

**SENAT**

**UCHWAŁA NR R.0000.17.2015**

**SENATU UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO  
WE WROCŁAWIU**  
z dnia 26 marca 2015 r.

*w sprawie*

**zatwierdzenia Strategii Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego do 2020 roku**

**§ 1**

Senat Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu zatwierdza „**Strategię Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego do 2020 roku**”.

**§ 2**

Uchwała wchodzi w życie z dniem jej podjęcia.

Rektor

Prof. dr hab. Andrzej Gospodarowicz

**SENAT**

*Załącznik do uchwały Senatu nr R.0000.17.2015*

***MISJA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU***

Być wiodącym ośrodkiem twórczej myśli i kształcenia ekonomicznego w naszym regionie Europy

***WIZJA ROZWOJU***

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu będzie nowoczesną jednostką edukacyjno-badawczą, opiniotwórczą i doradczą, trwale osadzoną w regionalnej, krajowej i międzynarodowej przestrzeni, podejmującą działania dla zrównoważonego rozwoju w poczuciu społecznej i etycznej odpowiedzialności, przyjazną pracownikom, studentom i absolwentom oraz otwartą na całe swoje otoczenie.

*Strategiczne programy rozwoju Uczelni wybrane na podstawie diagnozy (wyniki diagnozy w załączniku):*

- Umiędzynarodowienie działań,
- Skuteczna motywacja,
- Rozwój i Wsparcie badań,
- Konsolidacja organizacji,
- Młode talenty,
- Urynkowanie oferty

SENAT

| NAZWA PROGRAMU     | <u>UMIĘDZYNARODOWNIE DZIAŁAŃ</u>   |
|--------------------|--|
| ISTOTA PROGRAMU    | Dotychczasowe osiągnięcia w zakresie internacjonalizacji Uczelni, a zwłaszcza w obszarze pozyskiwania i realizacji międzynarodowych projektów badawczych oraz publikacji naukowych o randze międzynarodowej są niesatysfakcjonujące oraz nie w pełni odpowiadają na wyzwania związane z globalizacją szkolnictwa wyższego.   |
| CELE PROGRAMU      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwijanie szerokiej i kompleksowej oferty edukacyjnej w języku angielskim na wszystkich poziomach kształcenia i formach studiów;</li> <li>• Rozwijanie aktywności międzynarodowej w obszarze publikacji i badań naukowych, w tym zwłaszcza publikacji w renomowanych zagranicznych czasopismach oraz zwiększenie udziału w europejskich projektach i programach badawczych;</li> </ul>   |
| DZIAŁANIA PROGRAMU | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Międzynarodowe akredytacje;</li> <li>• Udział zagranicznej kadry dydaktycznej;</li> <li>• Publikacje w międzynarodowych czasopismach naukowych;</li> <li>• Teksty anglojęzyczne w periodykach Uczelni;</li> <li>• Staże zagraniczne dla pracowników Uczelni;</li> <li>• Współpraca naukowa (konferencje, projekty, itp.) ze strategicznymi zagranicznymi partnerami;</li> <li>• Podwójne dyplomy;</li> <li>• Szeroka międzynarodowa wymiana studentów;</li> </ul> |

**SENAT**

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenckie projekty o zasięgu międzynarodowym;</li> </ul> |
|--|--|

| <b>NAZWA PROGRAMU</b>     | <b><u>SKUTECZNA MOTYWACJA</u></b>  |
|---------------------------|--|
| <b>ZNACZENIE PROGRAMU</b> | Uczelnia nie posiada kompleksowego systemu motywacyjnego skutecznie zachęcającego do aktywności naukowej, podnoszenia jakości dydaktyki, podnoszenia jakości działań pomocniczych wspierających działalność podstawową, działań dla dobra Uczelni i budowania wspólnej społeczności akademickiej.  |
| <b>CEL PROGRAMU</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbudowanie spójnego, logicznego, całościowego, a przede wszystkim stałego w dłuższym okresie systemu zachęcającego do pracy naukowej, dydaktycznej i innych form aktywności na rzecz Uczelni, opartego na przemyślanym systemie ocen pracowników;</li> <li>• Zwiększenie aktywności pracowników, studentów i absolwentów w życiu Uczelni;</li> </ul>  |
| <b>DZIAŁANIA PROGRAMU</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• System oceny działalności naukowej pracowników;</li> <li>• System oceny działalności dydaktycznej pracowników;</li> <li>• System oceny aktywności pracowników w kształtowaniu relacji z otoczeniem;</li> <li>• Spójny system okresowych ocen pracowników;</li> <li>• System nagradzania pracowników wyróżniających się w poszczególnych kategoriach, oficjalne uroczystości;</li> <li>• Polityka kadrowa oparta na wynikach oceny pracowników;</li> <li>• Partycypacja pracowników, studentów oraz absolwentów w wybranych procesach decyzyjnych w Uczelni;</li> <li>• System wspierania projektów integrujących środowisko (pracowników, studentów, absolwentów Uczelni);</li> </ul> |

