

Załącznik do uchwały Senatu UR  
nr 123/05/2013 z 23 maja 2013 r.

**STRATEGIA ROZWOJU  
UNIwersYTETU RZESZOWSKIEGO  
NA LATA 2013 – 2020**



Rzeszów, maj 2013

Strategię Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego na lata 2013-2020  
pod kierunkiem  
JM Rektora prof. dr. hab. Aleksandra Bobko

przygotowała  
Komisja ds. opracowania Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego  
pod przewodnictwem  
prof. dr. hab. Sylwestra Czopka

w składzie:  
dr hab. prof. UR Czesław Puchalski  
dr hab. prof. UR Wojciech Walat  
dr inż. Dorota Jankowska  
dr inż. Małgorzata Lechwar  
mgr inż. Jarosław Szlęzak  
mgr inż. Magdalena Magdziak - sekretarz

Konsultacje: Senacka Komisja ds. Rozwoju Uczelni  
pod przewodnictwem  
dr hab. prof. UR Lucyny Leniowskiej

w składzie:  
dr hab. prof. UR Wiesław Grzegorzczak  
dr hab. prof. UR Grzegorz Grzybek  
dr hab. prof. UR Joanna Kostecka  
dr hab. prof. UR Agnieszka Pawłowska  
dr hab. prof. UR Kazimierz Prus  
dr hab. prof. UR Stanisław Sadło  
dr hab. prof. UR Zbigniew Stachowski  
dr hab. prof. UR Grzegorz Ślusarz  
dr inż. Colin Hales  
dr Paweł Król  
dr Roman Uliasz  
mgr Grzegorz Magoń  
mgr Mieczysław Piekarcz  
stud. Dominika Hawryluk  
stud. Konrad Kłęk  
stud. Paweł Wiercioch

## **SPIS TREŚCI**

- I. SŁOWO WSTĘPNE REKTORA UNIwersYTETU RZESZOWSKIEGO
- II. PREZENTACJA UNIwersYTETU RZESZOWSKIEGO
- III. METODYKA I ETAPY PRAC
- IV. MISJA I WIZJA UNIwersYTETU RZESZOWSKIEGO
- V. OBSZARY, CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE ORAZ ZADANIA SZCZEGÓŁOWE UNIwersYTETU RZESZOWSKIEGO

## **I. SŁOWO WSTĘPNE REKTORA UNIWERSYTETU RZESZOWSKIEGO**

Uniwersytet Rzeszowski pozostaje wierny idei uniwersytetu otwartego, silnego swą różnorodnością i korzystającego z kilkusetletniego dorobku uniwersytetów europejskich. Wynikają z tego zarówno określone zadania, jak i codzienna działalność w zakresie badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych i kształcenia. Właśnie w tych obszarach mieszczą się najważniejsze długookresowe cele Uczelni, a niniejsza Strategia Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego 2013 – 2020, z podokresem realizacji na lata 2013 – 2016, ma je dokładnie określić.

Strategia Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego, podobnie jak każdej jednostki organizacyjnej, ma do spełnienia kilka powiązanych ze sobą celów. Najważniejszym z nich jest wytyczenie kierunków rozwoju, zgodnych z misją Uczelni oraz zadaniami wynikającymi z odpowiednich uregulowań prawnych. Nie bez znaczenia są także oczekiwania społeczności akademickiej i całego otoczenia Uniwersytetu w zakresie badań naukowych, kształcenia i funkcji kulturotwórczych. Mamy nadzieję, że cała społeczność akademicka skutecznie włączy się w realizację zamierzonych celów, które uznajemy za najważniejsze dla Uniwersytetu Rzeszowskiego na najbliższe lata.

