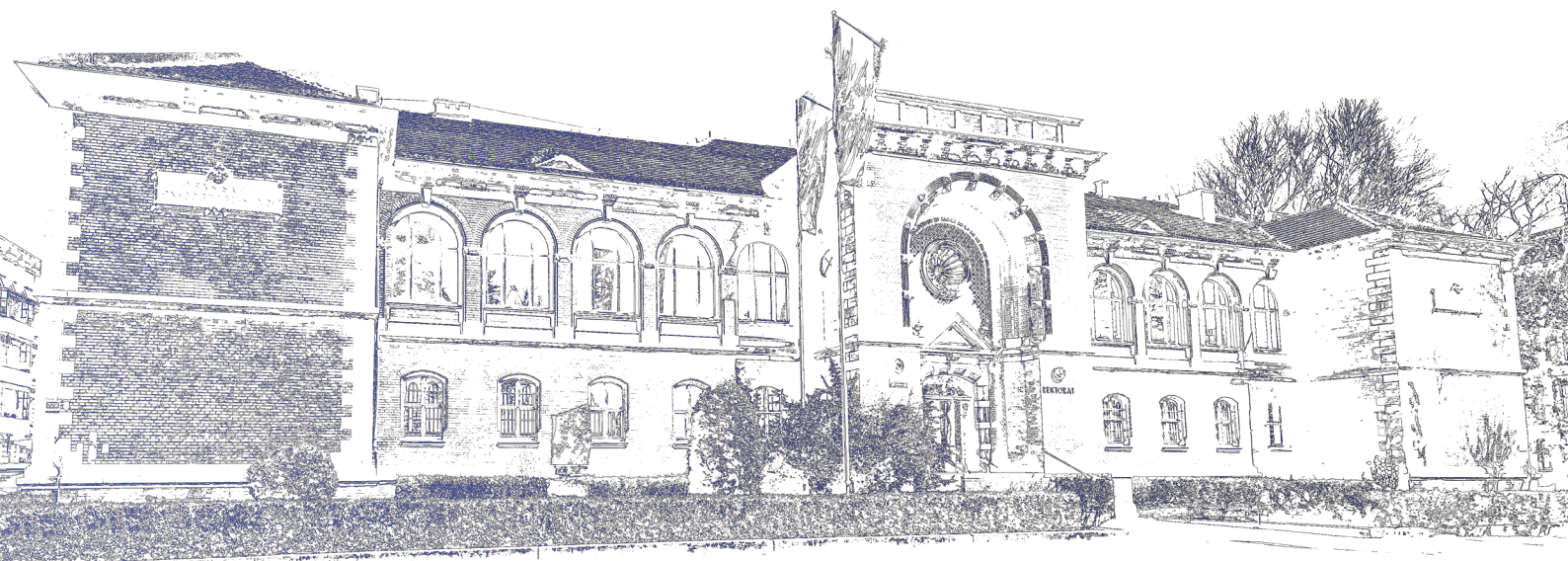




STRATEGIA ROZWOJU UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO 2012-2020

AKTUALIZACJA



STRATEGIA ROZWOJU UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO 2012–2020

AKTUALIZACJA

Opracował zespół w składzie:
prof. dr hab. Waldemar Gos
dr hab. Jacek Styszyński, prof. US
dr hab. Jacek Batóg, prof. US
dr Michał Grudziński
dr hab. Stanisław Hońko
dr Aleksandra Rudawska
mgr Elżbieta Nowak

SZCZECIN 2016

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	5
Wizja Uniwersytetu Szczecińskiego	8
Misja Uniwersytetu Szczecińskiego	9
Umiędzynarodowienie procesu kształcenia i badań naukowych	12
Cel nadrzędny, cele strategiczne i kierunkowe	14
Założenia systemu zarządzania realizacją strategii	30
Załącznik 1. Skróty „Diagnozy Uniwersytetu Szczecińskiego” (opracowanej w lutym 2015 r.)	34
Załącznik 2. Zgodność celów strategicznych Uniwersytetu Szczecińskiego z celami i priorytetami określonymi w międzynarodowych, krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych	68



WPROWADZENIE

Dnia 24 listopada 2011 roku Senat Uniwersytetu Szczecińskiego podjął uchwałę nr 88/2011w sprawie zatwierdzenia „Strategii rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego 2012–2020”. W dokumencie tym zdefiniowano misję oraz cele strategiczne i kierunkowe naszej uczelni.

W okresie, który upłynął od powstania tejże strategii, udało się zrealizować część zaplanowanych w niej zamierzeń, do których można zaliczyć, między innymi, te związane z rozwojem działalności naukowej, a w tym przede wszystkim:

- • • • wzrost liczby programów, prowadzonych dzięki grantom uzyskiwanym z Narodowego Centrum Nauki i innych instytucji,
- • • • dynamiczny rozwój kadry naukowej we wszystkich kategoriach (doktoraty, habilitacje, tytuły profesorskie),
- • • • zwiększenie kwoty dotacji na badania statutowe.

W latach 2012–2015 Uniwersytet Szczeciński realizował 21 projektów międzynarodowych i 28 krajowych na łączną kwotę 266 mln zł (część z nich rozpoczęta została w poprzedniej kadencji). Wśród tych projektów warto wyróżnić te związane z podniesieniem atrakcyjności i jakości kształcenia – zrealizowane za 50 mln zł oraz projekty dotyczące rozbudowy infrastruktury dydaktycznej i badawczej US na łączną kwotę 132 mln zł¹.

Istotne znaczenie dla rozwoju naszej uczelni mają również działania podjęte w obszarze kształcenia studentów. W latach 2012–2015 prowadzono prace związane z zakończeniem dostosowywania programów kształcenia do wymogów Krajowych Ram Kwalifikacji (wprowadzono system informatyczny IS KRK) oraz wdrożono Wewnętrzny System Zapewnienia Jakości Kształcenia na US, obejmujący, między innymi, uczelniane systemy: do badań ankietowych opinii studentów oraz antyplagiatowy.

Uruchomiono również własny system badania losów absolwentów, a wiele programów kształcenia wzbogacono o praktyki i staże finansowane ze środków unijnych.

¹ Zakończone zostały lub są na ukończeniu następujące projekty: Centrum Badań Funkcjonalno-Strukturalnych Człowieka (Wydział Kultury Fizycznej i Promocji Zdrowia US), Remont Biblioteki Uniwersytetu Szczecińskiego w kampusie przy al. Piastów, Budowa i wyposażenie Centrum Dydaktyczno-Badawczego Nauk Przyrodniczych Uniwersytetu Szczecińskiego (Wydział Nauk o Ziemi, Wydział Biologii US), SERVICE INTER-LAB Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji dla Sektora Usług (Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług US), Centrum Biologii Molekularnej i Biotechnologii (Wydział Biologii US), eLBRUS – Laboratoria Badawczo-Rozwojowe US (Wydział Matematyczno-Fizyczny US), remont budynku Wydziału Filologicznego (tzw. budynek nr 4 w kampusie przy al. Piastów).

Utworzono nowe kierunki studiów, dostosowane do potrzeb rynku pracy, a ofertę dydaktyczną poszerzono o nowe propozycje krótkich form kształcenia oraz programy oferowane w ramach tzw. uniwersytetów dziecięcych i seniorów.

Stworzone zostały również ramy prawne pod uczelniany system potwierdzania efektów uczenia się, uzyskanych drogą pozaformalną i nieformalną.

W ramach umiędzynarodowienia kształcenia poszerzono ofertę zajęć w językach kongresowych, utworzono nowe kierunki studiów prowadzone w języku angielskim oraz podpisano umowy z partnerami zewnętrznymi dotyczącymi pozyskiwania studentów z Ukrainy i Chin.

Do wzrostu umiędzynarodowienia działań edukacyjnych przyczyniły się również: partnerstwo w prestiżowym projekcie IMPAKT w ramach programu Erasmus Mundus, projekt „Zagraniczna mobilność studentów niepełnosprawnych oraz znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej” oraz stworzenie podstaw projektu o dofinansowanie mobilności z krajami partnerskimi (łącznie sześć uczelni z Chin, Gruzji i Ukrainy) w ramach programu Erasmus Plus.

Odnotowany został również znaczący wzrost mobilności studentów i pracowników dzięki udziałowi naszej uczelni w innych programach współpracy (Fundusz Stypendialny i Szkoleniowy, Mechanizm Finansowy EOG, Norweski Mechanizm Finansowy).

Na ukończeniu są prace związane z wdrażaniem zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania uczelnią (Egeria Finansowa i Egeria Edukacja), który w dużej części obejmuje organizację i zarządzanie procesem kształcenia oraz obsługi studenta. Utworzenie Sekcji ds. Sprawozdawczości i Stypendiów pozwoliło na usprawnienie przygotowywania informacji na potrzeby MNiSW, GUS czy innych instytucji oraz uporządkowanie spraw związanych z przyznawaniem i wypłacaniem stypendiów.

Pomimo realizacji wielu zamierzeń ciągle stają przed nami nowe wyzwania oraz konieczność dokończenia rozpoczętych przedsięwzięć, takich jak: sprawne zarządzanie finansami uczelni w warunkach niedoboru środków budżetowych, pozyskanie środków na dokończenie inwestycji prowadzonych w kampusie przy al. Piastów, ostateczną modernizację systemu informatycznego czy poprawę współpracy z otoczeniem.

Niniejsze opracowanie stanowi aktualizację obowiązującej od 2012 roku „Strategii rozwoju US” w zakresie najważniejszych działań, których realizacja powinna być podjęta w latach 2016–2020. Modyfikacja poprzedniej wersji strategii uwzględnia zmiany zachodzące w otoczeniu, w tym modyfikacje obowiązujących ram prawnych funkcjonowania uczelni wyższych w Polsce, między innymi Ustawy o szkolnictwie wyższym i Ustawy o zasadach finansowania nauki, ustalenie hierarchii poszczególnych celów uniwersytetu oraz określenie działań umożliwiających ich realizację. Nowe elementy to: wizja Uniwersytetu Szczecińskiego, charakterystyka procesu umiędzynarodowienia działań naukowych i dydaktycznych oraz propozycja systemu monitorowania i oceny realizacji strategii.

W strategii uczelni na lata 2012–2020 sformułowano następujące cele strategiczne:

- Podniesienie jakości badań naukowych.
- Podniesienie jakości i poziomu kształcenia.
- Wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego.
- Współpraca z otoczeniem.
- Podniesienie sprawności i poprawa organizacji.

Autorzy modyfikacji strategii, mając na uwadze konieczność uwzględnienia wszystkich obszarów funkcjonowania uczelni oraz poprawę efektywności zarządzania jej rozwojem, cele, wskazane wcześniej w strategii rozwoju US z 2011 roku, uzupełnili o szósty punkt, czyli „Zachowanie stabilności finansowej”. Sformułowano również cel nadrzędny, którym jest osiągnięcie wysokiej pozycji Uniwersytetu Szczecińskiego w regionie, kraju i Europie.

Czynnikiem sprzyjającym realizacji wszystkich zamierzonych celów jest wskazanie priorytetów, czyli ich hierarchizacja uwzględniająca posiadane zasoby i oddziaływanie otoczenia. Podstawą tych działań było przygotowanie **diagnozy uczelni**, w tym wniosków dotyczących stopnia realizacji wcześniej sformułowanych celów (skrót diagnozy zamieszczono w „Załączniku 1”) oraz określenie **sekwencji działań** prowadzących do osiągnięcia poszczególnych celów.

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

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

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że najważniejszym czynnikiem gwarantującym skuteczną realizację naszej strategii jest zaangażowanie wszystkich pracowników w osiąganie ujętych w niej poszczególnych celów, w czym pomocne będą zaproponowane przez autorów mierniki pomiaru i sposób wdrażania koniecznych zmian.

prof. dr hab. Edward Włodarczyk
Rektor Uniwersytetu Szczecińskiego



WIZJA UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO

W roku 2020 Uniwersytet Szczeciński powinien być uczelnią, która:

- zajmuje wysoką pozycję wśród uniwersytetów w Polsce, będąc ośrodkiem prowadzenia badań naukowych na światowym poziomie,
- prowadzi wysokiej jakości współpracę w zakresie dydaktyki i prac naukowo-badawczych z uczelniami krajowymi, europejskimi i pozaeuropejskimi,
- zapewnia pracownikom warunki rozwoju naukowego zgodne z najwyższymi standardami krajowymi i międzynarodowymi,
- kształci studentów i doktorantów, umożliwiając pełnię rozwoju osobistego i kulturowego oraz przygotowując ich do uwieńczonego sukcesem wejścia na europejski i światowy rynek pracy oraz do podjęcia ról społecznych,
- stanowi integralną część miasta i regionu, aktywnie działa w obszarach – społecznym, kulturalnym i gospodarczym, między innymi kształcąc elity i uczestnicząc w budowaniu klasy kreatywnej.



MISJA UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Uniwersytet Szczeciński, utworzony w 1985 roku na bazie istniejących już uczelni, jest spadkobiercą pokoleń naukowców, studentów i pracowników administracji, którzy budowali szkolnictwo wyższe w Szczecinie po 1945 roku. Jednocześnie nawiązuje do tradycji i starań o powołanie uniwersytetu, sięgających XVI wieku oraz docenia historyczne dziedzictwo Pomorza Zachodniego.

Na naszej uczelni kultywowana jest najważniejsza uniwersytecka tradycja – oparte na wzajemnym szacunku i poczuciu solidarności tworzenie samorządnej wspólnoty naukowców, studentów, doktorantów i kadry administracyjnej, którzy służą postępowi, dobru jednostki i społeczeństwa.

Misją Uniwersytetu Szczecińskiego jest prowadzenie niezależnej działalności naukowej, dydaktycznej i kulturowej z poszanowaniem zasady humanizmu, demokracji i tolerancji oraz upowszechnianie wartości dziedzictwa kulturowego jednoczącej się Europy i tradycji rodzimej.

Alma Mater Stetinensis, w swej nazwie podkreślająca związek z miastem, w którym ma swą siedzibę, jako publiczna uczelnia akademicka, funkcjonująca na pograniczu Rzeczypospolitej, świadoma swych zadań naukowych i społecznych, realizując swoją misję, wyznacza sobie ambitne cele. Do roku

2020 pragniemy pełnić rolę nie tylko najsilniejszej pod względem kapitału intelektualnego uczelni w regionie zachodniopomorskim, ale także budować markę rozpoznawalną w Polsce, Europie i na świecie. Osiągnięcie tych zamierzeń będzie możliwe wówczas, gdy uda się nam w znaczącym stopniu zrealizować poszczególne elementy misji.

MISJA NADRZĘDNA

RÓWNORZĘDNOŚĆ NAUKI I KSZTAŁCENIA

Misja nadrzędna odnosi się do dwóch podstawowych funkcji uniwersytetu, czyli prowadzenia niezależnej i stojącej na wysokim poziomie działalności badawczej oraz dydaktycznej przy uwzględnieniu ścisłych powiązań między tymi dwoma obszarami. Dążymy wspólnie do tego, by działalność ta przebiegała w duchu demokracji, dialogu i tolerancji oraz poszanowania godności ludzkiej, przy zachowaniu autonomii szkoły wyższej, szczególnie wolności w podejmowaniu badań naukowych i doborze treści nauczania.

Na Uniwersytecie Szczecińskim naukowcy podejmują problemy badawcze w szerokim zakresie nauk: humanistycznych, społecznych, przyrodniczych i ścisłych, jednocześnie dążąc do ich interdyscyplinarności i umiędzynarodowienia.

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

MISJA SPOŁECZNA

UMOŻLIWIENIE DOSTĘPU DO WIEDZY I JEJ UPOWSZECHNIANIE

Społeczność uniwersytecka dba o dostępność do wiedzy jak najszerzych i zróżnicowanych wiekowo grup społecznych, także osób niepełnosprawnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym. 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 i podejmują działania zgodne z zaleceniami dotyczącymi otwartego dostępu do treści naukowych i edukacyjnych.

Naukowcy, prowadząc przydatne badania i upowszechniając ich wyniki, pełnią również funkcje eksperckie i doradcze. Czynnie uczestniczą w życiu społecznym i gospodarczym regionu i kraju, pomagając w rozwiązywaniu bieżących problemów oraz w planowaniu przyszłych działań.

MISJA OBYWATELSKA

KSZTAŁTOWANIE ELIT – LIDERÓW SPOŁECZNYCH I GOSPODARCZYCH

Uniwersytet Szczeciński twórczo współpracując na zasadzie partnerstwa z otoczeniem, przygotowuje absolwentów do aktywności obywatelskiej, pełnienia ważnych ról społecznych, politycznych i gospodarczych.

Społeczność akademicka dąży do tego, by absolwenci naszej uczelni, rozumiejąc otaczający świat i umiejętnie współdziałając dla dobra powszechnego, wyróżniali się profesjonalizmem, inicjatywą, przedsiębiorczością, poszanowaniem praw człowieka oraz odpowiedzialnością za losy regionu, ojczyzny i świata.

MISJA KULTUROWA

TWÓRCZE UCZESTNICTWO W LOKALNYCH I GLOBALNYCH PROCESACH KULTUROTWÓRCZYCH

Ważną misją Uniwersytetu, leżącego na pograniczu Rzeczypospolitej, jest troska o dziedzictwo kulturowe naszej ojczyzny oraz całej jednoczącej się Europy oraz dbałość o upowszechnianie uniwersalnych humanistycznych wartości.

Przygraniczne położenie uczelni stanowi wyzwanie dla społeczności akademickiej, która winna wyróżniać się wyjątkowym rozumieniem ducha tolerancji i dążeniem do poznawania odmiennych kultur, religii, idei i obyczajów. To także szansa na podjęcie ważnej roli w nawiązywaniu owocnych kontaktów nie tylko akademickich, ale kulturowych między Polską a Niemcami, krajami regionu Morza Bałtyckiego oraz innymi krajami Europy. Ponadto istotnym zadaniem jest udział w budowaniu i umacnianiu tożsamości lokalnej mieszkańców Zachodniopomorskiego.



UMIĘDZYNARODOWIENIE PROCESU KSZTAŁCENIA I BADAŃ NAUKOWYCH

Realizacji założonych w strategii celów sprzyjać będzie proces intensyfikacji współpracy międzynarodowej Uniwersytetu Szczecińskiego. Proces ten jest związany z aktualizacją działań w obszarach takich, jak: kształcenie, badania naukowe, mobilność i promocja.

Podniesienie jakości i poziomu nauczania jest ściśle powiązane z jego umiędzynarodowieniem i poszerzaniem propozycji dla cudzoziemców, co wymaga modyfikacji oferty edukacyjnej poprzez zwiększenie liczby programów kształcenia w językach obcych.

Działania te przyczynią się również do poprawy jakości kształcenia studentów i doktorantów, a w dalszej perspektywie – do przygotowania kadry akademickiej, posiadającej kompetencje odpowiadające potrzebom społecznym i globalnym, niezbędnym do aktywności w środowisku międzykulturowym. Wyjazdy pracowników, zarówno szkoleniowe, jak i dydaktyczne, stanowią między innymi inspirację do poprawy jakości stosowanych metod nauczania.

Umiędzynarodowienie procesu kształcenia uczyni bardziej skutecznym integrację z europejskim i światowym systemem edukacyjnym.



Intensyfikacja wymiany międzynarodowej stanie się bodźcem do dalszego doskonalenia oferty programów obcojęzycznych, natomiast goszczenie zagranicznych studentów oraz naukowców zwiększy potencjał całej uczelni dzięki wymianie myśli oraz umożliwi rozwój kompetencji interpersonalnych i językowych nie tylko kadry naukowej.

Mobilność kadry ułatwia realizację międzynarodowych projektów badawczych oraz pomaga w rozszerzeniu współpracy naukowej z uczelniami partnerskimi.

Stałe rozwijanie oferty wyjazdów dla studentów oraz pracowników umożliwia beneficjentom nie tylko zdobycie gruntownego wykształcenia, ale także uzyskanie międzynarodowej perspektywy własnych działań, wzmocnionej wrażliwością społeczną. Ponadto uczestnictwo w wyjazdach zagranicznych stymuluje indywidualny rozwój zawodowy pracowników, którzy doświadczenia zdobyte w instytucji partnerskiej mogą wykorzystać w swojej dalszej pracy.

Podejmowanie przedsięwzięć w skali międzynarodowej ma również duże znaczenie w budowaniu marki naszej uczelni w Europie i na świecie. Zwiększona rozpoznawalność i renoma przyczynią się do wzbudzenia zainteresowania mieszkańców z krajów objętych programami mobilności, podejmowaniem studiów na Uniwersytecie Szczecińskim oraz dążeniem do nawiązywania współpracy.

Dlatego należy intensywnie kontynuować działania organizacyjne, które umożliwią udział członków naszej społeczności akademickiej w większej liczbie projektów międzynarodowych, związanych z badaniami naukowymi i kształceniem oraz motywować pracowników do intensyfikacji kontaktów z uczelniami partnerskimi dzięki realizacji wspólnych programów studiów lub projektów związanych z mobilnością oraz prowadzeniem badań.



CEL NADRZĘDNY, CELE STRATEGICZNE I KIERUNKOWE

Celem nadrzędnym Uniwersytetu Szczecińskiego jest osiągnięcie wysokiej pozycji w regionie, kraju i Europie zarówno w zakresie kształcenia, jak i prowadzonych badań naukowych. Cel ten jest realizowany poprzez podejmowanie działań określonych w ramach poszczególnych celów strategicznych i kierunkowych². Dla ich ponownego wyznaczenia przygotowano (przedstawioną w lutym 2015) uaktualnioną diagnozę funkcjonowania Uniwersytetu Szczecińskiego. Dokument ten to kontynuacja i rozszerzenie poprzedniej wersji (z roku 2011), który zawiera analizę oraz ocenę zróżnicowanych sfer działalności naszej uczelni w latach 2009–2014³.

