

**STRATEGIA ROZWOJU
UNIwersYTETU WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE**



**UNIwersYTET
WARMIŃSKO-MAZURSKI
W OLSZTYNIE**

OLSZTYN, maj 2026

Spis treści

Nr rozdziału	Tytuł rozdziału	Strona
I.	Trendy w szkolnictwie wyższym	3
II.	Preambuła	9
III.	Misja Uczelni przyjęta w Statucie UWM w Olsztynie	10
IV.	Filary UWM– nasza codzienna praktyka	11
V.	Cele strategiczne i etapowe UWM	16
VI.	UWM wizja długoterminowa – gdzie chcemy być i co nas tam doprowadzi	26

I. Trendy w szkolnictwie wyższym

Globalne trendy, szczególnie w obszarze technologii cyfrowych oraz dynamiczne zmiany geopolityczne determinują kierunki rozwoju sektora szkolnictwa wyższego. Dla uczelni antycypacja zachodzących procesów oznacza projektowanie nowych modeli kształcenia i kreatywną modyfikację oferty dydaktycznej, która będzie uwzględniać wyłaniające się zmiany społeczne, demograficzne, technologiczne, gospodarcze, geopolityczne i środowiskowe. Coraz większa presja finansowa wynikająca z rosnących kosztów działalności uczelni i niedostatecznych przychodów wymusza proaktywną zmianę podejścia do zarządzania oraz otwarcie się na nowe możliwości i odejście od tradycyjnego modelu finansowania uczelni.

Budowanie środowiska sprzyjającego kreowaniu i wymianie wiedzy, rozwijanie unikalnych talentów oraz wspieranie ścieżek kariery absolwentów w oparciu o silne relacje z otoczeniem gospodarczym to fundamentalne czynniki budujące markę i prestiż współczesnego uniwersytetu.

Malejące znaczenie wykształcenia wyższego i jednocześnie wzrastające znaczenie umiejętności praktycznych wpływają na szanse absolwentów szkół wyższych na podjęcie pracy zawodowej zgodnej z formalnym wykształceniem. Krytyczne myślenie, zarządzanie niepewnością oraz zdolność do rozwiązywania złożonych problemów są kluczowymi umiejętnościami przyszłości. Uczelnie stają przed wyzwaniem poszukiwania odpowiedzi na pytanie, co jest rzeczywistym miernikiem sukcesu edukacyjnego.

Trend 1: Międzynarodowe środowisko akademickie

Opis trendu: W uczelniach obserwuje się rosnącą intensywność współpracy między uczelniami, ośrodkami badawczymi i instytucjami publicznymi w skali globalnej, obejmującą mobilność studentów i kadry, wspólne projekty badawcze oraz międzynarodowe programy kształcenia. Zjawisko to sprzyja dyfuzji wiedzy, standaryzacji jakości kształcenia i badań oraz zwiększaniu konkurencyjności uczelni na arenie międzynarodowej. Jednocześnie generuje wyzwania organizacyjne i finansowe, takie jak konieczność dostosowania struktur zarządzania, systemów wsparcia administracyjnego oraz modeli finansowania do wymogów współpracy transgranicznej.

Kierunki działania uczelni:

1. Zawiazywanie trwałych partnerstw międzynarodowych (nauka, dydaktyka, gospodarka).
2. Wzmacnianie mobilności studentów, doktorantów i kadry (Erasmus+, NAWA, Horizon Europe).
3. Umiędzynarodowienie programów studiów, rozwój oferty wspólnego kształcenia z uczelniami zagranicznymi.
4. Udział w międzynarodowych projektach badawczych i edukacyjnych.

Trend 2: Hybrydowe i elastyczne modele kształcenia

Opis trendu: Rosnąca integracja kształcenia stacjonarnego z narzędziami cyfrowymi, platformami e-learningowymi oraz zdalnymi formami interakcji dydaktycznej. Model ten zwiększa dostępność studiów, umożliwia personalizację ścieżek kształcenia i lepsze dostosowanie procesu dydaktycznego do potrzeb studentów oraz wymogów rynku pracy. Jednocześnie stawia przed uczelniami wyzwania w zakresie zapewnienia jakości kształcenia, kompetencji cyfrowych kadry oraz inwestycji w infrastrukturę.

Kierunki działania uczelni:

1. Zwiększenie udziału zdalnych i hybrydowych form zajęć w ofercie kształcenia.
2. Personalizacja procesu kształcenia.
3. Rozwój form kształcenia ustawicznego (np. mikrokursów, szkoleń, kursów certyfikowanych, studiów podyplomowych).
4. Doskonalenie kompetencji cyfrowych nauczycieli akademickich.
5. Budowa elastycznego systemu organizacji studiów (indywidualne studia międzydziedzinowe, elastyczny semestr, zdalna rejestracja, e-usługi).