| <b>NAZWA PROGRAMU</b>     | <b><u>ROZWÓJ I WSPARCIE BADAŃ</u></b>   |
|---------------------------|---|
| <b>ZNACZENIE PROGRAMU</b> | Uczelnia nie odnosi satysfakcjonujących sukcesów w pozyskiwaniu środków z zewnętrznych źródeł finansowania. Wynikać to może z ograniczonej roli w tym zakresie służb odpowiedzialnych za działania wspierające funkcjonalnie, ale i motywacyjne pracowników Uczelni.  |
| <b>CELE PROGRAMU</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie do istotnego poziomu udziału zewnętrznych źródeł w finansowaniu projektów naukowo-badawczych;</li> <li>• Istotne zwiększenie ilości grantów, w tym grantów międzynarodowych realizowanych na Uczelni;</li> <li>• Zwiększenie skuteczności aplikowania o granty;</li> </ul> |

**SENAT**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>DZIAŁANIA PROGRAMU</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowoczesny ośrodek wspierania procesów aplikowania i monitorowania projektów naukowo-badawczych;</li> <li>• Zwiększona reprezentacja Uczelni w europejskich i krajowych organizacjach odpowiedzialnych za programy finansowania projektów naukowo-badawczych;</li> <li>• System motywacyjny wspierający osoby i instytucje przygotowujące i realizujące projekty naukowo-badawcze;</li> <li>• Stały system szkoleń pracowników Uczelni w zakresie aplikowania o granty;</li> <li>• Mapa instytucji i organizacji istotnych z punktu widzenia prowadzenia projektów;</li> </ul> |
|---------------------------|---|

| <b>NAZWA PROGRAMU</b>     | <b><u>KONSOLIDACJA ORGANIZACJI</u></b>   |
|---------------------------|--|
| <b>ZNACZENIE PROGRAMU</b> | Brak współpracy pomiędzy działającymi odrębnie, konkurującymi wydziałami, katedrami, nie pozwala na optymalne wykorzystanie potencjału dla zespołowych, zwłaszcza interdyscyplinarnych badań naukowych ani na kształtowanie spójnej i nowoczesnej oferty Uczelni dla jej otoczenia. Działania administracji niepodporządkowane obsłudze podstawowych procesów naukowych, dydaktycznych i innych organizacyjnych.   |
| <b>CELE PROGRAMU</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyprofilowanie wydziałów w taki sposób, by wzajemnie nie konkurowały i by świadczyły sobie usługi dydaktyczne;</li> <li>• Wykreowanie Katedr na tyle dużych i aktywnych naukowo, by zajmowały czołowe pozycje w swoich dziedzinach w krajowym środowisku, zdolnych do realizacji znaczących zespołowych projektów o międzynarodowej randze;</li> <li>• Uprocesowanie i zwiększenie efektywności procesów obsługi dydaktyki i nauki;</li> </ul>  |
| <b>DZIAŁANIA PROGRAMU</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnoza struktury organizacyjnej Uczelni;</li> <li>• Diagnoza efektywności procesów wsparcia nauki i dydaktyki na Uczelni;</li> <li>• Ekspertyza określająca docelowe rozwiązania organizacyjne w obszarze nauki i dydaktyki;</li> <li>• Ekspertyza określająca docelowe rozwiązania organizacyjne w obszarze procesów wsparcia nauki i dydaktyki;</li> <li>• System stymulowania międzywydziałowych i międzykatedralnych projektów dydaktycznych i naukowych;</li> <li>• Wyprofilowanie wydziałów w sposób ograniczający wzajemną konkurencję;</li> <li>• Alianse Katedr i zespołów badawczych o zbliżonej specjalizacji naukow-badawczej;</li> </ul> |

