

Załącznik  
do uchwały nr 106/2019 Senatu Uniwersytetu Szczecińskiego  
z dnia 26 września 2019 r.



# **STRATEGIA ROZWOJU**

## **UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO**

### **2019-2028**

**Opracował zespół w składzie:**

**prof. dr hab. Waldemar Gos**  
**prof. dr hab. Wanda Skoczylas**  
**dr hab. Jacek Styszyński, prof. US**  
**dr hab. Jacek Batóg, prof. US**  
**dr hab. Adam Makowski, prof. US**  
**dr hab. Daniel Wacinkiewicz, prof. US**  
**mgr Ilona Kędzierska – Bujak**  
**mgr Elżbieta Nowak**

**SZCZECIN, wrzesień 2019**

## **SPIS TREŚCI**

1. WPROWADZENIE	3
2. WIZJA UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO	4
3. MISJA UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO	5
4. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	7
5. ZAŁOŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA REALIZACJĄ STRATEGII	10

# 1. WPROWADZENIE

Uniwersytet Szczeciński, utworzony w 1985 roku, jest spadkobiercą pokoleń naukowców, studentów i pracowników administracji, którzy budowali szkolnictwo wyższe w Szczecinie po 1945 roku. Nawiązuje do tradycji akademickich Szczecina sięgających XVI wieku oraz historycznego dziedzictwa Pomorza Zachodniego. Na naszej uczelni kultywowana jest najważniejsza uniwersytecka tradycja – we wzajemnym szacunku i poczuciu solidarności wzrasta samorządna wspólnota naukowców, studentów, doktorantów i kadry administracyjnej, którzy służą postępowi, dobru jednostki i społeczeństwa.

Przewagą konkurencyjną Uniwersytetu Szczecińskiego jest prowadzenie badań naukowych i kształcenia w dziedzinie nauk społecznych, humanistycznych, ścisłych i przyrodniczych, nauk o zdrowiu oraz teologicznych. Jesteśmy uczelnią, która ma pełne prawa akademickie w zakresie takich dyscyplin naukowych, jak: ekonomia i finanse, nauki o zarządzaniu, nauki o polityce i administracji, pedagogika, geografia społeczno – ekonomiczna i gospodarka przestrzenna, nauki prawne, filozofia, historia, językoznawstwo, literaturoznawstwo, nauki o Ziemi i środowisku, nauki biologiczne, nauki teologiczne. Dodatkowo Uniwersytet Szczeciński posiada uprawnienia do nadawania stopnia doktora w dyscyplinie nauki fizyczne, matematyka, nauki o kulturze fizycznej, które powinny również uzyskać pełne prawa akademickie.

Kolejny raz w swej ponad trzydziestoletniej historii Uniwersytet Szczeciński staje przed poważnym wyzwaniem. Zmieniające się dynamicznie warunki działalności uczelni wyższych w Polsce, w tym wprowadzenie ustawy z 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wymagają od nas zdecydowanych działań, które sprawią, że wzmocnimy pozycję uczelni akademickiej.

Na lata 2019-2028 sformułowano następujące **cele strategiczne**:

1. Silny ośrodek naukowy.
2. Wysoka jakość kształcenia.
3. Współpraca z otoczeniem.
4. Sprawność funkcjonowania uczelni.
5. Stabilność finansowa.

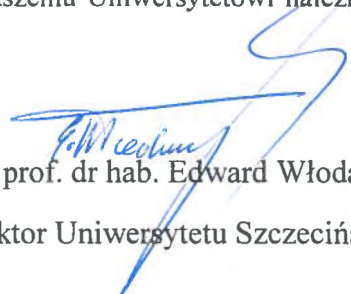
Czynnikiem sprzyjającym realizacji wszystkich zamierzonych celów jest wskazanie ogólnych i szczegółowych zadań, ich hierarchizacja, uwzględniająca posiadane zasoby i wzajemne oddziaływanie uczelni i otoczenia.

Analiza czynników demograficznych i rekomendacje Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego skłaniają do podjęcia wspólnie z innymi szkołami wyższymi działań zmierzających do tworzenia federacji i konsolidacji.

