzech kampusach: przy ul. Dewajtis 5, ul. Wóycickiego 1/3 w Warszawie oraz przy ul. Konopnickiej 1 w Dziekanowie Leśnym.

2. MISJA

Misja Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie opiera się na dwóch filarach, o których społeczność Uniwersytetu zapomnieć nie chce i zapomnieć nigdy nie powinna. Te filary wpisane są w dwojaki charakter UKSW, który jest zarówno uczelnią państwową, jak i posiadającą od swoich początków jednoznaczną tożsamość katolicką. Połączenie tych dwóch charakterystyk stanowi wyjątkową wartość, a jednocześnie jest ogromnym wyzwaniem, z którego musimy się dobrze wywiązać.

Współczesny, zglobalizowany świat, otoczenie społeczne, gospodarcze i technologiczne charakteryzują się rosnącą złożonością oraz zmiennością. Tendencje globalne, takie jak niestabilność geopolityczna, migracje, a także szybki rozwój technologii cyfrowych, w tym sztucznej inteligencji istotnie wpływają na funkcjonowanie instytucji publicznych, w tym szkół wyższych. Zmiany te wymagają od Uczelni zwiększonej zdolności adaptacyjnej, przewidywania trendów oraz wzmacniania kompetencji organizacyjnych. W obszarze edukacji i badań obserwuje się także zjawiska związane z przekształcaniem modeli autorytetu, zmianą sposobów pozyskiwania wiedzy oraz rosnącym znaczeniem elastycznych form kształcenia. Zjawiska te wpływają na oczekiwania studentów, pracowników naukowych i partnerów społecznych. W konsekwencji tradycyjne rozwiązania organizacyjne i dydaktyczne wymagają aktualizacji lub zastąpienia innowacyjnymi modelami działania. W świetle tych wyzwań uczelnia musi skoncentrować się na budowaniu odporności instytucjonalnej, rozwoju nowoczesnych kompetencji, umacnianiu jakości badań i kształcenia oraz wdrażaniu technologii wspierających procesy akademickie. Kluczowe jest wzmacnianie misji społecznej uczelni poprzez tworzenie stabilnego, opartego na zaufaniu środowiska rozwoju dla studentów, pracowników oraz partnerów zewnętrznych.

W tak niespokojnym i zmieniającym się świecie realizacja misji Uczelni jest jeszcze bardziej wymagająca i złożona, musi bowiem roztropnie łączyć służbę Narodowi i Kościołowi. Przed tą służbą, która jest jednocześnie zaszczytem, społeczność UKSW nie uchyla się. W dzisiejszych czasach konieczny jest powrót do źródeł i jeszcze mocniejsze oparcie się na niezachwianych fundamentach, stanowiących podstawę naszej tożsamości. Dlatego ze świadomością tych wyzwań z jeszcze większym naciskiem potwierdzamy, że misja Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie niezmiennie opiera się na prawdzie o człowieku oraz na poszukiwaniu Boga we wszystkich aspektach i wymiarach funkcjonowania współczesnego społeczeństwa, czyli naturalnego środowiska życia i rozwoju rodziny ludzkiej. W realizacji naszej misji, nie zamykamy się w uniwersyteckich murach. Chcemy być wszędzie tam, gdzie potrzebny jest nasz głos, służący obronie i promowaniu wartości uniwersalnych oraz katolickich.

Misją Uniwersytetu jest prowadzenie badań naukowych, których celem jest poznanie Boga, człowieka oraz praw rządzących światem ożywionym i nieożywionym, a także kształcenie służące wyposażeniu przyszłych elit Narodu, Kościoła i świata w szerokie i solidne kompetencje uwzględniające formację obejmującą całą osobowość człowieka. Realizacja misji pozwala na rozwój nowoczesnego ośrodka naukowego, który staje się wspólnotą utożsamiającą się ze swoim Uniwersytetem. Wspólnotę tę tworzą zaś pracownicy, doktoranci, studenci oraz wszystkie osoby, które w swoim życiu miały kontakt z UKSW: emerytowani pracownicy, absolwenci, doktorzy *honoris causa*, a także ci, którzy w różny sposób związani są z Uczelnią lub korzystają z efektów pracy Uniwersytetu.

Pragniemy kontynuować tradycje, na których opiera się nasz Uniwersytet. UKSW jest uczelnią publiczną o charakterze katolickim z racji na swoją historię oraz na profil kształcenia oparty na aksjologii chrześcijańskiej. Nieustannie deklarujemy swoje przywiązanie do uniwersalnych wartości oraz nauczania Kościoła katolickiego. Nauczanie i badania naukowe prowadzone w UKSW wprost odwołują się do prawie tysiącletniej, i ogólnoswiatowej tradycji uniwersytetów katolickich. To stawia przed pracownikami, wykładowcami, studentami i doktorantami UKSW wysokie wymagania one szczególną troską o wartości etyczne, w tym poszanowanie godności człowieka. Społeczność akademicka UKSW nie zapomina o otwartości na inne przekonania oraz współpracę ze studentami, doktorantami i naukowcami o odmiennych światopoglądach.

Ojczyzna jest dla nas nadrzędnym dobrem wspólnym wszystkich obywateli. UKSW jest uniwersytetem publicznym i ze swoją wieloletnią historią, stanowi istotne ogniwo publicznego systemu nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce. Poprzez pracę oraz realizację misji, chcemy przyczyniać się do ubogacania naszej Ojczyzny oraz dążenia do pomnażania dobra jej obywateli. Ze szczególną troską w realizacji misji będziemy zajmować się promocją małżeństwa, rozumianego jako związek kobiety i mężczyzny, oraz rodziny. Instytucje te oparte na wzajemnym poszanowaniu i ochronie godności małżonków i dzieci mają fundamentalne znaczenie dla rozwoju każdego człowieka oraz dla przyszłości społeczeństwa.

Opierając się na katolickich i państwowych podstawach, nasz Uniwersytet wkracza w przyszłość jako ośrodek nowoczesny i wszechstronny, otwarty na współczesny świat i jego wyzwania, mający zasięg zarówno ogólnopolski, jak i międzynarodowy, przy szczególnym dostrzeganiu potrzeb Mazowsza, Warszawy i społeczności lokalnej. Zadania te realizuje jako Uczelnia przyjazna ludziom i środowisku. W murach naszego Uniwersytetu prowadzone są badania naukowe oraz kształcone są przyszłe elity intelektualne we wszystkich dziedzinach naukowych uważanych współcześnie za uniwersyteckie: zarówno w obszarze nauk teologicznych, humanistycznych i społecznych, jak i nauk ścisłych, przyrodniczych, technicznych i medycznych. We wszystkich aspektach swojej działalności UKSW będzie kierował się zasadami *Magna Charta Universitatum*. Realizujemy i kreujemy międzynarodowe programy badawcze i edukacyjne.

Jesteśmy przekonani, że Uczelnia może dobrze realizować swoją misję tylko wówczas, gdy w jej ramach działalność badawcza i dydaktyczna są zrównoważone i komplementarne. Kształcenie studentów musi mieć więc związek z prowadzonymi badaniami naukowymi i zdobywaniem nowej wiedzy. Opierając się na wynikach najnowszych badań, Uniwersytet prowadzi zatem studia pierwszego i drugiego stopnia, jednolite studia magisterskie, studia podyplomowe, ponadto kształci doktorantów oraz nadaje stopnie naukowe. Choć współczesny świat stawia przed uczelniami wyższymi niełatwe wyzwania, to jednak nie przekraczają one naszych możliwości i jesteśmy w stanie twórczo i konsekwentnie na nie odpowiadać. Nasz Uniwersytet, posiadając solidny fundament, z odwagą i nadzieją wkracza w przyszłość przekonany, że ma współczesnemu światu wiele do zaoferowania. Jesteśmy bowiem Uczelnią wciąż młodą zapalem, ale jednocześnie mamy świadomość wieloletniej tradycji i bogatej historii. Jesteśmy wspólnotą akademicką, która już wiele osiągnęła, ale która ciągle stawia sobie nowe, ambitne cele, potwierdzające jej żywotność i konsekwencję w realizacji jej misji.

3. WIZJA

Patrząc w przyszłość, jesteśmy przekonani o doniosłej roli, jaką nasza Uczelnia może odegrać w pokojowym, twórczym i solidarnym rozwoju Polski, Kościoła i świata. Mamy ku temu solidne podstawy. Nasz Uniwersytet, doskonaląc poziom dydaktyki oraz badań naukowych i bazując na założeniach swojej strategii rozwoju, daje nadzieję na skuteczną odpowiedź na wyzwania współczesności. Ma on być jednostką naukową, w której z wykorzystaniem najnowszych metod badawczych i nowoczesnej aparatury prowadzone są przełomowe badania naukowe, a nasi pracownicy uczestniczą w międzynarodowej debacie naukowej na ważne dla świata tematy. Nasz Uniwersytet jest miejscem przyjaznym dla ludzi i środowiska, w którym kształcona jest przyszła elita Narodu i Kościoła – wysoko wykwalifikowani specjaliści o prawym sumieniu i jasnych zasadach moralnych, którzy świetnie odnajdują się we współczesnym świecie i nie uchylają się od brania za niego odpowiedzialności. Ponadto Uniwersytet jest wspólnotą, w której wszyscy uczestnicy czują się ważni i potrzebni, a ich działania pozytywnie przyczyniają się do rozwoju bliższego i dalszego otoczenia. W końcu – Uniwersytet jest przyjaznym miejscem pracy, w którym zawsze najważniejsza jest godność człowieka i jego podmiotowe traktowanie.

Jesteśmy przekonani, że UKSW może być środowiskiem, w którym – z zachowaniem wysokich standardów etycznych, rzeczowej argumentacji, wysokiej kultury prowadzenia dyskusji naukowej – realizowane są badania naukowe istotne dla Polski, Kościoła i świata. W tym kontekście widzimy Uniwersytet jako miejsce, w którym pracownicy stawiają odważne hipotezy i weryfikują je wykorzystując najnowsze metody badawcze oraz nowoczesną aparaturę i infrastrukturę badawczą. W ten sposób tworzą nową wiedzę, która przyczynia się do rozwoju społeczeństwa i świata, a Uczelnia ma ugruntowaną pozycję w regionie, kraju i Europie w sferze badań naukowych.

Dążymy do tego, by Uniwersytet był miejscem, w którym wykuwa się przyszła elita Narodu i Kościoła. Wykwalifikowani, aktywni i twórczy specjaliści o ukształtowanych charakterach z postawą krytycyzmu i niezależnego myślenia. Ludzie respektujący wartości humanistyczne, chrześcijańskie, patriotyczne i demokratyczne. Absolwentów UKSW widzimy jako gotowych do podjęcia odpowiedzialności za losy społeczeństwa, państwa i Kościoła.