## II. PREZENTACJA UNIwersYTETU RZESZOWSKIEGO

Uniwersytet Rzeszowski powstał 1 września 2001 roku na mocy ustawy uchwalonej przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 7 czerwca 2001 roku, podpisanej przez Prezydenta RP 4 lipca 2001 roku. Uczelnia powstała z trzech samodzielnych jednostek: Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Rzeszowie, Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej w Lublinie – Filii w Rzeszowie oraz Wydziału Ekonomii w Rzeszowie Akademii Rolniczej im. Hugona Koffątaja w Krakowie. W Uniwersytecie funkcjonuje 10 wydziałów oraz 1 instytut działający na prawach wydziału, prowadzących kształcenie na 42 kierunkach:

- Wydział Biologiczno-Rolniczy (z Centrami: Innowacji i Wdrożeń Technologii w Przemśle Spożywczym; Przetwarzania Biomasy i Odpadów na Energię; Transferu Technologii i Badań Podstawowych);
- Wydział Ekonomii (z Centrum Marketingu Produktów Spożywczych);
- Wydział Filologiczny;
- Wydział Matematyczno-Przyrodniczy (z Centrami: Mikroelektroniki i Nanotechnologii; Innowacji i Transferu Wiedzy Techniczno-Przyrodniczej);
- Wydział Medyczny;
- Wydział Pedagogiczno-Artystyczny;
- Wydział Prawa i Administracji;
- Wydział Socjologiczno-Historyczny;
- Wydział Sztuki;
- Wydział Wychowania Fizycznego;
- Pozawydziałowy Zamiejscowy Instytut Biotechnologii Stosowanej i Nauk Podstawowych (z Centrum Biotechnologii Stosowanej i Nauk Podstawowych).

W trakcie organizacji są kolejne centra naukowo-badawcze: Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Komputerowego, Przyrodniczo-Medyczne Centrum Badań Innowacyjnych, Laboratorium Biotechnologii, Centrum Innowacyjnych Technologii.

Uprawnienia do nadawania stopnia doktora posiada 5 wydziałów w 9 dyscyplinach, a stopnia doktora habilitowanego – 1 wydział w 2 dyscyplinach. Uniwersytet zatrudnia łącznie (na pierwszym, drugim, pełnym i niepełnym etacie) 1284 nauczycieli akademickich, w tym 115 profesorów tytularnych, 194 doktorów habilitowanych, 669 doktorów i 316 magistrów. W Uniwersytecie studiuje 21047 studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych realizując studia I i II stopnia, jednolite studia magisterskie, studia podyplomowe i doktoranckie.

Uniwersytet Rzeszowski realizuje 30 projektów, które mają na celu wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego Uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów kierunków o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy. Programy, z których korzysta obecnie UR to: Rozwój Polski Wschodniej, Infrastruktura i Środowisko, Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki, Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego, Program Współpracy Transgranicznej POLSKA – BIAŁORUŚ – UKRAINA 2007-2013, Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Rzeczypospolita Polska - Republika Słowacka 2007-2013.

W priorytecie Uniwersytetu jest również tworzenie infrastruktury służącej jako baza naukowo-dydaktyczna dla nowych kierunków i specjalności: medycyny, mikroelektroniki, nanotechnologii i materiałów dla lotnictwa oraz bioinżynierii medycznej, bioinformatyki,

biotechnologii analitycznej i biomateriałów. Ponadto powstają innowacyjne ośrodki dydaktyczno-naukowe, realizowane jako zadania samodzielne z wykorzystaniem tzw. twardej projektów unijnych (np. Kompleks Naukowo-Dydaktyczny – Zalesie), jak i w ramach zawiązywanych konsorcjów (np.: Biotechnologie Przyjazne dla Środowiska w ramach Rozbudowy Podkarpackiego Parku Naukowo-Technologicznego; Narodowe Centrum Promieniowania Synchrotronowego dla Celów Badawczych; Interdyscyplinarne Centrum Zaawansowanych Technologii Ochrony Środowiska).

Ze względu na swe położenie geograficzne Uniwersytet Rzeszowski realizuje unikatowe zadania w kontaktach z zagranicznymi uczelniami, przede wszystkim ukraińskimi i słowackimi. Na stałe współpracuje z 61 uczelniami. Studenci i nauczyciele akademicy realizują w ramach wyjazdów zagranicznych staże, konferencje i obozy naukowe. W ramach programu Erasmus studenci mogą wyjeżdżać na studia cząstkowe do 67 europejskich uniwersytetów.

Bardzo ważną kwestią dla władz uczelni jest podniesienie jakości funkcjonowania Uniwersytetu Rzeszowskiego poprzez wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania.