² W ramach aktualizacji „Strategii...” scharakteryzowane zostaną wyłącznie cele strategiczne.

³ Obszerny skrót „Diagnozy 2015” zamieszczono w Załączniku 1.

ANALIZA SWOT

SILNE STRONY (wewnętrzne)	SŁABE STRONY (wewnętrzne)
- Największy potencjał kadrowy pracowników, doktorantów i studentów w regionie. - Szeroka oferta edukacyjna obejmująca zarówno uniwersalne, jak i unikatowe kierunki kształcenia. - Lider w kształceniu wysoko kwalifikowanych kadr w obszarze nauk humanistycznych, społecznych i ścisłych. - Zróżnicowany zakres prac badawczo-rozwojowych. - Wzrost środków na realizację projektów badawczych oraz na finansowanie współpracy z zagranicą. - Rozwinięta sieć współpracy z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowo-badawczymi, w tym szczególnie z Niemiec, Skandynawii, regionu śródziemnomorskiego, krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz Azji. - Istotna kulturotwórcza rola uczelni w mieście i regionie.	- Luka pokoleniowa w kadrze naukowo-dydaktycznej. - Mała liczba jednostek, które mogłyby w przyszłości uzyskać samodzielnie lub w kooperacji z innymi podmiotami status Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego (KNOW). - Słaba oferta studiów międzynarodowych oraz w językach obcych, zbyt mała liczba wykładowców wizytujących oraz studentów-obcokrajowców. - Niska mobilność studentów (programy Erasmus, MOST). - Brak stałej komunikacji z absolwentami uczelni. - Niezadawalający poziom współpracy z praktyką gospodarczą, jednostkami samorządu terytorialnego oraz jednostkami edukacyjnymi. - Rozproszenie, niedoinwestowanie oraz niedorozwój ilościowy i jakościowy infrastruktury uczelnianej. - Brak zintegrowanych systemów informatycznych utrudnia zarządzanie uczelnią oraz jednostkami organizacyjnymi.
SZANSE (zewnętrzne)	ZAGROŻENIA (zewnętrzne)
- Rozwój Makroregionu Morza Bałtyckiego oraz północnego wymiaru współpracy. - Bliskość Niemiec i możliwość współpracy transgranicznej, w szczególności z uczelniami w Berlinie, Greifswaldzie, Rostoku i Wismarze. - Pozyskiwanie interesariuszy wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej i Azji. - Udział w transformacji społecznej i gospodarczej regionu, w tym w procesie metropolizacji (zwłaszcza w zakresie usług BPO, handlu międzynarodowego, transportu, logistyki, spedycji oraz turystyki). - Dostęp do środków i programów międzynarodowych, szczególnie UE.	- Niż demograficzny. - Niewystarczający poziom dotacji budżetowych dla rozwoju uczelni, w tym kadry oraz infrastruktury. - Konkurencja ze strony innych uczelni. - Pogarszający się poziom wykształcenia kandydatów na studia. - Niski stan integracji środowisk nauki, biznesu, kultury, sportu i lokalnych elit. - Przekonanie mieszkańców, a szczególnie młodzieży o niewielkiej atrakcyjności Szczecina jako ośrodka akademickiego i miejsca realizacji aspiracji zawodowych.

W opisie poszczególnych obszarów działalności zastosowano w wielu przypadkach podział według podstawowych jednostek organizacyjnych. Umożliwiło to bardziej precyzyjne sformułowanie wniosków zarówno odnoszących się do przeszłości, jak i o charakterze perspektywnym. Są one w dużym stopniu zgodne z opracowaną w poprzedniej strategii US analizą strategiczną SWOT, w której scharakteryzowano silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia funkcjonowania uczelni.

W „Diagnozie 2015” ocenie poddano następujące obszary: struktura organizacyjna, infrastruktura, kadra naukowo-dydaktyczna i pozostałe grupy pracownicze, finanse, działalność nauko-

wo-badawcza, dydaktyka i kształcenie, studenci i doktoranci, współpraca międzynarodowa oraz funkcjonowanie jednostek ogólnouczelnianych.

Uzyskane wnioski stanowiły podstawę zarówno do aktualizacji treści i sposobu realizacji, jak i hierarchizacji poszczególnych pięciu celów strategicznych, wskazanych w strategii rozwoju US w roku 2011, które poszerzono o nowy cel – szósty, w wyniku czego przyjmuje się następujące cele strategiczne do roku 2020:

- Podniesienie jakości badań naukowych.
- Podniesienie jakości i poziomu kształcenia.
- Wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego.
- Współpraca z otoczeniem.
- Podniesienie sprawności i poprawa organizacji.
- Utrzymanie stabilności finansowej.

CEL STRATEGICZNY 1

PODNIESIENIE JAKOŚCI BADAŃ NAUKOWYCH

Rozwój nauki na uczelni odbywa się przy uwzględnieniu aktualnego stanu potencjału i doświadczenia kadry naukowej, ze szczególnym uwzględnieniem tych kierunków prowadzonych czy planowanych badań, które mają istotne znaczenie dla miasta i regionu oraz mogą przyczynić się do współpracy z innymi uczelniami, instytutami badawczymi, jednostkami gospodarczymi w Polsce i za granicą.

Do roku 2020 promowane będą prace, które charakteryzuje wysoka jakość, interdyscyplinarność oraz innowacyjność badań, prowadzonych przy wykorzystaniu stale rozwijanej infrastruktury. Jest to warunek uczynienia z Uniwersytetu Szczecińskiego silnego ośrodka naukowego.

Zaobserwowane tendencje w ramach **Celu 1**:

- Niski poziom umiędzynarodowienia badań w skali uczelni wynika z niewystarczająco rozbudowanej sieci kontaktów naukowych z ośrodkami zagranicznymi.
- Na większości wydziałów US może pojawić się w najbliższym czasie problem „luki pokoleniowej”, ponieważ duża część samodzielnych pracowników nauki osiągnęła wiek emerytalny.
- Ocena parametryczna poszczególnych wydziałów wykazuje, że US jest obecnie uczelnią kategorii B. W ostatniej kategoryzacji nastąpiło pogorszenie pozycji trzech wydziałów w ramach grup wspólnej oceny parametrycznej.
- Obserwowana jest zmiana podejścia w ocenie publikacji zarówno w przypadku awansów naukowych, recenzji projektów naukowych, jak i oceny parametrycznej jednostek, również z perspektywy rozpoznawalności uczelni; coraz większego znaczenia nabierają publikacje w czasopiśmie o zasięgu międzynarodowym oraz wskaźniki cytowań.

- Zauważa się niski wskaźnik skuteczności aplikowania o dofinansowanie badań w ramach NCN, a także w innych instytucjach i programach.
- Wśród czasopism wydawanych przez US znajdują się czasopisma o niskiej punktacji MNiSW i w swej treści odnoszące się do podobnych obszarów badań.

Kierunki (zakres) działań niezbędnych do realizacji **Celu 1**:

- Umiędzynarodowienie badań i rozszerzenie kontaktów z zagranicznymi ośrodkami naukowymi.
- Zdiagnozowanie przyczyn wyników oceny parametrycznej wydziałów w ocenianych kategoriach, szczególnie w kategorii „materialne efekty działalności naukowej”.
- Zaproponowanie usprawnień, mających na celu podwyższenie oceny parametrycznej badań naukowych i kategoryzacji w skali całego US, jak i poszczególnych wydziałów.
- Poprawa kategoryzacji wydziałów.
- Wzrost liczby uprawnień do nadawania stopni naukowych.
- Rozwój infrastruktury badawczej z uwzględnieniem aktualnych potrzeb i planowanych badań.
- Stworzenie systemu komercjalizacji badań naukowych i transferu wiedzy.
- Uściślenie i racjonalizacja zasad dotyczących polityki wydawania czasopism na uczelni – w kierunku ich konsolidacji oraz preferencyjnych przydziałów limitów wydawniczych czasopismom z wysoką punktacją.
- Zwiększenie dostępności baz danych i publikacji poprzez budowę sprawnego systemu zbierania, prezentacji i zasilania zewnętrznych baz publikacjami pracowników uczelni z uwzględnieniem ustaleń zawartych w dokumencie „Kierunkach rozwoju otwartego dostępu do treści naukowych w Polsce” (przyjętego w 2015 roku przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego).
- Analiza problemów związanych z publikowaniem w znaczących czasopismach zagranicznych (tłumaczenie, finansowanie, warsztat przygotowywania zagranicznej publikacji) i zaproponowanie rozwiązania o charakterze systemowym z uwzględnieniem kryteriów oceny jednostek naukowych.
- Określenie przyczyn niskiego wskaźnika sukcesu w procesach aplikowania o finansowanie projektów naukowo-badawczych oraz działań mających podnieść jakość składanych wniosków.
- Wypracowanie wewnętrznego systemu zachęt do aplikowania o finansowanie projektów.
- Stworzenie na poziomie uczelni systemu premiowania pracowników naukowych prowadzących z największą intensywnością prace i projekty badawcze oraz publikujących ich wyniki przy wykorzystaniu tworzonej obecnie Bazy Osiągnięć Pracowników (uczelnianego systemu gromadzenia informacji o osiągnięciach naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych pracowników US). Kontynuacja modyfikacji modelu funkcjonowania i poprawa efektywności działalności Biblioteki
- US z uwzględnieniem koncepcji stworzenia międzywydziałowych centrów bibliotecznych.

KLUCZOWE REKOMENDACJE W RAMACH CELU 1

- ✓ Umiędzynarodowienie działalności naukowej i badawczej.
- ✓ Wspieranie działalności naukowej pracowników w zakresie publikowania w czasopismach zagranicznych, a w przypadku niektórych obszarów nauki również w kluczowych czasopiśmie krajowych.
- ✓ Stwarzanie warunków oraz motywowanie pracowników do pozyskiwania krajowych i zagranicznych projektów naukowych.
- ✓ Dążenie do poprawy kategorii naukowej wydziałów oraz wzrostu liczby uprawnień do nadawania stopni i tytułów naukowych.
- ✓ Modyfikacja polityki wydawania czasopism naukowych.

CEL STRATEGICZNY 2

PODNIESIENIE JAKOŚCI I POZIOMU KSZTAŁCENIA

Jednym z najważniejszych zadań całej społeczności akademickiej jest dążenie do stałego podwyższania poziomu i jakości kształcenia. Realizacja tego celu gwarantuje zapewnienie studentom możliwości zdobycia takiego wykształcenia i umiejętności, które zapewnią uwieńczone sukcesem wejście na rynek pracy i podjęcie ról społecznych.

Wysoka jakość kształcenia osiągana będzie dzięki nauczaniu i kształtowaniu aktywnych postaw studentów, zgodnych z tendencjami europejskimi i światowymi, ze zwróceniem szczególnej uwagi na umożliwienie zdobycia kompleksowej kierunkowej wiedzy, umiejętności przydatnych w życiu zawodowym oraz uzyskania kompetencji społecznych. Uwzględnione zostaną również zalecenia ministerialne dotyczące konieczności przygotowania studentów I stopnia do prowadzenia badań oraz do wdrażania ich w konkretne badania naukowe na II stopniu studiów

Rozwój oferty programowej, w tym tworzenia nowych kierunków studiów (przy zachowaniu kierunków strategicznych), wspomagany będzie wdrażaniem nowoczesnych technik kształcenia oraz rozwojem nowych form nauczania, np. *e-learningu* oraz uwzględnienia tzw. krótkich form w kształceniu ustawicznym.

Działaniom tym towarzyszyć będzie rozwój różnorodnych form współpracy międzynarodowej, w tym dążenie do umiędzynarodowienia kształcenia i rozszerzania oferty kierunków studiów dla cudzoziemców.

Doskonalony będzie również wdrożony już system oceny jakości kształcenia.

Społeczność uniwersytecka podejmie dalsze działania zmierzające do podnoszenia jakości i poziomu wykorzystania infrastruktury na potrzeby dydaktyczne, między innymi laboratoriów, sprzętu, zasobów bibliotek.

Zaobserwowane tendencje w ramach **Celu 2**:

- Prognozy demograficzne dla województwa zachodniopomorskiego wskazują, że liczba ludności w wieku 19–20 lat będzie się systematycznie zmniejszać aż do 2022 roku. Oznacza to, że w perspektywie najbliższych siedmiu lat należy spodziewać się dalszego spadku liczby studentów, zwłaszcza na studiach I stopnia, co może spowodować konieczność zmniejszenia stanu kadry dydaktyczno-naukowej, a w konsekwencji również innych grup pracowniczych.
- W ostatnich siedmiu latach oferta edukacyjna US uległa znacznemu poszerzeniu – powstało 29 nowych kierunków na studiach I stopnia i 7 nowych kierunków na studiach II stopnia. Jednak, kiedy uwzględnimy niekorzystne zmiany demograficzne, obserwowane zarówno w skali krajowej, jak i regionalnej, poszerzenie oferty edukacyjnej z punktu widzenia finansów uczelni należy uznać za zjawisko nie do końca korzystne. Oznacza to bowiem, że na każdy kierunek studiów przypada coraz mniejsza liczba faktycznych i potencjalnych studentów, co generuje wyższe koszty kształcenia.
- Od 2011 roku w zauważalnym stopniu zaczęła zmniejszać się liczba studentów studiujących w systemie stacjonarnym na studiach I i II stopnia.
- Niekorzystne trendy demograficzne oraz inne czynniki społeczne i ekonomiczne spowodowały w ostatnich latach zmniejszenie się liczby studentów niestacjonarnych, czego skutkiem jest znaczny spadek wielkości środków finansowych uzyskiwanych z tytułu prowadzenia działalności dydaktycznej.
- W ostatnich latach nastąpiło zmniejszenie się liczby doktorantów studiujących w systemie studiów niestacjonarnych i zwiększenie liczby doktorantów studiujących w systemie studiów stacjonarnych.
- Niekorzystnym zjawiskiem jest występowanie w ofercie edukacyjnej uczelni podobnych lub identycznych kierunków studiów, prowadzonych przez różne wydziały.
- Istniejący system organizacji praktyk dla studentów wymaga sformalizowania i odniesienia do możliwości i konieczności nawiązywania kontaktów z instytucjami i przedsiębiorstwami, w których mogą się odbywać praktyki.

Kierunki (zakres) działań niezbędnych do realizacji **Celu 2**:

- Zachowanie związku merytorycznego między powstawaniem nowych kierunków z posiadanymi uprawnieniami akademickimi (naukowymi).
- Eliminacja kierunków z liczbą kandydatów poniżej ustalonego minimum, z uwzględnieniem jednak konieczności utrzymania tzw. kierunków strategicznych.
- Umożliwienie kontynuacji nauki absolwentom kierunków prowadzonych na studiach I stopnia poprzez tworzenie podobnych kierunków na studiach II stopnia. Powinno dotyczyć to jednak tylko tych kierunków, które charakteryzują się odpowiednio wysoką liczbą absolwentów lub kierunków prowadzonych w językach obcych.
- Zapobieganie powstawaniu nowych i eliminacja konkurencyjnych względem siebie kierunków studiów istniejących na różnych wydziałach.

- Zobligowanie wszystkich uprawnionych wydziałów do prowadzenia stacjonarnych studiów doktoranckich.
- Stwarzanie podstaw do uzyskania (przedłużenia) krajowych akredytacji poszczególnych kierunków studiów oraz uzyskania akredytacji zagranicznych i zawodowych.
- Podjęcie intensywnych działań ukierunkowanych na wzrost zainteresowania odpłatnymi formami kształcenia.
- Poszerzenie oferty krótkich form kształcenia w formie kursów, szkoleń itp.
- Wzmacnianie systemu promocji studiów US, obejmującego wszystkie poziomy kształcenia.
- Realizacja efektywnej współpracy ze szkołami ponadgimnazjalnymi (na podstawie zawartych umów) w celu promocji osiągnięć naukowych pracowników wśród potencjalnych kandydatów na studia.
- Umiedzynarodowienie kształcenia poprzez rozszerzanie oferty przedmiotów i kierunków prowadzonych w językach obcych, co umożliwiłoby rekrutację cudzoziemców.
- Zwiększenie mobilności studentów, szczególnie intensyfikacja wyjazdów na uczelnie zagraniczne.
- Stałe podnoszenie umiejętności dydaktycznych pracowników naukowo-dydaktycznych.
- Stała poprawa infrastruktury dydaktycznej.
- Organizacja systemu praktyk i staży krajowych połączona z podpisywaniem długoterminowych umów i pozyskiwaniem środków na współpracę z kluczowymi pracodawcami przy wykorzystaniu potencjału Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości US i Akademickiego Biura Karier US.
- Wykorzystywanie dobrych praktyk w tworzeniu ram organizacyjnych dotyczących uzupełniania efektów kształcenia i umiejętności z zakresu efektów studiów I stopnia dla studentów II stopnia, którzy nie kończyli studiów I stopnia na danym lub pokrewnym kierunku.
- Włączenie w szerszym zakresie do udziału w procesie kształcenia profesorów wizytujących.
- Przygotowanie i umożliwienie studentom udziału w badaniach naukowych.
- Rozwijanie wśród studentów zainteresowań wykraczających poza programy nauczania (np. artystycznych, sportowych) i zwiększanie ich kompetencji kulturowych i społecznych.
- Zatrudnianie nowych pracowników na stanowisku asystenta posiadających stopień doktora uzyskany po studiach doktoranckich.
- Pozyskiwanie środków na organizację kształcenia typu *lifelong learning*, w tym form kształcenia dla osób starszych
- Pozyskiwanie środków finansowych oferowanych przez MNiSW, Regionalny Program Operacyjny i inne instytucje oraz programy, które mogą być przeznaczone na podniesienie jakości kształcenia.

KLUCZOWE REKOMENDACJE W RAMACH CELU 2

- ✓ Modyfikowanie prowadzonych kierunków z uwzględnieniem potrzeb kandydatów oraz otoczenia.
- ✓ Łączenie kierunków studiów funkcjonujących na różnych wydziałach a dających podobne efekty kształcenia.
- ✓ Tworzenie przedmiotów i kierunków prowadzonych w językach obcych.
- ✓ Odpowiedni dobór kadry, uwzględniający prowadzone na wydziałach kierunki studiów.
- ✓ Doskonalenie umiejętności dydaktycznych kadry naukowej.
- ✓ Realizacja efektywnej i prowadzonej w sposób zorganizowany współpracy ze szkołami w zakresie promocji nauki, między innymi w celu pozyskiwania kandydatów na studia.
- ✓ Wzrost efektywności działań promujących ofertę dydaktyczną US.
- ✓ Rozszerzenie oferty krótkich form kształcenia w postaci kursów i szkoleń.

CEL STRATEGICZNY 3

WSPIERANIE ROZWOJU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO US

Uniwersytet Szczeciński będzie nadal dbać o rozwój kapitału intelektualnego pracowników naukowych, doktorantów, pracowników technicznych i administracyjnych, między innymi dzięki motywowaniu do przejawiania postaw kreatywnych i innowacyjnych oraz do prowadzenia badań naukowych na wysokim poziomie i dążenia do uzyskania wysokiej jakości kształcenia. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe dzięki zachęcaniu kadry naukowo-dydaktycznej i pracowników administracyjnych do udziału w krajowej i międzynarodowej wymianie wiedzy oraz stwarzanie warunków sprzyjających mobilności.

Wsparcie ze strony uczelni otrzymają głównie naukowcy posiadającym największą liczbę publikacji i cytowań, wdrożeń i patentów. Dotyczy to także pracowników pozyskujących granty i tematy badawcze oraz prowadzących działalność konsultingową dla partnerów ze sfery publicznej i prywatnej.

Ważne jest stworzenie skutecznie działającego systemu motywowania pracowników do przejawiania inicjatyw i działań zbieżnych ze strategicznymi kierunkami rozwoju naszej uczelni. Pomocne w tym zakresie będzie wprowadzenie systemu oceny pracowników (np. Bazy Osiągnięć Pracowników), połączonego z systemem awansów i wynagrodzeń oraz doskonalenie zasad premiowania.

Do wzmocnienia potencjału intelektualnego przyczyni się również opracowanie spójnej polityki promowania US za granicą w celu zachęcenia zagranicznych studentów i pracowników do przyjazdu

na US w ramach licznych programów wymiany oraz zwiększanie liczby profesorów wizytujących, angażujących się w uniwersyteckie projekty naukowe i badawcze.

Wypracowane zostaną zasady dotyczące różnorodnych sposobów uzupełnienia wiedzy i doskonalenia umiejętności, w tym reguły przyznawania wyjazdów szkoleniowych pracownikom administracyjnym (określanie i weryfikowanie celu wyjazdu).