Trend 3: Cyfryzacja i sztuczna inteligencja w środowisku akademickim

Opis: Coraz szersze wykorzystanie narzędzi cyfrowych i algorytmów AI w procesach dydaktycznych, badawczych oraz administracyjnych, w tym w analizie danych, personalizacji kształcenia i automatyzacji obsługi studentów. Rozwój ten zwiększa efektywność funkcjonowania uczelni, podnosi jakość badań naukowych oraz umożliwia tworzenie innowacyjnych form nauczania i oceny efektów uczenia się. Jednocześnie rodzi wyzwania etyczne, prawne i organizacyjne, związane z ochroną danych, przejrzystością algorytmów oraz koniecznością podnoszenia kompetencji cyfrowych kadry i studentów.

Kierunki działania uczelni:

1. Integracja AI z procesami zarządzania uczelnią (BI, analityka predykcyjna, optymalizacja procesów).
2. Rozwój cyfrowych narzędzi wspierających dydaktykę (platformy edukacyjne, asystenci AI).
3. Zapewnienie ram etycznych i prawnych dla zastosowań AI w edukacji i badaniach.
4. Zwiększenie kompetencji cyfrowych studentów i pracowników.
5. Automatyzacja procesów administracyjnych.

Trend 4: Deflacja wartości dyplomów a zwrot z inwestycji w naukę

Opis: Spadek premii płacowej i przewagi konkurencyjnej wynikającej z posiadania dyplomu wyższej uczelni w warunkach masowości kształcenia i dynamicznych zmian na rynku pracy. Zjawisko to skłania studentów i decydentów do coraz częstszej analizy ekonomicznej opłacalności studiów, w tym relacji między kosztami kształcenia, czasem wejścia na rynek pracy a długookresowymi korzyściami dochodowymi i pozapłacowymi. Jednocześnie wywiera presję na uczelnie, aby wzmacniały praktyczny wymiar programów, współpracę z pracodawcami oraz mechanizmy monitorowania losów absolwentów w celu utrzymania i komunikowania.

Kierunki działania uczelni:

1. Tworzenie programów studiów z realnym powiązaniem z rynkiem pracy.
2. Rozwój oferty studiów dualnych o profilu praktycznym.
3. Budowa marki dyplomu UWM jako gwarancji kompetencji.
4. Wprowadzenie systemu monitoringu karier absolwentów i ich satysfakcji zawodowej.

Trend 5: Luka w umiejętnościach absolwentów a potrzeby rynku pracy

Opis: Narastające rozbieżności między kompetencjami nabywanymi w procesie kształcenia akademickiego a oczekiwaniami pracodawców w zakresie umiejętności praktycznych, cyfrowych i społecznych. Zjawisko to wpływa na wydłużenie okresu wejścia absolwentów na rynek pracy oraz zwiększa koszty adaptacyjne po stronie przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Jednocześnie skłania uczelnie do intensyfikacji współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, wdrażania programów stażowych, kształcenia dualnego oraz systematycznej aktualizacji efektów uczenia się w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku.

Kierunki działania uczelni:

1. Aktualizacja programów studiów we współpracy z branżami.
2. Rozwijanie kompetencji cyfrowych, miękkich i adaptacyjnych u studentów.
3. Powoływanie branżowych rad doradczych ds. programów kształcenia.

Stworzenie oraz wdrożenie zintegrowanego systemu identyfikacji i prognozowania trendów technologicznych oraz rynkowych, umożliwiającego skuteczne przygotowanie działalności naukowej i dydaktycznej na wyzwania przyszłości.

Trend 6: Uczenie się poprzez doświadczenie (experiential learning)

Opis: Podkreśla rosnącą rolę aktywnych metod dydaktycznych, takich jak projekty zespołowe, studia przypadków, symulacje oraz praktyki zawodowe, w budowaniu kompetencji zawodowych i społecznych studentów. Podejście to sprzyja integracji wiedzy teoretycznej z realnymi problemami organizacyjnymi i rynkowymi, zwiększając transfer efektów uczenia się do praktyki gospodarczej i publicznej. Jednocześnie wymaga od uczelni rozwiniętej sieci partnerstw z otoczeniem zewnętrznym oraz odpowiednich mechanizmów oceny i zapewnienia jakości efektów uczenia się opartych na doświadczeniu.

Kierunki działania uczelni:

1. Rozszerzenie oferty staży, praktyk, laboratoriów projektowych i innych form kształcenia praktycznego.
2. Wprowadzenie do programów studiów przedmiotów typu „real-life project” i „case-based learning”.
3. Włączenie doświadczeń zawodowych studentów do procesu oceny efektów uczenia się.
4. Promocja mobilności edukacyjnej i międzynarodowych staży.