Odwołując się do katolickiej tradycji intelektualnej, UKSW chce pozostać środowiskiem otwartym na świat i drugiego człowieka oraz ich potrzeby. Będziemy więc dążyć do dalszego umiędzynaradawiania naszej działalności. Znajdzie to swój wyraz w:

- prowadzeniu badań w międzynarodowych zespołach badawczych;
- przygotowaniu międzynarodowych programów kształcenia;
- tworzeniu oferty studiów i innych form kształcenia otwartych na osoby zagranicznych studentów i doktorantów;
- intensyfikacji działań związanych z międzynarodową wymianą naukową, studencką i doktorancką;
- popieraniu krajowej i zagranicznej mobilności uczonych, studentów, doktorantów i pracowników administracji uczelnianej;
- wzmacnianiu udziału Uniwersytetu w międzynarodowych organizacjach, stowarzyszeniach i wspólnotach.

Członkowie społeczności Uczelni, są z nią związani częstokroć przez dekady. Traktują ją nie tylko jako miejsce studiowania czy pracy, ale istotny element swojego życia. Mając na względzie dobro i godność człowieka, wiemy, że rozwój Uniwersytetu jest możliwy tylko wówczas, gdy szansę rozwoju oraz poczucia bycia szanowanym i potrzebnym otrzymują zarówno studenci i doktoranci, jak i pracownicy. Z tego powodu dołożymy starań, by UKSW niezmiennie był miejscem przyjaznym dla członków swojej wspólnoty; przestrzenią, w której najważniejsza jest zawsze godność ludzka.

Żaden uczelnia nie może zamykać się w swoich murach. Dlatego będziemy odważnie realizować naszą misję w środowiskach pozauniwersyteckich. Wprawdzie nasze działania będą skierowane do szerokiej społeczności państwowej, kościelnej i międzynarodowej, to jednak w pierwszej kolejności będą wywierały wpływ na funkcjonowanie państwa, ze szczególnym uwzględnieniem realizacji celów społecznych i gospodarczych Warszawy i Mazowsza. W realizacji tych zadań będziemy ściśle współpracować z przedsiębiorstwami, instytucjami, organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami, które mogą być naszymi partnerami w realizacji społecznej odpowiedzialności Uniwersytetu. Badania naukowe i kształcenie realizowane w UKSW, będą zatem przyczyniały się głównie do budowy kapitału intelektualnego i społecznego Warszawy, Mazowsza i Polski.

4. WARTOŚCI

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, poszukując prawdy, dbając o kulturowe i przyrodnicze dziedzictwo Polski, upowszechnia i promuje wartości uniwersalne i chrześcijańskie w życiu indywidualnym, narodowym, oraz międzynarodowym. 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 prezentowanie wyników badań oraz formułowanie naukowych hipotez, sądów i teorii w oparciu o najnowszy stan badań, z poszanowaniem dotychczasowego dorobku naukowego. Poszukiwanie prawdy jest bowiem fundamentem życia osobistego i społecznego. Uniwersytet promuje badania nakierowane nie tylko na poszukiwanie prawdy o człowieku i świecie, ale także prawdy o Bogu, uwzględniając w tym względzie wartości katolickie.

Dążąc do dobra, Uniwersytet i jego społeczność chcą realizować dobro wspólne, dzięki któremu każdy członek wspólnoty akademickiej będzie mógł się aktywnie rozwijać i działać na rzecz całej wspólnoty ludzkiej. W działalności naukowej, dydaktycznej i społecznej, wspólnota Uniwersytetu będzie szanowała godność człowieka oraz kierowała się wysokimi standardami etycznymi.

Dążąc do odkrywania piękna, Uniwersytet decyduje się zachowywać i utrwalać dziedzictwo historyczne, artystyczne, kulturowe i przyrodnicze, stanowiące podstawę egzystencji, a także rozwoju wspólnoty narodowej i ponadnarodowej. W działalności tej, wspólnota Uniwersytetu będzie respektować zasadę zrównoważonego rozwoju oraz cele zapisane w przyjętej przez Polskę Agendzie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030.

5. METODYKA OPRACOWANIA STRATEGII, JEJ REALIZACJA, MONITOROWANIE I EWALUACJA

Cele strategiczne, operacyjne oraz działania wskazane w Strategii UKSW na lata 2026-2029, związane z realizacją strategii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, zostały opracowane po przeprowadzeniu dialogu z przedstawicielami społeczności akademickiej UKSW.

Dla każdego z celów operacyjnych ustalony został przynajmniej jeden wskaźnik miary wraz z jego wartością bazową. Mając na względzie specyfikę nauki i szkolnictwa wyższego, która łączy w sobie funkcjonowanie w ramach dwóch kalendarzy: akademickiego (od 1 października do 30 września) i budżetowego (od 1 stycznia do 31 grudnia), wartości bazowe będą ustalone odpowiednio na dzień 30 września 2025 r. (ostatni dzień roku akademickiego, który nie wchodzi w zakres Strategii Rozwoju UKSW na lata 2026-2029) dla wskaźników bazujących na roku akademickim oraz 31 grudnia 2025 r. (ostatni dzień roku kalendarzowego, który nie wchodzi w zakres Strategii Rozwoju UKSW na lata 2026-2029). Zmiany wskaźników będą monitorowane raz do roku – z uwzględnieniem przywołanej specyfiki roku akademickiego i roku budżetowego. Regularne przeglądy wartości wskaźników mają pozwolić na weryfikację, w jakim stopniu realizowane działania prowadzą do osiągnięcia zakładanych celów.

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.

6.1. CEL STRATEGICZNY NR 1 – WYSOKI POZIOM KSZTAŁCENIA UNIWERSYTECKIEGO

6.1.1. CEL OPERACYJNY NR 1 – POPRAWA ATRAKCYJNOŚCI STUDIÓW I INNYCH FORM KSZTAŁCENIA. NOWOCZESNA ORGANIZACJA KSZTAŁCENIA.

Uzasadnienie:

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie kształci na wszystkich poziomach akademickich: licencjackim, inżynierskim, magisterskim, doktorskim i podyplomowym, oferując studia na kierunkach przyporządkowanych do różnych dyscyplin z wielu dziedzin naukowych, od teologicznych po medyczne. W najbliższym okresie (2026 - 2029) Uniwersytet pragnie umocnić swoją pozycję wśród polskich uczelni publicznych. W tym celu zamierza nadal dywersyfikować 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 i innych formach kształcenia. 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, w tym trendy wśród młodzieży do niepodejmowania lub wczesnego porzucania studiów po rekrutacji.

Konieczne jest także wypracowanie metod kształcenia i organizacji studiów / kursów, które poprawią pozycję konkurencyjną UKSW na rynku produktów edukacyjnych. Dlatego UKSW będzie rozwijać nowoczesne programy kształcenia oparte na kompetencjach analitycznych, cyfrowych i społecznych, z uwzględnieniem roli sztucznej inteligencji, metod ilościowych, ekonometrii oraz analizy danych.

Działania:

1. Kontynuowanie tworzenia nowych, w tym interdyscyplinarnych programów kształcenia odpowiadających na współczesne wyzwania społeczne i zawodowe, realizowanych także w językach obcych (szczególnie w obszarach o wysokim potencjale międzynarodowym).

2. Kontynuowanie rozwijania i promowania studiów podyplomowych oraz innych form kształcenia, których programy uwzględniają aktualne trendy rozwoju społeczno-gospodarczego pod względem kompetencji przydatnych na rynku pracy oraz bazujących na zainteresowaniach naukowych kadry akademickiej UKSW.
3. Uruchamianie dodatkowych krótkich form kształcenia dla studentów (m.in. kursów, szkoleń, mikropoświadczeń) w trakcie trwania studiów.
4. Poszerzenie oferty przedmiotów realizowanych w formie konwersatoriów lub przedmiotów ogólnouczeniowych ukierunkowanych na rozwijanie kompetencji społecznych pożądanym na rynku pracy.
5. Zwiększenie liczby kursów/kierunków prowadzonych w językach obcych, umiędzynarodowienie programów studiów poprzez tworzenie studiów wspólnych oraz organizacja międzyuniwersyteckich zajęć zdalnych z udziałem nauczycieli akademickich z uczelni zagranicznych (szeroka tematyka najnowszych osiągnięć naukowych).
6. Organizacja zajęć dualnych (tzw. co-teaching), prowadzonych wspólnie przez nauczycieli akademickich oraz praktyków gospodarczych.
7. Zwiększanie liczby prac dyplomowych przygotowywanych na tzw. zamówienie podmiotów gospodarczych.
8. Dostosowywanie harmonogramu zajęć do potrzeb mobilności międzynarodowej studentów (wyjazdy krótkoterminowe, semestr mobilny).
9. Uelastycznienie harmonogramu zjazdów dla studentów studiów niestacjonarnych (np. zjazdy on-line), w celu dopasowania go do potrzeb osób pracujących.
10. Dostosowanie form zajęć na studiach stacjonarnych drugiego stopnia do życia zawodowego i rodzinnego studentów.

Uzasadnienie:

Należy przystosować warunki infrastrukturalne i organizacyjne w uczelni do potrzeb i oczekiwań studentów. Szczególną troską należy objąć nowoprzyjętych studentów na studia pierwszego stopnia i jednolite studia magisterskie. Uczelnia powinna sprzyjać uczeniu się, rozwojowi intelektualnemu i umożliwić pogodzenie tych zadań z życiem osobistym i zawodowym studentów. Studenci szczególnie uzdolnieni powinni uzyskać wsparcie merytoryczne i finansowe w rozwoju naukowym, a grupy studenckie zebrane w koła naukowe zostać objęte opieką naukową przez doświadczonych badaczy.

Działania:

1. Zachęcanie studentów do podejmowania działalności naukowej przez włączanie ich w realizowane projekty badawcze, organizację konferencji naukowych, wsparcie w przygotowaniu, realizacji oraz upowszechnieniu wyników ich własnych badań, a także przez udzielanie wsparcia administracyjnego w procesach aplikacyjnych do programów grantowych (np. unijnych, ministerialnych).
2. Wdrożenie programów współpracy z przedsiębiorstwami, instytucjami publicznymi i organizacjami społecznymi w celu umożliwienia studentom uzyskiwania dodatkowych kompetencji i kwalifikacji zawodowych oraz realizowania praktycznych projektów badawczych.
3. Kontynuowanie wsparcia finansowego i merytorycznego dla kół naukowych i innych oddolnych inicjatyw badawczych i organizacyjnych studentów.
4. Kontynuowanie organizacji warsztatów i szkoleń dla studentów z zakresu umiejętności miękkich, ze szczególnym uwzględnieniem rozwijania umiejętności radzenia sobie ze stresem i efektywnej nauki.
5. Dbłość o integrację studentów anglojęzycznych ze społecznością akademicką UKSW.
6. Planowanie zajęć dla studentów pierwszego roku w sposób umożliwiający ich integrację już od pierwszych tygodni zajęć (zajęcia 3-4 razy w tygodniu, w rozkładzie

dziennym zajęcia zarówno w grupach jak i całym rocznikiem, stały skład grup zajęciowych, tj. tworzenie grup dziekańskich).