Zaobserwowane tendencje w ramach **Celu 3**:

- W ostatnich latach nastąpił spadek zatrudnienia na Uniwersytecie Szczecińskim i tendencja ta najprawdopodobniej będzie się utrzymywać przez najbliższe lata. Zmniejszyła się liczba etatów na stanowiskach dydaktycznych oraz stanowiskach adiunktów, przy czym w przypadku adiunktów część z nich uzyskała status pracowników samodzielnych; w grupie pozostałych pracowników spadek zatrudnienia wiąże się głównie z racjonalizacją zatrudnienia oraz zakończeniem realizacji czasowych projektów.
- Widoczny jest proces starzenia się kadry naukowej i występowanie niekorzystnej dla dalszego rozwoju uczelni „luki pokoleniowej”.
- Występują duże różnice między wydziałami w strukturze zatrudnienia pracowników naukowo-dydaktycznych ze względu na rodzaj stanowiska. W przypadku pięciu wydziałów: WT, WF, WKFiPZ, WB oraz WH, asystenci stanowią mniej niż 15% tej grupy pracowników.
- Obserwuje się brak spójnego i efektywnego systemu motywacyjnego.
- Występuje niski poziom naukowej wymiany międzynarodowej, gwarantującej przepływ wiedzy, doświadczeń i umożliwiającą prowadzenie wspólnych projektów badawczych.

Kierunki (zakres) działań niezbędnych do realizacji **Celu 3**:

- Stworzenie warunków sprzyjających uzyskiwaniu tytułu profesora przez pracowników posiadających stopień doktora habilitowanego w celu eliminacji luki pokoleniowej.
- Zbudowanie efektywnego systemu motywującego pracowników naukowych.
- Intensyfikacja rozwoju kwalifikacji pracowników dzięki ich uczestnictwu w międzynarodowych projektach i stażach naukowych.
- Motywowanie do odbywania szkoleń, wypracowanie zasad przyznawania wyjazdów szkoleniowych krajowych i międzynarodowych dla pracowników administracyjnych.
- Szkolenie pracowników, w tym pracowników administracyjnych, mających kontakt ze studentami lub dokumentacją studiów w zakresie języków obcych oraz rekrutowanie nowych pracowników posiadających zweryfikowane kompetencje językowe.

KLUCZOWE REKOMENDACJE W RAMACH CELU 3

- ✓ Opracowanie planu restrukturyzacji zatrudnienia.
- ✓ Konsekwentnie prowadzona polityka kadrowa.
- ✓ Stwarzanie sprzyjających warunków pracownikom posiadającym potencjał i motywację do zwiększania swoich kwalifikacji, zwłaszcza w obszarze działalności naukowej.
- ✓ Rozszerzenie współpracy naukowej prowadzonej z krajowymi ośrodkami naukowymi.
- ✓ Intensyfikacja naukowej współpracy międzynarodowej.

CEL STRATEGICZNY 4

WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

Uczelnia rozwijać będzie więzi z interesariuszami zewnętrznymi, wzajemnie korzystne dla stron w wymiarze intelektualnym, kulturowym, społecznym i gospodarczym. Dominować w tym zakresie będzie współpraca z różnorodnymi instytucjami i jednostkami samorządu terytorialnego i przedsiębiorstwami Pomorza Zachodniego. Społeczność akademicka reagować będzie na aktualne potrzeby otoczenia, dostosowując doń prowadzone badania (przy wykorzystaniu już istniejącej infrastruktury) oraz świadcząc usługi eksperckie. Działalność ta przyczyni się do umocnienia pozycji naszego uniwersytetu jako wiodącego ośrodka naukowo-badawczego. Ważnym zadaniem będzie również podtrzymywanie współpracy z innymi szkołami wyższymi Szczecina i województwa oraz utrwalanie szeroko rozumianej kulturotwórczej roli uczelni.

Monitorowana będzie działalność nowo powstałego (październik 2015) Klubu Absolwenta, którego celem jest budowanie i utrzymanie relacji z absolwentami, także jako potencjalnymi współpracownikami w obszarach – społecznym i gospodarczym.

Uniwersytet zwiększy także swoje zaangażowanie we współpracę ze środowiskami akademickimi zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi, która budować będzie prestiż uczelni oraz wzmacniać rangę całego szczecińskiego ośrodka akademickiego.

Kooperacji z otoczeniem sprzyjać będzie wspieranie wzrostu przedsiębiorczości pracowników uczelni i pomoc w komercjalizacji wyników prac badawczych oraz transferu wiedzy.

Zaobserwowane tendencje w ramach **Celu 4**:

- Stosunkowo niski poziom satysfakcjonującej współpracy z przedsiębiorstwami, instytucjami i samorządami.
- Mało intensywna współpraca z kluczowymi uczelniami polskimi i uczelniami zagranicznymi w zakresie pozyskiwania wspólnych projektów badawczych i wymiany wiedzy.
- Mały stopień wykorzystania istniejącej już infrastruktury, w tym bazy badawczej.

- Niezadawalający poziom komercjalizacji badań naukowych i transferu wiedzy.
- Niski poziom komunikacji z absolwentami US – potencjalnymi współpracownikami – i ich słaba więź z Alma Mater.

Kierunki (zakres) działań niezbędnych do realizacji **Celu 4**:

- Zdiagnozowanie potrzeb otoczenia ze szczególnym uwzględnieniem obszarów potencjalnej współpracy.
- Rozszerzenie współpracy z otoczeniem w obszarach: społecznym, edukacyjnym, gospodarczym.
- Promowanie oferty prowadzenia badań i realizacji projektów we współpracy i na rzecz otoczenia z wykorzystaniem istniejącej już bazy, jak: eLBRUS – Laboratoria Badawczo-Rozwojowe, SERVICE INTER-LAB Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji dla Sektora Usług, Centrum Badań Strukturalno-Funkcjonalnych Człowieka, Centrum Biologii Molekularnej i Biotechnologii oraz Centrum Edukacji Środowiskowej w Małkocinie, Zespół Dworsko-Parkowy w Kulicach, Ośrodek Szkoleniowo-Wypoczynkowy w Pobierowie, Akademickie Centrum Kultury oraz sieć bibliotek US.
- Stworzenie systemu motywującego pracowników do tworzenia zespołów ubiegających się i realizujących zewnętrzne zlecenia przynoszące uczelni przychody.
- Zbudowanie systemu, który w niezawodny i szybki sposób pozwoli przekazywać pracownikom US informację o wszystkich konkursach i przetargach ogłaszanych przez interesariuszy zewnętrznych.
- Stworzenie skutecznego systemu komunikacji i współpracy z absolwentami.
- Nawiązanie efektywnej współpracy z władzami Gminy Miasta Szczecin oraz samorządem regionalnym w celu skutecznego promowania naszego miasta za granicą jako ośrodka akademickiego.
- Współpraca z instytucjami finansującymi na szczeblu regionalnym i krajowym w perspektywie finansowej 2014–2020.

KLUCZOWE REKOMENDACJE W RAMACH CELU 4

- ✓ Diagnoza potrzeb otoczenia i reagowanie na zgłaszane przez interesariuszy zewnętrznych propozycje współpracy i realizacji wspólnych projektów.
- ✓ Promocja oferty posiadanej bazy laboratoryjnej, możliwości prowadzenia badań, działalności gospodarczej, edukacyjnej i kulturalnej.
- ✓ Stworzenie skutecznie działających kanałów komunikacji z otoczeniem, w tym także prowadzonej drogą elektroniczną.
- ✓ Zbudowanie systemu efektywnej komunikacji i współpracy z absolwentami Uniwersytetu Szczecińskiego (także za pośrednictwem organizacji pozarządowych skupiających absolwentów).

CEL STRATEGICZNY 5

PODNIESIENIE SPRAWNOŚCI I POPRAWA ORGANIZACJI UCZELNI

W perspektywie do 2020 roku nie przewiduje się w skali całego uniwersytetu zmian w strukturze organizacyjnej. Możliwa jest jedynie optymalizacja i doskonalenie jej funkcjonowania – łączenie funkcjonalności poszczególnych jednostek, np. poprzez centralizowanie zarządzania promocją, obsługą systemu stypendialnego itp.

Ważnym zadaniem będzie poprawa funkcjonowania struktur administracyjnych poprzez wdrażanie zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania uczelnią oraz opracowanie procedur wewnętrznej komunikacji, prowadzonej pomiędzy poszczególnymi wydziałami oraz studentami, doktorantami, pracownikami naukowymi i administracyjnymi. Niezbędne będzie dostosowanie tego systemu do potrzeb MNiSW oraz innych interesariuszy zewnętrznych.

Poprawa sprawnego funkcjonowania struktur administracyjnych wymaga weryfikacji i uaktualnienia dokumentacji, odpowiedniego gromadzenia danych, ulepszania obowiązujących procedur i tworzenia nowych – zgodnie z bieżącymi potrzebami.

Zwiększeniu motywacji do efektywnej pracy służyć będzie system oceny pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.

Zaobserwowane tendencje w ramach **Celu 5**:

- Brak systematycznej oceny skuteczności obowiązujących procedur i weryfikacji dokumentów aktualnie obowiązujących i archiwalnych.
- Niezadowalający poziom komunikacji wewnętrznej.
- Brak kompletnego i jednolitego elektronicznego systemu zarządzania uczelnią.
- Brak skutecznych mechanizmów korelacji efektów pracy naukowej i administracyjnej z wynagrodzeniem.
- Optymalizację działalności organizacyjnej utrudnia rozproszona lokalizacja budynków uczelni, w których swe siedziby mają wydziały i inne jednostki oraz administracja.

Kierunki (zakres) działań niezbędnych do realizacji **Celu 5**:

- Doskonalenie systemu obiegu i archiwizacji dokumentów.
- Kontynuacja działań związanych z wdrożeniem zmodernizowanego i odpowiadającego bieżącym potrzebom organizacyjnym i komunikacyjnym systemu informatycznego.
- Opracowanie planu działań w zakresie restrukturyzacji zatrudnienia z uwzględnieniem organizacji pracy uczelni.
- Opracowanie skutecznego systemu motywującego pracowników administracyjnych.

KLUCZOWE REKOMENDACJE W RAMACH CELU 5

- ✓ Doprecyzowanie zakresu kompetencji organów i osób zarządzających uczelnią.
- ✓ Dokończenie procesu wdrażania kompleksowego komputerowego systemu zarządzania uczelnią.
- ✓ Poprawa komunikacji wewnętrznej oraz prowadzonej z interesariuszami zewnętrznymi.
- ✓ Doskonalenie systemu motywacji pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.
- ✓ Restrukturyzacja zatrudnienia pod kątem aktualnych potrzeb w obszarze organizacji pracy uczelni.

CEL STRATEGICZNY 6

UTRZYMANIE STABILNOŚCI FINANSOWEJ UCZELNI

Istotnym celem strategicznym Uniwersytetu Szczecińskiego jest utrzymanie stabilności finansowej. Zmniejszona liczba studentów, w tym korzystających z odpłatnych form kształcenia, niekorzystnie wpływa na osiągnięte przychody. Powoduje to konieczność stałej optymalizacji wykorzystania zasobów ludzkich i infrastruktury, których utrzymanie wiąże się z ponoszeniem kosztów. Sytuacja ta wymaga analizy wykorzystania infrastruktury i podjęcia decyzji o zbyciu składników, które nie są w pełni wykorzystywane.

Konieczne jest także prowadzenie przejrzystej i konsekwentnej polityki kadrowej, uwzględniającej sytuację finansową ośrodków odpowiedzialności (wydziałów i innych jednostek organizacyjnych uczelni). Dbałość o stabilność finansową w perspektywie strategicznej wymaga zaangażowania i współpracy wszystkich pracowników oraz realizacji następujących celów kierunkowych:

- Utrzymanie dodatniego wyniku finansowego, znajdującego się co najmniej na średnim poziomie osiąganym przez uczelnie o zbliżonym potencjale.
- Zwiększanie udziału uczelni w sumie środków przeznaczonych przez MNiSW na dotację podstawową.
- Zwiększenie udziału przychodów pozadotacyjnych w sumie przychodów, w szczególności tych pochodzących z projektów naukowych i współpracy z otoczeniem oraz współpracy zagranicznej.
- Prowadzenie przejrzystej i konsekwentnej polityki kadrowej z uwzględnieniem zasad podziału środków na dotację podstawową, przy uwzględnieniu posiadanych przez wydziały uprawnień naukowych i dydaktycznych.
- Doskonalenie systemu informacyjnego dotyczącego planów rzeczowo-finansowych ośrodków odpowiedzialności.

Zaobserwowane tendencje w ramach **Celu 6**:

- Wzrost dotacji podstawowej wynika przede wszystkim ze wzrostu wynagrodzeń pracowników, który wynikał z polityki prowadzonej przez MNiSW.
- Sytuacja finansowa i potencjał dochodowy Uniwersytetu Szczecińskiego w analizowanym okresie uległy pogorszeniu.
- Zmiana struktury zatrudnienia ma istotny wpływ na poziom kosztów związanych z wynagrodzeniami pracowników.
- Niewystarczający poziom wykorzystania uprawnień pracowników do firmowania minimum kadrowego i uprawnień naukowych.
- Nieproporcjonalność działalności inwestycyjnej poszczególnych wydziałów.
- Brak możliwości dalszego dofinansowania wydziałów i jednostek ogólnouczelnianych z funduszu spójności.
- Część substancji majątkowej uczelni znajduje się w złym stanie technicznym i wymaga remontów.

Kierunki (zakres) działań niezbędnych do realizacji **Celu 6**:

- Weryfikacja Wieloletniego Planu Inwestycyjnego US (WPI US) ze względu na zmniejszającą się liczbę studentów. W analizie strategicznej nie należy ograniczać się do nakładów budowy infrastruktury, ale przede wszystkim należy mieć na względzie późniejsze koszty jej utrzymania.
- Stworzenie systemu analizy i procedury zatwierdzania do realizacji wniosków projektów finansowanych z funduszy europejskich z uwzględnieniem możliwości finansowych uczelni.
- Prowadzenie inwestycji oraz remontów z zachowaniem płynności finansowej uczelni.
- Podjęcie działań umożliwiających generowanie wyższych przychodów z odpłatnych form kształcenia, zwłaszcza tych przygotowywanych z uwzględnieniem potrzeb konkretnych przedsiębiorstw, proponowanie krótkich szkoleń i kursów oraz organizowanie modułowych studiów podyplomowych.
- Wdrożenie systemu controllingu kosztów, budżetowania działalności, planowania i kontroli płynności finansowej, oceny efektywności podejmowanych działań i inwestycji oraz monitorowania i kontroli wykorzystania zasobów kadrowych, aparatury i nieruchomości.
- Kalkulacja kosztów kształcenia, w tym przegląd planów kształcenia, liczebności grup studenckich itd.
- Wspieranie wszystkich działań operacyjnych, finansowych i księgowych przez dedykowane systemy informatyczne, integrujące informacje z różnych systemów dziedzinowych.
- Stworzenie przejrzystego systemu wymiany informacji finansowych między ośrodkami odpowiedzialności, według wymagań uchwały senatu o gospodarce finansowej Uniwersytetu Szczecińskiego (wspomaganej systemem informatycznym).
- Opracowanie systemu stałego monitorowania nieruchomości użytkowanych przez Uniwersytet Szczeciński prowadzonego pod kątem ich efektywnego wykorzystania i kosztów eksploatacji.

KLUCZOWE REKOMENDACJE W RAMACH CELU 6

- ✓ Aktualizacja Wieloletniego Planu Inwestycyjnego uczelni.
- ✓ Podjęcie działań umożliwiających wzrost dotacji podstawowej oraz wzrost dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.
- ✓ Wdrożenie kompleksowego systemu *controllingu* kosztów.
- ✓ Wdrożenie systemu obiegu informacji finansowych między ośrodkami odpowiedzialności.
- ✓ Pozyskiwanie środków z odpłatnych form kształcenia i usług świadczonych na rzecz otoczenia.
- ✓ Stworzenie racjonalnej polityki remontów infrastruktury.
- ✓ Monitorowanie wykonania planu rzeczowo-finansowego uczelni i jednostek organizacyjnych US.

INNE UWARUNKOWANIA REALIZACJI CELÓW STRATEGICZNYCH

Informacje o działaniach wybranych jednostek ogólnouczelnianych, związanych z realizacją poszczególnych celów strategicznych i kierunkowych, obejmujące główne ograniczenia występujące w ich działalności oraz planowane działania, zostały zaprezentowane w Załączniku 1. Szerszą charakterystykę planów rozwojowych wszystkich jednostek ogólnouczelnianych zawiera pełny tekst „Diagnozy Uniwersytetu Szczecińskiego” (luty 2015).



ZAŁOŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA REALIZACJĄ STRATEGII

System zarządzania realizacją Strategii US obejmuje następujące elementy: wdrażanie, monitoring i ewaluację, aktualizację oraz źródła finansowania działań w niej zawartych.

WDRAŻANIE STRATEGII

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

Nadzór nad wdrożeniem Strategii sprawować będzie Rektor, a wdrożenie następować będzie w zespołach zadaniowych lub przez wskazane komórki organizacyjne uczelni.

MONITOROWANIE I OCENA REALIZACJI STRATEGII

Monitorowanie Strategii będzie polegało na pomiarze skutków jej wdrażania (zob. tab. 1) oraz ocenie stopnia realizacji i zgodności uzyskiwanych efektów z kierunkami wskazanymi w Strategii – przeprowadzanej w cyklu rocznym. Analizę aktualnej sytuacji wykona prorektor ds. finansów i rozwoju. Jego wnioski zostaną przedstawione Rektorowi i będą stanowić podstawę dyskusji nad tempem rozwoju uczelni oraz przesłankę do wprowadzenia korekt w procesie realizacji Strategii. Jednocześnie ocena stopnia jej realizacji ujęta będzie w sprawozdaniu Rektora, przedstawianym corocznie na forum Senatu US. W sprawozdaniu tym powinny być wskazane powody braku lub opóźnienia realizacji poszczególnych działań zaplanowanych w ramach celów strategicznych.

Tabela 1. Mierniki celów Uniwersytetu Szczecińskiego (nadrzędnego i strategicznych)

Numer celu	Nazwa celu	Nazwa miernika
Cel nadrzędny	Wysoka pozycja w regionie, kraju i Europie	1. Pozycja w rankingach uczelni wyższych.
Cel 1	Podniesienie jakości badań naukowych	1. Impact Factor na jednego pracownika. 2. Indeks Hirscha na jednego pracownika. 3. Kwota środków pozyskanych na realizację krajowych i zagranicznych grantów naukowych. 4. Liczba kategorii A i A+ w sumie kategorii. 5. Kwota środków pozyskanych na rozwój infrastruktury badawczej. 6. Liczba patentów, wynalazków i wzorów użytkowych (zgłoszonych oraz wdrożonych). 7. Kwota przychodów z tytułu realizacji ekspertyz i opracowań zewnętrznych. 8. Liczba publikacji (punktów)/jednego pracownika. 9. Liczba punktów MNiSW z zachowaniem kryterium 3N – średnia na jednego pracownika.
Cel 2	Podniesienie jakości i poziomu kształcenia	1. Liczba akredytacji krajowych i międzynarodowych. 2. Wyróżniające i pozytywne oceny PKA w stosunku do dokonanych ocen. 3. Liczba studentów i doktorantów. 4. Liczba zagranicznych studentów i doktorantów (w tym osobno w zakresie wymiany). 5. Liczba pracowników i studentów wyjeżdżających w celach dydaktycznych. 6. Liczba słuchaczy studiów podyplomowych, kursów i szkoleń. 7. Współczynnik lojalności (procent absolwentów I stopnia kontynuujących studia na II stopniu). 8. Wartość środków pozyskanych na praktyki i staże studentów. 9. Kwota środków pozyskanych/przeznaczonych na rozwój infrastruktury dydaktycznej. 10. Liczba uruchomionych kierunków obcojęzycznych.
Cel 3	Wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego US	1. Liczba pracowników wyjeżdżających w celach naukowych. 2. Liczba uzyskanych doktoratów, habilitacji i tytułów naukowych. 3. Liczba profesorów wizytujących
Cel 4	Współpraca z otoczeniem	1. Liczba inicjatyw popularnonaukowych, społecznych i kulturowych skierowanych do mieszkańców regionu. 2. Wartość przychodów uzyskiwanych ze współpracy z otoczeniem gospodarczym.
Cel 5	Podniesienie sprawności i poprawa organizacji uczelni	1. Opisowa (jakościowa) ocena wdrożonych rozwiązań.
Cel 6	Zachowanie stabilności finansowej	1. Wskaźniki płynności. 2. Dotacja podstawowa na jednego pracownika/studenta. 3. Dotacja na utrzymanie potencjału badawczego na jednego pracownika. 4. Przychody z działalności dydaktycznej.

Za najważniejsze cele uczelni uznaje się podniesienie jakości badań naukowych ze szczególnym uwzględnieniem ich efektów (Cel 1) oraz podniesienie poziomu i jakości kształcenia przy zachowaniu stabilności finansowej (Cel 2).

..... FINANSOWANIE STRATEGII

Stopień realizacji Strategii będzie uzależniony od środków uzyskanych z:

- budżetu państwa,
- tytułu realizacji projektów naukowych i grantów badawczych,
- tytułu realizacji projektów inwestycyjnych i dydaktycznych finansowanych z programów operacyjnych,
- tytułu realizacji ekspertyz,
- środków własnych.

Planowanie źródeł finansowania „Strategii” musi być powiązane z Planem Rzeczowo-Finansowym oraz Wieloletnim Planem Inwestycyjnym Uczelni. Wszystkie kluczowe działania wymagające poniesienia znaczących nakładów, powinny być poprzedzone oceną potencjalnych efektów ekonomiczno-finansowych i organizacyjnych, w czym pomocny będzie system controllingu.