Niezbędnym elementem, pozwalającym kontrolować postęp w osiągnięciu sformułowanych celów jest zaproponowany w niniejszej aktualizacji system monitorowania, w tym przede wszystkim zestaw mierników umożliwiających ocenę stopnia realizacji poszczególnych celów strategicznych.

Najważniejszym czynnikiem gwarantującym skuteczną realizację naszej strategii jest zaangażowanie wszystkich pracowników w osiągnięcie poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych.

Na wszystkich poziomach zarządzania uczelnią **podejmiemy** to wyzwanie z przekonaniem, że każdy dzień naszej pracy jest podporządkowany zapewnieniu naszemu Uniwersytetowi należytej mu pozycji wśród uczelni publicznych.

  
prof. dr hab. Edward Włodarczyk  
Rektor Uniwersytetu Szczecińskiego

## 2. WIZJA UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Alma Mater Stetinensis, jako publiczna uczelnia akademicka, funkcjonująca na pograniczu Rzeczypospolitej, będzie budować swą markę rozpoznawalną w Polsce, Europie i na świecie.

Społeczność akademicka świadoma swoich zadań w regionie będzie dążyć do intensyfikacji i zacieśniania współpracy z innymi jednostkami, naukowymi, społecznymi i gospodarczymi.

W roku 2028 Uniwersytet Szczeciński powinien być uczelnią, która:

1. Zajmuje wśród uniwersytetów w Polsce wysoką pozycję, będąc ośrodkiem prowadzenia badań naukowych na najwyższym światowym poziomie.
2. Prowadzi wysokiej jakości współpracę w zakresie kształcenia i prac naukowo-badawczych z uczelniami krajowymi, europejskimi i pozaeuropejskimi.
3. Zapewnia warunki rozwoju naukowego pracowników zgodne z najwyższymi standardami międzynarodowymi.
4. Kształci studentów i doktorantów, umożliwiając im pełnię rozwoju osobistego i kulturowego oraz przygotowuje ich do uwieńczonego sukcesem wejścia na rynek pracy i do podjęcia ról społecznych.
5. Stanowi integralną część miasta i regionu, aktywnie działa w obszarach – społecznym, kulturalnym i gospodarczym, kształcąc elity intelektualne i uczestnicząc w budowaniu klasy kreatywnej.

### **3. MISJA UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO**

Uniwersytet Szczeciński prowadzi niezależną działalność naukową, dydaktyczną i kulturotwórczą z poszanowaniem zasady humanizmu, demokracji i tolerancji oraz upowszechnia wartości dziedzictwa kulturowego jednoczącej się Europy i tradycji rodzimej.

#### **MISJA NADRZĘDNA**

##### **JEDNOŚĆ NAUKI I KSZTAŁCENIA**

Misją nadrzędną Uniwersytetu Szczecińskiego jest prowadzenie niezależnej i stojącej na wysokim poziomie działalności badawczej oraz dydaktycznej, przy uwzględnieniu ścisłych powiązań między tymi dwoma obszarami, zachowaniu autonomii szkoły wyższej oraz wolności w podejmowaniu badań naukowych i doborze treści kształcenia.

Na Uniwersytecie Szczecińskim są podejmowane problemy badawcze w szerokim zakresie nauk: humanistycznych, społecznych, przyrodniczych i ścisłych, o kulturze fizycznej i teologicznych w wymiarze interdyscyplinarnym i międzynarodowym.

Bogata i różnorodna oferta kształcenia studentów, doktorantów i słuchaczy jest stale dostosowywana do wyzwań współczesności, zgodnie z najwyższymi standardami światowymi.

#### **MISJA SPOŁECZNA**

##### **UMOŻLIWIENIE DOSTĘPU DO WIEDZY I JEJ UPOWSZECHNIENIE**

Społeczność uniwersytecka dba o dostęp do wiedzy jak najszerzych i zróżnicowanych wiekowo grup społecznych, w tym osób niepełnosprawnych i zagrożonych wykluczeniem. Oferuje szerokie spektrum form i trybów studiowania, umożliwia uczestnictwo w procesie kształcenia przez całe życie. Aby wypełnić tę misję, pracownicy stale rozwijają nowoczesne techniki i umiejętności przekazywania wiedzy dbając o otwarty dostęp do treści naukowych i edukacyjnych.