7. Stypendia dla najbardziej uzdolnionych kandydatów na studia.
8. Powołanie przez dziekanów opiekunów studentów na każdym kierunku studiów już od pierwszego semestru i organizacja regularnych spotkań informacyjno-integracyjnych.
9. Tworzenie przestrzeni otwartych na terenie kampusów umożliwiających swobodne spotkania i możliwość wypoczynku pomiędzy zajęciami.
10. Promocja działalności naukowej studentów poprzez zaangażowanie kół naukowych i organizacji studenckich w akcje informacyjno-promocyjne.
11. Stworzenie programu mentoringowego i rozwój tutoringu akademickiego dla wyróżniających się studentów.

6.1.3. CEL OPERACYJNY NR 3 – DOSKONALENIE JAKOŚCI KSZTAŁCENIA POPRZEZ EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII I METOD DYDAKTYCZNYCH W PROCESIE KSZTAŁCENIA

Uzasadnienie:

Współczesne wyzwania edukacyjne wymagają od uczelni nieustannego doskonalenia procesów kształcenia, z uwzględnieniem dynamicznego rozwoju technologii oraz zmieniających się potrzeb społecznych. Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, realizując swoją misję kształcenia w duchu wartości chrześcijańskich i humanistycznych, dąży do podnoszenia jakości dydaktyki poprzez wdrażanie nowoczesnych metod nauczania oraz innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Efektywne wykorzystanie narzędzi cyfrowych i interaktywnych form przekazu wiedzy stanowi istotny element strategii rozwoju uczelni. Celem tych działań jest stworzenie środowiska edukacyjnego sprzyjającego aktywnemu uczeniu się, kreatywności oraz rozwojowi kompetencji przyszłości.

Działania:

1. Zapoznanie studentów z zagadnieniami etyki i odpowiedzialności naukowej, w tym z wyzwaniami i możliwościami wynikającymi z postępującej cyfryzacji w edukacji, w ramach przedmiotu dotyczącego kultury i technik studiowania.
2. Kontynuowanie i promowanie zagranicznej mobilności naukowej kadry akademickiej, ze szczególnym uwzględnieniem wyjazdów na szkolenia metodyczne oraz podejmowania współpracy z innymi ośrodkami akademickimi.
3. Kontynuowanie organizowania kursów i szkoleń adresowanych do kadry akademickiej, ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia warsztatu dydaktycznego, w tym aktywnych metod nauczania i wykorzystywania narzędzi cyfrowych.
4. Kształcenie umiejętności korzystania z nowoczesnej aparatury dydaktycznej i oprogramowania.
5. Ustawiczna ewaluacja metod kształcenia, wsparcie dydaktyczne nauczycieli akademickich.
6. Promowanie wyróżniającej się działalności (ustanowienie nagród rektora za wyróżniającą działalność dydaktyczną)

7. Wzmocnienie praktycznych elementów nauczania, zapewniających lepsze przygotowanie absolwentów do przyszłego życia zawodowego.
8. Zwiększenie eksperckiego udziału interesariuszy zewnętrznych i absolwentów w zapewnianiu jakości kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów.
9. Utworzenie wirtualnej platformy dydaktycznej – zajęcia on-line, wykłady, kursy itp.

6.1.4. CEL OPERACYJNY NR 4 – DOSKONALENIE SYSTEMOWEGO WSPARCIA STUDENTÓW I DOKTORANTÓW (SZKOŁA DOKTORSKA) ZE SZCZEGÓLNYMI POTRZEBAMI EDUKACYJNYMI I POTRZEBUJĄCYMI WSPARCIA

Uzasadnienie:

W trosce o zapewnienie równego dostępu do wysokiej jakości kształcenia, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie podejmuje działania na rzecz systemowego wsparcia studentów i doktorantów, w tym osób ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi oraz wymagających dodatkowej pomocy. Wspieranie różnorodności i inkluzyjności w środowisku akademickim stanowi istotny element strategii rozwoju uczelni, zgodny z jej misją i wartościami. Celem podejmowanych inicjatyw jest stworzenie przyjaznego, dostępnego i elastycznego środowiska nauki, które umożliwi pełne uczestnictwo w życiu akademickim wszystkim członkom wspólnoty uniwersyteckiej. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywają jednostki rozwijające mechanizmy wsparcia, dostosowane do indywidualnych potrzeb studentów i doktorantów.

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 dotyczących komunikacji alternatywnej i wspomagającej, warsztatów psychologicznych i stałego poradnictwa.
3. Dostosowanie infrastruktury do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (dalsza likwidacja barier architektonicznych i infrastrukturalnych).
4. Rozwój jednostek rozwijających mechanizmy wsparcia w zakresie zadań adresowanych do osób ze szczególnymi potrzebami i w celu usuwania barier i zapobieganiu ich powstawania.
5. Wdrożenie modelu usług asystenckich.
6. Systematyczny zakup pomocy dydaktycznych dla osób ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi.
7. Wspieranie działań stymulujących indywidualizację procesu kształcenia, z uwzględnieniem możliwości adaptacyjnych osób ze szczególnymi potrzebami.

Uzasadnienie:

Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia stanowi jeden z kluczowych priorytetów Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, zgodny z misją uczelni oraz wymaganiami krajowych i międzynarodowych standardów akademickich. W tym kontekście niezbędne jest systematyczne doskonalenie wewnętrznego systemu zapewniania jakości, który umożliwia skuteczne monitorowanie, ocenę i rozwój procesów dydaktycznych. Celem podejmowanych działań jest budowanie kultury jakości opartej na zaangażowaniu całej wspólnoty akademickiej, transparentności oraz ciągłym doskonaleniu. Rozwój tego systemu sprzyja nie tylko podnoszeniu poziomu kształcenia, lecz także wzmocnieniu pozycji UKSW jako nowoczesnej i odpowiedzialnej uczelni.

Działania:

1. Przeprowadzanie cykliczne kompleksowych przeglądów narzędzi badawczych wykorzystywanych w systemie zapewniania jakości kształcenia, w szczególności ankiet ewaluacyjnych.
2. Monitorowanie systemu zapewniania jakości kształcenia przez systematyczne gromadzenie i analizę danych, obejmujących oceny procesu dydaktycznego przez studentów i słuchaczy studiów podyplomowych, poziom satysfakcji z pracy nauczycieli akademickich, a także samoocenę zapewniania jakości kształcenia dokonywaną przez jednostki prowadzące kształcenie oraz przygotowywanie raportów z badań.
3. Monitorowanie zjawiska porzucania studiów przez studentów oraz przygotowanie raportu z badania.
4. Monitorowanie losów zawodowych absolwentów oraz przygotowanie raportu z badania.
5. Wdrożenie strategii motywacyjnych w celu zwiększenia zaangażowania studentów i pracowników w badania ewaluacyjne.
6. Dążenie do uzyskiwania od Polskiej Komisji Akredytacyjnej ocen programowych pozytywnych z okresem ważności 6 lat, a także certyfikatów jakości kształcenia .
7. Dążenie do uzyskiwania akredytacji międzynarodowych.

6.1.6. CEL OPERACYJNY NR 6 – USPRAWNIENIE PROCESU REKRUTACJI KANDYDATÓW NA STUDIA W OPARCIU O ZASADY OTM-R

Uzasadnienie:

Zgodnie z zasadami HR Excellence in Research oraz polityką OTM-R (Open, Transparent and Merit-based Recruitment), procesy rekrutacyjne na wszystkie rodzaje studiów powinny być przejrzyste, oparte na jasno określonych wymaganiach kompetencyjnych i wspierać rozwój intelektualny studentów, w tym kontynuujących naukę na kolejnym poziomie kształcenia. Usprawnienie procedur rekrutacyjnych na studia zwiększy efektywność przyjmowania studentów o oczekiwanych kompetencjach pozwalających na osiągnięcie w pogłębionym stopniu założonych efektów uczenia się.

Działania:

1. Aktualizacja procedur rekrutacyjnych zgodnie z zasadami OTM-R.
2. Usprawnienie komunikacji z kandydatami na studia poprzez jasne i dostępne ogłoszenia rekrutacyjne z opisami sylwetek absolwenta oraz uruchomienie FAQ i chatbota rekrutacyjnego.
3. Wprowadzenie wytycznych i szkolenia dla komisji rekrutacyjnych z oceny kompetencji kandydatów, w szczególności na studia drugiego stopnia.
4. Monitorowanie efektywności i transparentności procesów rekrutacyjnych poprzez zbieranie opinii kandydatów i audyty zgodności z OTM-R.

6.1.7. CEL OPERACYJNY NR 7 – WDROŻENIE PROGRAMU ONBOARDINGOWEGO DLA NOWO PRZYJĘTYCH STUDENTÓW UKSW

Uzasadnienie:

Program onboardingowy ma na celu ułatwienie adaptacji nowo przyjętych studentów do środowiska akademickiego Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, a także zapobieganiu zjawisku porzucania studiów (*drop out*) tuż po ich rozpoczęciu. Program obejmuje moduły informacyjne, integracyjne, rozwojowe oraz wsparcia.

Działania:

1. Zapewnienie nowym studentom kompleksowego wprowadzenia do struktury organizacyjnej UKSW, dostępnych narzędzi i zasobów uczelni oraz ułatwienie adaptacji w środowisku akademickim.
2. Wspieranie budowania relacji między studentami, wzmacnianie poczucia przynależności do społeczności akademickiej UKSW oraz ułatwienie adaptacji w nowym środowisku poprzez działania integracyjne, mentoringowe i międzykulturowe.
3. Wspieranie wszechstronnego rozwoju studentów poprzez dostarczanie praktycznych narzędzi i wiedzy z zakresu kompetencji miękkich, cyfrowych oraz naukowych w celu przygotowanie studentów do aktywnego uczestnictwa w życiu akademickim, zawodowym i międzynarodowym.
4. Zapewnienie studentom dostępu do kompleksowego systemu wsparcia psychologicznego, materialnego, duchowego i organizacyjnego w celu zwiększenie poczucia bezpieczeństwa, komfortu studiowania oraz świadomości dostępnych form pomocy na UKSW.

6.2. CEL STRATEGICZNY NR 2 – WYSOKI POZIOM BADAŃ NAUKOWYCH

6.2.1. CEL OPERACYJNY NR 1 – ZWIĘKSZENIE WPŁYWU DZIAŁALNOŚCI NAUKOWEJ UCZELNI NA ROZWÓJ ŚWIATOWEJ NAUKI

Uzasadnienie:

Badania naukowe prowadzone w UKSW muszą odpowiadać na potrzeby Narodu, Kościoła i świata oraz wychodzić naprzeciw wyzwaniom, przed którymi staje dziś ludzkość. Złożoność tych wyzwań polega dziś na połączeniu i wzajemnym uwarunkowaniu takich kwestii, jak aspekty społeczne, gospodarcze i przyrodnicze. Prowadzi to do wniosku, że optymalnej i trafnej odpowiedzi na wyzwania współczesności można udzielić jedynie realizując badania naukowe, które wykraczają poza perspektywę jednego kraju czy jednej dyscypliny naukowej. Z tego powodu wymagane jest podejmowanie wielopodmiotowych, międzynarodowych i interdyscyplinarnych działań badawczych o innowacyjnym charakterze.