### III. METODYKA I ETAPY PRAC

- Aktualizacja Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego została zrealizowana z wykorzystaniem metodyki Zarządzania Cyklem Projektu PCM (*Project Cycle Management*), która obejmuje analizę interesariuszy, problemów, celów, strategii oraz matrycę logiczną. Przyjęty cel ogólny wyjaśnia dlaczego zaktualizowana Strategia jest istotna dla interesariuszy w kategoriach długookresowych korzyści, z kolei cele strategiczne i operacyjne odnoszą się do kluczowych problemów Uniwersytetu i zostały zdefiniowane w kategoriach korzyści dla samego Uniwersytetu jak i jego interesariuszy.
- Aktualizację Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego rozpoczęto w ostatnim kwartale 2011 roku i prace z nią związane przebiegały dwuetapowo:
  - I. **Etap analiz**, gdzie ocenie poddano obecną sytuację Uniwersytetu, co pozwoliło na korektę dotychczasowej wizji Uniwersytetu. W jego ramach dokonano analizy otoczenia oraz wnętrza Uniwersytetu Rzeszowskiego. Analizę otoczenia przeprowadzono z wykorzystaniem zmodyfikowanego narzędzia PEST obejmującego analizę otoczenia prawno-regulacyjnego, ekonomicznego, społecznego oraz otoczenia konkurencyjnego (za pomocą metody pięciu sił Portera) - w miejsce technologicznego. Zastosowano zatem mix metod służących do analizy otoczenia organizacji: PES + otoczenie konkurencyjne → PESK. Opisując zasoby Uniwersytetu Rzeszowskiego skupiono się na analizie oferty kształcenia, zasobów kadrowych, zasobów studentów, analizie sytuacji majątkowej i finansowej oraz pozycji naukowej Uniwersytetu. W celu uporządkowania informacji uzyskanych w trakcie analiz otoczenia Uniwersytetu oraz jego zasobów, wykorzystano heurystyczną technikę analityczną, tj. analizę SWOT. Na podstawie przeprowadzonych analiz sformułowano wnioski, które posłużyły do stworzenia mapy ryzyka. Korekta dotychczasowej Strategii wymagała ponadto identyfikacji kluczowych interesariuszy, tj. osób, instytucji lub ich grupy, będących w strefie bezpośredniego lub pośredniego, pozytywnego lub negatywnego oddziaływania na Uniwersytet oraz pozostających pod wpływem jego działalności;

**II. Etap projektowania**, w którym opracowano matrycę logiczną. Matryca logiczna, będąc efektem zastosowania ramy logicznej LFA (*Logical Framework Approach*), wyznaczyła logikę zastosowania zaktualizowanej Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego oraz pozwoliła na opis istotnych założeń występujących u podstawy logiki metodycznej. Opracowując matrycę logiczną przedstawiono obiektywne i weryfikowalne wskaźniki, które mogą stanowić wyjściową bazę monitorowania Strategii oraz źródła weryfikacji, tj. źródło informacji i sposób pozyskania danych, co pozwoli na sprawdzenie mierzalności wskaźnika. Stanowi ona podstawę do monitorowania i ewaluacji postępu realizacji skorygowanej Strategii.

### Etapy aktualizacji Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego na lata 2013-2020



- Wyniki uzyskane z przeprowadzonych analiz oraz oceny realizacji dotychczasowych celów programowych Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego z 2009 roku, posłużyły do sformułowania rekomendacji końcowych w zakresie programowania rozwoju Uniwersytetu, tj. projekcji działań na lata następne. Przeformułowano misję i wizję Uniwersytetu, cele strategiczne przypisano do obszarów, tj. domen jego działania, określono cele operacyjne i zadania szczegółowe. Przyjęte cele i zadania powinny być monitorowane i modyfikowane aby zawsze były aktualne, realne i zrozumiałe, zbieżne z celami pracowników, usystematyzowane wg harmonogramu ich realizacji tworząc układ kamieni milowych.
- Projekt Strategii przygotowany przez Komisję ds. Opracowania Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego poddano konsultacjom społecznym. Prace nad aktualizacją Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego były wspierane przez ekspertów, w tym członków Komisji ds. opracowania Strategii Rozwoju Uniwersytetu Rzeszowskiego, członków senackiej Komisji ds. Rozwoju Uczelni, Dziekanów Wydziałów Uniwersytetu, dysponujących wiedzą merytoryczną na temat specyfiki i kontekstu zjawisk zachodzących w zasobach i otoczeniu Uniwersytetu oraz w zakresie metodologicznej poprawności prowadzonych prac.