#### **MISJA KULTUROWA**

##### **TWÓRCZE UCZESTNICTWO W LOKALNYCH I GLOBALNYCH PROCESACH KULTUROTWÓRCZYCH**

Ważną misją uniwersytetu jest troska o dziedzictwo kulturowe naszej ojczyzny i całej jednoczącej się Europy oraz dbałość o upowszechnianie uniwersalnych wartości humanistycznych. Wyzwaniem jest również aktywny udział w budowaniu i umacnianiu tożsamości regionalnej mieszkańców Zachodniopomorskiego.

Położenie naszej uczelni stanowi wyzwanie dla społeczności akademickiej, która winna wyróżniać się wyjątkowym rozumieniem ducha tolerancji i dążeniem do poznawania innych

kultur, religii, idei i obyczajów. To także szansa na podjęcie ważnej roli w nawiązywaniu owocnych kontaktów akademickich i kulturowych między Polską i Niemcami, krajami regionu Morza Bałtyckiego oraz innymi państwami Europy i świata.

## **MISJA OBYWATELSKA**

### **KSZTAŁTOWANIE ELIT – LIDERÓW SPOŁECZNYCH I GOSPODARCZYCH**

Uniwersytet Szczeciński twórczo współpracując na zasadzie partnerstwa z otoczeniem, przygotowuje studentów do aktywności obywatelskiej, pełnienia ważnych ról społecznych, politycznych i gospodarczych. Absolwenci cechują się umiejętnościami rozumienia otaczającego świata, akceptując jego złożoność i różnorodność społeczną oraz współdziałania dla dobra powszechnego w duchu tolerancji i poszanowania praw człowieka. Wyróżnia ich profesjonalizmem, inicjatywa i przedsiębiorczość oraz odpowiedzialność za losy regionu, ojczyzny i świata.

## **4. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE**

### **Cel strategiczny 1**

#### **SILNY OŚRODEK NAUKOWY**

Działalność naukowa Uniwersytetu Szczecińskiego, jako uczelni przyszłości, jest ukierunkowana na prowadzenie najwyższej jakości interdyscyplinarnych i innowacyjnych badań przy uwzględnieniu potrzeb wynikających ze strategii miasta i regionu. Efekty te zostaną uzyskane dzięki realizacji następujących celów operacyjnych:

- 1.1. Rozwój dyscyplin naukowych podlegających ewaluacji.
- 1.2. Wzrost liczby dyscyplin naukowych posiadających kategorię naukową A+, A, B+.
- 1.3. Intensyfikacja współpracy z zagranicznymi i krajowymi ośrodkami naukowo-badawczymi.
- 1.4. Wzrost liczby i wartości realizowanych projektów badawczych, w tym w ramach Regionalnej Inicjatywy Doskonałości.
- 1.5. Zwiększenie udziału pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych wśród grupy nauczycieli akademickich oraz stworzenie warunków sprzyjających uzyskiwaniu przez nich kolejnych awansów naukowych, w tym szczególnie tytułu profesora.
- 1.6. Pozyskiwanie młodych pracowników badawczo-dydaktycznych i badawczych oraz wspieranie ich rozwoju naukowego.
- 1.7. Wdrożenie spójnego systemu motywacyjnego dla pracowników badawczych, badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych zmierzającego do wzmożenia intensywności prac badawczych, publikowania ich wyników oraz aplikowania o zewnętrzne źródła finansowania projektów.
- 1.8. Uzyskanie przez Wydawnictwo Naukowe US statusu gwarantującego wysoką punktację publikowanych monografii.
- 1.9. Wydawanie przez Uniwersytet Szczeciński wyłącznie czasopism uwzględnianych w renomowanych bazach indeksacyjnych.
- 1.10. Wzmocnienie, unowocześnienie i dostosowanie infrastruktury oraz baz wiedzy do potrzeb badawczych.
- 1.11. Wzrost transferu wiedzy i technologii skutkujący poprawą funkcjonowania gospodarki oraz społeczeństwa.