**SENAT**

| <b>NAZWA PROGRAMU</b>     | <b><u>MŁODE TALENTY</u></b>   |
|---------------------------|---|
| <b>ZNACZENIE PROGRAMU</b> | Brak rekrutacji młodych pracowników spowoduje lukę pokoleniową. Słabość w pozyskiwaniu najzdolniejszych studentów stanowi zagrożenie dla poziomu kształcenia. Czynnikiem rozwoju, zwłaszcza w warunkach narastającej konkurencji i nowych wyzwań jest otwarcie się na młode talenty i ich skuteczne przyciąganie na studia i do pracy w Uczelni.  |
| <b>CELE PROGRAMU</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coroczne pozyskiwanie nowych pracowników, wyselekcjonowanych z szerokiego grona kandydatów, którzy w przyszłości osiągną międzynarodowy sukces naukowy stając się z czasem wiodącymi pracownikami Uczelni; stwarzanie im satysfakcjonujących warunków rozwoju;</li> <li>• Ciągłe pozyskiwanie najzdolniejszych kandydatów na studia (Uczelnia „pierwszego wyboru” w regionie) i stwarzanie im satysfakcjonujących warunków rozwoju.</li> </ul>   |
| <b>DZIAŁANIA PROGRAMU</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces rekrutacji kadr Uczelni wyławiający utalentowane osoby;</li> <li>• System motywacyjny oraz mentoring wspierający utalentowane osoby;</li> <li>• Profilowane praktyczne i naukowe staże dla utalentowanych osób, w tym staże zagraniczne;</li> <li>• System wspierania uczestnictwa utalentowanych osób w projektach badawczych i w procesach dydaktycznych;</li> <li>• System wspierania uzdolnionych studentów; zindywidualizowana oferta dla najlepszych studentów;</li> <li>• Samorządność finansowa studenckich kół naukowych;</li> </ul> |

| <b>NAZWA PROGRAMU</b>     | <b><u>NOWOCZESNA OFERTA</u></b>   |
|---------------------------|---|
| <b>ZNACZENIE PROGRAMU</b> | Niedostateczne urynkowanie oferty dydaktycznej, naukowo-badawczej i eksperckiej Uczelni. Dotychczasowy proces kreowania przedmiotów i specjalności dydaktycznych podporządkowano w większym stopniu interesom i kompetencjom Katedr, Wydziałów niż oczekiwaniom studenta czy pracodawcy. Istotny wpływ na zapewnienie Uczelni warunków rozwoju będzie miało unowocześnienie oferty dydaktycznej i dopasowanie jej do oczekiwań rynku. W przypadku oferty naukowo-badawczej i eksperckiej niska konkurencyjność oferty na rynku. |

**SENAT**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <p><b>CELE PROGRAMU</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unowocześnienie (zwiększenie atrakcyjności i elastyczności programu studiów) i urynkwienie oferty dydaktycznej;</li> <li>• Dopasowanie toku kształcenia na poszczególnych poziomach studiów do warunków rynkowych;</li> <li>• Stałe monitorowanie otoczenia w obszarze oferty naukowo-badawczej i eksperckiej;</li> </ul>  |
| <p><b>DZIAŁANIA PROGRAMU</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indywidualne programy kształcenia;</li> <li>• Zewnętrzna certyfikacja wiedzy;</li> <li>• Stała współpraca z pracodawcami i wspólne kształtowanie oferty programowej, w tym studiów podyplomowych;</li> <li>• Poszerzanie i rozwój programu praktyk studenckich;</li> <li>• Zajęcia dydaktyczne prowadzone przez uznanych praktyków;</li> <li>• Współpraca z organizacjami studenckimi (samorządem) w zakresie kształtowania programów dydaktycznych oraz ich oceny;</li> <li>• Rozwijanie współpracy z biznesem;</li> <li>• Aktywizacja studentów (koła naukowe, organizacje studenckie i samorządowe);</li> <li>• Skuteczne systemy komercjalizacji wiedzy naukowej;</li> </ul> |

W toku dalszych prac nad strategią Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu przyjmuje się dwie fundamentalne zasady:

- pragmatyzmu zarządzania strategicznego.