- Harmonogram realizacji przyjętych długookresowych celów Uniwersytetu uwzględnia podział na etapy:

**Etap I** lata 2013-2016

**Etap II** lata 2017-2020.

Ze względu na złożoność przyjętych do realizacji zadań niniejsza Strategia odnosi się do pierwszego etapu określonego na lata 2013-2016.

- Realizacją Strategii Rozwoju będzie kierował Rektor Uniwersytetu Rzeszowskiego.

#### **IV. MISJA I WIZJA UNIWERSYTETU RZESZOWSKIEGO**

**Misja:** Uniwersytet Rzeszowski to kulturotwórczy, przedsiębiorczy i nowoczesny ośrodek akademicki kreujący rozwój społeczno-gospodarczy oraz kształtujący kapitał intelektualny dla potrzeb współczesnej gospodarki i kultury, na bazie wysoko wykwalifikowanej kadry, nowoczesnego zaplecza naukowo-badawczego, wysokiej jakości badań, dziedzictwa kulturowego regionu i kraju, w zgodzie z fundamentalnymi wartościami, zasadami i normami postępowania utrwalonymi w tradycji uniwersyteckiej.

Misja Uniwersytetu Rzeszowskiego rozumiana jako powód istnienia organizacji, wyróżniając ją od wszystkich innych, odnosi się do spełnianych ról i obszarów jego funkcjonowania, tj. obszaru naukowego, edukacyjnego, kulturotwórczego w przestrzeni życia społecznego i gospodarczego Podkarpacia, kraju, Europy.

Uniwersytet Rzeszowski należy do „rodziny uniwersytetów” i jest wierny jej uniwersalnym celom: dążenia do prawdy, chronienia wolności, otwartości na wiedzę i nowe idee oraz poszanowania godności człowieka i szacunku dla tożsamości historyczno-kulturowej regionów oraz państw. Uniwersytet rozwija umiejętności współpracy niezależnie od różnic ideowych, politycznych i wyznaniowych. Tym samym kształtuje osobowość i obywatelskie postawy studentów przygotowując ich do odpowiedzialnego pełnienia funkcji społecznych i publicznych.

Uniwersytet gwarantuje wysoki poziom badań naukowych: podstawowych, stosowanych i wdrożeniowych, na rzecz osiągnięcia postępu wiedzy naukowej z korzyścią dla różnych dziedzin nauki, kultury i praktyki gospodarczej.

Rolą Uniwersytetu jest tworzenie optymalnych warunków studiowania oraz różnorodność i atrakcyjność nauczania. Uniwersytet przekazuje wiedzę na wysokim poziomie i zapewnia zdobycie odpowiednich kwalifikacji zawodowych poprzez organizację krajowych i zagranicznych praktyk zawodowych, prowadzenie zajęć przez praktyków, wprowadzanie unikalnych programów nauczania czy innowacyjnych metod nauczania. Uniwersytet Rzeszowski jest miejscem realizacji działalności naukowej i dydaktycznej z obszarów nauk humanistycznych, społecznych, ścisłych, przyrodniczych, technicznych, rolniczych i medycznych oraz nauk o zdrowiu, kulturze fizycznej i obszaru sztuki.

Uniwersytet realizuje swoją misję z udziałem całej wspólnoty uniwersyteckiej, tj. pracowników naukowych i dydaktycznych, studentów, pracowników inżynierjno-technicznych i administracji, których aktywne i innowacyjne postawy pozwolą na wzmocnienie praktycznego charakteru istniejącej różnorodności oferty kształcenia oraz poszerzenie palety prowadzonych badań z wykorzystaniem interdyscyplinarnego potencjału Uniwersytetu z możliwością komercjalizacji wyników badań.



