












UNIwersytet GDAŃSKI

# STRATEGIA UNIwersytetu GDAŃSKIEGO NA LATA 2020–2025

*Załącznik do uchwały nr 155/19 Senatu Uniwersytetu Gdańskiego  
z dnia 28 listopada 2019 roku*

Gdańsk 2019

## Spis treści

1. Misja		4
2. Wizja		4
3. Wartości		4
4. Metodyka opracowania Strategii, monitorowania jej realizacji oraz raportowanie		5
5. Cele strategiczne		7
5.1. Najwyższy poziom kształcenia uniwersyteckiego		8
5.2. Najwyższa jakość w badaniach naukowych i kreowaniu innowacji		10
5.3. Otwartość, społeczna odpowiedzialność i zaangażowanie Uniwersytetu		12
5.4. Najwyższy poziom efektywności w zarządzaniu Uniwersytetem		14

#### 4. Metodyka opracowania Strategii, monitorowanie jej realizacji oraz raportowanie

Cele strategiczne, operacyjne oraz działania zaproponowane w Strategii UG na lata 2020-2025, związane z realizacją wizji Uniwersytetu Gdańskiego jako Uczelni badawczej, zostały wypracowane w oparciu o metodykę Zrównoważonej Karty Wyników na podstawie analizy środowiska wewnętrznego i zewnętrznego Uczelni (analiza SWOT), przeprowadzonej w formie warsztatów strategicznych i dialogu z przedstawicielami społeczności akademickiej.

W ramach przeprowadzonych prac zaproponowane zostały konkretne plany działań szczegółowych. Postęp w ich realizacji będzie monitorowany dzięki wykorzystaniu kart strategicznych (stanowiących dokumenty wewnętrzne UG), zawierających: opis działań, wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację, terminy realizacji oraz potencjalne źródła pozyskania środków finansowych niezbędnych do ich wykonania. Każdemu z działań przyporządkowane zostały mierzalne wskaźniki, pozwalające na monitorowanie postępu realizacji celów, a w efekcie – Strategii Uniwersytetu Gdańskiego.

Zgodnie z przepisami ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce za wdrożenie Strategii odpowiada Rektor. Monitorowanie postępu realizacji Strategii Uniwersytetu Gdańskiego prowadzone będzie okresowo przez Kolegium Rectorskie (na poziomie strategicznym) i Kierowników Zespołów Projektowych dla poszczególnych działań/zadań o charakterze projektowym (na poziomie operacyjnym).

W celu wypracowania systemu monitorowania postępów w realizacji Strategii wszystkie zaproponowane działania zostały podzielone na działania o charakterze projektowym oraz na działania o charakterze procesowym. Ze względu na złożoność planowanych przedsięwzięć część działań ma charakter mieszany (projektowo-procesowy). Działania te zostały podzielone na zadania umożliwiające łatwiejsze monitorowanie postępów w ich realizacji.

Dla działań o charakterze projektowym: zaproponowane zostały zadania – „podprojekty”, które mają w konsekwencji doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonych celów – kamieni milowych w ramach całego działania. Dla poszczególnych „podprojektów” przyjęte zostały wskaźniki służące ocenie stopnia zgodności ich realizacji z założonym harmonogramem, a po zakończeniu prac w formule projektowej – w zależności od wyniku raportów śródkresowych – stopnia realizacji, modyfikacji bądź odstąpienia od realizacji (uzasadnione merytorycznie) danego zadania w ramach konkretnego działania.

Dla działań o charakterze procesowym, mających prowadzić do osiągnięcia poszczególnych kamieni milowych, zaproponowane zostały wskaźniki służące weryfikacji stopnia ich realizacji.

Monitorowanie, polegające na obserwacji postępu rzeczowego realizowanych działań, będzie miało na celu minimalizację ewentualnych uchybień, jak również przyczyni się do podjęcia działań naprawczych, jeśli istnieje taka potrzeba. Monitorowanie realizowane będzie na podstawie analizy dokumentów (np. rapor-

tów śródkresowych, listy monitorowanych wskaźników i in.) oraz zawartych w nich danych ilościowych i jakościowych, odzwierciedlających stan realizacji Strategii.