..... AKTUALIZACJA STRATEGII

Wskazana jest cyklicznie przeprowadzana aktualizacja strategii, nie później niż w ostatnim roku kadencji władz uczelni. Wnioski i rekomendacje wynikające z monitorowania i ewaluacji Strategii stanowią podstawę dyskusji nad jej aktualizacją. Propozycje modyfikacji Strategii przedstawiane są Rektorowi, który podejmuje decyzję o wdrożeniu procedury aktualizacji.

Decyzję o aktualizacji Strategii podejmuje Senat US po uzyskaniu pozytywnej opinii senackiej komisji ds. budżetu i finansów.



ZAŁĄCZNIK 1

SKRÓT „DIAGNOZY UNIwersytetu SZCZECIŃSKIEGO”

Aktualna diagnoza funkcjonowania Uniwersytetu Szczecińskiego stanowi kontynuację i rozszerzenie poprzedniej wersji tego dokumentu i obejmuje analizę oraz ocenę zróżnicowanych sfer działalności uczelni na przestrzeni ostatnich kilku, a w niektórych przypadkach kilkunastu lat. Źródłem danych wykorzystanych w opracowaniu są informacje pozyskane z poszczególnych jednostek organizacyjnych. W ramach opisu poszczególnych obszarów działalności zastosowany został w wielu przypadkach podział według podstawowych jednostek organizacyjnych (wydziałów). Umożliwia to bardziej precyzyjne sformułowanie ocen oraz wniosków, zarówno w aspekcie retrospektywnym, jak i tych wskazujących możliwości oraz zagrożenia rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego w przyszłości.

Analizie i ocenie poddane zostały następujące obszary: struktura organizacyjna, infrastruktura, kadra naukowo-dydaktyczna i pozostałe grupy zawodowe, finanse, działalność naukowo-badawcza, dydaktyka i kształcenie, studenci i doktoranci, współpraca międzynarodowa oraz funkcjonowanie jednostek ogólnouczelnianych. W porównaniu z poprzednią wersją diagnozy, obecna została wzbogacona o część dotyczącą funkcjonowania jednostek ogólnouczelnianych⁴.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA

W Uniwersytecie Szczecińskim funkcjonuje obecnie dziesięć wydziałów z siedzibą w Szczecinie (Wydział Biologii – WB, Wydział Filologiczny – WF, Wydział Humanistyczny – WH, Wydział Kultury Fizycznej i Promocji Zdrowia – WKFiPZ, Wydział Matematyczno-Fizyczny – WM-F, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania – WNEiZ, Wydział Nauk o Ziemi – WNoZ, Wydział Prawa i Administracji

⁴ Zaprezentowana diagnoza stanowi skróconą wersję diagnozy funkcjonowania Uniwersytetu Szczecińskiego opracowanej na potrzeby dokumentu „Strategia rozwoju US 2012–2020. Aktualizacja”.

– WPiA, Wydział Teologiczny – WT, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług – WZiEU) oraz zamiejscowy Wydział Społeczno-Ekonomiczny w Gorzowie Wielkopolskim.

Działalność w zakresie dydaktycznym prowadzą również Akademickie Centrum Kształcenia Językowego, Studium Wychowania Fizycznego i Uniwersyteckie Centrum Edukacji.

Działalność w zakresie administracyjnym, finansowym, organizacyjnym, socjalnym, dydaktycznym i naukowym prowadzą w uczelni między innymi: Akademickie Biuro Karier, Akademickie Centrum Kształcenia Językowego, Akademickie Centrum Kultury, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, Akademicki Związek Sportowy, Archiwum, Asystencki Dom Mieszkalny, Biblioteka Główna, Biuro ds. Jakości Kształcenia, Biuro ds. Osób Niepełnosprawnych, Biuro Promocji i Informacji, Biuro ds. Rekrutacji, Biuro Spraw Obronnych i Ochrony Informacji Niejawnych, Domy Studenckie, Dział Administracyjno-Gospodarczy, Dział Ewidencji Majątku, Dział Finansowo-Księgowy, Dział Kształcenia, Dział Nauki, Dział Organizacyjno-Prawny, Dział Projektów Europejskich, Dział Spraw Międzynarodowych, Dział Spraw Osobowych, Dział Spraw Studenckich, Dział Techniczny, Dział Zatrudnienia i Płac, Inspektorat BHP i OP, Kasa Zapomogowo-Pożyczkowa, Uczelniane Centrum Informatyczne, Wydawnictwo Naukowe.

Uczelnia posiada również trzy obiekty szkoleniowo-wypoczynkowe: Ośrodek Szkoleniowo-Wypoczynkowy w Pobierowie, Zespół Dworsko-Parkowy w Kulicach oraz Zespół Pałacowo-Parkowy w Małkocinie.

INFRASTRUKTURA

Według stanu na koniec 2014 roku uczelnia była właścicielem 31 budynków o łącznej powierzchni 127 854 m², posiadała dodatkowo lokale i pomieszczenia o powierzchni użytkowej 175 m² na podstawie innego tytułu niż prawo własności.

Substancję majątkową uczelni charakteryzuje znaczne rozproszenie. Duża część budynków to substancja majątkowa około stuletnia, wymagająca bardzo dużych nakładów kapitałowych na utrzymanie, remonty i modernizację. Aktualny stan techniczny budynków jest z jednej strony pochodną niskich nakładów na remonty, ponoszonych w ubiegłych latach (uczelnia przeznaczała na ten cel około 2 mln zł rocznie), a z drugiej – stosunkowo wysokich nakładów na modernizację⁵ substancji majątkowej pozwalających ją unowocześnić i rozbudować – w latach 2008–2010 łączne środki pozyskane na wydatki modernizacyjne kształtowały się na poziomie 23,65 mln zł⁶ (w roku 2011 kwota dotacji na realizację inwestycji wyniosła według stanu na dzień 1.09.2011 r. – 13,20 mln zł).

Konieczne jest uruchomienie znaczącego programu inwestycyjnego (szczegółowy spis planowanych zadań inwestycyjnych zawiera Wieloletni Plan Inwestycyjny US uchwalony w 2009 r. – łączna kwota inwestycji zaplanowanych w WPI w latach 2009–2020 wynosi prawie 261 mln zł), który jednak będzie trudny do realizacji ze względu na brak środków. Stan ten spowodowany jest wydatkami

⁵ Traktowanych jako nakłady inwestycyjne.

⁶ Beneficjentami były następujące wydziały: WNEiZ, WNoZ, WNP oraz WMF.

przeznaczonymi na aktualnie realizowane inwestycje oraz niewystarczającymi środkami otrzymywanymi na działalność uczelni i inwestycje z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Wieloletni Plan Inwestycyjny został zmodyfikowany na podstawie Uchwały Senatu z 30 czerwca 2011 roku o 68,3 mln zł na budowę: Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji dla Sektora Usług SERVICE INTER LAB (62,2 mln zł), Centrum Biologii Molekularnej i Biotechnologii (13,39 mln zł), Laboratorium Badawczo-Rozwojowego eLBRUS (10,03 mln zł) oraz przebudowę i rozbudowę budynków A i B Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług (9,93 mln zł). Inwestycje wpisane do WPI w 2011 roku są dofinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Wnioski

- Rozproszona lokalizacja budynków uczelni (wydziałów i innych jednostek organizacyjnych) nie ulegnie znaczącej zmianie w najbliższych latach.
- Część substancji majątkowej uczelni znajduje się w złym stanie technicznym, należy kontynuować działania związane z pozyskiwaniem środków na ich remonty i modernizację.
- Zasoby nieruchomości Uniwersytetu Szczecińskiego wymagają stałego monitoringu pod kątem ich efektywnego wykorzystania.
- Należy prowadzić działania zmierzające do ograniczenia kosztów związanych z utrzymywaniem posiadanych nieruchomości.
- Aktualne i przyszłe inwestycje oraz remonty muszą być prowadzone z zachowaniem płynności finansowej uczelni.
- Zmniejszająca się liczba studentów powinna wpłynąć na weryfikację WPI US. W analizie strategicznej nie należy ograniczać się do kosztów budowy infrastruktury, ale przede wszystkim należy mieć na względzie późniejsze koszty jej utrzymania.

KADRA NAUKOWO-DYDAKTYCZNA I POZOSTAŁE GRUPY ZAWODOWE

W 2014 roku⁷ zatrudnienie w uczelni wynosiło 1973 etaty, co oznacza spadek w porównaniu z 2010 rokiem o 7,1% (151,6 etatów), przy czym największa redukcja miała miejsce w 2014 roku (aż o 95 etatów).

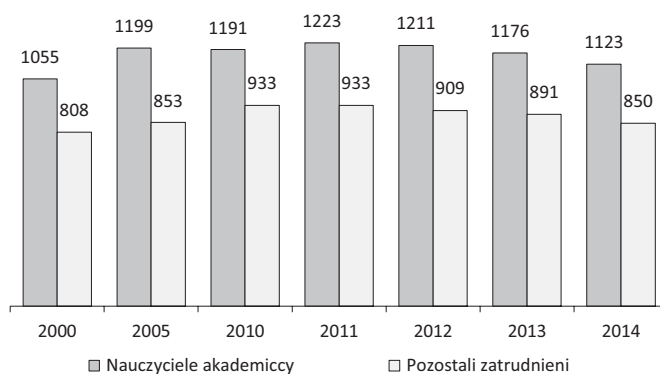
Analizując zmiany w zatrudnieniu na przestrzeni ostatnich pięciu lat, stwierdzić trzeba, że liczba etatów pracowników niebędących nauczycielami akademickimi⁸ zmalała o 8,9%, a liczba etatów

⁷ Stan na grudzień danego roku.

⁸ Pozostali pracownicy: obsługa, informatycy, pracownicy administracyjni, redakcyjni i techniczni, projektowi.

nauczycieli akademickich⁹ o 5,7%. W 2014 roku nauczyciele akademicki stanowili 56,9% ogółu pracowników.

Badając zmiany w wielkości zatrudnienia na Uniwersytecie Szczecińskim na przestrzeni ostatnich 14 lat (rys. 1), można zauważyć, że w roku 2011 w porównaniu z rokiem 2000 wzrosła liczba etatów zarówno nauczycieli akademickich o 15,9% (tj. 168 etatów), jak i pozostałych pracowników o 15,4% (tj. 125 etatów).



Rysunek 1. Zatrudnienie w Uniwersytecie Szczecińskim w wybranych latach (etaty)

Źródło: Dział Spraw Osobowych US.

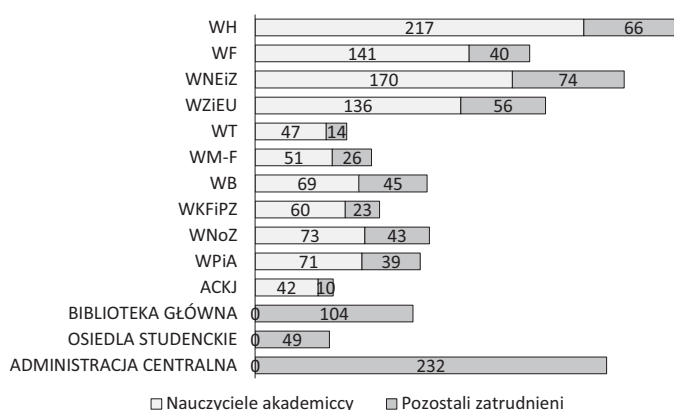
Jednak od 2012 roku obserwuje się systematyczny spadek zatrudnienia, który, przykładowo, w przypadku nauczycieli akademickich wyniósł w 2014 roku 8,2% (tj. 99 etatów), a w przypadku pozostałych pracowników 8,9% (tj. 83 etaty).

W okresie od 2011 roku do końca 2014 roku miały miejsce następujące zmiany w ramach różnych grup nauczycieli akademickich: samodzielni pracownicy naukowcy – wzrost o 39 etatów; adiunkci – spadek o 89,5 etatów; asystenci – spadek o 22,6 etatów oraz pozostali pracownicy dydaktyczni – spadek o 26,6 etatów. Z jednej strony wzrósł potencjał Uniwersytetu Szczecińskiego w zakresie stanowisk zajmowanych przez doświadczoną kadre, lecz z drugiej strony spadła liczba młodych pracowników nauki.

W tym samym okresie spadek zatrudnienia pozostałych pracowników spowodowany był głównie zmniejszeniem się liczby etatów pracowników projektowych, tj. zatrudnionych w poszczególnych jednostkach uczelni do realizacji czasowych projektów (43 etaty), pracowników obsługi (38 etatów) oraz pracowników technicznych (17 etatów), przy czym wzrosła liczba pracowników administracyjnych o 21 etatów (w tym 10 etatów w 2012 r. i 10 etatów w 2013 r.), co uzasadnione jest zmianami związanymi ze zwiększoną liczbą zadań przypisanych do tej grupy pracowników.

⁹ Nauczyciele akademicki/pracownicy naukowo-dydaktyczni: prof. zw., prof. nadzw., prof. nadzw. US, prof. wizytujący, adiunkt hab., adiunkt, asystent, asystent z dr., st. wykładowca z dr., st. wykładowca mgr, wykładowca, lektor, instruktor, adiunkt biblioteczny, st. kustosz dyplomowany.

Analizując zatrudnienie ogółem na Uniwersytecie Szczecińskim w 2014 roku z podziałem na poszczególne jednostki (rys. 2), zauważyć można, że blisko połowa pracowników pracuje w czterech jednostkach organizacyjnych: Wydział Humanistyczny – 14,3%, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania – 12,3%, Administracja Centralna – 11,8% oraz Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług – 9,7% ogółu etatów na US. Warto podkreślić, iż w 2011 roku Wydział Nauk Przyrodniczych, w którym jeszcze w 2010 roku występowało 11% wszystkich etatów na US, został podzielony na dwie jednostki: Wydział Biologii oraz Wydział Kultury Fizycznej i Promocji Zdrowia, które skupiają w 2014 roku odpowiednio: 5,8% i 4,2% ogółu zatrudnionych na US.



Rysunek 2. Etaty ogółem według wybranych jednostek w 2014 roku z podziałem na nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników

Źródło: Dział Spraw Osobowych US.

Porównując dynamikę liczby etatów w 2014 roku w stosunku do 2010 roku zauważyć można, że liczba etatów wzrosła jedynie na Wydziale Nauk o Ziemi (dziewięć etatów), Administracji Centralnej (15 etatów) oraz na Wydziale Filologicznym (pięć etatów). Największy spadek etatów zanotowano natomiast na WNEiZ (31 etatów, w tym 15 wśród nauczycieli akademickich, 10 wśród pracowników projektowych i 6 wśród pracowników administracyjnych i obsługi) oraz WM-F (39 etatów, w tym 14 wśród nauczycieli akademickich oraz 26 wśród pozostałych pracowników, z czego 14 etatów projektowych) oraz WB¹⁰ (30 etatów, w tym 17 wśród nauczycieli akademickich i 13 wśród pozostałych pracowników).

Analizując strukturę zatrudnienia nauczycieli dydaktycznych ze względu na stanowisko w okresie 2010–2014, można stwierdzić, że w 2010 roku etaty adiunkta stanowiły 42,5% ogółu etatów nauczycieli akademickich, a w 2014 roku 37,9%. W tym okresie zwiększyła się liczba adiunktów posiadających stopień naukowy doktora habilitowanego (z 16 w 2010 roku do 67 w 2014 roku, największa

¹⁰ W odniesieniu do 2011 roku.

zmiana miała miejsce w 2014 roku). Zmiany te wynikają z wcześniejszego ograniczenia przez uczelnię okresu przewidzianego na uzyskanie stopnia doktora habilitowanego, na co nałożyły się skutki nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym dotyczące zasad awansu naukowego. Można przypuszczać, że w najbliższych latach liczba promocji habilitacyjnych znacznie spadnie.



Rysunek 3. Struktura stanowisk nauczycieli akademickich 2014 (etaty)

Źródło: Dział Spraw Osobowych US.

Na koniec listopada 2014 roku (rys. 3) samodzielni pracownicy naukowcy stanowili blisko 1/3 pracowników naukowo-dydaktycznych, adiunkci 38%, a asystenci 17%. Pracownicy dydaktyczni¹¹ w 2014 roku stanowili 13% ogółu zatrudnionych nauczycieli akademickich, a ich liczba z roku na rok malała, w roku 2010 stanowili 14,3% nauczycieli akademickich (170 etatów), a w 2014 roku liczba etatów dydaktycznych zmalała do 146,7, przy czym największy spadek miał miejsce w 2012 roku (zmiana rok do roku).

W 2014 roku w porównaniu do 2010 roku liczba pracowników administracji centralnej wzrosła o 16,7 etatów. Spowodowane było to między innymi przesunięciami pracowników wydziałowych do utworzonej przy Dziale Spraw Studenckich Sekcji Stypendiów i Sprawozdawczości oraz Biura Rekrutacji, centralizowaniem obsługi informatycznej oraz rozbudową Działu Projektów Europejskich.

Wnioski

- W latach 2010–2013 nastąpił spadek zatrudnienia w uczelni i tendencja ta najprawdopodobniej będzie się utrzymywać przez najbliższe lata. Wśród pracowników akademickich zmniejszyła się liczba etatów na stanowiskach dydaktycznych oraz adiunkta, przy czym warto zauważyć, że w przypadku adiunktów część pracowników uzyskała status pracowników samodzielnych. W grupie pozostałych pracowników spadek zatrudnienia wiąże się głównie z racjonalizacją zatrudnienia oraz zakończeniem realizacji czasowych projektów.

¹¹ Pracownicy dydaktyczni: starsi wykładowcy, wykładowcy, lektorzy i instruktorzy.

- Na trzech wydziałach US, tj. WNoZ, WZiEU oraz WPiA może pojawić się w najbliższym czasie problem kadrowy wynikający z faktu, że duża część samodzielnych pracowników nauki osiągnęła wiek emerytalny (70 lat).
- Występują duże różnice między wydziałami w strukturze zatrudnienia pracowników naukowo-dydaktycznych ze względu na rodzaj stanowiska. W przypadku pięciu wydziałów: WT, WF, WKFiPZ, WB oraz WH, asystenci stanowią mniej niż 15 % tej grupy pracowników, z czego na WH, WB oraz WF prowadzone są stacjonarne studia doktoranckie. Natomiast na WNoZ, WZiEU i WPiA asystenci stanowią około 30% kadry nauczycieli akademickich.
- W kontekście znaczącej liczby nadgodzin warto rozważyć na wybranych wydziałach zatrudnianie nowych pracowników ze stopniem doktora (po studiach doktoranckich). Uwzględniając jednak malejącą liczbę godzin dydaktycznych, rozwiązaniem alternatywnym jest zlecanie zajęć pracownikom innych wydziałów, posiadających niedobór godzin.
- Należy stworzyć warunki oraz system motywujący pracowników posiadających stopień doktora habilitowanego do uzyskiwania tytułu profesora.

..... FINANSE

CZĘŚĆ OGÓLNA

Diagnoza sytuacji finansowej i wyników finansowych Uniwersytetu Szczecińskiego w latach 2011–2013 (na podstawie sprawozdań z wykonania planów rzeczowo-finansowych oraz sprawozdań F-01/s) przedstawia się następująco:

- Przychody z działalności operacyjnej w 2011 roku znacząco się zmniejszyły (spadek o 5,46% w porównaniu do 2010 r.) i wynosiły 190 869,2 tys. zł. Tendencja spadkowa utrzymała się w 2012 roku (189 058,6 tys. zł), jednak zmniejszenie przychodów nie było znaczące (0,95% w porównaniu do 2011 r.). W 2013 roku przychody z działalności operacyjnej wzrosły do 200 420,9 tys. zł, głównie w efekcie zwiększenia dotacji podstawowej (wzrost o ok. 12,5 mln zł).
- Należy zwrócić uwagę na gwałtowne zmniejszenie przychodów z opłat za świadczone usługi edukacyjne. W 2010 roku wynosiły one 54 779,6 tys. zł, w 2011 roku – 51 672,7 tys. zł, a w 2012 roku jedynie 27 337,6 tys. zł (spadek w stosunku do 2011 r. o 47,09%). Spadek przychodów w 2012 roku był zdecydowanie wyższy od średniego zmniejszenia się przychodów w uniwersytetach publicznych, wynoszącego 15%. W 2013 roku przychody z opłat za świadczone usługi edukacyjne wyniosły 24 174,8 tys. zł (11,57 % mniej w porównaniu z 2012 r., a średnie zmniejszenie przychodów z tego tytułu w grupie uniwersytetów publicznych wyniosło 10,71%).
- Najważniejsze źródło finansowania działalności uczelni stanowi dotacja podstawowa przeznaczona na kształcenie studentów i kadry naukowej oraz utrzymanie uczelni, w tym remonty. Wynosiła ona w latach 2011, 2012 i 2013 odpowiednio: 111 075,4 tys. zł, 114 160,7 tys. zł oraz

126 678,2 tys. zł.¹² Wzrost w 2013 roku w porównaniu z 2012 rokiem wynikał z finansowania przez MNiSW zwiększenia narzutów na wynagrodzenia w związku z podniesieniem składki rentowej oraz dodatkowych środków na podwyżki wynagrodzeń od 1.01.2013. Dotacja w żadnym roku nie pokryła kosztów działalności dydaktycznej.