W obliczu obserwowanych zmian technologicznych oraz rosnącego znaczenia badań interdyscyplinarnych, rozwój nauk ścisłych w tym biologicznych i chemicznych i medycznych stanowi ważny element wzmacniania potencjału badawczego uczelni. Obszary te odgrywają istotną rolę w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań odpowiadających na wyzwania współczesności, w tym w zakresie zdrowia publicznego, biotechnologii, ochrony środowiska, energetyki oraz zaawansowanych technologii materiałowych.

Pamiętać jednak trzeba także o bliższym otoczeniu. Wprawdzie Uczelnia nakierowana jest na udział w międzynarodowej debacie naukowej, która poszukuje rozwiązań dla wyzwań, przed którymi staje cała ludzkość, to jednak angażuje się także w badania, których celem jest rozwiązywanie problemów krajowych, regionalnych i lokalnych. Warunkiem adekwatnych odpowiedzi na te wyzwania jest troska o kształcenie przyszłych pokoleń badaczy o wysokich standardach naukowych i etycznych.

Działania:

1. Podejmowanie, wzmacnianie i rozwój współpracy z ośrodkami naukowymi o wysokiej renomie w skali krajowej i międzynarodowej poprzez przyciąganie na UKSW naukowców spoza Polski (mobilność krótko- i długookresowa) oraz wsparcie czasowej mobilności krajowej i zagranicznej naukowców z UKSW.

2. Rozwój Multidyscyplinarnego Centrum Badawczego UKSW, szczególnie w zakresie badań nad technologiami materiałowymi i informatycznymi, sieciowanie współpracy naukowej i transferu technologii.
3. Kształcenie przyszłego pokolenia badaczy (Szkola Doktorska, uzdolnieni studenci), ukierunkowanych na współpracę krajową i międzynarodową.
4. Rozwój badań nad polską historią, kulturą, religijnością, literaturą i językiem jako elementami niezbędnymi dla zachowania tożsamości i pamięci o przeszłości.
5. Wzmacnianie obszaru analiz gospodarczych, polityk publicznych i badań nad globalnymi trendami, zwłaszcza interdyscyplinarnych badań nad gospodarką światową, bezpieczeństwem ekonomicznym, przemianami społecznymi, rynkiem pracy oraz transformacją cyfrową.

Uzasadnienie:

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, realizując swoją misję kształcenia i prowadzenia badań naukowych, wspiera rozwój interdyscyplinarnych zespołów badawczych działających w ramach ogólnouczelnianych centrów badawczych. Ich aktywność wpisuje się w strategiczne cele UKSW, wzmacniając pozycję Uczelni jako ośrodka innowacji i refleksji akademickiej.

Równolegle, rozwój Uczelni wymaga realizacji projektów infrastrukturalnych – obejmujących przestrzeń badawczą, dydaktyczną oraz zaplecze administracyjne. Inicjatywy te są podejmowane zarówno przez nauczycieli akademickich, jak i pracowników administracji, często we współpracy międzydziałowej.

Tworzenie mechanizmów wspierających rozwój projektów badawczych i infrastrukturalnych stanowi istotny element strategii UKSW, przyczyniając się do podnoszenia jakości kształcenia, efektywności organizacyjnej oraz społecznego oddziaływania Uczelni.

W ramach rozwijania interdyscyplinarności UKSW będzie tworzyć wyspecjalizowane klastry badawcze skupione wokół priorytetowych obszarów badawczych, takich jak: sztuczna inteligencja i społeczeństwo, transformacje gospodarcze, bezpieczeństwo ekonomiczne, ekonomia środowiskowa, polityki zdrowotne, demografia oraz zmiany na rynku pracy. Klastry te będą integrować badaczy z różnych wydziałów, odzwierciedlając europejskie standardy organizacji badań naukowych.

Działania:

1. Prowadzenie badań naukowych dotyczących, m.in. religii, kultury chrześcijańskiej, polskiej historii, tradycji, humanistyki, nauk społecznych, ścisłych i medycznych.
2. Wdrożenie mechanizmów zachęcających nauczycieli akademickich do inicjowania projektów o kluczowym znaczeniu dla rozwoju Uczelni i społeczeństwa.
3. Wdrożenie mechanizmów zachęcających pracowników do inicjowania projektów infrastrukturalnych.
4. Podejmowanie, wzmacnianie i rozwój badań interdyscyplinarnych i stworzeniu warunków do wypracowania współpracy w ramach wydziałów / instytutów w celu realizacji wspólnych przedsięwzięć.

6.2.3. 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

Uzasadnienie:

Prowadzenie badań naukowych wymaga znaczących nakładów finansowych. Choć część z nich pochodzi ze środków własnych Uczelni, to istnieje potrzeba pozyskiwania dodatkowych, zewnętrznych źródeł finansowania na realizację projektów badawczych prowadzonych przez jej pracowników i doktorantów. Z tego powodu konieczne jest stworzenie takiego systemu prowadzenia badań naukowych, który pozwoli na systematyczne zwiększanie pozyskiwania środków zewnętrznych. Pozauczelniane finansowanie umożliwi odciążenie wewnętrznego systemu finansowania badań naukowych i pozwoli na realizację większej liczby projektów badawczych.

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 prac zespołów badawczych w ramach instytutów i centrów badawczych UKSW.

UKSW będzie intensywnie wzmacniać zdolność jednostek społeczno-ekonomicznych do pozyskiwania prestiżowych grantów międzynarodowych (Horyzont Europa, Erasmus+ Policy Experimentation, European Social Fund+, projekty OECD, ONZ oraz instytucji finansowych). Jednostki te będą pełnić rolę liderów w pozyskiwaniu projektów dotyczących gospodarki światowej, rynku pracy, cyfryzacji, polityki rozwojowej oraz bezpieczeństwa ekonomicznego.

Działania:

1. Zapewnienie stabilnego systemu finansowania wewnętrznych badań naukowych przez wdrażanie jednolitego systemu obsługi i rozliczania.
2. Wsparcie instytucjonalne dla osób starających się o finansowanie projektów badawczych ze źródeł zewnętrznych (w tym inicjatyw studenckich i doktoranckich).
3. Wprowadzenie narzędzi motywujących do pozyskiwania projektów badawczych finansowanych ze źródeł zewnętrznych i wsparcie instytucjonalne dla osób realizujących je.

4. Zwiększenie liczby projektów finansowanych ze źródeł krajowych i europejskich programów badawczych na rzecz badań i innowacji.

Uzasadnienie:

Prezentacja wyników badań naukowych odbywa się obecnie głównie za pośrednictwem czasopism naukowych i publikacji książkowych, które coraz powszechniej są dostępne w formie elektronicznej. Stąd obserwujemy znaczne przyspieszenie dostępu do wyników badań. Sytuacja ta stwarza jednak pewne zagrożenia. Są to m.in. nadmiar informacji naukowej, która w niektórych przypadkach cechuje się niską wartością merytoryczną oraz nieetyczne wykorzystanie sztucznej inteligencji (zaawansowanych modeli językowych - LLM) do przygotowania publikacji.

Wychodząc naprzeciw tym wyzwaniom, należy dążyć do ciągłego podnoszenia nie tylko poziomu merytorycznego i wydawniczego, ale także do stosowania się do najwyższych, międzynarodowych standardów etyki wydawniczej, promowanej przez *Committee on Publication Ethics* (COPE). Zasady te winny być przestrzegane tak przez Wydawnictwo Naukowe UKSW, jak i wszystkich pracowników i doktorantów naszej Uczelni, którzy publikują wyniki swych badań poza naszym Wydawnictwem. Ponadto, polityka Uniwersytetu zmierza do wdrożenia idei otwartego dostępu do publikacji naukowych i danych badawczych.

Wzmocnieniem widoczności UKSW w debacie publicznej oraz podniesieniem rangi badań prowadzonych przez Uczelnię będzie publikowanie rozpoznawalnych raportów, zawierających analizy gospodarcze i społeczno-polityczne dotyczące Polski, UE oraz gospodarki globalnej a także cykliczne publikacje – przygotowywane według wzorców think-tankowych.

Działania:

1. Wsparcie aktywności publikacyjnej pracowników i doktorantów UKSW w renomowanych czasopismach i wydawnictwach, w szczególności międzynarodowych, oraz promocji wyróżniających się publikacji.
2. Trwałe włączenie czasopism wydawanych w UKSW w obieg międzynarodowy przy wykorzystaniu i systematycznym unowocześnianiu platformy czasopism UKSW (indeksacja w wiodących bazach naukowych krajowych i zagranicznych, zwiększanie poziomu cytowalności).
3. Wzmocnienie Wydawnictwa Naukowego UKSW w dążeniu do utrzymania wysokiej pozycji wydawnictwa, publikującego książki i monografie naukowe.

6.2.5. CEL OPERACYJNY NR 5 – WZMOCNIENIE POTENCJAŁU BIBLIOTEKI UKSW I BAZY WIEDZY, JAKO NARZĘDZI GROMADZENIA I DYSTRYBUOWANIA INFORMACJI NAUKOWEJ

Uzasadnienie:

Żyjemy w czasach, gdy kluczowym zasobem, który pozwala na podejmowanie adekwatnych decyzji, jest informacja. Ogromne znaczenie ma dziś nie tylko samo jej gromadzenie, ale także umiejętność jej analizy, dostrzegania złożonych i wielorakich zależności oraz wyciągania z tego właściwych wniosków. Z tych wyzwań doskonale wywiązuje się, mająca wielowiekową tradycję, instytucja biblioteki.

Współczesne biblioteki, gromadząc publikacje i dane w formie tradycyjnej oraz w postaci cyfrowej, realizują zadanie, które przynosi społeczeństwu korzyści od setek lat. *Novum* w tym kontekście stanowi włączenie się personelu bibliotek w tworzenie systemów zarządzania informacją o nauce i potencjale badawczym. Systemy te, choć jeszcze w początkowej fazie rozwoju, już dziś przynoszą wymierne korzyści w podejmowaniu decyzji w odniesieniu do wielu płaszczyzn funkcjonowania Uczelni. Dołożyć więc trzeba starań, by możliwy był dalszy rozwój tak użytecznych narzędzi.

Działania:

1. Systematyczne wzbogacanie księgozbioru Biblioteki UKSW oraz poszerzanie dostępu do elektronicznych baz danych.
2. Ochrona dziedzictwa kulturowego przez konserwację i zabezpieczanie najcenniejszych zbiorów wchodzących w skład księgozbioru Biblioteki UKSW.
3. Prowadzenie działalności informacyjnej dotyczącej publikowania otwartego przez nauczycieli akademickich i doktorantów.
4. Rozwijanie Bazy Wiedzy UKSW, zbierającej w jednym miejscu informacje o publikacjach, pracach dyplomowych, konferencjach, projektach badawczych, obszarach zainteresowań badawczych, infrastrukturze itp.