### **Cel strategiczny 2**

#### **WYSOKA JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA**

Jednym z najważniejszych zadań całej społeczności akademickiej jest dążenie do stałego podwyższania jakości kształcenia. Realizacja tego celu gwarantuje studentom możliwość zdobycia wykształcenia i umiejętności, które zapewnią im podjęcie ról społecznych, sukces na rynku pracy oraz uświadomią konieczność stałego podnoszenia swoich kwalifikacji. Wysoka jakość kształcenia osiągnąta będzie dzięki realizacji następujących celów operacyjnych:

- 2.1. Doskonalenie oferty programowej poprzez: dostosowanie prowadzonych kierunków studiów pierwszego i drugiego stopnia oraz jednolitych studiów magisterskich do wymagań otoczenia uczelni, łączenie kształcenia z pracą w formie studiów dualnych, rozwój *e-learningu* oraz uwzględnienie tzw. krótkich form w kształceniu ustawicznym.
- 2.2. Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia w szkołach doktorskich.
- 2.3. Rozwój różnorodnych form współpracy międzynarodowej w obszarze kształcenia, w tym dążenie do rozszerzania oferty kierunków studiów prowadzonych w językach obcych.
- 2.4. Uzyskanie krajowych, zagranicznych i zawodowych akredytacji realizowanych kierunków studiów.
- 2.5. Stałe podnoszenie umiejętności dydaktycznych pracowników z wykorzystaniem na ten cel zewnętrznych środków finansowych.
- 2.6. Podnoszenie jakości infrastruktury dydaktycznej oraz baz wiedzy.
- 2.7. Doskonalenie systemu studenckich praktyk i staży.
- 2.8. Rozwijanie u studentów zainteresowań wykraczających poza programy nauczania, zwiększających ich kompetencje naukowe, kulturowe i społeczne.
- 2.9. Doskonalenie zarządzania jakością kształcenia.

### **Cel strategiczny 3**

#### **WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM**

Uniwersytet Szczeciński stanowi integralną część miasta i regionu. Pełniąc rolę nowoczesnego ośrodka badawczego i dydaktycznego jest również silnym centrum procesów kulturotwórczych. Prowadzi aktywną współpracę z otoczeniem w płaszczyźnie społecznej, gospodarczej i kulturalnej, u której podstaw znajdują się otwartość na potrzeby interesariuszy zewnętrznych sektora obywatelskiego, administracyjnego i biznesowego oraz budowanie, utrzymywanie i wzmacnianie więzi z nimi, a także aktywne uczestnictwo w życiu publicznym.

Współpraca z otoczeniem realizowana będzie poprzez następujące cele operacyjne:

- 3.1. Wprowadzenie nowych oraz doskonalenie form i metod skutecznej komunikacji z otoczeniem.
- 3.2. Wzmacnianie wśród studentów i pracowników Uniwersytetu Szczecińskiego aktywnych postaw obywatelskich, przedsiębiorczości oraz zaangażowania i odpowiedzialności za sprawy publiczne.
- 3.3. Wzmacnianie więzi z absolwentami Uniwersytetu Szczecińskiego i promowanie ich osiągnięć.
- 3.4. Stworzenie systemu pozyskiwania informacji o potrzebach i zamierzeniach interesariuszy zewnętrznych, w tym o zlecanych przez nich badaniach, ogłaszanych konkursach, zamawianych ekspertyzach i opracowaniach oraz o poszukiwanym doradztwie.
- 3.5. Dostosowanie działań Uniwersytetu Szczecińskiego do potrzeb różnorodnych grup społecznych, w tym osób w wieku senioralnym, niepełnosprawnych i osób zagrożonych ekskluzją społeczną.
- 3.6. Nawiązywanie i rozwijanie efektywnej współpracy z partnerami w układzie transgranicznym i międzynarodowym.
- 3.7. Stworzenie modelu współdziałania Uniwersytetu Szczecińskiego z otoczeniem samorządowym.
- 3.8. Współpraca z samorządowymi władzami Szczecina i regionu ukierunkowana na promowanie miasta jako ośrodka akademickiego.