- Należy dodać, że wzrost dotacji w latach 2008–2013 o 28,97% był nieznacznie niższy od średniej w uniwersytetach publicznych (30,22%)¹³. Dotacja przypadająca na jednego pracownika w 2011 roku wynosiła 50 124 zł, w 2012 roku 52 343 zł, a w 2013 roku 59 057 zł, przy średniej w uniwersytetach publicznych odpowiednio równej 54 171 zł, 55 412 zł i 62 651 zł¹⁴. Dotacja na jednego studenta studiów stacjonarnych wynosiła w 2011 roku 7024 zł (średnia w kraju 8449 zł), w 2012 roku 7589 zł (średnia w kraju 8554 zł), a w 2014 roku 8874 zł (średnia w kraju 10 013 zł)¹⁵.
- Dotacja na finansowanie działalności statutowej uległa znaczącemu zmniejszeniu w 2011 roku (o 50,58% w stosunku do 2010 r.) W latach 2011–2013 wynosiła ona odpowiednio: 3554,4 tys. zł, 4602,0 tys. zł i 3746,6 tys. zł.
- Podobną tendencję można zaobserwować w odniesieniu do środków na realizację projektów z NCN i NCBiR. W 2010 roku przychody z tego tytułu wynosiły 3642,7 tys. zł, a w latach 2011, 2012 i 2013 odpowiednio: 3066,0 tys. zł, 3222,9 tys. zł i 4483,6 tys. zł.
- Środki na finansowanie współpracy naukowej z zagranicą uległy znaczącemu zmniejszeniu w porównaniu z 2010 rokiem (5449,5 tys. zł) i kształtowały się na poziomie: w 2011 roku – 1389,7 tys. zł, w 2012 roku – 1591,1 tys. zł, a w 2013 roku – 1385,6 tys. zł.
- Niezbyt korzystną sytuację odnotowano również w przypadku sprzedaży pozostałych prac i usług badawczych oraz rozwojowych. W 2010 roku wartość tej sprzedaży kształtowała się na poziomie 562,6 tys. zł, stanowiąc tylko 0,28% ogółu przychodów z działalności operacyjnej. W 2011 roku przychody te wyniosły 1410,9 tys. zł, w 2012 roku 594,4 tys. zł, a w 2013 roku 975,2 tys. zł. Dowodzi to niskiego poziomu przychodów z tytułu odpłatnej współpracy z jednostkami otoczenia nauki.
- Koszty wynagrodzeń wraz z narzutami stanowiły główny składnik kosztów działalności operacyjnej, kształtując się w latach 2011–2013 odpowiednio na poziomie: 78,76%, 78,65% i 74,55%.
- W analizowanym okresie nastąpiło znaczące zmniejszenie wyniku finansowego. W 2010 roku wynosił on 4458,3 tys. zł, podczas gdy w 2011 roku był równy 27,3 tys. zł. W 2012 roku Uniwersytet wykazał stratę na poziomie 28,9 tys. zł, natomiast w 2013 roku zysk na poziomie 783,5 tys. zł. Należy podkreślić, że już w 2011 roku poniesiono stratę na działalności operacyjnej w wysokości 2789,9 tys. zł. W 2012 roku strata z działalności operacyjnej wynosiła 2419,0 tys. zł, a w 2013 roku kształtowała się na poziomie 549,2 tys. zł. Straty z działalności operacyjnej w latach 2011–2013 niwelowały przychody finansowe wynoszące odpowiednio 2913,3 tys. zł, 2934,1 tys. zł i 1855,7 tys. zł.

.....
¹² Źródło: Sprawozdania F-01/s.

¹³ *Analiza ekonomiczna uniwersytetów publicznych*, Uniwersytecka Komisja Finansowa, Dział Analiz Ekonomicznych i Controllingu Uniwersytetu Gdańskiego.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Tamże.

- Uczelnia utrzymuje wysoką płynność finansową, będącą wypadkową wysokiego poziomu środków pieniężnych i niskich zobowiązań. Wskaźnik płynności bieżącej w 2011 roku kształtował się na poziomie 3,03, w 2012 roku 3,11, a w 2013 roku 2,97.

Wnioski

- Sytuacja finansowa i potencjał dochodowy Uniwersytetu Szczecińskiego w analizowanym okresie uległy pogorszeniu.
- Wzrost dotacji stacjonarnej jest przede wszystkim skutkiem czynników zewnętrznych (wzrost składki ubezpieczenia rentowego, wzrost wynagrodzeń pracowników związany z polityką MNiSW).
- W celu ograniczenia kosztów konieczna jest kalkulacja kosztów kształcenia (w tym przegląd planów kształcenia, liczebności grup itd.).
- Wymagane jest opracowanie strategii w zakresie utrzymania/restrukturyzacji zatrudnienia.
- Istnieje potrzeba stworzenia przejrzystego systemu wymiany informacji finansowych między ośrodkami odpowiedzialności, według wymagań uchwały o gospodarce finansowej Uniwersytetu Szczecińskiego (wspomagane systemem informatycznym).
- Niskie przychody z tytułu sprzedaży pozostałych prac i usług badawczo-rozwojowych świadczą o niezadowalającym poziomie współpracy z biznesem oraz instytucjami samorządowymi. W tym zakresie powinny być podjęte intensywne działania prowadzące do zwiększenia liczby i wartości zleceń realizowanych na rzecz otoczenia uczelni oraz prowadzenia wspólnych prac badawczo-wdrożeniowych. Działania te powinny zostać wsparte przez władze rektorskie poprzez zmniejszanie w uzasadnionych przypadkach poziomu narzutu ogólnouczelnianego.
- Należy podjąć działania umożliwiające generowanie wyższych przychodów z odpłatnych form kształcenia, zwłaszcza tych odpowiadających na potrzeby konkretnych firm i polegających na proponowaniu krótkich szkoleń i kursów, jak również dzięki organizacji modułowych studiów podyplomowych.

..... DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-BADAWCZA

PARAMETRYCZNA OCENA WYDZIAŁÓW US

Jednym z kryteriów oceny działalności naukowo-badawczej uczelni jest parametryczna ocena jednostek naukowych. Ostatnia ocena została przeprowadzona w 2013 roku za lata 2009–2012. Jej wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki oceny parametrycznej wydziałów na lata 2009–2012 oraz 2005–2009

Jednostka	Ocena parametryczna 2013 (lata 2009–2012)						Ocena parametryczna 2010 (lata 2005–2009)	
	Działalność naukowa i twórcza	Potencjał naukowy	Maturalne efekty działalności naukowej	Pozostałe efekty działalności naukowej	Punktacja końcowa	Kategoria (miejsce w ramach GWO)	Wskaźnik efektywności naukowej	Kategoria (miejsce w ramach GWO)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
WH	25,71	517	0,26	64,0	-13,83	B (11/20)	25,42	2 (B) (30/64)
WM-F	69,76	74	3,55	62,5	-31,95	B (18/25)	89,00	2 (B) (23/28)
WNEiZ	32,89	426	1,17	72,5	53,73	A (9/93)	44,30	1 (A) (20/86)
WB	51,47	441	2,52	50,0	-36,01	B (16/23)	43,31*	3 (B) (31/35)
WKFiPZ	41,78	41	0,05	20,0	-11,15	B (46/78)	–	–
WPiA	18,84	209	0,08	40,0	-28,75	B (19/25)	31,21	2 (B) (11/21)
WZiEU	27,98	268	0,63	65,0	23,7	B (33/93)	44,89	1 (A) (18/86)
WT	27,07	118	0,00	15,0	-53,68	B (15/16)	21,89	3 (B) (19/20)
WF	25,75	222	0,06	40,0	-34,71	B (27/29)	10,25	3 (B) (34/34)
WNoZ	27,19	390	2,79	71,0	-43,93	B (9/11)	23,54	3 (B) (14/14)

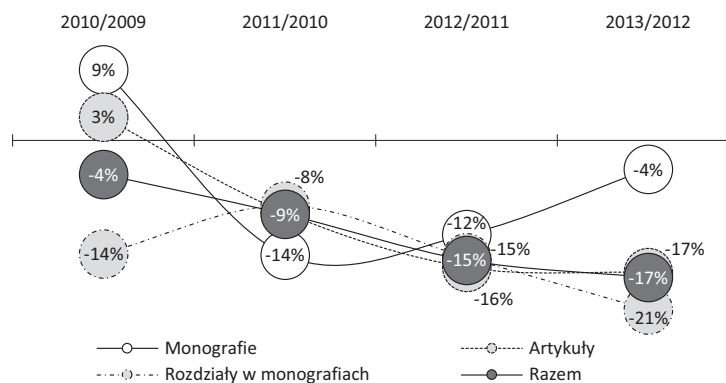
* Jako Wydział Nauk Przyrodniczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony MNiSW.

W ostatniej ocenie parametrycznej tylko jeden wydział – WNEiZ – uzyskał kategorię naukową A. Porównując wyniki oceny przeprowadzonej w 2013 roku z wynikami z 2010 roku, stwierdzić trzeba, że pozycja trzech wydziałów uległa pogorszeniu (w zakresie miejsca w ramach danej grupy wspólnej oceny jednostek naukowych), tj. WPiA (w tym przypadku można zaobserwować największy spadek), WH oraz WZiEU, który jednocześnie otrzymał gorszą kategorię niż podczas wcześniejszej oceny (spadek z A do B). Wydziały, które znalazły się w ostatnich 30% jednostek w swoich grupach wspólnej oceny to: WT, WF, WNoZ, WPiA, WM-F oraz WB (na granicy). Oba wydziały ekonomiczne (WNEiZ oraz WZiEU) znajdują się w pierwszej połowie jednostek w ramach grupy wspólnej oceny.

PUBLIKACJE NAUKOWE

Zestawienie wszystkich publikacji pracowników uczelni zamieszczonych w bazie PUBLI prowadzonej przez Bibliotekę Główną US wskazuje, że w latach 2009–2013 występował systematyczny spadek liczby publikacji, tj. ogólna liczba publikacji w 2013 roku była o 39% niższa niż w 2009 roku. Spadek w kategorii „rozdziały w monografiach” wyniósł 47%, w kategorii „artykułów w czasopiśmie” 34%, a liczba „monografi” spadła o 21%. Ta mniejsza dynamika spadku liczby monografi mogła wiązać się ze znaczącą liczbą habilitacyjnych i profesorskich publikacji książkowych. W 2010 roku nastąpił duży spadek publikowania rozdziałów w monografiach, a w 2011 roku rozpoczął się spadek liczby artykułów w czasopiśmie oraz monografi. Od 2012 roku liczba artykułów i rozdziałów w monografiach spadała rocznie o więcej niż 15%.



Rysunek 4. Dynamika zmian liczby publikacji (rok do roku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy PUBLI.

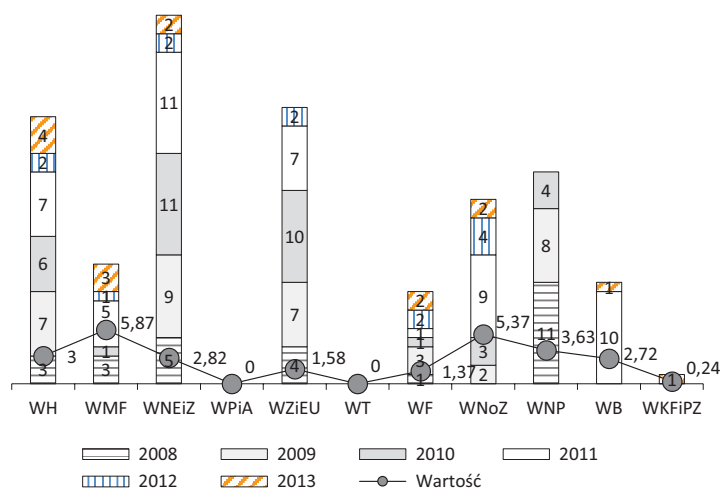
W okresie od 2010 roku do 2013 tylko na dwóch wydziałach można było zaobserwować wzrost liczby publikacji, tj. na WF (57%) oraz na WNEiZ (24%), na pozostałych wydziałach wystąpił spadek liczby publikacji: WNoZ (o 38%) oraz WPiA (o 20%), a największy spadek liczby publikacji wystąpił na WT (o 85%), WZiEU (o 69%) oraz WH (o 62%) i WM-F (o 63%). Można też zauważyć, że na wydziałach WZiEU, WH i WT od 2011 roku występuje systematyczny spadek liczby publikacji.

Istnieje przypuszczenie, że zdiagnozowany znaczny spadek liczby publikacji może wynikać z faktu niezamieszczania przez pracowników naukowych w sposób systematyczny danych o opublikowanych pracach w bazie PUBLI.

W formułowaniu wniosków dotyczących liczby publikacji należy być jednak ostrożnym, ponieważ należałoby poddać ocenie również ich jakość naukową, o której świadczą przede wszystkim: miejsce publikowania, liczba przyznanych punktów oraz liczba cytowań.

GRANTY BADAWCZE FINANSOWANE ZE ŚRODKÓW BUDŻETOWYCH (MNISW, NCN I NCBIR)

Ze względu na liczbę uzyskiwanych grantów w okresie ostatnich 5 lat, najwięcej grantów uzyskali pracownicy WNEiZ, następnie WZiEU oraz WH. Natomiast WT oraz WPiA w badanym okresie nie uzyskały ani jednego grantu.



Rysunek 5. Skumulowana liczba i wartość (mln zł) grantów badawczych uzyskanych w latach 2008-2013 z podziałem na wydziały

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Działu Nauki.

Według danych z NCN, we wszystkich konkursach rozstrzygniętych przez NCN w 2013 roku¹⁶ Uniwersytet Szczeciński zajmuje 34. pozycję wśród wszystkich beneficjentów konkursów NCN (207 podmiotów) pod względem liczby finansowanych projektów oraz 36. pod względem wartości finansowanych projektów. W latach 2011-2013 Uniwersytet Szczeciński zajmował odpowiednio 30. pozycję ilościowo i 55. wartościowo na 257 beneficjentów.

Niepokojący jest jednak niski wskaźnik skuteczności aplikowania, którego wartość mieści się dużo poniżej wartości przeciętnej.

W porównaniu do innych ośrodków naukowych, uczelnia ma bardzo niski wskaźnik sukcesu, co wymaga dalszej analizy dotyczącej tego, z jakich powodów najczęściej odrzucane są wnioski. Przyczyną niepowodzeń bywają: kwestie formalne, niewystarczający dorobek naukowy, niewłaściwie założenia merytoryczne projektu, źle przygotowany kosztorys czy harmonogram prac. Na podstawie uzyskanych informacji niezbędne jest podjęcie działań poprawiających skuteczność aplikowania.

Najślabiej wypadły wnioski składane w konkursie SONATA, skierowanym do osób, które są do pięciu lat po doktoracie, a najlepiej wypadły wnioski składane w konkursie PRELUDIUM.

Analizując intensywność oraz skuteczność aplikowania w konkurach OPUS, SONATA oraz PRELUDIUM w okresie 2011-2013, zauważyć można, że najwięcej wniosków zostało złożonych przez pracowników WZiEU, WNEiZ oraz WH, lecz tylko ten ostatni wydział wyróżnia się dobrym wskaźnikiem sukcesu w aplikowaniu (20,4%). Najlepsze wyniki w pozyskiwaniu finansowania badań w ramach analizowanych konkursów NCN osiągnęły WNoZ oraz WF – 23,5% składanych wniosków zostało zakwalifikowanych do finansowania.

¹⁶ ETIUDA 1, FUGA 2, HARMONIA 3, HARMONIA 4, MAESTRO 3, MAESTRO 4, OPUS 4, OPUS 5, PRELUDIUM 4, PRELUDIUM 5, SONATA 4, SONATA 5, SONATA BIS 2, SYMFONIA 1.

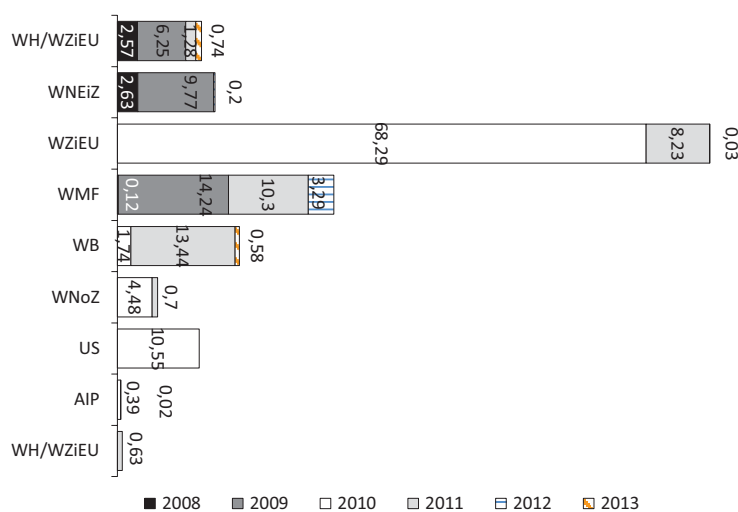
INNE PROJEKTY KRAJOWE I MIĘDZYNARODOWE

Według informacji Działu Projektów Europejskich na dzień 31 grudnia 2013 roku na Uniwersytecie Szczecińskim realizowano 17 projektów międzynarodowych o łącznej wartości 14 894 925 zł (wartość obliczona zgodnie z kursem euro z dnia 31.12.2013) z programów: South Baltic Programme – trzy projekty; 7 Program Ramowy – dwa projekty; SCOPES 2009–2012 – jeden projekt; LLP – sześć projektów; Polsko-Niemiecka Fundacja na Rzecz Nauki – jeden projekt; Fundusz Norweski – jeden projekt; Polsko-Norweska Współpraca Badawcza – dwa projekty; Program Operacyjny Celu 3 „Europejska Współpraca Terytorialna” – jeden projekt.

Projekty te realizowano na Wydziałach: WZiEU – pięć projektów, WNoZ – cztery projekty, WNEiZ – trzy projekty, WH – dwa projekty, WF – jeden projekt, WKFiPZ – jeden projekt oraz w DSM – jeden projekt. W przypadku dziesięciu projektów Uniwersytet Szczeciński pełnił rolę lidera.

Osiem projektów krajowych dofinansowywanych przez UE na dzień 31 grudnia 2013 roku realizowanych było w ramach programów POKL (pięć projektów), RPO WZ, POIG i PO Ryby, a jeden projekt finansowany był przez NCBiR. Całkowita wartość projektów krajowych była równa 35,58 mln zł. Funkcję lidera uczelnia pełniła odnośnie do siedmiu projektów krajowych.

W latach 2008–2013 na US pozyskano 48 projektów krajowych na łączną kwotę 160,5 mln zł. Strukturę wydziałową projektów krajowych przedstawiono na rysunku 6. Zauważyć można dominującą pozycję WH w pozyskiwaniu projektów krajowych – 18 projektów na kwotę 10,8 mln zł. Jednostki US, takie jak WZiEU, WM-F, WB oraz WNEiZ realizowały mniej projektów, ale o wyższej kwocie (kolejno: sześć projektów o wartości 76,6 mln zł, sześć projektów o wartości 27,9 mln zł, pięć projektów na kwotę 15,8 mln zł oraz sześć projektów o wartości 12,6 mln zł). W latach 2010 oraz 2012 po jednym projekcie uzyskał Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości (AIP) na łączną kwotę 409 tys. zł. W 2009 roku Uniwersytet Szczeciński otrzymał dofinansowanie projektu „Lider przyszłości” o wartości 10,6 mln zł.



Rysunek 6. Wartość krajowych projektów pozyskanych przez poszczególne jednostki Uniwersytetu Szczecińskiego w latach 2008–2013 (w mln zł)

Źródło: dane Działu Projektów Europejskich.

W latach 2010–2014 na Uniwersytecie Szczecińskim zrealizowano sześć projektów w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego 2017–2013, finansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, związanych z rozwojem infrastruktury US, na łączną kwotę 101,12 mln zł (wkład własny wynosił 29,20 mln zł). Największe inwestycje infrastrukturalne były zrealizowane w ramach działania dotyczącego innowacji i transferu technologii na kwotę 91,74 mln zł na trzech wydziałach: WZiEU (68 mln zł, SERVICE INTER-LAB Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji dla Sektora Usług), WNP (13,44 mln zł, Centrum Biologii Molekularnej i Biotechnologii) oraz WM-F (10,3 mln zł, eLBRUS Laboratoria badawczo-rozwojowe Uniwersytetu Szczecińskiego). Dodatkowo w ramach działania „Infrastruktura edukacyjna” zrealizowano projekt na WZiEU, na kwotę 7,76 mln zł dotyczący Przebudowy i rozbudowy istniejących budynków „A” i „B” Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego oraz na WNoZ mniejszy projekt na kwotę 976 tys. zł – Przebudowa i rozbudowa istniejących budynków w Międzyzdrojach przy ul. Gryfa Pomorskiego na potrzeby Morskiej Stacji Brzegowej Instytutu Nauk o Morzu Uniwersytetu Szczecińskiego. Natomiast na WH i WZiEU zrealizowano projekt Rozwój społeczeństwa informacyjnego poprzez budowę systemu bezprzewodowego dostępu do Internetu wraz z instalacją interaktywnych terminali multimedialnych na kwotę 632 tys. zł w ramach działania dotyczącego infrastruktury społeczeństwa informacyjnego.

Od roku 2014 realizowane były trzy dodatkowe projekty o charakterze infrastrukturalnym (inwestycje w nieruchomości): Remont Biblioteki Uniwersytetu Szczecińskiego w ramach RPO WZ na kwotę 6,40 mln zł; Centrum Badań Strukturalno-Funkcjonalnych Człowieka realizowany przez WKFiPZ w ramach RPO WZ na kwotę 10,86 mln zł oraz Budowa i wyposażenie Centrum Dydaktyczno-Badawczego Nauk Przyrodniczych Uniwersytetu Szczecińskiego realizowany w ramach POLiŚ na kwotę 26,85 mln zł.