Uniwersytet Rzeszowski zdobywa i przekazuje wiedzę, jest twórcą kapitału intelektualnego i społecznego, jak również inspiratorem i kreatorem rozwoju regionalnego uwzględniającym idee partnerstwa międzysektorowego. Podejmuje decyzje o charakterze rynkowym w warunkach ograniczeń budżetowych, wykorzystując jednocześnie wieloletnie doświadczenie w zakresie pozyskiwania funduszy unijnych na rzecz rozbudowy infrastruktury i potencjału badawczego. Jako jednostka budżetowa szczególną uwagę poświęca kwestiom finansowania bieżącej i rozwojowej działalności. W świetle nowych wytycznych, dodatkowe finansowanie uczelni w większym stopniu zależy od jakości kształcenia, skali i jakości badań naukowych oraz umiejętności pozyskiwania środków z otoczenia zewnętrznego, a dostępne fundusze są rozdzielane w drodze konkursów i kierowane do najdynamiczniej rozwijających się jednostek. Coraz więcej środków przeznaczanych jest dla najbardziej kreatywnych pracowników naukowych, w tym w szczególności młodych naukowców, doktorantów i studentów. A zatem w sposób istotny od stopnia przedsiębiorczości Uniwersytetu i poszczególnych jednostek zależy jego pozycja na rynku usług edukacyjnych i naukowo-badawczych.

Przyjęta przez Uniwersytet Rzeszowski misja jest powiązana z europejską i krajową wizją rozwoju szkolnictwa wyższego przedstawioną w dokumentach strategicznych, w tym Europejskich Ramach Kształcenia dla Uczenia się przez całe życie oraz Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce. Uwzględnia potrzebę wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji w szkolnictwie wyższym, jak również priorytety dla szkolnictwa wyższego w perspektywie do 2020 roku, określone przez ministrów szkolnictwa państw sygnatariuszy Deklaracji Bolońskiej. Ponadto misja bierze pod uwagę oczekiwania rynku pracy, zasoby kadrowe i materialne Uniwersytetu oraz politykę regionalną przedstawioną w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego, Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej, Strategii Rozwoju Województwa Podkarpackiego, Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego.

Uniwersytet Rzeszowski podejmuje swoją misję wobec regionu, Polski i Europy oraz uczestniczy w efektywnym zagospodarowaniu europejskiej przestrzeni edukacyjnej i badawczej. Ze względu na swe położenie geograficzne Uczelnia odgrywa ważną rolę w procesie edukacji międzykulturowej i transgranicznej, pełniąc rolę swoistego pomostu pomiędzy Unią Europejską a Wschodem.

**Wizja:** Uniwersytet Rzeszowski kreatorem interdyscyplinarnej poznawczej i praktycznej myśli naukowej, przestrzegający wartości akademickich oraz uwzględniający potrzeby nowoczesnej i innowacyjnej gospodarki.

Uniwersytet Rzeszowski ma aspiracje bycia uczelnią o zasięgu i prestiżu nie tylko regionalnym, ale także krajowym i europejskim. Podstawą funkcjonowania Uniwersytetu są, silne swą pozycją naukową, wydziały. Duże znaczenie ma nowoczesne zaplecze naukowe i dydaktyczne, zwłaszcza dla nauk ścisłych oraz biologiczno-rolniczych i medycznych. Te dziedziny nauki, wespół z tradycyjnie pojmowaną humanistyką i naukami społecznymi będą stanowić w przyszłości podstawowy obszar działalności Uniwersytetu. Priorytetem na najbliższe lata jest utworzenie kierunku lekarskiego wraz z ośrodkami klinicznymi umożliwiającymi lekarzom studia specjalizacyjne.

Uniwersytet Rzeszowski będzie uczelnią sprawnie zarządzaną, koncentrującą się na wykonywaniu zadań umożliwiających realizację aspiracji zarówno pracowników, jak również studentów, w tym rozwijanie własnych zainteresowań i kreowanie postaw pożądanych na rynku

pracy, a jako depozytariusz kultury - realizującą szeroko rozumiany przekaz kulturowy z korzyścią dla zasobów intelektualnych Podkarpacia i kraju. Będzie on jednostką przyjazną zarówno pracownikom, jak też studentom i absolwentom oraz otwartą na całe swoje otoczenie.