Trend 7: Zmiany demograficzne i nowy profil studenta

Opis: Spadek liczby tradycyjnych kandydatów w wieku 19–24 lata oraz rosnący udział studentów niestandardowych, w tym osób pracujących, cudzoziemców i uczestników kształcenia ustawicznego. Zjawisko to prowadzi do większej heterogeniczności potrzeb edukacyjnych, stylów uczenia się i oczekiwań wobec organizacji studiów, form wsparcia oraz elastyczności programów. Jednocześnie wymusza na uczelniach dostosowanie strategii rekrutacyjnych, oferty dydaktycznej i modeli finansowania do zmieniającej się struktury popytu na usługi edukacyjne.

Kierunki działania uczelni:

1. Dostosowanie oferty do kształcenia osób dorosłych (lifelong learning).
2. Rozwój form kształcenia ustawicznego.
3. Uproszczenie ścieżek rekrutacji i kształcenia dla osób pracujących.
4. Wprowadzenie systemów wspierających różnorodność potrzeb edukacyjnych.

Trend 8: Świadomość zdrowia psychicznego i potrzeba wsparcia psychologicznego

Opis: Rosnące znaczenie dobrostanu psychicznego studentów i kadry akademickiej jako kluczowego czynnika efektywności kształcenia i pracy naukowej. Zjawisko to znajduje odzwierciedlenie w zwiększonym zapotrzebowaniu na dostępne i profesjonalne formy pomocy, takie jak poradnictwo psychologiczne, programy profilaktyczne oraz działania wspierające równowagę między życiem akademickim a prywatnym. Jednocześnie stawia przed uczelniami wyzwania organizacyjne i finansowe związane z instytucjonalizacją systemów wsparcia oraz integracją polityk dobrostanu z ogólną strategią rozwoju i zarządzania zasobami ludzkimi.

Kierunki działania uczelni:

1. Rozbudowa systemu pomocy psychologicznej dla studentów i pracowników.
2. Powołanie interdyscyplinarnych zespołów ds. zdrowia psychicznego.

3. Wprowadzenie programów profilaktyki stresu i wypalenia (warsztaty, mentoring, psychoedukacja).
4. Zapewnienie bezpiecznych i wspierających przestrzeni do studiowania i pracy.
5. Włączenie tematyki zdrowia psychicznego do programów kształcenia i działań organizacyjnych.

Trend 9: Trzecia misja uczelni - współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Opis: Uczelnie coraz częściej są oceniane nie tylko przez pryzmat badań i kształcenia, lecz także wpływu na rozwój lokalny i regionalny. Oczekuje się od nich aktywnego udziału w rozwiązywaniu problemów społecznych, współpracy z samorządami, NGO, przedsiębiorstwami oraz sektorem kultury.

Kierunki działania:

1. Rozbudowa oferty usług eksperckich i projektów społecznych.
2. Partnerstwa lokalne i regionalne - uczelnia jako animator zmian.
3. Udział uczelni w konsultacjach publicznych i debacie społecznej.
4. Rozwój Centrum Współpracy z Otoczeniem i przedsiębiorczości akademickiej.

Trend 10: Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczna uczelni (ESG)

Opis: Rosnące znaczenie klimatu, środowiska i odpowiedzialności społecznej powoduje, że uczelnie powinny wdrażać zasady zrównoważonego rozwoju (Sustainable Development Goals - SDGs) zarówno w kształceniu jak i organizacji działalności uczelni.

Kierunki działania:

1. Zielone kampusy (efektywność energetyczna, gospodarka odpadami, eko-transport).
2. Edukacja ekologiczna i klimatyczna we wszystkich kierunkach kształcenia.
3. Włączenie ESG do strategii i sprawozdawczości uczelni.
4. Równość płci, inkluzywność i różnorodność jako element kultury organizacyjnej.

Trend 11: Nowe modele finansowania uczelni i presja efektywności

Opis: Uczelnie działają w środowisku niestabilnych finansów publicznych i rosnących kosztów. Systemy finansowania coraz częściej opierają się na wynikach, współpracy z biznesem oraz grantach.

Kierunki działania:

1. Dywersyfikacja źródeł przychodów (projekty, usługi B+R, komercjalizacja, odpłatne formy kształcenia).
2. Zarządzanie kosztami i inwestycjami w oparciu o analizę danych.
3. Profesjonalizacja struktury projektowo-badawczej.
4. Efektywność finansowa jako wskaźnik strategiczny.

Trend 12: Transformacja kultury organizacyjnej i zarządzania uczelnią

Opis: Nowoczesna uczelnia to nie tylko wiedza - to także jakość zarządzania, sprawność organizacyjna i kultura pracy. Konieczne są: sprawne struktury, cyfrowa administracja, rozwój przywództwa i HR.