ORGANIZACJA KONFERENCJI KRAJOWYCH I MIĘDZYNARODOWYCH

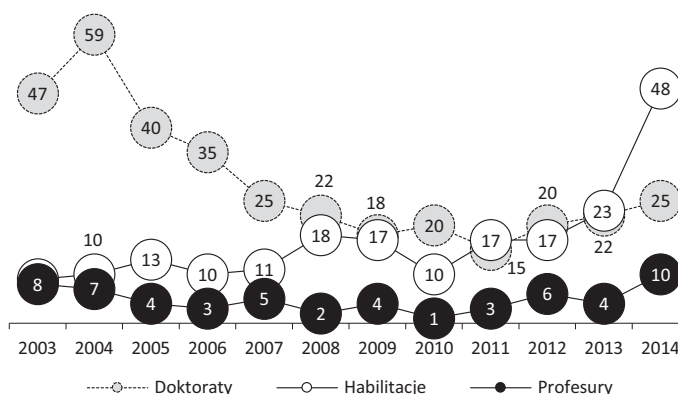
W latach 2010–2012 na US średniorocznie organizowane były 52 konferencje krajowe i 32 międzynarodowe. W 2012 roku zorganizowano w sumie 84 konferencje naukowe, z czego 35 miało charakter międzynarodowy. Najbardziej aktywnymi wydziałami ze względu na organizowanie konferencji krajowych były: WNEiZ, WT, WF i WZiEU, a najmniej aktywne w tym zakresie były wydziały: WNoZ, WPiA, WM-F i WB. Natomiast ze względu na organizowanie konferencji międzynarodowych najbardziej aktywne były wydziały: WF, WH i WNEiZ.

UPRAWNIENIA WYDZIAŁÓW ORAZ LICZBA PROMOCJI I NADANYCH STOPNI NAUKOWYCH

Uniwersytet Szczeciński (według stanu na 16.09.2015) posiadał uprawnienia do nadawania stopnia doktora w jedenastu dziedzinach naukowych, a w ich ramach w osiemnastu dyscyplinach, natomiast

stopnia doktora habilitowanego w sześciu dziedzinach oraz dziewięciu dyscyplinach naukowych. Najszersze uprawnienia do nadawania stopni mają WH i WNEiZ. Osiem na jedenaście wydziałów ma pełne prawa nadawania stopni naukowych. Dwa wydziały nie mają prawa do nadawania stopnia doktora habilitowanego (WM-F, WSE w Gorzowie), a dwa nie posiadają żadnych uprawnień do nadawania stopni naukowych (WKFiPZ, WSE w Gorzowie)¹⁷.

W latach 2009–2014 roczna liczba promocji naukowych na stopień doktora kształtuje się na podobnym poziomie, około dwudziestu promocji rocznie. Od 2009 roku (ze spadkiem w 2010 i 2011 r.) można zaobserwować wzrost liczby promocji na stopień doktora habilitowanego. W 2013 roku liczba promocji doktorskich oraz na stopień dr. habilitowanego prawie się zrównały, a w 2014 roku liczba habilitacji była dwukrotnie wyższa niż liczba doktoratów (średnia liczba promocji na stopień dr. hab. w ostatnich sześciu latach wynosi dwadzieścia dwa). Można się jednak spodziewać, że w następnych latach liczba habilitacji będzie się zmniejszać.



Rysunek 7. Liczba tytułów i stopni naukowych uzyskanych przez pracowników US

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony Działu Nauki.

Liczba promocji profesorskich kształtuje się na podobnym poziomie przez ostatnie jedenaście lat, z wyjątkiem roku 2014, w którym tytuł profesora uzyskało dziesięcioro pracowników uczelni (średnia z ostatnich sześciu lat wynosi 4,7).

FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI STATUTOWEJ

Jednym ze źródeł finansowania działalności naukowej uczelni są dotacje podmiotowe oraz celowe otrzymywane z MNiSW. Od 2011 roku dostrzegalne jest systematyczne obniżanie poziomu dotacji

¹⁷ W grudniu 2015 WKFiPZ otrzymał prawo do doktoryzowania.

podmiotowej i przedmiotowej łącznie – w 2013 roku wartość dotacji spadła o 7,9 % w porównaniu z rokiem 2011, w przeliczeniu na pracowników naukowo-dydaktycznych dotacja spadła o 5,5%. W ostatnich trzech latach (2011–2013) największy spadek wysokości dotacji podmiotowej i celowej zanotowały wydziały: WB, WM-F i WNEiZ, a najwyższy wzrost – wydział WNoZ.

Wnioski

- Ocena parametryczna poszczególnych wydziałów pokazuje, że Uniwersytet Szczeciński jest obecnie uczelnią kategorii B. W ostatniej kategoryzacji nastąpiło pogorszenie pozycji trzech wydziałów w ramach grup wspólnej oceny parametrycznej. Istnieje potrzeba zdiagnozowania przyczyn tego zjawiska oraz podjęcia działań w celu poprawy wyników oceny parametrycznej wydziałów w ocenianych kategoriach, szczególnie w kategorii „materialne efekty działalności naukowej”. Konieczne jest przeprowadzenie oceny porównawczej z innymi jednostkami w kraju, zaproponowanie usprawnień zarówno na poziomie całej uczelni, jak i poszczególnych wydziałów.
- Potrzebne jest strategiczne ukierunkowanie całej uczelni i wypracowanie spójnych działań oraz wyznaczenie celów średniookresowych. Przykładowo: za pięć lat wszystkie wydziały w ocenie parametrycznej powinny znajdować się w pierwszych 50% jednostek w ramach danej grupy wspólnej oceny. W tym obszarze widoczna jest potrzeba pilnego wprowadzenia zmian w kontekście propozycji uzależnienia dotacji na działalność statutową od kategorii jednostki.
- Obserwowana jest zmiana podejścia w ocenie publikacji zarówno w przypadku awansów naukowych, recenzji projektów naukowych, jak i oceny parametrycznej jednostek. Z perspektywy rozpoznawalności uczelni, coraz większego znaczenia nabierają publikacje w czasopiśmie o zasięgu krajowym i międzynarodowym. W tym wymiarze warto przeanalizować problemy związane z publikowaniem w znaczących czasopiśmie (tłumaczenie, finansowanie, warsztat przygotowywania zagranicznej publikacji) i zaproponować rozwiązania o charakterze systemowym. Istnieje silna potrzeba opracowania polityki dotyczącej publikowania, uwzględniającej specyfikę poszczególnych dziedzin naukowych.
- Widoczny jest niski wskaźnik skuteczności aplikowania o dofinansowanie badań w ramach NCN, co pilnie wymaga określenia przyczyn tego niepokojącego stanu rzeczy oraz podjęcia działań mających podnieść jakość składanych wniosków. Należy również wypracować system zachęt skłaniających do aplikowania o finansowanie projektów badawczo-wdrożeniowych.
- Należy rozważyć stworzenie na poziomie uczelni systemu premiowania pracowników o największej intensywności pracy badawczo-naukowej, a zwłaszcza publikowania i realizacji projektów badawczych, uzupełniającego mechanizmy funkcjonujące w tym zakresie na poszczególnych wydziałach. W tym celu wykorzystać można narzędzie w postaci tworzonej Bazy Osiągnięć Pracowników, stanowiącej uczelniany system gromadzenia informacji o osiągnięciach naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych pracowników.

- Należy monitorować i oceniać efekty działań poszczególnych jednostek z wykorzystaniem tworzonej Bazy Osiągnięć Pracowników. Wyniki takiej diagnozy mogą być wykorzystane między innymi przy ustalaniu limitów wydawniczych na kolejny rok akademicki, uzupełniając dotychczasowy algorytm podziału.

..... DYDAKTYKA I KSZTAŁCENIE

STUDIA I i II STOPNIA ORAZ JEDNOLITE STUDIA MAGISTERSKIE

W 2013 roku studenci Uniwersytetu Szczecińskiego mogli kształcić się na pięćdziesięciu sześciu kierunkach studiów (łącznie I i II stopnia oraz jednolitych studiów magisterskich). Aktualną akredytację posiadały dwadzieścia dwa kierunki. W porównaniu do 2004 roku liczba prowadzonych kierunków studiów zwiększyła się ponad dwukrotnie, przy czym największy wzrost (jedenaście nowych kierunków) nastąpił w 2013 roku.

Do 2013 roku nowe kierunki były tworzone przede wszystkim w ramach studiów I stopnia. Ogółem na przestrzeni lat 2004–2012 na studiach I stopnia powstało dziewiętnaście nowych kierunków. Dla porównania na studiach II stopnia oraz jednolitych studiach magisterskich wprowadzono tylko po jednym nowym kierunku. W 2013 roku z jedenastu nowo utworzonych kierunków studiów dziewięć powstało na studiach I stopnia, a dwa na studiach II stopnia.

W okresie 2004–2013 największą aktywność w zakresie tworzenia nowych kierunków przejawiał Wydział Humanistyczny – powstało czternaście nowych kierunków studiów, w tym dziesięć na studiach I stopnia, trzy na studiach II stopnia i jeden na jednolitych studiach magisterskich (psychologia). Na drugim miejscu pod względem liczby utworzonych kierunków znajdował się Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, na którym stworzono łącznie siedem nowych kierunków (wszystkie na studiach I stopnia), w tym pięć samodzielnie, a dwa wspólnie z innymi wydziałami (po jednym z WH oraz WPiA)¹⁸.

STUDIA DOKTORANCKIE (STAN NA KONIEC ROKU 2013)

Na przestrzeni ostatnich dziewięciu lat znacząco zwiększyła się liczba dyscyplin naukowych, w których prowadzone są studia doktoranckie. Obecnie studenci studiów III stopnia mogą kształcić się w ramach szesnastu dyscyplin, podczas gdy w 2004 roku istniały tylko trzy.

W 2013 roku największa liczba dyscyplin, w ramach których prowadzono studia III stopnia występowała na Wydziale Humanistycznym. Słuchacze studiów doktoranckich kształcili się tam w takich dyscyplinach, jak: filozofia, historia, nauka o polityce oraz pedagogika. Na drugim miejscu znajdował się Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, na którym prowadzono, co prawda, tylko jedno studia

.....
¹⁸ Należy jednocześnie zauważyć, że utworzenie kierunku nie jest jednoznaczne z jego uruchomieniem.

doktoranckie, ale w trzech dyscyplinach (ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse). W tym samym okresie na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług prowadzono studia III stopnia w dwóch dyscyplinach (ekonomia, finanse). W ramach dwóch dyscyplin kształcili się również studenci studiów doktoranckich na Wydziale Filologicznym (językoznawstwo, literaturoznawstwo) oraz Wydziale Matematyczno-Fizycznym (matematyka, fizyka). Studia doktoranckie w ramach jednej dyscypliny były prowadzone na Wydziałach: Biologii (biologia), Prawa i Administracji (prawo) oraz Nauk o Ziemi (geografia).

STUDIA PODYPLOMOWE

W 2013 roku na US prowadzono pięćdziesiąt studiów podyplomowych. Liczba ta była zbliżona do poziomu z 2005 roku.

W latach 2010–2013 zaszły niekorzystne zmiany w liczbie studentów studiów podyplomowych. Liczba osób korzystających z tej formy kształcenia zmniejszyła się w tym okresie o około 36% (z 2363 osób w 2010 r. do 1503 osób w 2013 r.).

Wnioski

- Na przestrzeni ostatnich lat oferta edukacyjna uczelni uległa znacznemu poszerzeniu. Biorąc jednak pod uwagę niekorzystne zmiany demograficzne, obserwowane zarówno w skali krajowej, jak i regionalnej, poszerzenie oferty edukacyjnej z punktu widzenia finansów uczelni należy uznać za zjawisko niekorzystne. Oznacza to bowiem, że na każdy kierunek studiów przypada coraz mniejsza liczba studentów i kandydatów na studia. Z tego też powodu oferta edukacyjna nie powinna ulegać dalszemu rozszerzeniu, ale modyfikacji poprzez eliminację kierunków cieszących się mniejszym zainteresowaniem kandydatów i pozostawianie tych, na których skutecznie prowadzona jest rekrutacja. Wprowadzanie nowych kierunków studiów powinno być poprzedzone badaniami pozwalającymi na ocenę stopnia ich dostosowania do potrzeb rynku pracy oraz oczekiwań kandydatów. Warunkiem wprowadzenia nowego kierunku studiów powinna być jednoczesna likwidacja tych, którymi kandydaci nie są zainteresowani. Weryfikacja i modyfikacja oferty edukacyjnej powinna nastąpić na szczeblu wydziałowym.
- Należy podjąć wszelkie możliwe działania zmierzające do utrzymania tzw. kierunków strategicznych.
- W ostatnich siedmiu latach powstało dwadzieścia dziewięć nowych kierunków na studiach I stopnia i tylko siedem nowych kierunków na studiach II stopnia. W celu umożliwienia kontynuacji nauki absolwentom nowych kierunków wprowadzonych na studiach I stopnia należy wprowadzić podobne kierunki na studiach II stopnia. Powinno dotyczyć to jednak tylko tych kierunków, które charakteryzują się odpowiednio wysoką liczbą absolwentów lub kierunków prowadzonych w językach obcych. Konieczność zapewnienia kontynuacji nauki na studiach II stopnia powinny rozważyć w szczególności: Wydział Humanistyczny, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania oraz Wydział Nauk o Ziemi.

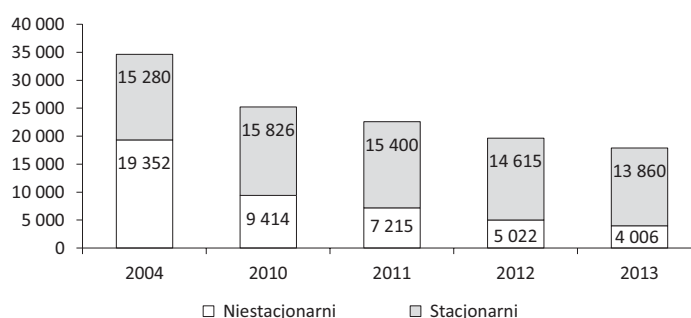
- Należy podjąć działania mające na celu zapobieganie powstawaniu nowych i eliminację istniejących kierunków studiów konkurencyjnych względem siebie.
- Wszystkie mające odpowiednie uprawnienia wydziały powinny zostać zobligowane do prowadzenia stacjonarnych studiów doktoranckich.
- Niezbędne są dalsze prace w dostosowywaniu oferty kształcenia do oczekiwań kandydatów na studia i rynku pracy.
- Należy kontynuować działania stwarzające podstawy do uzyskania (przedłużenia) krajowych akredytacji poszczególnych kierunków studiów oraz uzyskania akredytacji zagranicznych i zawodowych.
- Warto wykorzystywać dobre praktyki w zakresie organizacji i metod prowadzenia działań w zakresie stworzenia studentom II stopnia, którzy nie kończyli studiów I stopnia na danym kierunku, możliwości uzupełniania wiedzy i umiejętności z zakresu efektów studiów I stopnia (udostępnianie materiałów wskazujących na zakres tematyczny i precyzyjnie określone źródła literaturowe na stronach wydziałów oraz umożliwienie udziału studentów w konsultacjach z tego zakresu).
- Należy wdrożyć system uznawania efektów kształcenia uzyskiwanych poza formalnym procesem kształcenia na uczelni.
- Ze względu na malejącą popularność studiów podyplomowych istnieje potrzeba przygotowania krótszych form kształcenia w postaci kursów, szkoleń itp.
- W związku z silnym akcentowaniem społecznej potrzeby kształcenia ustawicznego należy pozyskiwać środki na organizację kształcenia *lifelong learning*, w tym form kształcenia dla osób starszych.
- Nie istnieje sformalizowany system organizacji praktyk dla studentów. Obecnie to na nich spoczywa obowiązek nawiązywania kontaktów z instytucjami i przedsiębiorstwami, w których praktyki mogłyby się odbywać. Należy doprowadzić do podpisywania przez uczelnię długoterminowych umów z kluczowymi pracodawcami oraz pozyskiwać środki finansowe na tę stałą w przyszłości współpracę.
- Należy dążyć do pozyskania środków oferowanych przez MNiSW, Regionalny Program Operacyjny i inne instytucje oraz programy, które zostaną przeznaczone na podniesienie jakości kształcenia.
- W celu zwiększenia poziomu umiędzynarodowienia procesu kształcenia powinno się dążyć do udziału w tym procesie profesorów wizytujących oraz tworzyć przedmioty i kierunki prowadzone w językach obcych.

STUDENCI I DOKTORANCI

STUDENCI STUDIÓW I I II STOPNIA ORAZ JEDNOLITYCH STUDIÓW MAGISTERSKICH

W 2013 roku na Uniwersytecie Szczecińskim na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych I i II stopnia oraz jednolitych studiach magisterskich kształciło się łącznie 17 866 studentów. Dla porównania, w 2004 roku na uczelni studiowały 34 632 osoby. Oznacza to, że na przestrzeni ostatnich dziewięciu lat liczba studentów zmalała o ponad 50%. W największym stopniu (około 80%) zmniejszyła się liczba studentów na studiach niestacjonarnych. Ich liczba spadła z 19 352 w 2004 roku do 4 006 w 2013 roku. W mniejszym stopniu (o około 10%) zmalała liczba studentów kształcących się na studiach stacjonarnych (z 15 280 w 2004 r. do 13 860 w 2013 r.).

W ostatnich czterech latach zdecydowanie niekorzystnym zjawiskiem jest malejąca liczba studentów studiów stacjonarnych I stopnia. Ich liczba w 2013 roku w porównaniu do roku 2010 zmniejszyła się o około 17% (z 9 594 do 7 955). Inaczej jest w przypadku studentów studiów stacjonarnych II stopnia. Ich liczba istotnie wzrosła w 2011 roku (z 2 845 do 3 947), a następnie przez trzy lata utrzymywała się na zbliżonym poziomie. W 2013 roku liczba słuchaczy studiów stacjonarnych II stopnia wynosiła 4 084 osoby.



Rysunek 8. Liczba studentów na Uniwersytecie Szczecińskim
w latach 2004 oraz 2010-2013

Źródło: Dział Spraw Studenckich.

Zmiany w systemie szkolnictwa wyższego wywołały drastyczne zmniejszenie liczby studentów jednolitych studiów magisterskich (ten tryb pozostawiono na kierunkach: psychologia, prawo, teologia). W 2013 roku na tego rodzaju studiach kształciło się 1 821 studentów.

Zmniejszenie się liczby studentów niestacjonarnych nastąpiło zarówno na studiach I, jak i II stopnia. Na przestrzeni ostatnich czterech lat liczba studentów studiów niestacjonarnych I stopnia zmniejszyła się o około 50% (z 2 154 do 1 092). W nieco mniejszym stopniu (o około 37%) zmniejszyła

się liczba studentów studiów niestacjonarnych II stopnia (z 5831 do 2170). W przypadku jednolitych studiów magisterskich liczba studentów niestacjonarnych zmniejszyła się o blisko 52%, z 1429 w 2010 roku do 744 w 2013 roku.

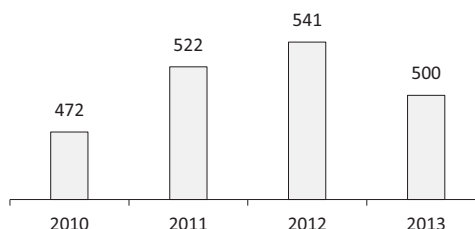
Obserwowane w ostatnich latach zmniejszenie się liczby studentów dotyczyło praktycznie wszystkich wydziałów (z wyjątkiem Wydziału Prawa i Administracji). W ujęciu procentowym zmniejszenie się liczby studentów było najbardziej odczuwalne na Wydziale Teologicznym, na którym liczba studentów w ostatnich czterech latach zmalała o blisko 35%. Na drugim miejscu pod tym względem znajdował się Wydział Matematyczno-Fizyczny, na którym liczba studentów zmalała o ponad 25%. Blisko 20% spadek liczby studentów stacjonarnych był obserwowany na Wydziale Filologicznym oraz Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. Na Wydziałach: Humanistycznym, Nauk o Ziemi oraz Zarządzania i Ekonomiki Usług liczba studentów stacjonarnych zmalała odpowiednio o 14%, 16% i 13%. W tym samym okresie (2010–2013) liczba studentów na Wydziale Prawa i Administracji wzrosła o 19%.

W przypadku studiów niestacjonarnych zmniejszenie się liczby studentów nastąpiło na wszystkich wydziałach. W ujęciu bezwzględnym w ostatnich czterech latach największy spadek liczby studentów niestacjonarnych (o 1964 osoby, blisko 78%) dokonał się na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. W podobnym stopniu (o 1068 osób, ok. 75%) zmniejszyła się liczba studentów niestacjonarnych na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług. Względnie najmniejsze zmiany w tym zakresie miały miejsce na Wydziale Filologicznym, na którym liczba studentów niestacjonarnych zmniejszyła się w ostatnich czterech latach o około 36% (135 osób).

DOKTORANCI

W latach 2010–2012 liczba doktorantów na US wzrosła o 79 osób (blisko 15%). W 2013 roku nastąpił spadek liczby doktorantów do poziomu 500 osób. W porównaniu do 2012 roku oznacza to spadek o około 8%.