## **Cel strategiczny 4**

### **SPRAWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA UCZELNI**

Realizacja procesów badawczych i dydaktycznych na wysokim poziomie wymaga sprawnego funkcjonowania uczelni. Zadanie to będzie realizowane poprzez osiągnięcie następujących celów operacyjnych:

- 4.1. Identyfikację i optymalizację procesów zarządczych zachodzących w uczelni.
- 4.2. Stałe dostosowywanie struktury organizacyjnej do aktualnych zadań uczelni.
- 4.3. Osiągnięcie wysokiej sprawności systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
- 4.4. Kontynuacja działań związanych z wdrożeniem zmodernizowanego, odpowiadającego bieżącym potrzebom organizacyjnym i komunikacyjnym, systemu informatycznego, w szczególności elektronicznego systemu obiegu dokumentów.
- 4.5. Wdrożenie systemu controllingu gwarantującego skuteczne i efektywne prowadzenie działalności badawczej i dydaktycznej uczelni.
- 4.6. Opracowanie zasad polityki kadrowej służącej osiągnięciu wysokiej jakości kapitału intelektualnego i sprawności funkcjonowania uczelni.
- 4.7. Doskonalenie systemu okresowej oceny pracowników administracji i nauczycieli akademickich.
- 4.8. Opracowanie systemu motywacyjnego dla pracowników.
- 4.9. Podnoszenie kompetencji pracowników poprzez system szkoleń dostosowanych do realizowanych zadań uczelni.

## **Cel strategiczny 5**

### **STABILNOŚĆ FINANSOWA**

Realizacja przez Uniwersytet Szczeciński jego wizji, poszczególnych misji i celów strategicznych wymaga utrzymania stabilności finansowej, co zostanie osiągnięte poprzez realizację następujących celów operacyjnych:

- 5.1. Zachowanie płynności finansowej.
- 5.2. Zwiększanie udziału Uniwersytetu Szczecińskiego w sumie środków przeznaczonych przez MNiSW na finansowanie uczelni wyższych.
- 5.3. Wzrost przychodów pochodzących z odpłatnych form kształcenia, projektów naukowych i współpracy z otoczeniem społeczno - gospodarczym.
- 5.4. Pozyskanie środków z budżetów jednostek samorządu terytorialnego.
- 5.5. Stałe dostosowywanie stanu substancji majątkowej i zatrudnienia pracowników do potrzeb dydaktycznych i badawczych uczelni.
- 5.6. Alokację środków finansowych w projekty o wysokiej jakości naukowej lub dydaktycznej.
- 5.7. Monitorowanie wykonywania planu rzeczowo – finansowego.

## 5. ZAŁOŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA REALIZACJĄ STRATEGII

### Wdrażanie Strategii

Wdrożenie Strategii Rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego będzie polegało na skutecznym działaniu jej głównych wykonawców, jakimi są Rektor, Senat i Rada Uczelni Uniwersytetu Szczecińskiego i włączeniu w proces jej realizacji całej społeczności akademickiej, a zwłaszcza władz dziekańskich, dyrektorów instytutów oraz pozostałych osób sprawujących funkcje kierownicze.

Nadzór nad wdrożeniem Strategii sprawuje Rektor. Wdrożenie strategii przeprowadzą zespoły zadaniowe lub wskazane komórki organizacyjne uczelni.

### Monitorowanie i ocena realizacji Strategii

Monitorowanie procesu Strategii będzie polegało na pomiarze skutków jej wdrażania oraz przeprowadzanej w cyklu rocznym ocenie stopnia realizacji i zgodności uzyskiwanych efektów z celami operacyjnymi wskazanymi w Strategii. Wyjątkiem jest monitoring sytuacji finansowej Uczelni, który będzie przeprowadzany w cyklu miesięcznym. Analizę realizacji strategii wykona rektor. Jego wnioski zostaną przedstawione do zaopiniowania Radzie Uczelni i będą stanowić podstawę dyskusji nad tempem rozwoju Uniwersytetu oraz przesłankę do wprowadzenia korekt w procesie realizacji Strategii. Jednocześnie ocena stopnia jej realizacji ujęta będzie w sprawozdaniu uczelni, przedstawianym corocznie na forum Senatu US. W sprawozdaniu tym powinny być wskazane powody braku lub opóźnienia realizacji poszczególnych działań zaplanowanych w ramach celów strategicznych.

