

Misja, wizja oraz cele strategiczne
i operacyjne Uniwersytetu
Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Grudzień 2011

1. Misja i wizja UMCS

1.1. Misja UMCS

Misją Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie jest kształcenie na wysokim poziomie, dające absolwentom wiedzę i umiejętności niezbędne do rozpoczęcia pracy zawodowej lub kariery naukowej, prowadzenie badań wnoszących istotny wkład w rozwój nauki i gospodarki oraz wspieranie rozwoju Lublina i województwa lubelskiego poprzez prowadzoną działalność dydaktyczną, badawczą i kulturalną oraz promocję regionu w kraju i za granicą.

1.2. Wizja UMCS w 2021 r.

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w 2021 r. jest największą i najlepiej ocenianą uczelnią w Polsce Wschodniej i w pierwszej piątce uniwersytetów w Polsce, o stabilnej sytuacji finansowej, atrakcyjną zarówno dla studentów z kraju jak i zza granicy, prowadzącą wysokiej jakości badania naukowe, aktywnie funkcjonującą w obszarze komercjalizacji wiedzy oraz aktywnie współpracującą z podmiotami otoczenia społeczno - gospodarczego.

Władze UMCS są odpowiedzialne za wypełnianie przez uczelnię swojej misji, między innymi poprzez profesjonalne zarządzanie strategiczne uczelnią, prowadzenie aktywnego i konstruktywnego dialogu z pracownikami uczelni oraz przez promowanie i reprezentowanie uczelni na zewnątrz, w tym inicjowanie współpracy z podmiotami społeczno-gospodarczymi obecnymi w regionie

Nauczyciele akademicki utożsamiają się z misją i celami uczelni i czują się współodpowiedzialni za jej funkcjonowanie, prowadzą wysokiej jakości działalność dydaktyczną i badawczą, a ich aktywność w tym zakresie ma kluczowe znaczenie w procesie wynagradzania i awansów.

Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi aktywnie i profesjonalnie wspierają kadrę akademicką i władze uczelni w realizacji ich zadań.

Studenci UMCS kształcą się na kierunkach, które są zgodne z ich zainteresowaniami, mają też duże możliwości dostosowywania zakresu kształcenia do swoich potrzeb. Są zadowoleni z poziomu kształcenia oraz z warunków studiowania na UMCS.

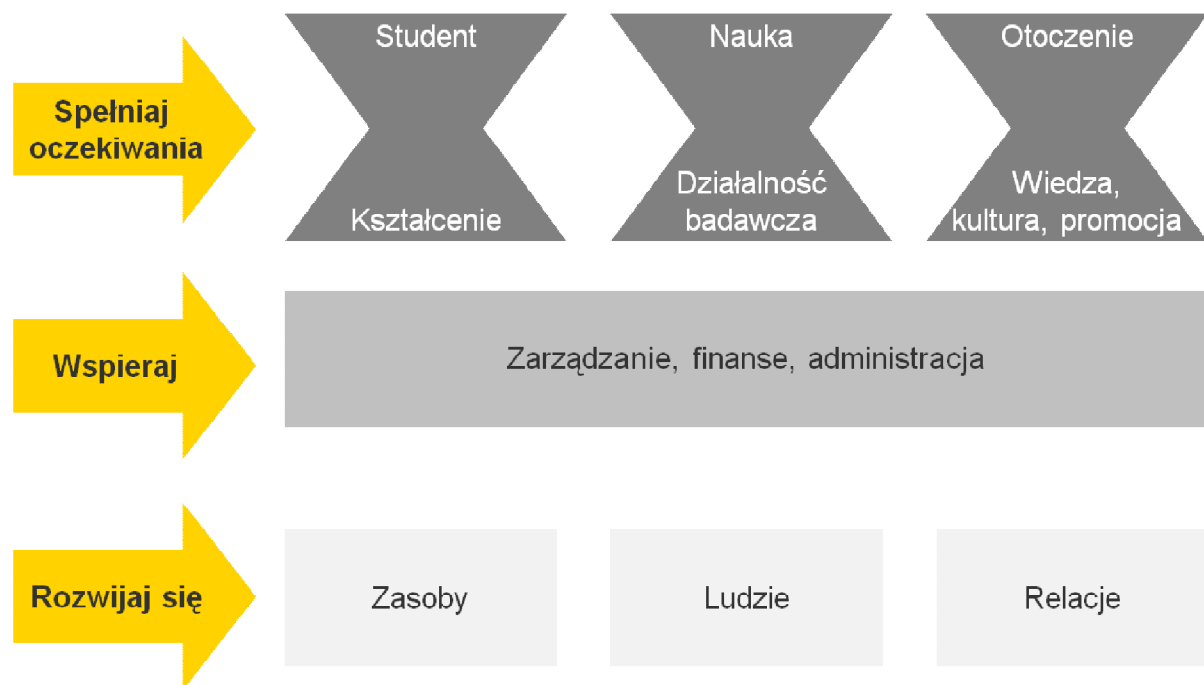
Absolwenci UMCS posiadają wiedzę niezbędną do rozpoczęcia pracy zawodowej lub kariery naukowej. Czują się związani z uczelnią i utrzymują z nią kontakt również po zakończeniu edukacji.