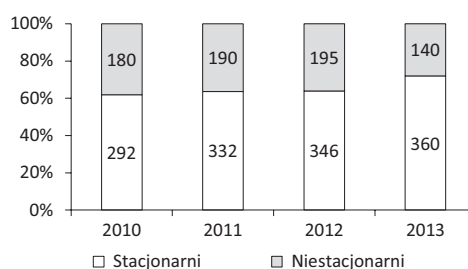
Obserwowane w 2013 roku zmniejszenie się liczby doktorantów dotyczyło w szczególności studiów niestacjonarnych. Liczba doktorantów korzystających z tej formy studiów, w porównaniu do 2012 roku, zmniejszyła się o blisko 28%. Zmniejszeniu się liczby doktorantów kształcących się na studiach niestacjonarnych towarzyszył wzrost liczby doktorantów studiów stacjonarnych. Od 2010 roku ich liczba zwiększyła się o ponad 23%, a w porównaniu do 2012 roku o 4%. W 2013 roku z tej formy studiów korzystało trzystu sześćdziesięciu doktorantów, podczas gdy na studiach niestacjonarnych kształciło się tylko sto czterdzieści osób.



Rysunek 9. Liczba doktorantów na Uniwersytecie Szczecińskim w latach 2010-2013

Źródło: Dział Spraw Studenckich.

Do zwiększenia się liczby doktorantów na studiach stacjonarnych III stopnia doszło tylko na trzech wydziałach (Wydziale Humanistycznym, Wydziale Matematyczno-Fizycznym i Wydziale Nauk o Ziemi), przy czym największy wzrost nastąpił na Wydziale Humanistycznym, na którym liczba doktorantów zwiększyła się o około 68%, z poziomu 106 osób w 2010 roku do 172 osób w 2013 roku. Zauważalne zmniejszenie się liczby doktorantów studiujących stacjonarnie dokonało się na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług oraz Wydziale Filologicznym. W przypadku pierwszego z wymienionych wydziałów liczba doktorantów na studiach stacjonarnych zmniejszyła się o blisko 38% (z 58 osób w 2010 r. do 36 w 2013 r.), w przypadku drugiego o około 16% (z 80 osób w 2010 r. do 67 osób w 2013 r.).



Rysunek 10. Liczba doktorantów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych w latach 2010-2013

Źródło: Dział Spraw Studenckich.

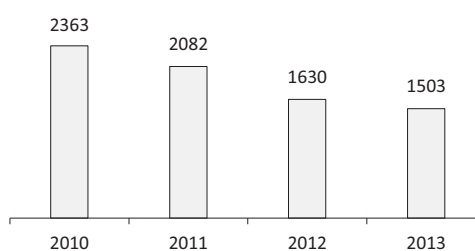
W ostatnich czterech latach niestacjonarne studia III stopnia były prowadzone tylko na trzech wydziałach: WNEiZ, WPiA oraz WZiEU. W 2013 roku na wszystkich z nich doszło do zmniejszenia liczby doktorantów. W ujęciu bezwzględnym w porównaniu do 2012 roku największy spadek (o 30 osób, ok. 32%) liczby doktorantów kształcących się na studiach niestacjonarnych nastąpił na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. Na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług liczba doktorantów

zmniejszyła się w tym okresie o dwanaście osób (blisko 55%), a na Wydziale Prawa i Administracji o trzynaście osób (ok. 16%).

SŁUCHACZE STUDIÓW PODYPLOMOWYCH

W ostatnich czterech latach niekorzystne zmniejszenie się liczby słuchaczy nastąpiło również na studiach podyplomowych. Liczba osób korzystających z tej formy kształcenia zmniejszyła się w tym okresie o około 36% (z 2363 osób w 2010 r. do 1503 osób w 2013 r.).

W 2013 roku studia podyplomowe były prowadzone na wszystkich wydziałach z wyjątkiem Wydziału Nauk o Ziemi. W ujęciu bezwzględnym największy spadek liczby słuchaczy studiów podyplomowych nastąpił na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. W porównaniu do 2010 roku liczba słuchaczy studiów podyplomowych zmniejszyła się tam o 305 osób (około 50%, z 620 osób w 2010 r. do 315 osób w 2013 r.). Należy jednak zauważyć, że w 2013 roku – w porównaniu do 2012 roku – nastąpił na tym wydziale wzrost liczby słuchaczy studiów podyplomowych o 96 osób (blisko 43%). W ujęciu względnym liczba słuchaczy studiów podyplomowych w największym stopniu zmniejszyła się na Wydziale Prawa i Administracji. Liczba słuchaczy studiów podyplomowych zmalała tam o blisko 75%, z poziomu 161 osób w 2010 roku do poziomu 41 osób w 2013 roku. Jedynym wydziałem, na którym liczba słuchaczy studiów podyplomowych na przestrzeni ostatnich czterech lat była względnie stabilna, był Wydział Humanistyczny. W 2013 roku na tego rodzaju studiach kształciły się tam 623 osoby.



Rysunek 11. Liczba słuchaczy studiów podyplomowych na Uniwersytecie Szczecińskim w latach 2010-2013

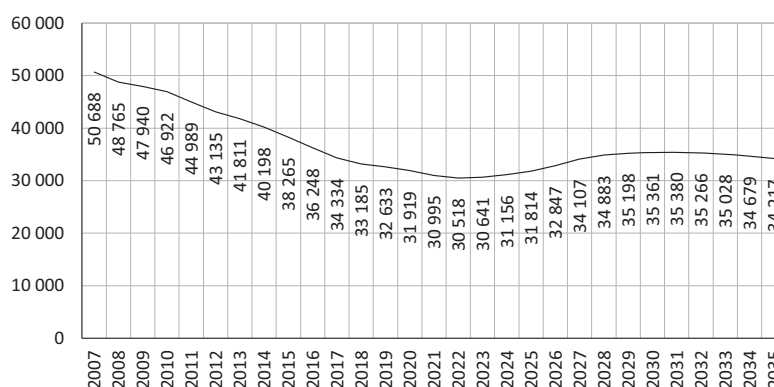
Źródło: Dział Spraw Studenckich.

ZMIANY DEMOGRAFICZNE W WOJEWÓDZTWIE ZACHODNIOPOMORSKIM

Według prognoz Głównego Urzędu Statystycznego odnotowywany będzie systematyczny spadek liczby ludności województwa zachodniopomorskiego w wieku 19–20 lat do roku 2022 (w 2022 r. liczba ludności w tym wieku będzie niższa w porównaniu z 2010 r. o prawie 35%), a w kolejnych latach

wystąpi lekki wzrost i stabilizacja liczby osób w tym przedziale wieku, osiągając w połowie lat trzydziestych poziom około 34–35 tysięcy osób.

Istnieje więc wysokie prawdopodobieństwo, że ta obserwowana i prognozowana tendencja spowoduje automatycznie dalsze zmniejszanie się liczby studentów zarówno na studiach stacjonarnych, jak i niestacjonarnych, przynajmniej przez okres najbliższych kilku lat.



Rysunek 12. Prognozowana liczba ludności województwa zachodniopomorskiego w wieku 19–20 lat w latach 2007–2035

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wnioski

- Od 2011 roku w zauważalnym stopniu zaczęła zmniejszać się liczba studentów studiujących w systemie stacjonarnym. Niekorzystny trend jest obserwowany w szczególności na studiach I stopnia. Prognozy demograficzne dla województwa zachodniopomorskiego wskazują, że liczba ludności w wieku 19–20 lat będzie się systematycznie zmniejszać, aż do 2022 roku. Oznacza to, że w perspektywie najbliższych ośmiu lat należy spodziewać się dalszego spadku liczby studentów, zwłaszcza na studiach I stopnia. Dalszy spadek liczby studentów może spowodować konieczność zmniejszenia stanu kadry dydaktyczno-naukowej, a w konsekwencji również innych grup pracowniczych.
- Niekorzystne trendy demograficzne oraz inne czynniki bardzo istotnie wpłynęły w ostatnich latach również na zmniejszenie się liczby studentów niestacjonarnych. Zjawisko to wpływa na wielkość środków finansowych uzyskiwanych z tytułu prowadzenia działalności dydaktycznej. Należy podjąć intensywne działania, ukierunkowane na wzrost zainteresowania odpłatnymi formami kształcenia.

- Na przestrzeni ostatnich lat nastąpiło zmniejszenie się liczby doktorantów studiujących w systemie studiów niestacjonarnych i zwiększenie liczby doktorantów studiujących w systemie studiów stacjonarnych. W celu wykorzystania potencjału tkwiącego w absolwentach studiów magisterskich z okresu wyżu demograficznego należy dążyć do dalszego rozwoju studiów III stopnia. Dotyczy to zwłaszcza studiów doktoranckich prowadzonych w systemie studiów stacjonarnych.
- Zwiększaniu atrakcyjności oferty dydaktycznej powinien towarzyszyć rozwój możliwości uczestnictwa studentów w badaniach naukowych prowadzonych przez pracowników uczelni, zwłaszcza że w kontekście nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym, jest to obowiązkowy składnik procesu kształcenia studentów II stopnia, tak jak i stwarzanie sprzyjających warunków do większej mobilności (z uwzględnieniem wyjazdów na uczelnie zagraniczne), jak również rozwijanie zainteresowań niezwiązanych bezpośrednio ze studiowanym kierunkiem (na przykład artystycznych i sportowych).

..... WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

W 2014 roku US miał podpisanych ponad sześćdziesiąt umów dwustronnych z czterdziestoma siedmioma uczelniami i instytucjami naukowymi. Działania związane z mobilnością studentów i pracowników są realizowane w ramach następujących programów: Erasmus, PO Wiedza Edukacja Rozwój, Fundusz Stypendialny i Szkoleniowy, projekt IMPAKT w ramach Erasmus Mundus (od 2014 roku), Polski Erasmus dla Ukrainy (złożono deklarację przyjęcia studentów z Ukrainy).

MOBILNOŚĆ STUDENTÓW

W ostatnich pięciu latach (od roku akademickiego 2008/2009) liczba studentów wyjeżdżających na wymianę w ramach programu Erasmus kształtowała się na podobnym poziomie, średnio 143 wyjazdy rocznie, tj. poniżej 1% studentów studiujących w trybie stacjonarnym. W porównaniu do innych uczelni w Polsce, ze względu na liczbę wyjeżdżających studentów na studia, US zajmuje 23 miejsce¹⁹ (przykładowo z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w roku akademickim 2012/2013 za granicę wyjechało 827 studentów, z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu 259 studentów, a z Uniwersytetu Gdańskiego 298 studentów), natomiast ze względu na liczbę studentów wyjeżdżających na praktyki – 10 miejsce.

Dodatkowo Uniwersytet Szczeciński pozyskał środki z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020, którego realizacja przynieść ma wzrost mobilności międzynarodowej studentów

.....
¹⁹ Według danych za rok akademicki 2011/2012 ze strony <http://www.erasmus.org.pl>.

niepełnosprawnych oraz znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomicznej, dzięki czemu większa liczba studentów może korzystać z programów wymiany.

Od roku akademickiego 2010/2011 najwięcej studentów uczestniczyło w programie wymiany zagranicznej z wydziałów: Filologicznego (19% ogółu wyjeżdżających), Prawa i Administracji (19%) oraz Zarządzania i Ekonomiki Usług (18%). Najmniej aktywni pod tym względem byli studenci wydziałów: Biologii (czterech studentów) oraz Kultury Fizycznej i Promocji Zdrowia (sześciu studentów). Z wydziału Matematyczno-Fizycznego nie wyjechał żaden student.

Takie rozbieżności wynikają z wielu czynników i zależą między innymi od liczby umów partnerskich podpisanych przez poszczególne wydziały z uczelniami europejskimi (przykładowo WM-F ma obecnie podpisane tylko dwie takie umowy), poziomu znajomości języka obcego, w jakim studenci mogą studiować za granicą, a jest on stosunkowo niski (według ACKJ tylko 32% studentów rozpoczynających studia stacjonarne oraz 35% w przypadku studiów niestacjonarnych w roku akademickim 2014/2015 zdało wstępny test językowy), możliwości zaliczenia/nadrobienia przez studentów zaległości spowodowanych wyjazdem oraz ograniczeń nakładanych przez wydziały związanych na przykład z przygotowywaniem pracy licencjackiej lub magisterskiej.

Niekorzystnie w stosunku do innych uczelni kształtuje się mobilność studentów związana z wyjazdem na zagraniczne praktyki, chociaż w roku akademickim 2012/2013 wystąpił czterokrotny wzrost liczby tych wyjazdów (z 20 na 85 osób). W roku akademickim 2011/2012 US pod względem wyjazdów studentów na praktyki zajmował 45 miejsce²⁰ wśród polskich uczelni z dwudziestoma osobami wyjeżdżającymi, podczas gdy z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z tego programu skorzystało 68 osób, z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu – 68 osób, a z Uniwersytetu Gdańskiego – 36 studentów. Na praktyki najczęściej wyjeżdżają studenci z WZiEU, WH, WT i WPiA.

PRZYJAZDY STUDENTÓW ZAGRANICZNYCH

Od roku akademickiego 2010/2011 na US przyjeżdża rocznie przeciętnie około 64 studentów na studia w ramach programu Erasmus. Po spadku liczby przyjeżdżających studentów w roku akademickim 2011/2012 do 51 osób, w roku akademickim 2013/2014 nastąpił wzrost zainteresowania studentów zagranicznych (w semestrze zimowym przyjechało 72 studentów).

Najczęściej studenci przyjeżdżają studiować na Wydziale Humanistycznym (38%), Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania (20%) oraz Wydziale Prawa i Administracji (20%). Liczba studentów przyjeżdżających zależy, między innymi, od oferty dydaktycznej w języku obcym, która jest coraz bogatsza, choć obecnie w ofercie programów studiów znajduje się tylko jeden kierunek w języku angielskim (Economics and IT Applications na WNEiZ US).

²⁰ Według danych za rok akademicki 2011/2012 ze strony <http://www.erasmus.org.pl>.

Brak szerokiej oferty przedmiotów prowadzonych w języku obcym (głównie angielskim), w których uczestniczą również zagraniczni studenci realizujący pełny lub częściowy cykl kształcenia w Polsce, zmniejsza atrakcyjność studiowania na Uniwersytecie Szczecińskim.

MOBILNOŚĆ PRACOWNIKÓW UCZELNI

Z danych uzyskanych z DSM wynika, że od 2009 roku piętnastu pracowników wyjechało na zagraniczne stypendia/staże naukowe (od jednego miesiąca do roku) finansowane ze źródeł innych niż program Erasmus. W odniesieniu do liczby pracowników naukowo-dydaktycznych pracujących na uczelni, liczba pracowników wyjeżdżających na staże i stypendia naukowe jest bardzo mała.

Niestety, na przestrzeni ostatnich lat zaobserwowano spadek zagranicznych wyjazdów dydaktycznych i konferencyjnych. W 2010 roku było ich 558, a w roku 2013 tylko 383. Najczęściej za granicę wyjeżdżają pracownicy z Wydziału Nauk o Ziemi, Wydziału Humanistycznego oraz Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług.

Wzrosła natomiast liczba wyjazdów dydaktycznych w ramach programu Erasmus STA z 42 wyjazdów w roku akademickim 2010/2011 do 50 wyjazdów w roku akademickim 2012/2013. Średnia liczba dni wyjazdu wynosiła 5,5. Największa liczba wyjazdów dydaktycznych jest realizowana przez pracowników Wydziału Humanistycznego, Wydziału Teologicznego oraz Wydziału Filologicznego.

Od 2010 roku można zaobserwować również wzrost (o 40% w okresie dwuletnim) liczby zagranicznych wyjazdów szkoleniowych w ramach programu Erasmus STT (Staff Training Mobility). Uniwersytet Szczeciński w porównaniu z innymi uczelniami wyróżnia się liczbą wyjazdów szkoleniowych (w roku akademickim 2012/2013 było ich 142, co dało US trzecie miejsce wśród uczelni w kraju). W roku akademickim 2012/2013 zaobserwowano wzrost wyjazdów szkoleniowych pracowników administracyjnych pracujących na niektórych Wydziałach (od 2010 roku na WZiEU odnotowano 12 wyjazdów szkoleniowych, na WH i WF po osiem, na WNoZ – cztery, a na WPiA – trzy). Oprócz pracowników rektoratu (w roku akademickim 2012/2013 realizowali oni 29% wszystkich wyjazdów), najczęściej z wyjazdów szkoleniowych korzystali pracownicy WH, WF, WZiEU oraz WNoZ.

Wnioski

- Należy ustalić kierunki umiędzynarodowienia uczelni i priorytety działań, jakie należy podjąć, by proces ten mógł przebiegać sprawnie i efektywnie.
- Potrzebna jest aktywizacja mobilności studentów zarówno w zakresie studiów, jak i praktyk zagranicznych. Wymaga to stworzenia warunków zachęcających do wyjazdu, podejmowania działań wspierających wyjeżdżających studentów (nie zawsze polityka poszczególnych wydziałów zachęca studentów do podejmowania mobilności). W tym obszarze potrzebna jest szczegółowa diagnoza przyczyn tak małej aktywności oraz podnoszenie poziomu znajomości języków obcych wśród studentów.

- Należy zwiększać aktywność pracowników naukowych w zakresie ubiegania się o zagraniczne staże naukowe, pomagając w ich poszukiwaniu oraz aplikowaniu.
- Powinno się zachęcać pracowników naukowo-dydaktycznych do przygotowywania i prowadzenia zajęć w języku obcym, stosując dodatkowe narzędzia – oprócz przelicznika stosowanego dla liczby godzin prowadzonych w języku obcym, wynoszącego obecnie 1,3.
- Ze względu na dążenie uczelni do otwarcia się na studentów zagranicznych zauważalna jest potrzebna szkolenia pracowników administracyjnych wydziałów (między innymi w zakresie języków obcych) oraz uwzględniania faktycznej znajomości języka obcego w procesie rekrutacji.
- Ponadto istnieje potrzeba ciągłej aktualizacji i rozbudowy uczelnianej oferty przedmiotów (pula uczelnianych przedmiotów do wyboru) prowadzonych w różnych językach, które mogliby studiować zarówno studenci US, jak i studenci z zagranicy, co przyczyniłoby się do poszerzenia oferty edukacyjnej dla studentów przyjeżdżających oraz obniżenia kosztów prowadzenia zajęć dla tych studentów.
- Należy opracować spójną politykę promowania uczelni za granicą, by zachęcić zagranicznych studentów i pracowników do przyjazdu na Uniwersytet Szczeciński w ramach licznych programów wymiany.
- Należy nawiązać współpracę z miastem oraz samorządem regionalnym w celu lepszego promowania Szczecina za granicą jako miasta akademickiego.
- W odniesieniu do wyjazdów szkoleniowych, dostrzegana jest potrzeba lepszego motywowania i informowania pracowników o możliwych wyjazdach i wskazania sposobu korzystania z tych wyjazdów (motywowania pracowników administracyjnych na wydziałach) oraz wypracowania zasad przyznawania wyjazdów szkoleniowych dla pracowników administracyjnych (określania i weryfikowania celu wyjazdu).
- Należy dążyć do wzrostu znajomości języków obcych wśród wszystkich pracowników uczelni oraz rekrutować nowych – posiadających zweryfikowane kompetencje językowe.
- Uczelnia posiada stosunkowo dużą liczbę podpisanych umów o współpracy dwustronnej z uczelniami zagranicznymi. Nie istnieją jednak statystyki pokazujące, które z tych umów są rzeczywiście realizowane, należy zatem zweryfikować ich przydatność.

..... FUNKCJONOWANIE WYBRANYCH JEDNOSTEK OGÓLNOUCZELNIANYCH

Uzupełnieniem głównego tekstu diagnozy są informacje o funkcjonowaniu wybranych jednostek ogólnouczelnianych. Poniżej przedstawiono główne ograniczenia występujące w działalności tych jednostek oraz charakterystykę ich planowanych działań.

AKADEMICKI INKUBATOR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Wśród najważniejszych trudności spotykanych w realizacji działań AIP wymienić można:

- Ograniczony kontakt z beneficjentami po zakończonej inkubacji (monitorowanie firmy po skończonej inkubacji oraz dalsze doradztwo w celu wzmocnienia jej pozycji na rynku) wynikający ze zbyt małej liczby pracowników.
- Brak środków finansowych na promocję działań realizowanych przez AIP US.
- Ograniczona możliwość dostępu do specjalistów (prawnik, radca prawny, finansista, doradca zawodowy, trener zawodowy, psycholog), mimo że na uczelni pracuje kadra, której specjalistyczna wiedza mogłaby zostać wykorzystana w działaniach AIP.
- Brak w ofercie AIP narzędzi finansowych, dzięki którym młodzi przedsiębiorcy uzyskaliby wsparcie finansowe na założenie lub prowadzenie działalności gospodarczej, np. w formie niskoprocentowanych pożyczek.