6.2.6. CEL OPERACYJNY NR 6 – ORGANIZACJA I USPRAWNIENIE ZAPLECZA I INFRASTRUKTURY PROCESU NAUKOWEGO

Uzasadnienie:

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 zaś przełoży się na osiąganie lepszych wyników i dostarczenie nowej wiedzy, która będzie wykorzystana do rozwoju nauki oraz dobrostanu społeczeństw.

Stworzenie takiego systemu wymaga dużych nakładów finansowych, których Uczelnia nie może samodzielnie pokryć. Z tego powodu w zakresie infrastruktury badawczej konieczne jest, z jednej strony pozyskiwanie zewnętrznych źródeł jej finansowania, a z drugiej zoptymalizowanie zakupów. Konieczne jest też uproszczenie procedur administracyjnych związanych z obsługą badań naukowych, co pozwoli na ich bezkosztowe usprawnienie.

Działania:

1. Stworzenie planu rozwoju infrastruktury badawczej UKSW, zintegrowane i skoordynowane planowanie zakupów.
2. Rozbudowywanie infrastruktury badawczej UKSW, aktualizacja jej wyposażenia niezbędnego do prowadzenia badań oraz poszerzanie możliwości jej wykorzystywania przez różne jednostki badawcze.
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.
5. Stworzenie systemu zarządzania efektami pracy naukowej i komercjalizacji wyników badań naukowych.
6. Przygotowanie oferty komercyjnego wykorzystania możliwości infrastruktury badawczej i kadry badawczej UKSW.

6.3. CEL STRATEGICZNY NR 3 – WZROST UMIEDZYNARODOWIENIA UCZELNI

Globalizacja jest procesem bardzo silnie oddziałującym na obszar szkolnictwa wyższego i działalność polskich uczelni. Wpływ ten przejawia się w sposób szczególny w zjawiskach takich jak:

- rosnąca mobilność studentów oraz kadry akademickiej,
- zwiększająca się liczba cudzoziemskich studentów na polskich uczelniach (co jest związane także z narastającymi tendencjami migracyjnymi w Europie),
- instytucjonalizacja i konsolidacja badań w określonych dyscyplinach przez zakładanie międzynarodowych stowarzyszeń, wydawnictw i baz danych,
- umasowienie i urynkowanie obszaru szkolnictwa wyższego,
- wzrost znaczenia międzynarodowych akredytacji dla atrakcyjności oferty kształcenia,
- wzrost znaczenia kompetencji językowych i międzykulturowych absolwentów szkół wyższych w oczach potencjalnych pracodawców,
- silne powiązanie uczelni wyższych z gospodarką i rynkiem pracy jako instrumentów wspierania innowacyjności i konkurencyjności.

Władze UKSW dostrzegają i doceniają te zjawiska. Istotnymi elementami Misji Uczelni, od samego początku jej funkcjonowania, są: umiędzynarodowienie oferty kształcenia oraz badań naukowych, systematyczne zwiększanie mobilności studentów, doktorantów i pracowników UKSW, promowanie i wspieranie prac badawczych i rozwojowych we współpracy z zagranicznymi partnerami, otwartość na różnorodność kulturową, narodowościową i światopoglądową. W polityce władz UKSW, internacjonalizacja ma znaleźć szerokie odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej, podstawowych funkcjach badawczych oraz dydaktycznych jak i usługach świadczonych przez Uczelnię.

6.3.1. CEL OPERACYJNY NR 1 – KSZTAŁTOWANIE I WZMACNIANIE POZYCJI UKSW NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ

Uzasadnienie:

Kluczem do wzrostu umiędzynarodowienia jest międzynarodowa reputacja naszej Uczelni, która jest niezbędna do zapewnienia realizacji wielu wymiarów strategii rozwoju UKSW, w szczególności rozwoju międzynarodowych partnerstw, umiędzynarodowienia programów nauczania oraz międzynarodowej rekrutacji studentów i pracowników.

Działania:

1. Ułatwienie dostępności informacji o UKSW w językach obcych.
2. Wzrost udziału UKSW w międzynarodowych gremiach akademickich.
3. Rozszerzenie udziału UKSW w międzynarodowych targach edukacyjnych
4. Podjęcie starań o uzyskanie akredytacji i certyfikatów uznawanych na poziomie międzynarodowym dla całej Uczelni
5. Zwiększenie obecności opiniotwórczej i eksperckiej UKSW na poziomie międzynarodowym

6.3.2. CEL OPERACYJNY NR 2 – UMIEDZYNARODOWIENIE PROGRAMÓW NAUCZANIA UKSW

Uzasadnienie:

Polityka UKSW w kwestii umiędzynarodowienia programów nauczania zmierza do rozwijania istniejących i tworzenia nowatorskich programów studiów, które wychodzą naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom studentów polskich i zagranicznych. Warunkiem powodzenia tego procesu jest zwiększenie zaangażowania kadry dydaktycznej UKSW w przygotowanie i realizację programów nauczania w językach obcych oraz udział w tym procesie profesorów wizytujących.

Działania:

1. Opracowanie przewodnika dla kadry UKSW na temat sposobów wprowadzania elementów umiędzynarodowienia do programów nauczania.
2. Uruchomienie nowych kierunków studiów I i II stopnia prowadzonych w języku angielskim (w tym kierunków realizowanych zdalnie).
3. Rozwijanie oferty studiów w języku obcym umożliwiającym zdobycie podwójnego dyplomu.
4. Podjęcie starań o uzyskanie akredytacji i certyfikatów uznawanych na poziomie międzynarodowym dla istniejących kierunków studiów oraz kierunków tworzonych we współpracy z partnerami zagranicznymi.
5. Rozwijanie oferty studiów wspólnych (I i II stopnia) we współpracy z zagranicznymi Uczelniami Partnerskimi (*double i joint diploma*).
6. Zwiększenie liczby zagranicznych wykładowców (profesorów wizytujących) prowadzących zajęcia dla studentów UKSW (*element internationalisation at home*).

6.3.3. CEL OPERACYJNY NR 3 – ZWIĘKSZENIE POZIOMU WYMIANY MIĘDZYNARODOWEJ STUDENTÓW I DOKTORANTÓW UKSW

Uzasadnienie:

Mobilność i możliwość międzynarodowej wymiany są dla współczesnych studentów i doktorantów czymś oczywistym. Studia ograniczające się do murów jednej uczelni, to dziś coś coraz radszego. Nowoczesny uniwersytet doskonale zdaje sobie z tego sprawę i dokłada starań, żeby w jak najszerszym stopniu umożliwić swoim studentom i doktorantom zdobywanie międzynarodowego doświadczenia w toku studiów I i II stopnia, jednolitych studiów magisterskich oraz kształcenia w Szkole Doktorskiej.

Możliwość bezpośredniego pozyskiwania wiedzy o nowych ludziach, krajach, kulturach to wartość dodana do studiów dla każdego wyjeżdżającego poza Polskę przedstawiciela środowiska studentów i doktorantów. Mając na względzie fakt, że każdy wyjazd z Uczelni, to także okazja do Jej reprezentowania na zewnątrz oraz ubogacenia swoją osobą odwiedzanego miejsca i ludzi, Uniwersytet musi podejmować działania, które pozwolą na realizację wyjazdów wszystkim chętnym reprezentantom naszej Uczelni.

Działania:

1. Pozyskanie nowych partnerów zagranicznych do realizacji programu Erasmus+.
2. Rozwijanie oferty wyjazdów dla studentów do krajów spoza UE (Działanie w programie Erasmus + KA171 w tym *Blended Intensive Programme*).
3. Zwiększenie liczby wyjazdów studentów i doktorantów UKSW w ramach programu Erasmus+ i Erasmus+ KA171.

6.3.4. CEL OPERACYJNY NR 4 – ZWIĘKSZENIE LICZBY STUDENTÓW I DOKTORANTÓW ZAGRANICZNYCH PODEJMUJĄCYCH STUDIA W UKSW

Uzasadnienie:

Istotą uniwersytetu jest otwartość na różnorodność poglądów i stanowisk. Tylko wówczas mamy bowiem przestrzeń do prawdziwej dyskusji, wymiany poglądów i merytorycznej debaty akademickiej. Mając na względzie wielką i niezbywalną podmiotową wartość drugiego człowieka, uczelniane sale wykładowe, pracownie i laboratoria pozostają zatem otwarte na wymianę doświadczeń i poglądów osób z różnych uczelni, krajów i kultur.

Jesteśmy przekonani, że każda osoba spoza Polski, która chce zostać członkiem społeczności akademickiej UKSW i szanuje jej aksjologię, może wnieść do naszej wspólnoty wiele cennych elementów. Wiemy też, że nasz Uniwersytet z wartościami, na których został on ufundowany, ma wiele do zaoferowania dla każdej osoby z zagranicy. Wierzymy, że wszystkie strony, które wykazują otwartość i szacunek w relacji na bogactwo poglądów drugiego człowieka, mogą jedynie zyskać na tak rozumianym dialogu.

Działania:

1. Wprowadzenie spójnego i zintegrowanego systemu informacji i dokumentacji w języku angielskim dla studentów i doktorantów zagranicznych.
2. Zwiększenie liczby studentów i doktorantów zagranicznych przyjeżdżających do UKSW na wymianę w ramach programu Erasmus+ (KA131 i KA171).
3. Zwiększenie liczby studentów i doktorantów zagranicznych podejmujących naukę w UKSW dzięki stypendiom otrzymanym ze swoich krajów lub specjalnych funduszy polskich.
4. Wprowadzenie większej dywersyfikacji narodowej wśród komercyjnych studentów zagranicznych podejmujących naukę w UKSW.
5. Zwiększenie liczby osób z zagranicy realizujących pełny cykl kształcenia w Szkole Doktorskiej UKSW.
6. Zwiększenie oferty zajęć prowadzonych w języku angielskim

6.3.5. CEL OPERACYJNY NR 5 – ZWIĘKSZENIE ZAANGAŻOWANIA KADRY UKSW W AKADEMICKIE DZIAŁANIA MIĘDZYNARODOWE

Uzasadnienie:

Uczelnia musi być instytucją świadomą wartości, które niesie ze sobą otwartość na środowisko międzynarodowe. Powinna zatem dążyć do wywierania pozytywnego wpływu nie tylko na otoczenie krajowe, ale także na inne kraje i inne narody. Mając to na względzie, UKSW umożliwi lepszy rozwój zawodowy swoim pracownikom naukowym i dydaktycznym poprzez angażowanie ich w działania o charakterze międzynarodowym, co może przyczynić się do budowania ich kariery w skali co najmniej europejskiej. Pozwoli to także na podniesienie jakości nauczania studentów UKSW. Uczelnia jest także otwarta na międzynarodową wymianę doświadczeń przez pracowników administracji. Ich pozytywne doświadczenia i zaczerpnięte zagranicą pomysły stanowią niezbędny element nieustannego podnoszenia jakości funkcjonowania UKSW, jako instytucji naukowej.