2. Cele strategiczne i operacyjne UMCS

2.1. Podejście do opracowania celów strategicznych i operacyjnych

Rekomendowane niżej cele rozwojowe UMCS stworzone zostały w oparciu o metodykę Zrównoważonej Karty Wyników (ang. *BSC - Balanced ScoreCard*) adoptowaną do potrzeb instytucji sektora publicznego. Istotą tego podejścia jest zrównoważenie celów strategicznych i działań w kluczowych dla funkcjonowania jednostki perspektywach:

- ▶ odbiorców usług (studenci, naukowcy oraz otoczenie regionalne);
- ▶ procesów wewnętrznych;
- ▶ rozwoju.



Rysunek 1. Proponowana hierarchia strategicznych obszarów rozwoju UMCS.

W efekcie, ostatecznie otrzymano pięć perspektyw/obszarów, do których zostały przypisane cele strategiczne i operacyjne:

- ▶ Perspektywa odbiorców usług:
 - Obszar Kształcenia;
 - Obszar Badań naukowych;
 - Obszar Relacji z otoczeniem;
- ▶ Perspektywa Procesów wewnętrznych;
- ▶ Perspektywa Rozwoju.

2.2. Propozycja celów strategicznych i operacyjnych

Cele strategiczne w obszarze kształcenia to:

- ▶ Umiędzynarodowienie kształcenia;
- ▶ Poprawa jakości kształcenia;
- ▶ Poprawa warunków studiowania.

Cele strategiczne w obszarze badań naukowych to:

- ▶ Poprawa jakości badań naukowych;
- ▶ Zwiększenie przychodów z działalności badawczej;
- ▶ Umiędzynarodowienie badań.

W obszarze relacji z otoczeniem proponujemy następujące cele strategiczne:

- ▶ Budowanie trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem;
- ▶ Budowa pozytywnego wizerunku UMCS;
- ▶ Wykorzystanie potencjału gospodarczego regionu w działalności UMCS.

W perspektywie procesów wewnętrznych cele strategiczne UMCS to:

- ▶ Poprawa procesów wsparcia podstawowej działalności UMCS;
- ▶ Stabilizacja sytuacji finansowej UMCS;
- ▶ Poprawa zarządzania strategicznego uczelnią.

W perspektywie rozwoju wyróżniono następujące cele strategiczne:

- ▶ Rozwój kapitału ludzkiego;
- ▶ Poprawa zarządzania majątkiem uczelni;
- ▶ Zacieśnienie współpracy z uczelniami z Lublina.

Zestawienie celów operacyjnych przypisanych do poszczególnych celów strategicznych zawiera poniższa tabela.

CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE
KSZTAŁCENIE	
Umiędzynarodowienie kształcenia	Zwiększenie udziału obcokrajowców wśród studentów UMCS
	Zwiększenie udziału obcokrajowców w kadrze naukowo-dydaktycznej
	Poprawa kompetencji pracowników UMCS do prowadzenia zajęć dydaktycznych w językach obcych
	Zwiększenie liczby kierunków studiów prowadzonych w pełni w języku angielskim
	Zwiększenie aktywności zagranicznej studentów UMCS
Poprawa jakości kształcenia	Dostosowanie oferty dydaktycznej do obecnych i prognozowanych potrzeb rynku pracy
	Wzrost efektywności systemu oceny jakości kształcenia
	Zwiększenie udziału praktyków w prowadzeniu zajęć
	Zwiększenie możliwości indywidualizacji toku studiów przez studentów
Poprawa warunków studiowania	Poprawa jakości infrastruktury uczelnianej
	Zwiększenie wykorzystania przez władze uczelni i pracowników naukowo-dydaktycznych elektronicznych form komunikacji ze studentami
	Poprawa jakości obsługi studentów przez pracowników administracyjnych
BADANIA	
Poprawa jakości badań naukowych	Osiągnięcie przez wszystkie wydziały UMCS kategorii A lub A+ w ocenie KEJN
	Wzrost udziału badań o charakterze interdyscyplinarnym
	Zapewnienie planowania i zarządzania strategicznego w obszarze badań naukowych
Zwiększenie przychodów z działalności badawczej	Istotne zwiększenie liczby badań finansowanych na zasadach konkursowych
	Osiągnięcie przez jednostki uczelni statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego
	Zwiększenie przychodów z komercjalizacji wyników prac badawczych w UMCS
Umiędzynarodowienie badań	Zwiększenie liczby pracowników naukowych z zagranicy o znaczącym dorobku naukowym
	Zwiększenie liczby publikacji UMCS w zagranicznych czasopismach naukowych
	Zwiększenie liczby projektów badawczych realizowanych wspólnie z zagranicznymi ośrodkami naukowymi

CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE
RELACJE Z OTOCZENIEM	
Budowanie trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem	Budowa ogólnodostępnej bazy wiedzy o działalności UMCS, jego pracownikach i absolwentach
	Budowa relacji z absolwentami UMCS
	Wsparcie władz lokalnych w realizacji strategii rozwoju Lubelszczyzny
Budowa pozytywnego wizerunku UMCS	Intensyfikacja działań promujących sukcesy uczelni oraz najlepszych studentów, absolwentów i pracowników naukowo-dydaktycznych UMCS
	Pełniejsze wykorzystanie potencjału jednostek organizacyjnych uczelni do promocji UMCS poprzez działalność edukacyjną, kulturalną i sportową
	Likwidacja barier i wsparcie oddolnych inicjatyw w zakresie promocji UMCS i poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni
Wykorzystanie potencjału gospodarczego regionu w działalności UMCS	Wykorzystanie lokalnych nisz gospodarczych w rozwoju działalności dydaktycznej i badawczej
	Zaangażowanie sektora przedsiębiorstw z województwa lubelskiego w tworzenie programów studiów oraz badań naukowych
PROCESY WEWNĘTRZNE	
Poprawa procesów wsparcia podstawowej działalności UMCS	Określenie i wyraźne rozdzielenie zakresu obowiązków działów wsparcia i działów merytorycznych w poszczególnych obszarach działalności uczelni
	Dostosowanie kompetencji pracowników administracyjnych do powierzanych im obowiązków
	Zwiększenie efektywności funkcjonowania działów wsparcia
Stabilizacja sytuacji finansowej UMCS	Osiągnięcie przez wszystkie jednostki realizujące podstawową działalność uczelni dodatniego wyniku finansowego
	Usprawnienie procesu pozyskiwania funduszy zewnętrznych
Poprawa zarządzania strategicznego uczelnią	Poprawa jakości komunikacji wewnętrznej na uczelni oraz znajomości ram regulacyjnych wśród pracowników UMCS
	Optymalizacja procesów zarządzania wewnętrznego
	Powiązanie procesu budżetowania z realizacją celów strategicznych uczelni i wydziałów

CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE
ROZWÓJ	
Rozwój kapitału ludzkiego	Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi
	Zwiększenie poziomu utożsamiania się pracowników z uczelnią i jej celami
	Optymalizacja struktury kadrowej uczelni
	Uzależnienie poziomu wynagrodzenia pracowników od wyników ich pracy
Poprawa zarządzania majątkiem uczelni	Uporządkowanie kwestii majątkowych UMCS
	Wprowadzenie analizy ekonomicznej planowanych inwestycji
	Optymalizacja wykorzystania infrastruktury lokalowej w ramach uczelni
Zacieśnienie współpracy z uczelniami z Lublina	Prowadzenie wspólnych projektów badawczych z uczelniami z regionu
	Koordinacja rozwoju infrastruktury badawczej z uczelniami z regionu
	Rozpoczęcie procesu konsolidacji uczelni w regionie

2.3. Uzasadnienie propozycji celów strategicznych

Umiejdzynarodowienie kształcenia, rozumiane jako zwiększenie udziału obcokrajowców wśród studentów i kadry dydaktycznej, a także jako zwiększenie aktywności zagranicznej studentów UMCS jest celem, który pozwoli zaadresować wiele istotnych problemów uczelni. Przede wszystkim, wzrost liczby studentów zza granicy będzie kluczowym czynnikiem łagodzenia prognozowanego negatywnego wpływu zmian demograficznych na liczbę krajowych studentów. W tym kontekście będzie też pozytywnie wpływać na sytuację finansową UMCS. Zwiększenie udziału obcokrajowców wśród studentów i nauczycieli akademickich, dzięki wymianie doświadczeń, będzie miało też pozytywny wpływ na jakość kształcenia oraz badań naukowych w UMCS. Dodatkowo, wzrost międzynarodowej aktywności uczelni przyczyni się do poprawy pozycji UMCS w rankingach szkół wyższych - obecnie brak zajęć w językach obcych oraz studentów zagranicznych w istotny sposób obniża ocenę UMCS. Realizacja celu będzie wymagała istotnego podniesienia kompetencji pracowników UMCS do prowadzenia zajęć dydaktycznych w językach obcych oraz prowadzenia w językach obcych całych kierunków studiów.

Poprawa jakości kształcenia jest celem, który w bezpośredni sposób będzie przyczyniać się do wypełniania misji uczelni. Na podstawie analizy słabych i silnych stron uczelni stwierdzono, że kluczowymi warunkami poprawy jakości kształcenia w UMCS jest stworzenie mechanizmu oceny jakości kształcenia oraz lepsze dostosowanie oferty dydaktycznej do obecnych i prognozowanych potrzeb rynku pracy. Brak takiego dostosowania zgłaszają zarówno studenci jak i przedsiębiorstwa z regionu. Ponadto, jak wskazuje analiza uwarunkowań zewnętrznych rozwoju UMCS oraz nadrzędnych wobec strategii UMCS dokumentów strategicznych, zarówno na poziomie krajowym jak i międzynarodowym (poziom Unii Europejskiej), coraz większy nacisk jest kładziony na konieczność zapewnienia kształcenia prowadzącego do zdobycia kwalifikacji i umiejętności niezbędnych na rynku pracy. Takiemu dostosowaniu sprzyjać będzie również zwiększenie udziału praktyków w tworzeniu i prowadzeniu zajęć oraz uelastycznienie toku studiów poprzez zwiększenie możliwości jego indywidualizacji przez studentów.

Na podstawie analizy badań postrzegania UMCS przez studentów oraz innych materiałów wewnętrznych UMCS stwierdzono, że istotne znaczenie dla budowania wizerunku uczelni będzie miała **poprawa warunków studiowania** w obszarze jakości infrastruktury uczelnianej a także komunikacji z nauczycielami akademickimi oraz pracownikami administracyjnymi.