Zebrane dokumenty będą weryfikowane przez każdy Zespół Projektowy na bieżąco, w trakcie realizacji projektu, i na wyższym szczeblu – okresowo, a po zakończeniu projektu – przez Radę Rektora. Określone zostaną terminy dostarczenia niezbędnych dokumentów przez pracowników poszczególnych jednostek UG i członków Zespołów Projektowych. Bieżąca kontrola postępu pozwoli ocenić, czy projekt jest realizowany zgodnie z założeniami, jakie zostały przyjęte na etapie jego planowania. Nadzorowana będzie także zgodność prowadzonych prac z zaplanowanym harmonogramem.

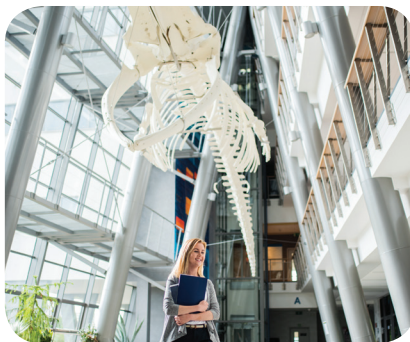
Wszystko to umożliwi przygotowanie przez Rektora Uniwersytetu Gdańskiego okresowych sprawozdań z realizacji Strategii dla Rady Uczelni i Senatu, zgodnie z przepisami ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w myśl której realizacja Strategii Uczelni jest przedmiotem sprawozdawczości. Sprawozdania śródkresowe z realizacji Strategii UG i zwrotne opinie Rady Uczelni i Senatu będą podstawą do weryfikacji stopnia realizacji Strategii i ewentualnej jej aktualizacji.



## 5. Cele strategiczne

Urzeczywistnienie wizji Uniwersytetu Gdańskiego jako Uczelni badawczej, aktywnie uczestniczącej w rozwoju kultury naukowej w wymiarze krajowym i międzynarodowym, będzie realizowane poprzez cztery cele strategiczne, obejmujące wszystkie trzy składowe misji Uczelni (kształcenie, badania naukowe, wzajemne relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym) oraz efektywne zarządzanie Uniwersytetem. Dzięki temu realizacja Strategii będzie postępować w zrównoważony sposób, co umożliwi harmonijny rozwój Uniwersytetu we wszystkich tych czterech kluczowych obszarach.

1. NAJWYŻSZY POZIOM KSZTAŁCENIA UNIWERSYTECKIEGO
2. NAJWYŻSZA JAKOŚĆ W BADANIACH NAUKOWYCH I KREOWANIU INNOWACJI
3. OTWARTOŚĆ, SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ I ZAANGAŻOWANIE UNIWERSYTETU
4. NAJWYŻSZY POZIOM EFEKTYWNOŚCI W ZARZĄDZANIU UNIWERSYTETEM



## 5.1. Najwyższy poziom kształcenia uniwersyteckiego

Pierwszy z celów strategicznych zostanie osiągnięty poprzez realizację czterech celów operacyjnych i wielu działań umożliwiających m.in.: wszechstronne wspomaganie procesu kształcenia, wyposażenie studentów i doktorantów w nowoczesną wiedzę wspierającą zdolności innowacyjne oraz umiejętności i kompetencje niezbędne do radzenia sobie w życiu i aktywności zawodowej.

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

### CEL STRATEGICZNY 1. NAJWYŻSZY POZIOM KSZTAŁCENIA UNIWERSYTECKIEGO

#### CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA

##### [1] DOSKONALENIE JAKOŚCI KSZTAŁCENIA POPRZEC EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU UCZELNI ORAZ ROZWÓJ WSPÓŁPRACY Z OTOCZENIEM

- 1) Rozwój kształcenia interdyscyplinarnego.
- 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.
- 3) Rozszerzenie zakresu usług edukacyjnych, biorąc pod uwagę m.in. zapotrzebowanie gospodarki, studentów i kandydatów na studentów oraz umożliwienie uczenia się przez całe życie (również poza okresem studiów I i II stopnia).
- 4) Rozwój kształcenia w zakresie posługiwania się językami obcymi – wszyscy studenci UG mają możliwość kształcenia się w zakresie co najmniej dwóch języków obcych.
- 5) Rozwój kompetencji miękkich wszystkich odbiorców oferty edukacyjnej UG w oparciu o międzynarodowe zasady stosowania RRI (ang. *Responsible Research and Innovation*) i *HR Excellence in Research*.