### Kluczowe mierniki oceny celów operacyjnych Uniwersytetu Szczecińskiego

Nazwa celu operacyjnego	Nazwa miernika
<b>1 – Silny ośrodek naukowy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– liczba pracowników podlegających ewaluacji w poszczególnych dyscyplinach</li><li>– liczba kategorii A+, A i B+ w sumie dyscyplin naukowych</li><li>– liczba i wartość realizowanych projektów badawczych</li><li>– liczba uzyskanych i nadanych tytułów i stopni naukowych</li><li>– liczba wydawanych czasopism i ich punktacja</li><li>– kwota nakładów na infrastrukturę badawczą według źródeł finansowania</li></ul>
<b>2 – Wysoka jakość kształcenia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– liczba studentów, doktorantów według kierunków studiów</li><li>– liczba zagranicznych studentów przyjeżdżających i studentów wyjeżdżających za granicę</li><li>– liczba kierunków prowadzonych w językach obcych</li><li>– liczba studentów i doktorantów uczestniczących w badaniach naukowych</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba nagród i wyróżnień studentów i doktorantów</li> <li>– kwota nakładów na rozwój infrastruktury dydaktycznej według źródeł finansowania</li> </ul>
<b>3 – Współpraca z otoczeniem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba i rodzaj podjętych inicjatyw, w tym liczba zaangażowanych pracowników i studentów</li> <li>– liczba prowadzonych studiów podyplomowych i kursów</li> </ul>
<b>4 – Sprawność funkcjonowania uczelni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba i ocena działań w zakresie poprawy funkcjonowania uczelni</li> <li>– poziom zadowolenia pracowników z funkcjonowania działów administracyjnych</li> </ul>
<b>5 – Stabilność finansowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wskaźniki płynności</li> <li>– wartość i struktura przychodów</li> <li>– wartość i struktura kosztów</li> </ul>

#### Szczegółowe mierniki oceny celów operacyjnych Uniwersytetu Szczecińskiego

Nazwa celu operacyjnego	Nazwa miernika
<b>Cel 1 – Silny ośrodek naukowy</b>	
1.1. Rozwój dyscyplin naukowych podlegających ewaluacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba punktów MNiSW z zachowaniem kryterium 3N – średnia na jednego pracownika</li> </ul>
1.2. Wzrost liczby dyscyplin naukowych posiadających kategorię naukową A+, A, B+	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba dyscyplin naukowych</li> <li>– liczba dyscyplin naukowych, które poprawiły kategorię naukową</li> <li>–</li> </ul>
1.3. Intensyfikacja współpracy z zagranicznymi i krajowymi ośrodkami naukowo-badawczymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba i charakterystyka realizowanych form współpracy z ośrodkami naukowo – badawczymi</li> <li>– liczba, cel i czas trwania wyjazdów i przyjazdów pracowników w celach naukowych</li> </ul>
1.4. Wzrost liczby i wartości realizowanych projektów badawczych, w tym w ramach Regionalnej Inicjatywy Doskonałości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liczba i charakterystyka projektów badawczych</li> <li>– liczba patentów, wynalazków i wzorów użytkowych (zgłoszonych oraz wdrożonych)</li> </ul>
1.5. Zwiększenie udziału pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych wśród grupy nauczycieli akademickich oraz stworzenie warunków sprzyjających uzyskiwaniu przez nich kolejnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udział pracowników badawczych i badawczo – dydaktycznych w ogólnej liczbie nauczycieli</li> </ul>