Poprawa jakości badań naukowych, podobnie jak miało to miejsce w przypadku kształcenia, jest celem przyczyniającym się bezpośrednio do realizacji misji uczelni. W związku z zachodzącymi zmianami w finansowaniu badań naukowych, zarówno ze środków krajowych jak i unijnych, wysoka jakość prac badawczych będzie miała kluczowe znaczenie dla zapewnienia stabilności finansowej uczelni. Wysoka jakość badań naukowych poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni będzie też warunkiem koniecznym do tego, by mogły ubiegać się o status Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego. Należy podkreślić, że uzyskanie takiego statusu jest ambicją władz uczelni. Wprowadzanie coraz bardziej konkurencyjnych zasad przyznawania środków, w połączeniu z negatywnymi finansowymi skutkami prognozowanych trendów demograficznych oznacza, że w najbliższym czasie UMCS będzie musiał istotnie zwiększyć **przychody z działalności badawczej** - zarówno ze źródeł konkursowych (granty), źródeł dodatkowych (np. status KNOW) jak i dzięki komercjalizacji wyników badań. Ważnym celem, umożliwiającym istotne podniesienie jakości prac badawczych realizowanych w UMCS, jest umiejdzynarodowienie badań rozumiane jako zwiększenie liczby doświadczonych pracowników naukowych z zagranicy w kadrze UMCS, zwiększenie liczby publikacji pracowników UMCS publikowanych za granicą oraz jako zwiększenie liczby projektów badawczych realizowanych we współpracy z zagranicznymi ośrodkami naukowymi.

Utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem stanowi tzw. trzecią misję uniwersytetu. W sposób pośredni (np. przez współpracę z przedsiębiorstwami) przyczynia się też do poprawy jakości działalności dydaktycznej oraz badawczej uczelni. Problem braku **trwałych więzi pomiędzy UMCS a otoczeniem** wielokrotnie pojawiał się w dyskusjach w trakcie warsztatów strategicznych. Rozmówcy wskazywali na brak dostępności informacji o uczelni i zakresie jej działalności, a także na zbyt małe angażowanie się uczelni w rozwój regionu. Często wskazywano też na niedostateczną promocję uczelni, w tym zwłaszcza na brak **budowania pozytywnego wizerunku UMCS**, np. poprzez informowanie o sukcesach jej studentów i pracowników. W opinii rozmówców intensyfikacja działań w tym obszarze jest niezbędna do tego, by zneutralizować znaczną liczbę pojawiających się w ostatnich latach negatywnych informacji prasowych dotyczących UMCS (np. w związku z rosnącym zadłużeniem uczelni). W tym miejscu warto podkreślić, że w budowie pozytywnego wizerunku uczelni, a także bardziej ogólnie w budowaniu relacji z otoczeniem, bardzo dużą rolę powinna odgrywać działalność edukacyjna, kulturalna i sportowa rozwijana w UMCS. Cel ten powinien też być szczególnie silnie wyeksponowany w strategiach niektórych jednostek organizacyjnych (tj. Centrum Języka i Kultury Polskiej, Ogród Botaniczny, Akademickie Centrum Kultury, Wydawnictwo UMCS, Centrum Nauczania i Certyfikacji Języków Obcych, Centrum Kultury Fizycznej).

Budowa relacji z otoczeniem gospodarczym może z kolei istotnie wspierać rozwój oraz zwiększać przychody z działalności badawczej uczelni, jeśli rozwój ten będzie kierunkowo zgodny z oczekiwaniami i potrzebami sektora przedsiębiorstw (np. rozwój badań naukowych w niszach gospodarczych regionu, takich jak sektor rolno-spożywczy, sektor lotniczy, sektor medyczny itd.). Kapitał relacji z sektorem przedsiębiorstw sprzyjać też będzie lepszemu dostosowaniu oferty dydaktycznej do wymagań rynku pracy.