Uniwersytet Rzeszowski stanowi wiodącą integralną część stolicy Podkarpacia i regionu podkarpackiego przyczyniając się do podnoszenia ich konkurencyjności i innowacyjności w oparciu o najwyższej jakości zasoby ludzkie i materialne, w tym w szczególności nowoczesne, budowane na najwyższym światowym poziomie zaplecze naukowo-badawcze. Uniwersytet ma aspiracje być autorytetem w życiu społecznym naszego regionu.

Doświadczenie i tradycje Uniwersytetu Rzeszowskiego w połączeniu z innowacyjnymi przedsięwzięciami dadzą wizerunek silnej uczelni, która ze względu na interdyscyplinarny charakter połączony z przedsiębiorczością stanowić będzie poważną konkurencję dla innych ośrodków naukowo-dydaktycznych.

## **V. OBSZARY, CELE STRATEGICZNE, CELE OPERACYJNE ORAZ ZADANIA SZCZEGÓŁOWE UNIWERSYTETU RZESZOWSKIEGO**

Funkcjonowanie Uniwersytetu Rzeszowskiego podzielono na 4 obszary:

- Obszar I. Kształcenie;
- Obszar II. Nauka;
- Obszar III. Współpraca z otoczeniem;
- Obszar IV. Zarządzanie Uniwersytetem.

Każdemu obszarowi przypisano cel strategiczny, kilka celów operacyjnych oraz kilkanaście zadań do realizacji. Tak sformułowane cele i zadania, uwzględniające rolę i misję Uniwersytetu Rzeszowskiego, wyznaczyły kierunki jego działania.

### **KSZTAŁCENIE**

**Cel strategiczny: Wysoki poziom kształcenia zgodny z ogólnoakademickim profilem, dostosowany do potrzeb i oczekiwań rynku pracy**

#### **Cele operacyjne:**

- 1. Utrzymanie ogólnoakademickiego charakteru kształcenia studentów w oparciu o współczesną, akademicką myśl naukową.**

##### **Zadania:**

- kształcenie na wszystkich poziomach: licencjackim, inżynierskim, magisterskim, doktorskim i podyplomowym na oferowanych kierunkach studiów;
- tworzenie nowych kierunków studiów, w tym kierunku lekarskiego oraz studiów specjalizacyjnych na Wydziale Medycznym.

- 2. Dostosowanie oferty dydaktycznej i jakości kształcenia do potrzeb rynku pracy i gospodarki opartej na wiedzy**

##### **Zadania:**

- rozpoznanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności na rynku pracy;
- przygotowanie programów studiów i realizacja kształcenia uwzględniającego potrzeby gospodarki oraz życia publicznego zgodnie z wymogami Krajowych Ram Kwalifikacji;

- przygotowanie nowej oferty edukacyjnej w języku obcym dla studentów, w tym dla studentów zagranicznych;
- uruchomienie nowych kierunków studiów podyplomowych;
- promocja kierunków ścisłych i przyrodniczych;
- wprowadzenie i rozwijanie zdalnego i interaktywnego kształcenia;
- promocja praktycznej edukacji studentów;
- wprowadzenie systemu motywacyjnego związanego z jakością nauczania, w tym dla prowadzących zajęcia dydaktyczne w językach obcych;
- wprowadzenie wymogu w zakresie podnoszenia kompetencji dydaktycznych nauczycieli.

### **3. Kreowanie aktywnych i przedsiębiorczych postaw studentów**

#### **Zadania:**

- wprowadzenie form edukacji rozwijających przedsiębiorczość i przygotowujących do pracy na własny rachunek (np. praktyki, wolontariat, staże);
- wprowadzenie nowych form kształcenia ustawicznego w kierunku podnoszenia kwalifikacji ogólnych i zawodowych w ciągu całego życia;
- certyfikacja znajomości języków obcych.