awansów naukowych, w tym szczególnie tytułu profesora	
1.6. Pozyskiwanie młodych pracowników badawczo-dydaktycznych i badawczych oraz wspieranie ich rozwoju naukowego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– struktura wiekowa nauczycieli</li> <li>– kwota środków przyznanych na badania naukowe dla młodych pracowników (do 35 lat)</li> </ul>
1.7. Wdrożenie spójnego systemu motywacyjnego dla pracowników badawczych, badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych zmierzającego do wzmożenia intensywności prac badawczych, publikowania ich wyników oraz aplikowania o zewnętrzne źródła finansowania projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza jakościowa systemu motywacyjnego</li> </ul>
1.8. Uzyskanie przez Wydawnictwo Naukowe US statusu gwarantującego wysoką punktację publikowanych monografii	<ul style="list-style-type: none"> <li>– punktacja wydawanych monografii</li> </ul>
1.9. Wydawanie przez Uniwersytet Szczeciński wyłącznie czasopism uwzględnianych w renomowanych bazach indeksacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba wydawanych czasopism, które poprawiły punktację</li> </ul>
1.10. Wzmocnienie, unowocześnienie i dostosowanie infrastruktury do potrzeb badawczych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba i zakres działań na rzecz poprawy infrastruktury badawczej</li> </ul>
1.11. Wzrost transferu wiedzy i technologii skutkujący poprawą funkcjonowania gospodarki oraz społeczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba inicjatyw związanych z transferem wiedzy i technologii</li> </ul>
<b>Cel 2 – Wysoka jakość kształcenia</b>	
2.1. Doskonalenie oferty programowej poprzez: dostosowanie prowadzonych kierunków studiów do wymagań otoczenia uczelni, łączenie kształcenia z pracą w formie studiów dualnych, rozwój <i>e-learningu</i> oraz uwzględnienie tzw. krótkich form w kształceniu ustawicznym	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba prowadzonych kierunków studiów, studiów podyplomowych i kursów</li> <li>– liczba studentów, doktorantów, słuchaczy i uczestników kursów</li> <li>– liczba prowadzonych kierunków studiów przy współpracy z otoczeniem uczelni</li> <li>– liczba i rodzaj zajęć <i>e-learningowych</i></li> </ul>
2.2. Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia w szkołach doktorskich	<ul style="list-style-type: none"> <li>– procent ocen pozytywnych wynikających z śródkresowej ocena doktorantów, promotorów i wykładowców</li> </ul>
2.3. Rozwój różnorodnych form współpracy międzynarodowej w obszarze kształcenia, w tym dążenie do rozszerzania oferty kierunków studiów prowadzonych w językach obcych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– formy współpracy międzynarodowej (ocena ilościowa i jakościowa)</li> <li>– liczba nauczycieli akademickich wyjeżdżających i przejeżdżających w celach dydaktycznych,</li> </ul>

	– liczba profesorów wizytujących
2.4. Uzyskanie krajowych, zagranicznych i zawodowych akredytacji realizowanych kierunków studiów	– liczba uzyskanych akredytacji i ich charakterystyka
2.5. Stałe podnoszenie umiejętności dydaktycznych pracowników z wykorzystaniem na ten cel zewnętrznych środków finansowych	– liczba i rodzaj przeprowadzonych szkoleń nauczycieli, w tym liczba uczestników
2.6. Podnoszenie jakości infrastruktury dydaktycznej	– liczba i rodzaj działań na rzecz poprawy infrastruktury dydaktycznej
2.7. Doskonalenie systemu studenckich praktyk i staży	– liczba podpisanych umów z pracodawcami
2.8. Rozwijanie u studentów zainteresowań wykraczających poza programy nauczania, zwiększających ich kompetencje naukowe, kulturowe i społeczne	– liczba aktywnych kół naukowych – liczba, konferencji, szkoleń, inicjatyw kierowanych do studentów, w tym liczba uczestników
2.9. Doskonalenie zarządzania jakością kształcenia	– jakościowa ocena funkcjonowania systemu zarządzania, w tym opinie PKA
<b>Cel 3 – Współpraca z otoczeniem</b>	
3.1. Doskonalenie form i metod skutecznej komunikacji z otoczeniem	– monitoring mediów
3.2. Wzmacnianie wśród studentów i pracowników Uniwersytetu Szczecińskiego aktywnych postaw obywatelskich, przedsiębiorczości oraz zaangażowania i odpowiedzialności za sprawy publiczne.	– liczba i rodzaj podjętych inicjatyw
3.3. Wzmacnianie więzi z absolwentami Uniwersytetu Szczecińskiego i promowanie ich osiągnięć.	– wskaźnik responsywności badania losu absolwentów
3.4. Stworzenie systemu pozyskiwania informacji o potrzebach i zamierzeniach interesariuszy zewnętrznych, w tym o zlecanych przez nich badaniach, ogłaszanych konkursach, zamawianych ekspertyzach i opracowaniach oraz o poszukiwanym doradztwie.	– liczba i formy pozyskiwania informacji o potrzebach interesariuszy zewnętrznych
3.5. Dostosowanie działań Uniwersytetu Szczecińskiego do potrzeb różnorodnych grup społecznych, w tym osób w wieku seniornym, niepełnosprawnych i osób zagrożonych ekskluzją społeczną.	– liczba i opis form aktywności adresowanych do potrzeb różnorodnych grup społecznych