Warsztaty strategiczne pozwoliły zidentyfikować cały szereg problemów związanych z wewnętrznym funkcjonowaniem UMCS. Najważniejsze z nich dotyczą - zdaniem pracowników naukowo-dydaktycznych - niedostatecznej jakości usług administracyjnych oraz - zdaniem pracowników administracyjnych - nadmiarem obowiązków w stosunku do liczby pracowników działów wsparcia. Problemy te prowadzą do narastania konfliktów i atmosfery nieufności wśród pracowników UMCS, istotnie utrudniają też realizację podstawowych zadań uczelni. Dlatego **poprawa procesów wsparcia podstawowej działalności UMCS**, między innymi poprzez precyzyjne zdefiniowanie zakresu obowiązków i standardu świadczonych usług oraz lepsze dostosowanie kompetencji do wymagań, stanowi jeden z najważniejszych celów strategicznych UMCS w nadchodzących latach. Wiele krytycznych głosów dotyczyło nadal nie w pełni funkcjonującego zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie.

Po wielu latach notowanej straty finansowej, w ostatnich dwóch latach UMCS osiągnął dodatni wynik finansowy. Teraz ważne jest podjęcie działań, które umożliwią **stabilizację korzystnej sytuacji finansowej uczelni** w przyszłości. W tym obszarze niezbędne będzie istotne usprawnienie procesu pozyskiwania funduszy zewnętrznych, co wymagać będzie zarówno budowania odpowiednich kompetencji wśród nauczycieli akademickich jak i wypracowania odpowiednich procedur i umiejętności wśród pracowników administracyjnych. Ponadto, proces budżetowania powinien być ściśle powiązany z realizacją celów strategicznych UMCS oraz poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Do strategicznych celów rozwojowych uczelni zaliczono rozwój kapitału ludzkiego, poprawę zarządzania majątkiem uczelni, a także zacieśnienie współpracy z innymi uczelniami lubelskimi. Warsztaty strategiczne ujawniły wiele słabości w **zarządzaniu kapitałem ludzkim** na UMCS. W opinii pracowników UMCS uczelnia nie stwarza żadnych bodźców (w tym finansowych) do identyfikowania się z uczelnią ani do dbania o wysoką jakość realizowanej pracy. Wspomniany wcześniej brak odpowiedniej komunikacji sprawia, że wiele decyzji władz uczelni jest dla pracowników

niezrozumiała, co prowadzi do budowania dalszego dystansu wobec uczelni. Ważnym zadaniem w tym obszarze będzie również optymalizacja struktury kadrowej uczelni i jej lepsze dopasowanie do rzeczywistych potrzeb.

W trakcie warsztatów często wskazywanym problemem było nieodpowiednie **zarządzanie majątkiem uczelni**. Do najważniejszych spraw w tym obszarze należy zaliczyć nieuporządkowane kwestie majątkowe uczelni, brak ekonomicznej analizy zasadności planowanych inwestycji (np. w kontekście nadchodzących zmian demograficznych) oraz nierówne w stosunku do potrzeb rozłożenie zasobów lokalowych między wydziałami.

Wprowadzana obecnie reforma systemu szkolnictwa wyższego i nauki, zmieniające się wspólnotowe zasady finansowania badań czy też niekorzystne trendy demograficzne będą stanowić bardzo poważne wyzwanie dla większości uczelni w Polsce. W związku z tym niezwykle ważne będzie zacieśnienie współpracy z innymi szkołami wyższymi z Lublina, zarówno w zakresie realizacji wspólnych projektów badawczych jak również przez wprowadzenie ścisłej koordynacji rozwoju infrastruktury badawczej, w celu wyeliminowania niepotrzebnych kosztów (np. w przypadku niepotrzebnego dublowania infrastruktury badawczej). Niezbędne może okazać się również rozpoczęcie procesu konsolidacji uczelni w Lublinie, które dzięki efektom skali i synergii będzie prowadziło do obniżenia kosztów i poprawy efektywności.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Firma Ernst & Young jest globalnym liderem w zakresie usług audytorskich, podatkowych, transakcyjnych i doradczych. Na całym świecie 152 000 naszych pracowników jednoczą wspólne wartości i świadczenie wysokiej jakości usług. Zmieniamy rzeczywistość, pomagając naszym pracownikom, naszym klientom oraz naszej coraz szerszej społeczności w wykorzystaniu ich potencjału.

© 2011 Ernst & Young
Wszelkie prawa zastrzeżone.