##### [2] WZROST JAKOŚCI I STOPNIA UMIĘDZYNARODOWIENIA KSZTAŁCENIA

- 1) Rozwój współpracy i wymiany międzynarodowej, w szczególności w zakresie nowych technologii.
- 2) Intensyfikacja międzynarodowego transferu wiedzy i doświadczeń.
- 3) Rozwój koncepcji doskonalenia kompetencji kadry i studentów UG w celu ukształtowania uniwersytetu przyjaznego dla studentów z zagranicy.

##### [3] WYKORZYSTYWANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII W PROCESIE KSZTAŁCENIA

- 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.

**[4] OPRACOWANIE SYSTEMOWEGO WSPARCIA DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI W CELU UZYSKANIA PEŁNEGO DOSTĘPU DO OFERTY EDUKACYJNEJ UG**

- 1) Dalsze dostosowywanie metod dydaktycznych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (rozwój pracowni usług cyfryzacyjnych).
- 2) Wsparcie psychologiczno-pedagogiczne dla nauczycieli akademickich, administracji w postaci szkoleń lub warsztatów psychologicznych.
- 3) Dostosowanie infrastruktury do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (dalsza likwidacja barier architektonicznych i infrastrukturalnych).
- 4) Wsparcie Biura ds. Osób z Niepełnosprawnościami.
- 5) Wdrożenie modelu usług asystenckich.



## 5.2. Najwyższa jakość w badaniach naukowych i kreowaniu innowacji

Uniwersytet Gdański ma ambicje uzyskania statusu uczelni badawczej. Cztery zdefiniowane i opisane poniżej cele operacyjne wraz z konkretnymi działaniami mają prowadzić do wszechstronnego wspierania nieskrępowanej, dogłębnej i twórczej eksploracji przestrzeni badawczej pod kątem poznawczym i aplikacyjnym, a także wzmocnić udział naukowców naszej Uczelni w rozwiązywaniu istotnych problemów społeczno-gospodarczych na gruncie krajowym i międzynarodowym.

Planowane rozwiązania systemowe mają intensywnie wspierać naukowców naszej Uczelni w aktywnościach zarówno indywidualnych, jak i zespołowych, a w szczególności w działaniach o charakterze interdyscyplinarnym i międzynarodowym.

### CEL STRATEGICZNY 2.

#### Najwyższa jakość w badaniach naukowych i kreowaniu innowacji UZYSKANIE STATUSU UCZELNI BADAWCZEJ

#### CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA

##### [1] PODNOSZENIE JAKOŚCI I INTENSYFIKACJA BADAŃ NAUKOWYCH, W SZCZEGÓLNOŚCI POPRZEC ZWIĘKSZENIE MIĘDZYNARODOWEJ WSPÓŁPRACY I WYMIANY WIEDZY, DOŚWIADCZEŃ I DOBRYCH PRAKTYK W PRIORYTETOWYCH OBSZARACH BADAWCZYCH

- 1) Zwiększenie liczby publikacji w czasopismach o zasięgu międzynarodowym oraz publikacji (w tym interdyscyplinarnych) w otwartym dostępie.
- 2) Zwiększenie liczby oraz częstotliwości realizowanych staży zagranicznych.
- 3) Podniesienie stopnia umiędzynarodowienia Uczelni w zakresie badań naukowych i kształcenia doktorantów.
- 4) Monitoring zdolności organizacyjnego i finansowego utrzymania Międzynarodowych Agend Badawczych.
- 5) Wdrożenie programu wsparcia organizacyjnego dla naukowców zagranicznych chcących realizować badania naukowe na UG.
- 6) Usprawnienie zarządzania projektami naukowymi.

##### [2] PODWYŻSZENIE POZYCJI UCZELNI W EWALUACJI I KLASYFIKACJI MIĘDZYNARODOWEJ

- 1) Organizowanie przez Uczelnię wydarzeń o randze europejskiej i światowej (w szczególności o charakterze interdyscyplinarnym) w ramach konferencji o znaczącym oddziaływaniu medialnym.
- 2) Opracowanie i wdrożenie programu zatrudniania na stanowiskach badawczych najwybitniejszych absolwentów szkół doktorskich.
- 3) Wspieranie jednostek w podejmowaniu inicjatyw mających na celu dostosowywanie aktywności do kryteriów instytucji oceniających oraz rankingów krajowych i międzynarodowych.