Działania:

1. Stworzenie systemu informowania dla nauczycieli akademickich UKSW pragnących uczestniczyć w projektach i programach współpracy międzynarodowej.
2. Zwiększenie liczby pracowników UKSW uczestniczących w wymianach międzynarodowych w ramach programu Erasmus+ do krajów UE i innych krajów stowarzyszonych.
3. Zwiększenie liczby nauczycieli akademickich UKSW, którzy wyjeżdżają do zagranicznych jednostek naukowych w charakterze profesorów wizytujących.
4. Ustanowienie rocznej nagrody Rektora dla nauczycieli akademickich za działania na rzecz wzmocnienia pozycji uniwersytetu na arenie międzynarodowej.

6.4. CEL STRATEGICZNY NR 4 – SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UNIwersYTETU

6.4.1. CEL OPERACYJNY NR 1 – STRATEGIA W OBSZARZE WSPÓŁPRACY Z OTOCZENIEM SPOŁECZNO-GOSPODARCZYM ORAZ PROMOCJI

Uzasadnienie:

Uniwersytet współpracuje z przedsiębiorcami, administracją publiczną i organizacjami społecznymi, poszukując rozwiązań istotnych problemów gospodarczych, społecznych, środowiskowych i zdrowotnych, w szczególności związanych z transformacją cyfrową oraz skutkami zmian klimatu. W założeniu uczelnia dąży do rozwoju badań i programów kształcenia - w szczególności w postaci studiów podyplomowych, szkoleń i warsztatów - odpowiadających profilem na potrzeby wynikające z rozwoju gospodarczego i przemysłowego naszego kraju i partnerów europejskich. Warunkiem skuteczności tych działań jest wytworzenie i pielęgnowanie kultury współpracy wykraczającej poza mury Uczelni, celem wzajemnego zrozumienia i szacunku, a także czerpania wiedzy od partnerów. Ponadto konieczne jest stale ulepszanie mechanizmów transferu rozwiązań naukowych do biznesu, działanie na rzecz wsparcia przedsiębiorczości akademickiej oraz branie udziału w debacie publicznej w ważnych dla kraju sprawach w oparciu o wiedzę naukową, racjonalne argumenty i wyznawane wartości.

W ramach swojej misji publicznej UKSW będzie rozwijać cykliczne raporty i analizy dotyczące procesów społecznych, gospodarczych i demograficznych. Publikacje te, opracowywane w standardzie think-tankowym, będą wspierać administrację lokalną i centralną i europejską, sektor gospodarczy oraz społeczeństwo obywatelskie w podejmowaniu decyzji opartych na dowodach. Działalność ta zwiększy obecność UKSW w debacie publicznej i umocni jego rolę jako instytucji społecznie odpowiedzialnej.

Działania:

1. Nawiązanie i rozwijanie partnerstw z przedstawicielami biznesu, administracji publicznej i organizacji społecznych w kluczowych dla Uczelni obszarach tematycznych m.in. poprzez wspólne inicjatywy badawcze, eksperckie, edukacyjne i biznesowo-projektowe.
2. Rozwój inicjatyw popularyzujących naukę i upowszechniających wiedzę, w tym poprzez programy Uniwersytetu Otwartego, otwarte wykłady, wydarzenia naukowe i debaty społeczne.

3. Aktywne uczestnictwo w programach współpracy realizowanych z uczelniami oraz partnerami z sektora publicznego i prywatnego, zwłaszcza w obszarach uznanych za strategiczne, takich jak sztuczna inteligencja, zdrowie publiczne czy zrównoważony rozwój.
4. Systematyczny rozwój działań promocyjnych, poprzez profesjonalną współpracę z zewnętrznymi podmiotami (w tym agencjami PR) wdrażanie nowoczesnych narzędzi komunikacji oraz umacnianie wizerunku Uczelni jako instytucji otwartej, zaangażowanej i opiniotwórczej.
5. Rozwijanie oferty kształcenia ustawicznego, w tym studiów podyplomowych, szkoleń i warsztatów oraz projektów badawczych realizowanych we współpracy z Centrum Kształcenia Podyplomowego oraz partnerami zewnętrznymi z uwzględnieniem badania i analizy potrzeb pracodawców, studentów, doktorantów i absolwentów.
6. Rozbudowa systemu wsparcia przedsiębiorczości akademickiej, obejmującego edukację biznesową oraz wsparcie praktyczne dla start-upów bazujących na dorobku naukowym Uczelni (w tym poprzez sieć inkubatorów przedsiębiorczości).
7. Wdrożenie skutecznego systemu wyszukiwania ekspertów oraz zespołów projektowych w obrębie Uczelni, w celu usprawnienia współpracy międzysektorowej.
8. Realizacja cyklicznych spotkań z absolwentami UKSW jako przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego oraz budowa i rozwój bazy przedsiębiorców współpracujących z UKSW oraz kontaktów absolwenckich.
9. Organizacja targów pracy oraz wydarzeń rekrutacyjnych, wspierających studentów i absolwentów w wejściu na rynek pracy oraz nawiązania nowych relacji biznesowych.
10. Powołanie zespołu analizującego megatrendy (cyfryzacja, AI, ESG, zdrowie publiczne, edukacja przyszłości) i rekomendującego nowe kierunki działań w zakresie współpracy z otoczeniem.

Uzasadnienie:

Zielona transformacja UKSW wymaga świadomego kształtowania postaw proekologicznych oraz wdrażania rozwiązań ograniczających negatywny wpływ uczelni na środowisko. Jako instytucja publiczna i edukacyjna, UKSW ma obowiązek promowania zrównoważonego rozwoju poprzez edukację, cyfryzację procesów, efektywne zarządzanie kadrami i zasobami oraz wdrażanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ). Rozwijanie kompetencji w zakresie ESG (Environmental, Social, Governance) wzmacnia odpowiedzialność instytucjonalną i przygotowuje społeczność akademicką do aktywnego udziału w transformacji ekologicznej.

Działania:

1. Kampanie informacyjne i szkolenia z zakresu GOZ (gospodarki o obiegu zamkniętym), ESG (Environmental, Social, Governance), efektywności energetycznej.
2. Digitalizacja procesów administracyjnych z uwzględnieniem celu proklimatycznego Opracowanie i wdrożenie polityki „drugiego życia przedmiotów” (GOZ).
3. Wdrożenie polityki „drugiego życia przedmiotów” i zielonych standardów zakupowych i zarządzania majątkiem.
4. Aktualizacja regulaminów wewnętrznych pod kątem zrównoważonego rozwoju.

6.4.3. CEL OPERACYJNY NR 3 – WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM NA RZECZ ZIELONEJ TRANSFORMACJI

Uzasadnienie:

Skuteczna zielona transformacja wymaga współdziałania uczelni z otoczeniem zewnętrznym – w tym z samorządami, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi. UKSW jako uczelnia odpowiedzialna społecznie, może pełnić rolę lidera i partnera w projektach wspierających zrównoważony rozwój, wdrażanie zielonych innowacji oraz edukację klimatyczną. Tego typu współpraca wzmacnia pozycję uczelni w regionie, zwiększa jej wpływ społeczny i umożliwia praktyczne zastosowanie wiedzy akademickiej w odpowiedzi na wyzwania środowiskowe.

Działania:

1. Nawiązywanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi w zakresie zielonych projektów (np. GOZ, efektywność energetyczna, edukacja klimatyczna).
2. Udział w lokalnych i regionalnych inicjatywach na rzecz zrównoważonego rozwoju.
3. Promowanie przykładów zielonych innowacji wdrażanych przez UKSW i partnerów.

6.5. CEL STRATEGICZNY NR 5 – WYSOKI POZIOM KADRY PRACOWNICZEJ UCZELNI

6.5.1. CEL OPERACYJNY NR 1 – WDROŻENIE SYSTEMU HRM JAKO FUNDAMENTU CYFROWEGO ZARZĄDZANIA KADRĄ PRACOWNICZĄ

Uzasadnienie:

Obecnie UKSW nie posiada zintegrowanego systemu HRM (z ang. Human Resource Management System) umożliwiającego strategiczne zarządzanie kadrami pracowniczymi, co ogranicza możliwość efektywnego zarządzania kompetencjami, planowania rozwoju, prowadzenia ocen okresowych czy monitorowania ścieżek kariery. Wdrożenie nowoczesnego systemu HRM jest warunkiem realizacji dalszych działań w zakresie zarządzania kadrami pracowniczymi oraz zgodności z wymogami HR Excellence in Research, w celu utrzymania tego wyróżnienia.

Działania:

1. Analiza potrzeb funkcjonalnych i wybór systemu HRM.
2. Zakup, konfiguracja i wdrożenie systemu.
3. Szkolenia dla użytkowników (jednostka administracyjna obsługująca system, kadra kierownicza, pracownicy będący i niebędący nauczycielami akademickimi).
4. Integracja systemu z innymi narzędziami uczelni (np. EZD, ERP).

6.5.2. CEL OPERACYJNY NR 2 – WDROŻENIE MAP KOMPETENCJI I POWIĄZANIE ICH Z OCENĄ

Uzasadnienie:

Mapy kompetencji stanowią kluczowe narzędzie wspierające strategiczne zarządzanie kadrami pracowniczą – umożliwiają identyfikację luk kompetencyjnych, planowanie rozwoju oraz uspołnienie wymagań stanowiskowych. Ich wdrożenie pozwala na bardziej obiektywną i transparentną ocenę pracowników, a także na powiązanie wyników tej oceny z indywidualnymi planami rozwoju zawodowego. Dzięki temu ocena okresowa staje się nie tylko narzędziem ewaluacji, ale również impulsem do rozwoju, wspierającym realizację celów uczelni i zwiększającym zaangażowanie pracowników.

Działania:

1. Opracowanie profili kompetencyjnych dla grup stanowisk.
2. Przygotowanie map kompetencji do wdrożenia w systemie HRM.
3. Szkolenia z wykorzystania map kompetencji.
4. Aktualizacja formularzy ocen okresowych w oparciu o mapy kompetencji oraz o komponent rozwojowy
5. Szkolenia dla oceniających z prowadzenia rozmów rozwojowych.
6. Wdrożenie mechanizmu automatycznego generowania planów rozwoju.

6.5.3. CEL OPERACYJNY NR 3 – USPRAWNIENIE PROCESU REKRUTACJI PRACOWNIKÓW W OPARCIU O ZASADY OTM-R

Uzasadnienie:

Zgodnie z zasadami HR Excellence in Research oraz polityką OTM-R (Open, Transparent and Merit-based Recruitment), procesy rekrutacyjne powinny być przejrzyste, oparte na jasno określonych wymaganiach kompetencyjnych i wspierać rozwój kariery naukowej. Usprawnienie procedur konkursowych zwiększy efektywność zatrudnienia personelu o oczekiwanych kompetencjach.