## **NAUKA**

**Cel strategiczny: Wysoka pozycja naukowa uczelni budowana w oparciu o nowoczesne zaplecze kadrowe i infrastrukturalne**

#### **Cele operacyjne:**

##### **1. Podwyższenie kategorii posiadanych przez poszczególne wydziały**

#### **Zadania:**

- wprowadzenie systemu informowania dotyczącego wymogów stawianych jednostkom w kontekście kategoryzacji;
- uzyskanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych (w dyscyplinie pedagogika), ekonomicznych, prawnych, matematycznych, technicznych, sztuk muzycznych oraz plastycznych i habilitowania w dyscyplinach: literaturoznawstwo, językoznawstwo, fizyka, biologia, agronomia;
- wprowadzenie systemu motywacyjnego dla pracowników realizujących badania naukowe lub prace rozwojowe, publikujących w czasopismach znajdujących się w wykazach A, B i C MNiSW, przygotowujących monografie naukowe oraz osiągniętych istotny dorobek artystyczny;
- wprowadzenie systemu motywacyjnego i wsparcie administracyjne dla pracowników ubiegających się o uzyskanie stopnia doktora habilitowanego oraz profesorskich tytułów naukowych;
- wsparcie administracyjne dla pracowników uczestniczących w gremiach naukowych i zawodowych (np. towarzystwach, organizacjach i instytucjach naukowych, komitetach redakcyjnych, zespołach eksperckich itp.);
- opracowanie rozwiązań umożliwiających komercjalizację wyników prac badawczych;

- organizacja konferencji naukowych spełniających wymogi istotne do kategoryzacji jednostek.

## **2. Ilościowy i jakościowy wzrost realizowanych badań naukowych na poziomie krajowym i międzynarodowym**

### **Zadania:**

- rozpoznanie zapotrzebowania na usługi badawcze;
- przygotowanie rozwiązań organizacyjnych wspomagających prace badawcze;
- tworzenie interdyscyplinarnych zespołów badawczych;
- dywersyfikacja źródeł finansowania badań naukowych (np. MNiSW, NCN, NCBiR, fundusze UE, przedsiębiorstwa, samorząd terytorialny);
- mobilizacja i wspieranie kadry naukowej w budowaniu relacji z ośrodkami zagranicznymi;
- wprowadzenie systemu oceny aktywności naukowej, uwzględniającego publikacje, cytowania, patenty, wdrożenia, nagrody krajowe i międzynarodowe itp.;
- wprowadzenie systemu motywacyjnego związanego z jakością badań naukowych;
- wprowadzenie systemu ochrony własności intelektualnej;
- promocja idei komercjalizacji wyników badań naukowych.

## **3. Rozwój współpracy międzywydziałowej na rzecz realizacji wspólnych prac naukowo-badawczych**

### **Zadania:**

- promocja idei partnerstwa międzywydziałowego;
- wprowadzenie międzywydziałowej wymiany informacji i doświadczeń;
- tworzenie interdyscyplinarnych zespołów badawczych;
- wprowadzenie systemu zachęt dla jednostek oraz osób realizujących badania o charakterze interdyscyplinarnym;
- formalizacja współpracy międzywydziałowej (umowa współpracy, list intencyjny, itp.).

## **4. Pogłębienie współpracy z otoczeniem zewnętrznym na rzecz realizacji prac naukowo-badawczych**

### **Zadania:**

- przeprowadzenie analiz zapotrzebowania na usługi badawcze;
- mobilizacja i wspieranie kadry naukowej w budowaniu relacji z uczelniami, szkołami, przedsiębiorstwami oraz instytucjami gospodarczymi, kulturalnymi i społecznymi;
- integracja potencjału badawczego w skali regionu w celu utworzenia konsorcjum aspirującego do pozycji KNOW;
- formalizacja współpracy z instytucjami zewnętrznymi (umowa współpracy, list intencyjny, itp.);
- tworzenie konsorcjów w celu aplikowania o środki na realizację badań;
- projektowanie i realizacja badań zorientowanych na praktyczne rezultaty (komercjalizacja wyników badań);
- wprowadzenie systemu ochrony własności intelektualnej.