- 4) Zwiększenie liczby oraz częstotliwości realizowanych staży zagranicznych z zapewnieniem dbałości o zrównoważony rozwój karier mężczyzn i kobiet.
- 5) Zwiększenie liczby i zakresu międzynarodowych projektów badawczych z zapewnieniem dbałości o zrównoważony rozwój karier kobiet i mężczyzn.
- 6) Wielopoziomowe (realizowane za pomocą różnych form i środków przekazu) promowanie i upowszechnianie osiągnięć naukowych Uniwersytetu Gdańskiego wraz z promocją i marketingiem.

### **[3] OSIĄGNIĘCIE WIODĄCEJ POZYCJI W PRIORYTETOWYCH OBSZARACH BADAWCZYCH**

- 1) Prowadzenie intensywnych działań na rzecz osiągnięcia statusu Uczelni badawczej.
- 2) Wsparcie organizacyjne i finansowe priorytetowych obszarów badawczych w UG, charakteryzujących się największym oddziaływaniem międzynarodowym.
- 3) Sieciowa współpraca naukowa w ramach „European University of the Seas, SEA-EU”.
- 4) Utrzymanie pozycji lidera akademickiego w kraju w zakresie koordynacji badań strategicznych w obszarze Morza Bałtyckiego, w tym wsparcie instytucjonalne udziału UG w Narodowym Centrum Badań Bałtyckich oraz zwiększenie zakresu współpracy z jednostkami partnerskimi w obrębie badań morza.

### **[4] WZROST WOLUMENU BADAŃ UKIERUNKOWANYCH NA WSPÓŁPRACĘ Z OTOCZENIEM SPOŁECZNO-GOSPODARCZYM**

- 1) Zwiększenie liczby i zakresu projektów badawczych o profilu aplikacyjnym.
- 2) Wsparcie transferu efektów badań naukowych do gospodarki, patentowania wynalazków i komercjalizacji.
- 3) Realizacja wspólnych przedsięwzięć badawczych z instytucjami społecznymi oraz jednostkami gospodarczymi.
- 4) Utrzymywanie kontaktów z absolwentami UG w celu podejmowania przez środowisko akademickie współpracy z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego.



### 5.3. Otwartość, społeczna odpowiedzialność i zaangażowanie Uniwersytetu

Uniwersytet Gdański ma ambicje być Uczelnią otwartą, społecznie odpowiedzialną i zaangażowaną. Ambicje te będą realizowane przez: tworzenie i umacnianie więzi między Uczelnią a społeczeństwem z wykorzystaniem nowych form współpracy, oraz wyposażanie absolwentów w wachlarz kluczowych kompetencji, odpowiadających potrzebom państwa, w tym przede wszystkim gospodarki i rynku pracy, a także upowszechnianie i pomnażanie narodowych i ogólnoludzkich dóbr kultury jako ważnego atrybutu tożsamości narodowej i europejskiej.

Osiągnięcie tych zamierzeń umożliwi realizacja działań zawartych w czterech poniżej prezentowanych celach operacyjnych i działaniach szczegółowych.

#### CEL STRATEGICZNY 3.

#### OTWARTOŚĆ, SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ I ZAANGAŻOWANIE UNIwersYTETU

##### CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA

##### [1] ROZWÓJ KULTURY WSPÓŁPRACY UCZELNI Z OTOCZENIEM SPOŁECZNO-GOSPODARCZYM

- 1) Systemowe wspieranie przedsiębiorczości akademickiej, wsparcie koncepcji akademickiego inkubatora przedsiębiorczości, tworzenia spółek *spin-off*.
- 2) Opracowanie i wdrożenie zinstytucjonalizowanej platformy komunikacji i współpracy Uczelni zintegrowanej z otoczeniem społeczno-gospodarczym Polski, państw członkowskich UE i innych państw.
- 3) Aktywizacja pośrednictwa i wsparcie studentów w poszukiwaniu/nawiązywaniu kontaktów z pierwszymi pracodawcami.

##### [2] OPRACOWANIE I WDROŻENIE ZINTEGROWANEGO MODELU WSPARCIA DZIAŁALNOŚCI NA RZECZ UPOWSZECHNIANIA NAUKI I KULTURY

- 1) Organizacja i wspieranie inicjatyw służących popularyzacji nauki w społeczeństwie.
- 2) Zwiększenie aktywności eksperckiej i opiniotwórczej Uczelni na poziomie regionalnym, w tym Pomorza i Kaszub, krajowym i międzynarodowym.
- 3) Organizacja i mecenat przedsięwzięć kulturalnych, międzykulturowych i artystycznych.
- 4) Promowanie i realizacja działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.
- 5) Aktywny udział w programach oraz projektach krajowych i międzynarodowych związanych z upowszechnianiem koncepcji Otwartej Nauki (Forum Uniwersytetów Zaangażowanych, projekty z obszaru Odpowiedzialnych Badań i Innowacji).