Działania:

1. Aktualizacja procedur konkursowych zgodnie z zasadami OTM-R.
2. Wprowadzenie profili kompetencyjnych do ogłoszeń rekrutacyjnych.
3. Szkolenia dla komisji konkursowych z oceny kompetencji.
4. Monitorowanie efektywności i transparentności procesów rekrutacyjnych.

Uzasadnienie:

Skuteczne zarządzanie uczelnią w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu wymaga od kadry kierowniczej nie tylko rozwiniętych kompetencji przywódczych i organizacyjnych, ale także gotowości do wdrażania innowacji i zarządzania zmianą. Rozwój kompetencji kierowniczych – takich jak komunikacja, zarządzanie zespołem, podejmowanie decyzji – w połączeniu z kompetencjami transformacyjnymi – obejmującymi cyfryzację, zieloną transformację i innowacyjność – pozwala liderom skutecznie odpowiadać na wyzwania współczesnego szkolnictwa wyższego. Wzmacnianie tych obszarów wspiera profesjonalizację zarządzania, zwiększa efektywność organizacyjną i sprzyja budowaniu nowoczesnej, odpowiedzialnej kultury instytucjonalnej.

Działania:

1. Szkolenia z zarządzania zmianą, kadry pracowniczą i procesami organizacyjnymi.
2. Wprowadzenie oceny 360° dla kadry kierowniczej jako narzędzia rozwoju.
3. Rozwój kompetencji z zakresu transformacji cyfrowej i zielonej transformacji w tym AI (Sztuczna Inteligencja), GOZ (Gospodarka Obiegu Zamkniętego), ESG (Środowisko, Społeczeństwo i Ład korporacyjny), zgodnie ze strategicznym celem społecznej odpowiedzialności, oraz kompetencji określonych w przepisach prawa.
4. Wdrażanie w praktyce pozyskanych umiejętności poprzez usprawnianie procesów pracy
5. Wspieranie zmian w postaci regularnych konkursów z nagrodami Rektora.

6.5.5. CEL OPERACYJNY NR 5 – UTRZYMANIE WIĘZI Z EMERYTOWANYMI PRACOWNIKAMI UKSW I TROSKA O NICH JAKO WYRAZ ŁĄCZENIA TERAŹNIEJSZOŚCI Z PRZESZŁOŚCIĄ

Uzasadnienie:

Emerytowani pracownicy UKSW są nie tylko częścią historii uczelni, ale również jej żywym dziedzictwem. Ich wiedza, doświadczenie i wartości stanowią fundament, na którym budowana jest tożsamość Uniwersytetu. Utrzymywanie więzi z tą grupą to wyraz szacunku, kontynuacji tradycji oraz troski o wspólnotę, która nie kończy się wraz z przejściem na emeryturę.

Aktywne włączanie emerytowanych pracowników w życie uczelni może przynieść wymierne korzyści:

- mentoring i wsparcie młodszych pokoleń – dzielenie się wiedzą i doświadczeniem,
- udział w wydarzeniach naukowych i dydaktycznych – wzbogacenie perspektywy akademickiej,
- budowanie wspólnoty międzypokoleniowej – wzmacnianie więzi i tożsamości UKSW,
- promowanie wartości UKSW – poprzez autorytet i historię życia zawodowego.

Działania:

1. Stworzenie polityki kształtowania relacji Uniwersytetu z emerytowanymi pracownikami UKSW niebędącymi nauczycielami akademickimi, w tym również polityki dotyczącej możliwości ich udziału w życiu Uczelni.
2. Promocja statusu profesora emerytowanego dla emerytowanych pracowników naukowych i ich aktywizacja na polu naukowym i społecznym.

6.6. CEL STRATEGICZNY NR 6 – WYSOKI POZIOM ZARZĄDZANIA

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.

W celu wzmocnienia swojej roli jako uczelni publicznej UKSW będzie rozwijać system partnerstw z instytucjami administracji publicznej, samorządami oraz organizacjami polityk publicznych. Współpraca ta obejmie m.in. prace analityczne, raporty eksperckie oraz wspólne projekty badawcze. Uczelnia stanie się istotnym uczestnikiem ekosystemu wiedzy Mazowsza, Warszawy, Polski i UE, odpowiadając na wyzwania społeczno-gospodarcze regionu i UE.

6.6.1. CEL OPERACYJNY NR 1 – ORGANIZACJA I IMPLEMENTACJA WIELOLETNIEGO PLANOWANIA FINANSOWEGO ORAZ ZASAD ALOKACJI KADRY I ZASOBÓW WRAZ Z SYSTEMEM RAPORTOWANIA WYKONANIA PLANU FINANSOWEGO W POŁĄCZENIU Z PLANEM DZIAŁALNOŚCI

Uzasadnienie:

Skuteczne zarządzanie uczelnią wymaga wieloletniego planowania finansowego ściśle skoordynowanego z planem działalności oraz przejrzystych zasad alokacji kadry i zasobów. Celem jest stworzenie przewidywalnych ram decyzyjnych, które umożliwią realizację priorytetów w obszarach badań, kształcenia i współpracy z otoczeniem przy zachowaniu dyscypliny finansów publicznych. Kluczowe znaczenie ma cykl plan–realizacja–raportowanie–korekta, oparty na kwartalnych przeglądach i zestawie wskaźników finansowych i niefinansowych, pozwalających szybko identyfikować odchylenia oraz ryzyka. Zasady alokacji powinny premiować przedsięwzięcia o najwyższej wartości merytorycznej i wpływie, uwzględniać całkowity koszt posiadania (TCO) i horyzonty wieloletnie. Integracja danych w przekrojach wydział–jednostka–dyscyplina oraz automatyzacja raportowania zwiększą transparentność i skrócą ścieżki decyzyjne. Tak zaprojektowany ład finansowy wzmacnia odporność budżetową i efektywność wykorzystania środków.

Działania:

1. Sporządzanie analiz osiągniętych wyników finansowych w perspektywie dwuletniej.
2. Opracowanie zestawienia wskaźników finansowych i niefinansowych oraz ich prezentacja władzom Uczelni, w tym opracowywania bieżących zestawień stanu realizacji planów budżetowych jednostek organizacyjnych UKSW, z zapewnieniem dostępu do tych zestawień dla kierowników jednostek, którzy odpowiadają za realizację planów.

6.6.2. CEL OPERACYJNY NR 2 – OPRACOWANIE STRATEGII FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI NA POTRZEBY UTRZYMANIA DŁUGOTERMINOWEJ PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ

Uzasadnienie:

Zapewnienie długoterminowej stabilności finansowej stanowi warunek skutecznego wypełniania misji Uczelni w obszarze badań naukowych, dydaktyki oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Opracowanie spójnej strategii finansowania działalności jest odpowiedzią na rosnące wymagania otoczenia prawnego i ekonomicznego, a zarazem narzędziem budowania odporności instytucjonalnej wobec dynamicznych zmian w systemie szkolnictwa wyższego. Realizacja tego celu ma umożliwić racjonalne planowanie przychodów i wydatków, dywersyfikację źródeł finansowania oraz efektywne zarządzanie ryzykiem. Szczególny nacisk zostanie położony na integrację planowania finansowego z planami rozwoju jednostek badawczo-dydaktycznych, co pozwoli na lepszą alokację kadry i zasobów oraz zwiększenie przejrzystości procesów decyzyjnych. Wdrożenie strategii przyczyni się do wzmocnienia wiarygodności Uczelni wobec partnerów zewnętrznych, a także do zabezpieczenia stabilnych warunków rozwoju wspólnoty akademickiej w perspektywie wieloletniej.

Działania:

1. Opracowanie i wdrożenie procedur strategii finansowania.
2. Monitorowanie koncepcji harmonizacji płynności finansowej.
3. Pozyskiwanie dotacji, grantów na rozwijanie działalności Uniwersytetu oraz sprawne realizowanie i rozliczanie projektów.

6.6.3. CEL OPERACYJNY NR 3 – ROZWÓJ I MODERNIZACJA INFRASTRUKTURY BADAWCZO-DYDAKTYCZNEJ

Uzasadnienie:

Nowoczesna infrastruktura badawczo-dydaktyczna stanowi warunek skutecznej realizacji misji uczelni oraz jej konkurencyjności w skali krajowej i międzynarodowej. Priorytetem jest planowe odtwarzanie i unowocześnianie zasobów materialnych w oparciu o wieloletni plan inwestycyjny, z jasną priorytetyzacją potrzeb dyscyplin oraz standardyzacją wyposażenia i zapewnieniem interoperacyjności. Działania obejmują integrację procesów zakupowych, utrzymaniowych i serwisowych, zarządzanie cyklem życia aktywów, optymalizację wykorzystania przestrzeni i aparatury (m.in. poprzez systemy rezerwacji), a także spełnienie wymogów bezpieczeństwa, dostępności i zrównoważonego rozwoju. Kluczowe znaczenie ma dywersyfikacja źródeł finansowania oraz wdrożenie mierników efektywności (np. TCO, dostępność, wskaźniki wykorzystania) i cyklicznych przeglądów jakości, co zwiększy transparentność decyzji, racjonalną alokację środków oraz przewidywalność rozwoju bazy dla całej wspólnoty akademickiej.

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.

6.6.4. CEL OPERACYJNY NR 4 – WYKORZYSTANIE TECHNOLOGII CYFROWYCH W ZARZĄDZANIU UCZELNIĄ – RACJONALIZACJA I ROZWÓJ INFRASTRUKTURY INFORMATYCZNEJ ORAZ KATALOGU USŁUG INFORMATYCZNYCH

Uzasadnienie:

Transformacja cyfrowa zarządzania uczelnią wymaga spójnej architektury IT oraz uporządkowanego katalogu usług, które wspierają procesy decyzyjne, minimalizują koszty i zwiększają dostępność rozwiązań dla całej wspólnoty akademickiej. Priorytetem jest rozwój niezawodnej infrastruktury teleinformatycznej zgodnej z zasadami cyberbezpieczeństwa, wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów, systematyczna digitalizacja i udostępnianie zasobów oraz rozszerzanie funkcji samoobsługowych dla kandydatów, studentów, doktorantów i pracowników. Równolegle przewiduje się dywersyfikację źródeł finansowania (w tym programy cyfryzacyjne), zarządzanie danymi w całym cyklu życia, standaryzację i monitorowanie jakości usług (SLA), a także mechanizmy ciągłości działania i odzyskiwania po awarii. Kluczowe będzie zapewnienie interoperacyjności rozwiązań, zgodności z przepisami i dostępności cyfrowej oraz projektowanie doświadczeń użytkownika zorientowanych na prostotę i szybkość realizacji spraw. Dzięki temu narzędzia cyfrowe staną się integralną częścią ładu organizacyjnego, podnosząc transparentność i efektywność operacyjną.