Władze Uczelni przy wsparciu Komisji d.s. Strategii rozwijają przyjęte założenia programów strategicznych określając:

- cele realizacyjne
- terminy realizacji
- budżety zadań
- wykonawców działań

Na podstawie programów uruchamia się realizację zestawu projektów strategicznych składających się na Strategię.

- ciągłości zarządzania strategicznego

Podstawowe ustalenia programów strategicznych podlegają rewizji nie rzadziej niż raz w roku.

Co najmniej raz na kwartał dokonuje się przeglądu zadań strategicznych i projektów wdrożeniowych.

SENAT

Załącznik A

Wyniki diagnozy najistotniejszych problemów rozwojowych Uczelni  
- Nauka

|    | Problem   | Charakterystyka   | Znaczenie |
|----|---|---|-----------|
| 1  | Rozproszenie i autonomizacja zespołów badawczych              | badania naukowe głównie indywidualne, czasem w niewielkich zespołach katedralnych, niska zdolność do tworzenia większych zespołów, w tym struktur międzynarodowych  | 4         |
| 2  | Słabe umiędzynarodowienia badań i publikacji                  | problematyka o małym znaczeniu międzynarodowym (problemy lokalne a nie uniwersalne); niski udział w międzynarodowych zespołach; brak reprezentacji w międzynarodowych gremiach naukowych; niska pozycja rankingowa w zakresie cytowań i IF                                    | 4,2       |
| 3  | Słabe wsparcie instytucjonalne projektów badawczych           | brak struktur organizacyjnych zdolnych do skutecznego inicjowania projektów, kreowania zespołów, organizacji procesu badawczego i jego nadzoru formalnego   | 4         |
| 4  | Niska aktywność badawcza pracownika/ słaby proces aktywizacji | brak wsparcia w obszarze motywowania, niskie wynagrodzenie podstawowe i związana z tym potrzeba poszukiwania innych dodatkowych źródeł zarobkowania (ograniczenia systemowe), częsta luka wiedzy w obszarze metodologii prowadzenia badań naukowych, przeszkody biurokracyjne | 4,1       |
| 5  | Brak mechanizmów pozyskiwania młodej kadry badawczej          | nieformalna likwidacja stanowiska asystenta, brak ścieżek awansowych dla wybitnych studentów i doktorantów, ograniczone możliwości wsparcia motywacyjnego młodej kadry, przeszkody mentalne, starzenie się kadry pracowników naukowo-badawczych                               | 3,9       |
| 6  | Ograniczone zasoby finansowania badań                         | brak środków finansowych na prowadzenie badań finansowanych przez UE; niewystarczające środki finansowe na badania naukowe pozyskiwane od przedsiębiorstw   | 4,1       |
| 7  | Brak wyróżniającej specjalizacji/ wizerunku naukowego         | brak koordynacji działań związanych z wyborem obszarów naukowych jednoznacznie identyfikowanych z UE; niedostateczna promocja badań naukowych i osiągnięć w otoczeniu   | 3,2       |
| 8  | Badania słabo powiązane z potrzebami praktyki/ biznesu        | podejmowane problemy i tematy badawcze nie koncentrują się na głównych potrzebach praktyki/biznesu lub nie są tak postrzegane co skutkuje słabym zainteresowaniem praktyki w udziale i finansowaniu badań   | 3,3       |
| 9  | Brak zarządzania wiedzą                                       | wiedza gromadzona w poszczególnych komórkach organizacyjnych i zespołach badawczych nie jest ustrukturalizowana i udostępniana wewnątrz na poziomie Uczelni co utrudnia wykorzystanie potencjału Uczelni w zakresie badań, współpracy oraz aplikowania o finansowanie badań   | 3,2       |
| 10 | Ograniczone zasoby relacyjne dla działań badawczych           | brak wymiany kadry pomiędzy ośrodkami badawczymi; nikła współpraca naukowo-badawcza pomiędzy jednostkami naukowymi; brak szerszej wymiany międzynarodowej   | 3,5       |