W celu ograniczania powyższych barier i zapewnienia rozwoju AIP zakłada realizację następujących działań:

- Organizację na pierwszych latach studiów wykładów lub spotkań, które poświęcone będą tematyce przedsiębiorczości, szczególnie że w programach studiów często pomijana jest możliwość alternatywnej ścieżki kariery zawodowej, czyli prowadzenie własnej działalności gospodarczej.
- Organizowanie we współpracy z innymi jednostkami (działami i wydziałami) seminariów i specjalistycznych warsztatów dla kadry naukowej i studentów o tematyce dotyczącej kreatywności i metod twórczego myślenia, ochrony własności intelektualnej, analizy rynków, korzyści z prowadzenia spółki typu *spin-off* i *spin-out*.
- Pozyskiwanie finansowania ze źródeł zewnętrznych na rzecz realizacji projektów, w ramach których przewidywane jest między innymi:
 - ✓ organizowanie uczelnianego konkursu na budowę biznesplanów,
 - ✓ wyposażenie pomieszczeń *coworkingu* (służącego beneficjentom AIP) w niezbędne meble i sprzęt komputerowy,
 - ✓ uczestnictwo w targach tematycznych,
 - ✓ zorganizowanie konferencji o tematyce dotyczącej firm *spin-off* i *spin-out*,
 - ✓ tworzenie zespołów projektowych z wydziałami oraz Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji Uniwersytetu Szczecińskiego celem przedłożenia wspólnego wniosku aplikacyjnego do różnych instytucji (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie i innych umożliwiających pozyskanie finansowania na realizację projektów z zakresu przedsiębiorczości, komercjalizacji wiedzy, wdrożenia systemu i procedur komercjalizacji wiedzy i zarządzania własnością intelektualną),
 - ✓ opracowania procedur i cennika wykorzystania aparatury badawczej dla celów badań komercyjnych itp.

- Prowadzenie punktów kontaktowych, doradztwa i konsultacji związanych z przedsiębiorczością (współpraca z ZARR SA będącą Regionalnym Punktem Kontaktowym Krajowego Systemu Usług na podstawie zawartego Listu Intencyjnego).
- Rozwój oferty kierowanej do osób zamierzających założyć własną działalność gospodarczą lub prowadzących własną firmę:
 - ✓ wprowadzenie lub udoskonalenie doradztwa prawnego, marketingowego, organizacyjnego itp.,
 - ✓ pomoc w pozyskiwaniu finansowania, w tym w postaci grantów i pożyczek z funduszy pożyczkowych, jak również wsparcie merytoryczne i finansowe przez tzw. aniołów biznesu (*business angel*), funduszy załączkowych i typu *venture*.
- Umożliwienie korzystania przez przedstawicieli biznesu z infrastruktury uczelni, w tym z budynków i terenów o wysokim standardzie w ramach przeprowadzania prac badawczych na potrzeby przedsiębiorców.
- Wypracowanie i wdrożenie optymalnego produktu finansowego dostosowanego dla młodych przedsiębiorstw mających trudności z uzyskaniem kapitału na rozwój na komercyjnym rynku finansowym we współpracy z instytucjami finansowania ryzyka typu Zachodniopomorski Regionalny Fundusz Poręczeń Kredytowych, Polska Fundacja Przedsiębiorczości, Urząd Marszałkowski, Urząd Miasta, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i innych.
- Zapewnienie przez uczelnię odpowiedniej powierzchni pod działalność gospodarczą małej skali z indywidualnymi pomieszczeniami biurowymi, pomieszczeniami typu *open space*, *coworking*.
- Dążenie do zintensyfikowania procesów transferu technologii do otoczenia poprzez:
 - ✓ kontakty z instytucjami: naukowymi, rynku pracy, otoczenia biznesu oraz pomoc w tworzeniu firm „opartych na wiedzy”,
 - ✓ tworzenie właściwego klimatu dla działań innowacyjnych dzięki pozyskany przez uczelnię środkom finansowym (od przedsiębiorców, ministerstw, instytucji finansujących) na realizację ambitnych programów podejmowanych na potrzeby środowiska akademickiego,
 - ✓ pomoc w procesie tworzenia firm przez pracowników naukowych i doktorantów w oparciu o wyspecjalizowaną wiedzę zdobytą w trakcie projektów badawczych.
- Zintensyfikowanie działań w ramach postinkubacji poprzez prowadzenie systematycznego monitorowania losów beneficjentów AIP. Badania te dostarczą informacji między innymi o problemach, z jakimi spotykają się beneficjenci, zakresie uzyskanej przez nich pomocy w okresie inkubacji oraz zrealizowanych przedsięwzięciach.

BIURO DS. JAKOŚCI KSZTAŁCENIA / PEŁNOMOCNIK REKTORA

DS. JAKOŚCI KSZTAŁCENIA

Realizacja zadań Biura ds. Jakości Kształcenia jest utrudniona ze względu na:

- ✓ niewystarczający stan infrastruktury technicznej niezbędnej do ankietowania,
- ✓ brak środków finansowych, które przeznaczone być powinny na intensywniejsze wspieranie innowacyjności dydaktycznej i realizacji planów prowadzących do poprawy jakości kształcenia.

Uniwersytet Szczeciński powinien być uczelnią „kształcącą przez całe życie”, dążyć do jedności badań naukowych i edukacji oraz wysokiej jakości kształcenia, stać się regionalnym liderem wprowadzania innowacji programowych i metodycznych w procesie kształcenia oraz zapewniać wszechstronne akademickie wykształcenie dzięki tworzeniu odpowiednich programów studiów i poprawie ich organizacji.

Osiągnięcie tych zamierzeń będzie możliwe przede wszystkim poprzez:

- Poszerzanie i unowocześnianie oferty dydaktycznej:
 - ✓ tworzenie nowych kierunków studiów zgodnych z misją uczelni i jednocześnie odpowiadających potrzebom rynku pracy i zmieniającej się strukturze nauki,
 - ✓ tworzenie i utrzymywanie kierunków studiów mogących wyróżniać Uniwersytet Szczeciński na tle innych uczelni w regionie, przy uwzględnieniu posiadanych uprawnień poszczególnych jednostek do nadawania stopni naukowych,
 - ✓ rozwój, promocję i prowadzenie różnorodnych form kształcenia ustawicznego,
 - ✓ uznawanie efektów uczenia się zdobytych poza edukacją formalną,
 - ✓ przygotowywanie oferty studiów II stopnia z uwzględnieniem potencjału naukowego i badawczego uczelni,
 - ✓ rozszerzenie oferty studiów doktoranckich dzięki uzyskiwaniu dalszych uprawnień do nadawania stopni naukowych.
- Doskonalenie jakości kształcenia i procesów dydaktycznych:
 - ✓ wspieranie działań prowadzących do indywidualizacji procesu kształcenia,
 - ✓ pobudzanie kreatywności studentów, wyrabianie umiejętności samodzielnego zdobywania i uzupełniania wiedzy oraz pracy w zespole,
 - ✓ wykorzystywanie w procesie dydaktycznym innowacyjnych metod nauczania, dostosowanych do wymogów współczesności,
 - ✓ wprowadzanie systemu motywującego, wpływającego na podniesienie jakości pracy dydaktycznej nauczycieli akademickich.
- Doskonalenie Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia (WSZJK) poprzez:
 - ✓ rozszerzenie zakresu tematycznego badań prowadzonych wśród społeczności akademickiej, kandydatów na studia, absolwentów i pracowników,
 - ✓ doskonalenie sposobów weryfikacji efektów kształcenia przez ukierunkowanie systemu na ocenę zgodności zamierzonych efektów kształcenia, sformułowanych dla danego programu studiów z efektami rzeczywiście osiąganymi przez studentów i absolwentów,

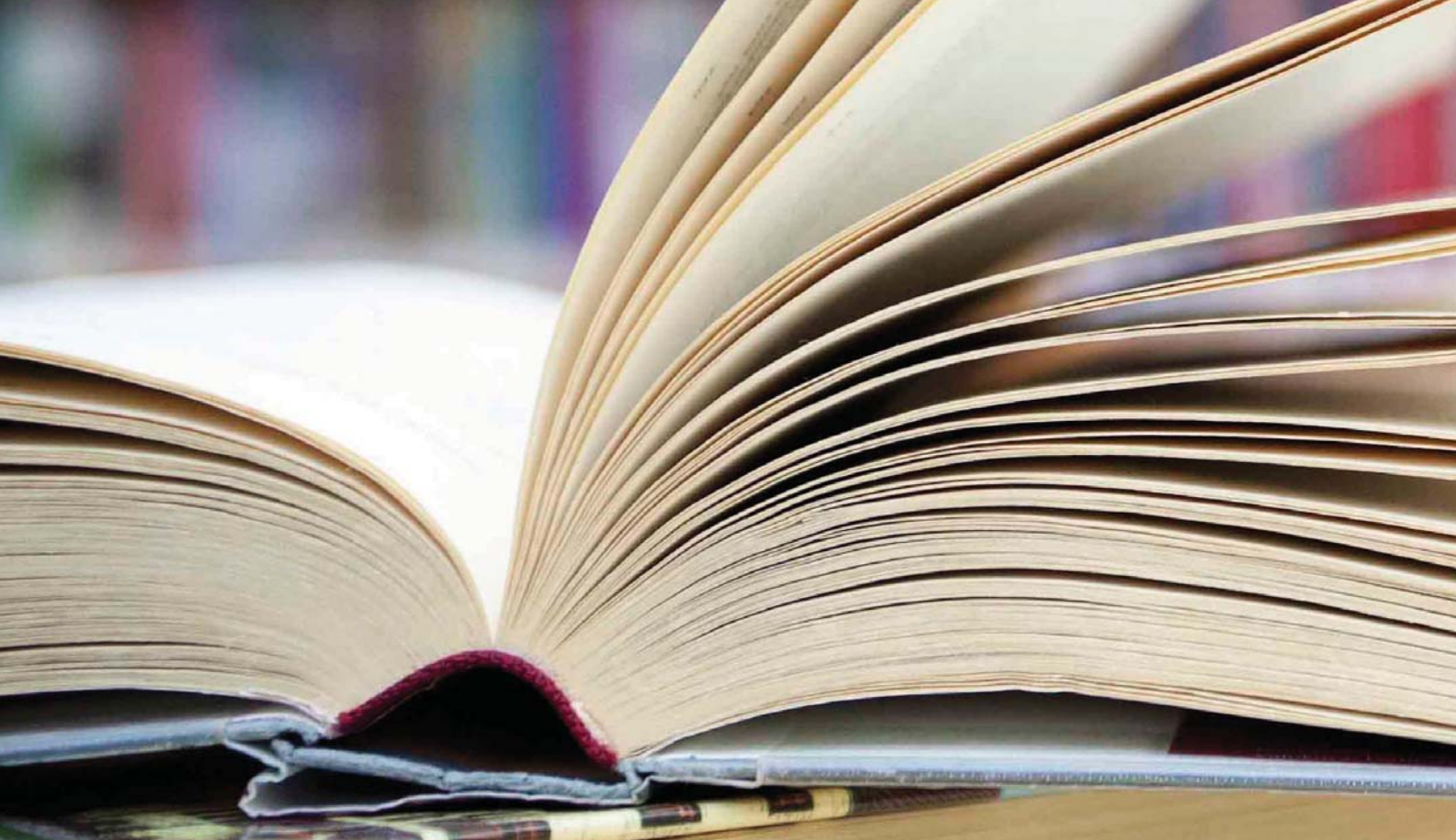
- ✓ poszerzanie i lepsze wykorzystanie wiedzy o jakości procesu kształcenia (analizowanie danych pochodzących z różnych źródeł),
- ✓ stworzenie katalogu dobrych praktyk w działaniach prowadzących do podnoszenia jakości kształcenia.
- Wzrost umiędzynarodowienia procesu kształcenia dzięki:
 - ✓ zwiększaniu oferty studiów i zajęć w językach kongresowych oraz rozszerzanie oferty ze szczególnym uwzględnieniem studiów prowadzonych w języku angielskim,
 - ✓ stymulowanie międzynarodowej wymiany studentów, doktorantów i nauczycieli akademickich.
- Wprowadzenie nowych zasad rekrutacji na studia II stopnia, określających precyzyjniej wymagania wstępne w stosunku do kandydatów, co umożliwi zawężenie kręgu absolwentów studiów I stopnia mogących podjąć studia stopnia II określonego typu do osób, które osiągnęły odpowiednie efekty kształcenia na I stopniu studiów. Dotychczasowy brak tych wymagań mógł powodować obniżenie poziomu kształcenia na studiach II stopnia.

BIBLIOTEKA UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO ORAZ DZIAŁALNOŚĆ WYDAWNICZA

Zmiany w sieci bibliotek Uniwersytetu Szczecińskiego konieczne do obniżenia kosztów funkcjonowania zmagają się w kierunku centralizacji całej sieci, a co za tym idzie, restrukturyzacji zatrudnienia. Nie oznacza to automatycznej redukcji poziomu zatrudnienia, lecz jego dostosowanie pod względem liczby zatrudnionych i pełnionych przez nich funkcji do rozmiarów i charakteru działalności biblioteki.

Podstawowym zagrożeniem dla sieci bibliotecznej nie jest, wbrew pozorom, centralizacja bibliotek, a od lat niewystarczające środki finansowe przeznaczone przez uczelnię na rozwój zbiorów bibliotecznych (brak wyznaczonego budżetu na zbiory). Sytuację ratują nieco środki wydzielane na zakup książek pochodzące z grantów (rozbudowa zbiorów Biblioteki Matematyczno-Fizycznej), z programu Service Inter-Lab (znaczące kwoty na bazy i książki dla biblioteki Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług) oraz bezpośrednio z budżetów wydziałów (zwłaszcza Wydziału Prawa i Administracji, Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania oraz Wydziału Teologicznego).

Sytuację ratuje także dostęp do podstawowych baz danych, które nabywa MNiSW. (tzw. licencje krajowe). Nie zmienia to jednak faktu, że w ocenie reprezentantów wielu dziedzin i specjalności uprawianych na naszej uczelni posiadany księgozbiór jest zbyt skromny w stosunku do potrzeb. Aby utrzymać obecny poziom uprawiania nauki, a następnie myśleć o jego podniesieniu, trzeba zwiększyć wydatki na zakup niezbędnej literatury naukowej, w tym głównie na dostępy do elektronicznych baz danych. Więcej szczegółów dotyczących bieżących i planowanych zmian w działalności Biblioteki US, w tym funkcjonowania centrów biblioteczno-informacyjnych, znajduje się w dokumentach: Strategia rozwoju Biblioteki US do roku 2016 oraz Sprawozdanie z działalności Biblioteki Głównej. Ten drugi dokument został przedstawiony podczas obrad Senatu US w dniu 27.11.2014, w ramach któ-



rych podjęta została uchwała o zmianie organizacyjnej polegającej na połączeniu Biblioteki Głównej z Wydawnictwem Naukowym Uniwersytetu Szczecińskiego.

- Do słabych stron procesu wydawniczego WN US zalicza się:
 - ✓ Brak stabilności w ustalaniu wysokości corocznej dotacji.
 - ✓ Brak powiązania wielkości planu wydawniczego z wielkością przyznanej dotacji.
 - ✓ Zwiększanie zadań jednostki w trakcie roku budżetowego bez zagwarantowania źródeł finansowania.
 - ✓ Zwiększanie udziału czasopism w planie wydawniczym (zwiększenie periodyczności), spadek udziału monografii (ograniczona liczba arkuszy w ramach planu wydawniczego, co powoduje spadek przychodów ze sprzedaży).
 - ✓ Ograniczone możliwości skrócenia czasu wydania publikacji (konieczność przeprowadzenia pełnego cyklu wydawniczego, czasochłonność procesu wydawniczego związana z zachowaniem konieczności recenzowania, dostosowaniem publikacji do uwag recenzenta; wyłanianie redaktora językowego w przetargu zajmuje ok. 1–1,5 miesiąca).
 - ✓ Wpływ tytułów (zwłaszcza monografii) do innych wydawnictw, powodujący spadek przychodów Wydawnictwa z tytułu wydawania publikacji.
 - ✓ Pogarszającą się sytuację na rynku książki (wydawnictw, księgarzy) – spadek obrotów handlowych w tym sektorze.
 - ✓ Nieodpowiednią infrastrukturę techniczno-biurową (przestarzały sprzęt komputerowy, nieaktualizowane oprogramowanie, stare i zniszczone meble biurowe, pomieszczenia wymagające remontu).
 - ✓ Systematyczne udostępnianie treści naukowych wybranych tytułów w internecie przyczyniające się do spadku przychodów wydawnictwa.
- Plany rozwoju/restrukturyzacji działalności wydawniczej, aktualne również po dokonaniu zmiany organizacyjnej, polegającej na włączeniu Wydawnictwa w strukturę BG US, obejmują:
 - ✓ Monitorowanie i reagowanie na zmiany zachodzące na rynku książki naukowej (wypieranie książki drukowanej przez książkę elektroniczną, druk „na żądanie”, nowe formy



funkcjonowania publikacji naukowych w internecie, współpraca z profesjonalnymi dystrybutorami książki elektronicznej, format e-book, platformy cyfrowe, bazy indeksacyjne itp.).

- ✓ Dywersyfikację kanałów dystrybucji treści naukowych w wersji elektronicznej (odpłatne udostępnianie publikacji za pośrednictwem profesjonalnych platform cyfrowych: e-Publikacje Nauki Polskiej ePNP.pl, Ibuk.pl).
- ✓ Rozszerzenie sieci dystrybucyjnej publikacji w wersji papierowej – współpraca z Ogólnopolskim Systemem Dystrybucji Wydawnictw Azymut Sp. z o.o.
- ✓ Rozbudowę i promocję e-księgarni Uniwersytetu Szczecińskiego.
- ✓ Współpracę z bazami indeksacyjnymi czasopism naukowych w celu zamieszczania treści czasopism w systemie Open Access (BazEkon, BazTech, CEJSH, AGRO, Index Copernicus, inne).
- ✓ Współpracę z redakcjami czasopism naukowych w celu podwyższania punktacji tych czasopism (ocena MNiSW).
- ✓ Dalsze dostosowywanie struktury organizacyjnej do założeń przyjętych w strategii.
- ✓ Maksymalizację efektów działań nowo utworzonego pionu marketingowo-sprzedażowego.
- ✓ Dostosowanie czasu wydania publikacji naukowych do potrzeb i oczekiwań pracowników.



ZAŁĄCZNIK 2

ZGODNOŚĆ CELÓW STRATEGICZNYCH UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Z CELAMI I PRIORYTETAMI OKREŚLONYMI
W MIĘDZYNARODOWYCH, KRAJOWYCH
I REGIONALNYCH DOKUMENTACH STRATEGICZNYCH

Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020

Strategia Rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego (cele strategiczne)	Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego (cele strategiczne, cele kierunkowe)
Cel nr 1: Podniesienie jakości badań naukowych	Cel nr 1: Wzrost innowacyjności i efektywności gospodarowania (1.1. Wzrost innowacyjności gospodarki)
	Cel nr 5: Budowanie otwartej i konkurencyjnej społeczności (5.1. Rozwój kadr innowacyjnej gospodarki)
Cel nr 2: Podniesienie jakości i poziomu kształcenia	Cel nr 5: Budowanie otwartej i konkurencyjnej społeczności (5.3. Rozwój kształcenia ustawicznego)
Cel nr 3: Wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego	Cel nr 5: Budowanie otwartej i konkurencyjnej społeczności (5.1. Rozwój kadr innowacyjnej gospodarki)
Cel nr 4: Współpraca z otoczeniem	Cel nr 6: Wzrost tożsamości i spójności społecznej regionu (6.5. Rozwijanie dorobku kulturowego jako fundamentu tożsamości regionalnej)

Strategia Rozwoju Miasta Szczecin 2025

Strategia Rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego (cele strategiczne)	Strategia Rozwoju Miasta Szczecin 2025 (cele strategiczne, cele operacyjne)
Cel nr 1: Podniesienie jakości badań naukowych	Cel nr 3: Szczecin – miasto o wysokim kapitale intelektualnym (3.2. Wspieranie rozwoju szczecińskiego ośrodka naukowego oraz współpracy środowisk nauki, gospodarki, kultury, sportu oraz lokalnych elit)
Cel nr 2: Podniesienie jakości i poziomu kształcenia	Cel nr 3: Szczecin – miasto o wysokim kapitale intelektualnym (3.3. Poszerzanie zakresu, dostępności i jakości edukacji)
	Cel nr 2: Szczecin – miasto nowoczesnej, konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki (2.2. Podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw)
Cel nr 3: Wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego	Cel nr 3: Szczecin – miasto o wysokim kapitale intelektualnym (3.2. Wspieranie rozwoju szczecińskiego ośrodka naukowego oraz współpracy środowisk nauki, gospodarki, kultury, sportu oraz lokalnych elit)
Cel nr 4: Współpraca z otoczeniem	Cel nr 3: Szczecin – miasto o wysokim kapitale intelektualnym (3.2. Wspieranie rozwoju szczecińskiego ośrodka naukowego oraz współpracy środowisk nauki, gospodarki, kultury, sportu oraz lokalnych elit)



Pozostałe dokumenty poddane analizie
na potrzeby aktualizacji strategii rozwoju Uniwersytetu Szczecińskiego

Lp.	Nazwa dokumentu
1	Report to EC on "Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions"
2	Skills Supply and Demand in Europe. Medium-term Forecast up to 2020
3	Rozporządzenie MNiSW z dnia 13 lipca 2012 r. w sprawie kryteriów i trybu przyznawania kategorii naukowej jednostkom naukowym, DzU z 2012, poz. 877 ze zm.
4	Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, DzU z 2014, poz. 1788 ze zm.
5	Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Nauki, DzU z 2010, poz. 617 ze zm.
6	Krajowy Program Badań, Założenia polityki naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa, Załącznik do uchwały nr 164/2011 Rady Ministrów z 16 sierpnia 2011 r.
7	Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej
8	Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2012–2020 „Dynamiczna Polska” (Ministerstwo Gospodarki)
9	Założenia Umowy Partnerstwa (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego)
10	Stan i perspektywy rozwoju infrastruktury informatycznej nauki do roku 2020

NOTATKI

NOTATKI



WWW.USZ.EDU.PL