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 nieelektronicznej.
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.
8. Działania na rzecz zabezpieczenia zasobów elektronicznych i baz danych.

6.6.5. CEL OPERACYJNY NR 5 – WDROŻENIE CYFROWYCH AKT OSOBOWYCH I PEŁNA DIGITALIZACJA DOKUMENTACJI KADROWEJ

Uzasadnienie:

W dobie dynamicznego rozwoju cyfrowych usług publicznych w Polsce i Europie, pracownicy oczekują możliwości posługiwania się dokumentacją w pełni cyfrową – łatwą w dostępie, bezpieczną i zgodną z obowiązującymi przepisami. Wdrożenie cyfrowych akt osobowych oraz digitalizacja dokumentacji historycznej usprawni procesy kadrowe, ograniczy koszty archiwizowania i zwiększy satysfakcję pracowników.

Działania:

1. Opracowanie harmonogramu i procedur przejścia na cyfrowe akta osobowe.
2. Digitalizacja istniejących papierowych akt pracowniczych.
3. Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów kadrowych.
4. Szkolenia dla pracowników i kadry administracyjnej z obsługi dokumentacji cyfrowej.

6.6.6. CEL OPERACYJNY NR 6 – DOSKONALENIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA ORAZ STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ UCZELNI

Uzasadnienie:

Skuteczne funkcjonowanie uczelni wymaga przejrzystych, zintegrowanych systemów zarządzania oraz adekwatnej struktury organizacyjnej, które wspólnie zapewniają sprawność operacyjną i realizację celów strategicznych. Priorytetem jest uporządkowanie ładu wewnętrznego poprzez jednoznaczne przypisanie ról i odpowiedzialności, standaryzację procedur oraz wdrożenie podejścia procesowego z jasnymi miernikami efektywności i cyklicznymi przeglądami zarządczymi. Równolegle konieczne jest wzmocnienie koordynacji działań na poziomie ogólnouczelnianym, wydziałowym i jednostek, usprawnienie komunikacji wewnętrznej oraz rozwijanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy i odpowiedzialności. Zastosowanie koncepcji zarządzania zintegrowanego, wspartej narzędziami analitycznymi i mechanizmami monitoringu ryzyka, pozwoli skrócić ścieżki decyzyjne, poprawić alokację zasobów i podnieść transparentność, zapewniając stabilność i przewidywalność rozwoju całej wspólnoty akademickiej.

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.

6.6.7. CEL OPERACYJNY NR 7 – WZMOCNIENIE DZIAŁALNOŚCI SPÓŁEK ZALEŻNYCH W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ UKSW

Uzasadnienie:

Spółki zależne uczelni stanowią kluczowy instrument budowania przewagi konkurencyjnej: umożliwiają komercjalizację wiedzy, świadczenie specjalistycznych usług i efektywną realizację przedsięwzięć wykraczających poza główny nurt działalności statutowej. Priorytetem jest profesjonalizacja nadzoru właścicielskiego oraz uporządkowanie portfela spółek w oparciu o analizę wartości i ryzyka, z jasnymi celami biznesowymi i miernikami efektywności. Równolegle należy zintegrować ofertę spółek z potrzebami badań i dydaktyki, rozwinąć segmentację klientów oraz mechanizmy współpracy z jednostkami uczelni. Kluczowe będzie zwiększanie przychodów z usług o wysokiej wartości dodanej, dywersyfikacja rynków, przejrzyste zasady rozliczeń i zgodność regulacyjna. W efekcie spółki staną się stabilnym filarem ekosystemu uczelni, wzmacniając jej rozpoznawalność i odporność finansową.

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.

6.7. CEL STRATEGICZNY NR 7 – WYSOKA KULTURA ORGANIZACYJNA UCZELNI

6.7.1. CEL OPERACYJNY NR 1 – BUDOWANIE PRZYJAZNEGO I ZAANGAŻOWANEGO ŚRODOWISKA PRACY

Uzasadnienie:

UKSW jako uczelnia publiczna, a jednocześnie, posiadając korzenie katolickie, promuje wartości takie jak szacunek, odpowiedzialność, porozumienie, współpraca i troska o dobro wspólne. Wdrożona *Polityka dotycząca promocji przyjaznego środowiska pracy i nauki oraz przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym* stanowi fundament dla budowania kultury organizacyjnej, która sprzyja zaangażowaniu, identyfikacji z uczelnią i wysokiej jakości pracy.

Działania:

1. Upowszechnianie *Polityka dotycząca promocji przyjaznego środowiska pracy i nauki oraz przeciwdziałania zagrożeniom psychospołecznym*.
2. Badania klimatu organizacyjnego i reagowanie na sygnały z otoczenia.

Uzasadnienie:

Wspólnota akademicka UKSW potrzebuje jasnych i spójnych standardów etycznych, które będą punktem odniesienia w sytuacjach wątpliwych, konfliktowych lub wymagających rozstrzygnięcia. Kodeks etyki pracownika naukowego UKSW jako dokument normatywny, wspiera budowanie kultury odpowiedzialności, uczciwości i zaufania w środowisku akademickim.

Działania:

1. Przyjęcie i zatwierdzenie kodeksu etyki pracownika naukowego UKSW.
2. Powołanie Rzecznika ds. Etyki w Nauce lub/i Komisji Etyki.
3. Upowszechnianie standardów etycznych w nauce poprzez szkolenia i promocję przyjętego kodeksu.

6.7.3. CEL OPERACYJNY NR 3 – PROMOWANIE DOBRYCH PRAKTYK KOMUNIKACYJNYCH I WSPÓŁPRACY

Uzasadnienie:

Efektywna komunikacja i współpraca między jednostkami organizacyjnymi uczelni są kluczowe dla sprawnego funkcjonowania UKSW. Wzmacnianie kultury dialogu, dzielenia się wiedzą i wspólnego rozwiązywania problemów sprzyja budowaniu zaufania, integracji środowiska akademickiego oraz zwiększa efektywność działań. Dobre praktyki komunikacyjne i współpraca między jednostkami wspierają także proces adaptacji nowych pracowników oraz rozwój inicjatyw oddolnych.

Działania:

1. Organizacja warsztatów oraz merytorycznych spotkań integracyjnych między jednostkami.
2. Promowanie dobrych praktyk współpracy i komunikacji wewnętrznej.
3. Wdrożenie i standaryzacja procesu adaptacji dla wszystkich grup pracowników.

6.7.4. CEL OPERACYJNY NR 4 – BUDOWANIE MARKI PRACODAWCY POPRZEZ DZIAŁANIA OPARTE NA AUTENTYCZNYM PRZEKAZIE

Uzasadnienie:

Silna identyfikacja pracowników z uczelnią oraz pozytywny wizerunek UKSW jako pracodawcy są kluczowe dla przyciągania i utrzymania talentów. Autentyczne historie, relacje i codzienne doświadczenia pracowników są najskuteczniejszym narzędziem budowania marki pracodawcy. Działania powinny być oparte na wartościach UKSW i realnym doświadczeniu pracy w uczelni.

Działania:

1. Tworzenie materiałów promujących wiedzę o specyfice pracy w poszczególnych jednostkach Uczelni.
2. Promowanie historii i opinii pracowników w mediach wewnętrznych i zewnętrznych.
3. Organizacja wydarzeń integracyjnych i promujących wspólnotę akademicką.

6.7.5. CEL OPERACYJNY NR 5 – WZMOCNIENIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ I ROZWÓJ SIECI AMBASADORÓW MARKI PRACODAWCY

Uzasadnienie:

Skuteczna komunikacja wewnętrzna buduje zaufanie, wzmacnia poczucie przynależności i wspiera zaangażowanie pracowników. Jednocześnie ambasadorzy marki pracodawcy – osoby aktywnie promujące wartości UKSW w swoim otoczeniu – mogą znacząco zwiększyć autentyczność i zasięg działań wizerunkowych uczelni.

Działania:

1. Wdrożenie strategii komunikacji wewnętrznej.
2. Udoskonalenie kanałów dialogu i newslettera pracowniczego (np. forum uniwersyteckie, skrzynka pomysłów).
3. Powołanie i przeszkolenie ambasadorów marki pracodawcy w jednostkach.

Uzasadnienie:

Plan Równości Płci dla Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie jest dokumentem strategicznym, którego celem jest przeciwdziałanie dyskryminacji, zapewnienie równego traktowania oraz wspieranie integralnego rozwoju wszystkich członków społeczności akademickiej – niezależnie od płci. Realizacja Planu jest zgodna z wartościami UKSW, przepisami prawa krajowego i międzynarodowego oraz wymogami programów europejskich, takich jak Horyzont Europa. Plan obejmuje działania w zakresie edukacji, zatrudnienia, rekrutacji, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, a także monitorowania i raportowania danych z perspektywy płci.

Działania:

1. Podnoszenie świadomości na temat zasady równości i niedyskryminacji.
2. Ułatwienie godzenia życia rodzinnego i zawodowego osób zatrudnionych jak i studiujących, odpowiednie wsparcie w rozwijaniu kariery zawodowej równoległe do obowiązków osobistych.
3. Przestrzeganie zasad niedyskryminacji i równouprawnienia oraz realizacja polityki budowania przyjaznego miejsca pracy i nauki.
4. Zapewnienie równego traktowania w procedurach konkursowych i awansowych.
5. Planowanie perspektywy płci w badaniach naukowych i treściach dydaktycznych.

6.7.7. CEL OPERACYJNY NR 7 – WDROŻENIE STUDENTÓW I DOKTORANTÓW DO FUNKCJONOWANIA W ŚRODOWISKU AKADEMICKIM

Uzasadnienie:

Proces wdrażanie studentów i doktorantów do funkcjonowania w środowisku akademickim ma na celu zapewnić nowo przyjętym studentom i doktorantom skutecznego wsparcia w adaptacji do życia akademickiego poprzez działania informacyjne, edukacyjne i integracyjne. Uczelnia realizuje ten cel m.in. poprzez zajęcia z kultury i technik studiowania, mentoring rówieśniczy oraz szkolenia z zakresu funkcjonowania w środowisku akademickim. Istotnym elementem jest również rozwijanie kompetencji społecznych i organizacyjnych studentów i doktorantów zaangażowanych w działalność właściwych sobie samorządów. Działania te mają na celu budowanie świadomej, aktywnej i odpowiedzialnej wspólnoty akademickiej.

Działania:

1. Obowiązkowe zajęcia z zakresu kultury i technik studiowania dla studentów I roku.
2. Szkolenia z zakresu praw i obowiązków studenta i doktoranta, zasad funkcjonowania uczelni, systemu USOS, bibliotek, itd.
3. Wsparcie psychologiczne i doradcze dla studentów i doktorantów w okresie adaptacyjnym.
4. Promocja aktywności w organizacjach studenckich i kołach naukowych, w tym wsparcie organizacji studenckich i Samorządu Studentów w organizacji obozów integracyjnych.