3.6. Nawiązywanie i rozwijanie efektywnej współpracy z partnerami w układzie transgranicznym i międzynarodowym.	– liczba i formy nawiązanej współpracy transgranicznej i międzynarodowej
3.7. Stworzenie modelu współdziałania Uniwersytetu Szczecińskiego z otoczeniem samorządowym.	– liczba i rodzaje form współpracy z otoczeniem samorządowym (ocena ilościowa i jakościowa)
3.8. Współpraca z samorządowymi władzami Szczecina i regionu ukierunkowana na promowanie miasta jako ośrodka akademickiego.	– liczba i rodzaje form współpracy ukierunkowanej na projekt „Akademicki Szczecin
<b>Cel 4 – Sprawność funkcjonowania uczelni</b>	
4.1. Identyfikację i optymalizację procesów zarządczych zachodzących w uczelni	– liczba i rodzaj działań optymalizujących procesy zarządcze
4.2. Stałe dostosowywanie struktury organizacyjnej do aktualnych zadań uczelni	– liczba i rodzaj działań w zakresie optymalizacji struktury organizacyjnej
4.3. Osiągnięcie wysokiej sprawności systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej	– liczba i rodzaj działań w zakresie poprawy systemu komunikacji
4.4. Kontynuacja działań związanych z wdrożeniem zmodernizowanego, odpowiadającego bieżącym potrzebom organizacyjnym i komunikacyjnym, systemu informatycznego, w szczególności elektronicznego systemu obiegu dokumentów	– wykaz i opis stopnia zaawansowania wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego
4.5. Wdrożenie systemu controllingu gwarantującego skuteczne i efektywne prowadzenie działalności badawczej i dydaktycznej uczelni	– opis wdrożonych procedur systemu controllingu
4.6. Opracowanie zasad polityki kadrowej służącej osiągnięciu wysokiej jakości kapitału intelektualnego i sprawności funkcjonowania uczelni	– liczba i rodzaj podjętych działań będących wynikiem oceny pracowniczej
4.7. Doskonalenie systemu okresowej oceny pracowników administracji i nauczycieli akademickich	– liczba i rodzaj podjętych działań w zakresie doskonalenia systemu oceny
4.8. Opracowanie systemu motywacyjnego dla pracowników	– średnia wysokość wynagrodzenia w poszczególnych grupach zawodowych – liczba nagród dla pracowników – liczba pracowników, którym zmniejszono pensum dydaktyczne za aktywność naukową
4.9. Podnoszenie kompetencji pracowników poprzez system szkoleń dostosowanych do realizowanych zadań uczelni	– liczba przeszkolonych pracowników i opis przeprowadzonych szkoleń

<b>Cel 5 – Stabilność finansowa</b>	
5.1. Zachowanie płynności finansowej	– wskaźniki płynności
5.2. Zwiększanie udziału Uniwersytetu Szczecińskiego w sumie środków przeznaczonych przez MNiSW na finansowanie uczelni wyższych	– udział US w kwocie subwencji MNiSW – kwota subwencji na 1 pracownika – kwota subwencji na 1 studenta
5.3. Wzrost przychodów pochodzących z odpłatnych form kształcenia, projektów naukowych i współpracy z otoczeniem społeczno – gospodarczym	– wartość i struktura przychodów
5.4. Pozyskanie środków z budżetów jednostek samorządu terytorialnego	– wartość pozyskanych środków pieniężnych według źródeł ich pochodzenia
5.5. Stałe dostosowywanie stanu substancji majątkowej i zatrudnienia pracowników do potrzeb dydaktycznych i badawczych uczelni	– wartość przychodów z tytułu najmu i dzierżawy – wartość przychodów ze sprzedaży niefinansowych aktywów trwałych – średni procent wykorzystania zasobów uczelni
5.6. Alokację środków finansowych w projekty o wysokiej jakości naukowej lub dydaktycznej	– kwota dofinansowania poszczególnych projektów
5.7. Monitorowanie wykonywania planu rzeczowo – finansowego	– procent wykonania przychodów i kosztów ujętych w planie rzeczowo - finansowym

  
**R E K T O R**  
 prof. dr hab. Edward Włodarczyk