## **WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM**

**Cel strategiczny: Profesjonalne i efektywne relacje z otoczeniem zewnętrznym**

### **Cele operacyjne:**

#### **1. Intensyfikacja współpracy z interesariuszami zewnętrznymi**

##### **Zadania:**

- usprawnienie systemu komunikacji ze strategicznymi interesariuszami zewnętrznymi;
- przygotowanie i wdrożenie systemu współpracy z absolwentami;
- wdrożenie monitoringu losów zawodowych absolwentów;
- aktywizacja wszystkich jednostek w kierunku tworzenia partnerstw nauka-biznes na rzecz komercjalizacji wyników badań naukowych (konsorcja, alians strategiczny, klastry, spółki spin-off i spin-out, itp.);
- włączenie jednostek w proces opracowywania strategii rozwoju - branżowych, regionalnych, krajowych.

#### **2. Kreowanie wizerunku i umacnianie pozycji Uniwersytetu**

##### **Zadania:**

- wdrożenie i doskonalenie spójnego systemu identyfikacji wizualnej
- porządkowanie informacji o zasobach materialnych i intelektualnych;
- przygotowanie profesjonalnych materiałów i akcji promocyjnych;
- wyznaczenie ram profesjonalnej współpracy z mediami;
- przygotowanie i wdrożenie systemu współpracy z absolwentami;
- promocja postępu naukowo-technologicznego oraz innowacji jako czynników decydujących o konkurencyjności regionu.

## **ZARZĄDZANIE UNIWERSYTETEM**

**Cel strategiczny: Sprawnie funkcjonujący Uniwersytet wykorzystujący nowoczesne metody zarządzania uczelnią**

### **Cele operacyjne:**

#### **1. Racjonalizacja zarządzania infrastrukturą materialną**

##### **Zadania:**

- prowadzenie analizy efektywności ekonomicznej podejmowanych działań inwestycyjnych;
- dokończenie rozpoczętych inwestycji infrastrukturalnych;
- monitorowanie stopnia wykorzystania istniejących zasobów materialnych;
- optymalizacja kosztów związanych z utrzymaniem bazy materialnej;
- dostosowanie istniejącej infrastruktury do potrzeb poszczególnych wydziałów i racjonalne gospodarowanie nieruchomościami;
- budowa nowoczesnej infrastruktury informatycznej.

## **2. Doskonalenie systemu zarządzania finansami**

### **Zadania:**

- prowadzenie analiz ekonomiczno-finansowych działalności;
- prowadzenie analizy ryzyka finansowego;
- optymalizacja kosztów związanych z działalnością Uniwersytetu;
- zracjonalizowanie systemu przepływu środków finansowych w ramach uczelni oraz pomiędzy uczelnią a podmiotami zewnętrznymi;
- pozyskiwanie nowych źródeł finansowania działalności;
- generowanie dodatniego wyniku finansowego oraz zapewnienie stabilności finansowej.

## **3. Generowanie i agregacja informacji o funkcjonowaniu Uniwersytetu (zarządzanie informacją)**

### **Zadania:**

- gromadzenie i udostępnianie uprawnionym podmiotom decyzyjnym oraz jednostkom organizacyjnym informacji o sytuacji Uniwersytetu w celu kompetentnego zarządzania strategicznego jednostką;
- wykorzystanie informacji generowanych przez instytucje zewnętrzne w celu sprawnego zarządzania Uniwersytetem;
- przygotowanie systemu elektronicznego obiegu dokumentów.

## **4. Udoskonalenie procesu zarządzania kadrami**

### **Zadania:**

- wspieranie ścieżek kariery dla wszystkich grup pracowników;
- wspomaganie rozwoju młodej kadry;
- tworzenie warunków dla szybkiego awansu naukowego pracowników;
- doskonalenie kwalifikacji pracowników.

## **5. Wdrożenie systemu strategicznego zarządzania Uniwersytetem**

### **Zadania:**

- wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania Uczelnią;
- opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania jakością;
- opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania własnością intelektualną;
- opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem;
- usprawnienie procesu zarządzania strukturą organizacyjną Uniwersytetu;
- przeprowadzenie diagnozy i dokonanie zmian kultury organizacyjnej.

Przewodniczący Senatu  
Uniwersytetu Rzeszowskiego  
R e k t o r

prof. dr hab. Aleksander Bobko