**SENAT**

Załącznik B

*Wyniki diagnozy najistotniejszych problemów rozwojowych Uczelni  
- Dydaktyka*

SENAT

|    | Problem  | Charakterystyka   | Znaczenie |
|----|--|---|-----------|
| 11 | Słaby proces zarządzania jakością dydaktyki  | niska standaryzacja treści nauczania, brak mechanizmów zapewniających wzrost jakości, metod i treści dydaktycznych, słabość kontroli procesu dydaktycznego w wymiarze zarówno merytorycznym jak i formalnym   | 3,3       |
| 12 | Niewielki odsetek studentów z ponadprzeciętnymi kompetencjami, zainteresowaniami i ambicjami | mała aktywność Uczelnia w pozyskiwaniu najlepszych kandydatów na studia; niska skłonność studentów do angażowania się w ponadprogramowe przedsięwzięcia i projekty w tym organizacje i koła; niska inicjatywa i oczekiwania w procesie dydaktycznym   | 3,7       |
| 13 | Niskie dopasowanie kompetencji pracowników do tematyki zajęć                                 | w procesach dydaktycznych w słabym stopniu wykorzystuje się własny dorobek naukowo-badawczy pracowników; dobór kadry dydaktycznej w niedostatecznym stopniu uwzględnia dopasowanie jej kompetencji i osiągnięć badawczych do tematyki zajęć   | 2,5       |
| 14 | Niska indywidualizacja programu  | ograniczone zakres swobodnego wyboru zajęć, także w/i językowych, wygórowane wymagania dotyczące IPS i innych form wspierania indywidualizacji; niski udział przedmiotów w systemie kształcenia na odległość w systemie IPS, sztywne programy kierunków i specjalności, preferowanie kształcenia w systemach grup administracyjnych, niewydolność systemów informatycznych. | 2,9       |
| 15 | Mało nowoczesne metody dydaktyczne   | wykorzystywanie tradycyjnych (mało aktywnych) metod dydaktycznych, które nie powodują interakcji ze słuchaczami; metody dydaktyczne nie spełniają oczekiwań odbiorców   | 2,4       |
| 16 | Niewystarczająca motywacja dydaktyków  | brak wpływu oceny poziomu dydaktycznego pracowników na ich ocenę okresową; brak bodźców do podnoszenia kompetencji/kwalifikacji dydaktycznych przez pracowników; niedostateczny zakres hospotacji zajęć i wyciągania z nich wniosków; niska aktywność pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji dydaktycznych   | 3,7       |
| 17 | Słabe urynkowanie oferty dydaktycznej  | proces kreowania przedmiotów i specjalności dydaktycznych podporządkowany w większym stopniu interesom i kompetencjom Katedr, Wydziałów niż oczekiwaniom studenta czy pracodawcy  | 3,6       |
| 18 | Niski udział wiedzy praktycznej  | w procesie dydaktycznym w niskim stopniu wykorzystywana jest wiedza praktyczna odnosząca się do omawianych zagadnień; proces nauczania jest zdominowany przez zagadnienia teoretyczne ze zbyt małym odniesieniem do zastosowań praktycznych   | 3,1       |
| 19 | Słaba infrastruktura wspierająca dydaktykę   | infrastruktura techniczna Uczelni w zakresie poziomu wyposażenia sal jak i stosowanych systemów informatycznych (m.in. e-learning) jest niewystarczająca do realizowania procesu dydaktycznego wg nowoczesnych, atrakcyjnych standardów   | 2,3       |
| 20 | Słaby proces lokowania studentów na rynku pracy  | niedostateczne dostosowanie profilu kształcenia do potrzeb rynku; niewystarczające działania w zakresie współpracy z firmami partnerskimi   | 2,9       |

Załącznik C

1) Skład Komisji d.s. Strategii Uczelni

- dr hab. Grzegorz Belz, prof. UE,
- dr hab. Marian Kachniarz, prof. UE,

**SENAT**

- prof. dr hab. Andrzej Kaleta,
- dr hab. Marek Łyszczak, prof. UE,
- prof. dr hab. Jerzy Niemczyk,
- dr hab. Bartłomiej Nita, prof. UE,
- dr inż. Daniel Ociński,
- dr hab., inż. Andrzej Okruszek, prof. UE,
- dr Przemysław Skulski,
- prof. dr hab. Jarosław Witkowski,
- Maciej Wilczyński – Przewodniczący RUSS