### [3] ROZWÓJ KOMPLEKSOWEGO SYSTEMU EDUKACJI USTAWICZNEJ – UNIwersYTETU OTWARTEGO

- 1) Wdrożenie inicjatyw na rzecz edukacji dzieci i młodzieży.
- 2) Wspieranie edukacji i aktywizacji seniorów.
- 3) Stworzenie kompleksowej oferty edukacyjnej dla osób aktywnych zawodowo w celu zdobywania nowych umiejętności (ang. *lifelong learning*).

### [4] OPRACOWANIE I WDROŻENIE MODELU WŁĄCZANIA SPOŁECZNEGO, PRZECIWDZIAŁANIA DYSKRYMINACJI I NIERÓWNOŚCI SPOŁECZNEJ ORAZ INNYCH ELEMENTÓW POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

- 1) Wdrożenie i monitorowanie realizacji polityki antydyskryminacyjnej.
- 2) Budowanie wspólnoty akademickiej opartej na naukowej kulturze równości (ang. *science culture equality*).
- 3) Opracowanie i wdrożenie spójnego systemu monitorowania równości szans płci.
- 4) Propagowanie zdrowego stylu życia, ze szczególnym uwzględnieniem aktywności fizycznej.



#### 5.4. Najwyższy poziom efektywności w zarządzaniu Uniwersytetem

Czwarty cel strategiczny uszczegółowiony został w ramach trzech celów operacyjnych, prowadzących m.in. do budowania stabilności ekonomicznej Uczelni poprzez: skuteczne pozyskiwanie środków finansowych na jej funkcjonowanie (edukację, badania, inne formy działalności), do efektywnego zarządzania jej zasobami i marką oraz doskonalenia struktury organizacyjnej.

##### CEL STRATEGICZNY 4.

##### Najwyższy poziom efektywności w zarządzaniu Uniwersytetem

##### CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA

###### [1] DOSKONALENIE MECHANIZMÓW POZYSKIWANIA I WYKORZYSTANIA ŚRODKÓW FINANSOWYCH

- 1) Działania na rzecz wzrostu liczby projektów badawczych, edukacyjnych oraz wspierających rozwój UG.
- 2) Współpraca w projektach badawczych i szkoleniowych z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
- 3) Opracowanie mechanizmów pozyskiwania środków finansowych od donatorów zewnętrznych.
- 4) Realizacja działań zapewniających wzrost subwencji budżetowej.
- 5) Opracowanie sposobu optymalizacji kosztów bieżących funkcjonowania Uczelni.

###### [2] ZWIĘKSZENIE SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA OPERACYJNEGO ORAZ EFEKTYWNOŚCI WYKORZYSTYWANIA ZASOBÓW UCZELNI

- 1) Opracowanie i wykorzystanie modelu przekazania funkcji pomocniczych (straż uniwersytecka, transport, usługi porządkowe) do uczelnianej spółki celowej.
- 2) Efektywne zarządzanie infrastrukturą lokalową, dydaktyczną i badawczą.
- 3) Rozbudowa i doskonalenie zintegrowanego systemu informatycznego (wdrożenie mechanizmów opracowanych przez Centrum Informatyczne UG).
- 4) Usprawnienie relacji z różnymi jednostkami organizacyjnymi i/lub poziomami administracji, konsolidacja między dziedzinami w zakresie jednostek organizacyjnych UG.
- 5) Opracowanie koncepcji i utworzenie Instytutu Badań nad Nowotworami Zwierząt.
- 6) Budowa Uniwersyteckiego Centrum Sportu i Rekreacji.

### [3] DOSKONALENIE POLITYKI SYSTEMOWEGO ZARZĄDZANIA MARKĄ UCZELNI

- 1) Poprawa systemu przepływu informacji; likwidacja działań rozproszonych.
- 2) Rozwój komunikacji z otoczeniem zewnętrznym i mediami oraz poprawne stosowanie identyfikacji wizualnej jako istotnej funkcji kreowania wartości marki.
- 3) Wdrożenie zintegrowanego systemu promocji UG na forum krajowym i zagranicznym.
- 4) Monitorowanie i diagnozowanie wizerunku Uczelni.