Kierunki działania:

1. Digitalizacja administracji i automatyzacja procesów.
2. Rozwój kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej.
3. Wartości organizacyjne - współpraca, zaufanie, otwarta komunikacja.
4. Systemowe podejście do polityki HR (ścieżki awansu, ocena, motywacja).

Trend 13. Kształcenie przez całe życie i elastyczność oferty edukacyjnej

Opis: Coraz więcej osób szuka możliwości uzupełnienia kwalifikacji w dowolnym momencie życia zawodowego. Uczelnia powinna być centrum rozwoju kompetencji nie tylko dla 19-latków, ale i 45-latków.

Kierunki działania:

1. Studia podyplomowe, kursy certyfikowane, szkolenia, mikrokursy kończące się mikropoświadczeniami.
2. Oferty realizowane na zamówienie: programy opracowywane indywidualnie i dostosowane do specyficznych potrzeb firm oraz instytucji.
3. Platformy e-learningowe dostępne dla zewnętrznych grup odbiorców.
4. Współpraca z rynkiem pracy w zakresie kwalifikacji sektorowych.

II. Preambuła

W Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie odpowiedzialność i wartości stanowią fundament nauki i kształcenia, a edukacja i badania wyznaczają kierunek ku przyszłości.

Kształcimy ludzi ciekawych świata, odważnych w myśleniu i gotowych zmieniać rzeczywistość. Prowadzimy badania, które odpowiadają na realne wyzwania społeczne, gospodarcze i środowiskowe - w regionie, w Polsce i na świecie. Tworzymy przestrzeń dialogu, kultury i wolności akademickiej, w której szacunek dla człowieka, demokracji i praw człowieka stanowi fundament codziennego działania.

UWM to wspólnota, w której idea staje się działaniem, a wiedza - siłą napędową jutra.

Nasze postulaty:

- Wiedza, która kształtuje przyszłość.
- Myślimy odważnie. Działamy odpowiedzialnie.
- Uniwersytet idei, ludzi i możliwości.
- Studiuj, badaj, zmieniaj świat.

III. Misja Uczelni przyjęta w Statucie UWM w Olsztynie

3.1. Misja Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie realizuje misję kształcenia absolwentów oraz rozwoju kadry naukowej na najwyższym poziomie merytorycznym, prowadzenia badań naukowych odpowiadających na potrzeby gospodarki i życia społecznego regionu oraz kraju, a także twórczego podtrzymywania i rozwijania kultury narodowej jako integralnej części dziedzictwa europejskiego i uniwersalnego.

Działalność Uniwersytetu opiera się na zasadzie wolności poszukiwania prawdy, poszanowaniu godności i praw człowieka oraz urzeczywistnianiu wartości humanizmu i demokracji. Wspólnota akademicka działa z poczuciem odpowiedzialności za rozwój społeczny, regionalny i państwowy, łącząc wiedzę, badania i dydaktykę z dialogiem społecznym oraz troską o przyszłe pokolenia.

3.2. Priorytety wynikające z misji

1. Doskonałość naukowa i innowacyjność

Prowadzenie badań naukowych o znaczeniu regionalnym, krajowym i międzynarodowym, wspieranie innowacji oraz transferu wiedzy do gospodarki i sektora publicznego.

2. Doskonałość kształcenia

Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia akademickiego, rozwój kompetencji absolwentów odpowiadających na potrzeby rynku pracy, administracji publicznej oraz społeczeństwa obywatelskiego.

3. Odpowiedzialność społeczna i kulturotwórcza

Aktywne uczestnictwo w rozwoju kultury, dialogu społecznego oraz kształtowaniu postaw obywatelskich, opartych na wartościach humanizmu, demokracji i poszanowania praw człowieka.

4. Umiejdzynarodowienie i otwartość

Rozwijanie współpracy międzynarodowej w obszarze badań, kształcenia i mobilności akademickiej oraz budowanie pozycji Uniwersytetu w europejskiej i globalnej przestrzeni naukowej.

5. Rozwój instytucjonalny i zarządczy

Zapewnienie efektywnego, przejrzystego i odpowiedzialnego zarządzania Uniwersytetem, sprzyjającego rozwojowi wspólnoty akademickiej i realizacji długofalowych celów strategicznych.

6. Rozpoznawalność i reputacja akademicka

Systemowe wzmacnianie reputacji Uczelni i rozpoznawalności marki UWM poprzez upowszechnianie osiągnięć naukowych i dydaktycznych, obecność w rankingach i sieciach międzynarodowych, skuteczną komunikację strategiczną oraz budowanie trwałych relacji z interesariuszami krajowymi i zagranicznymi.

IV. Filary UWM– nasza codzienna praktyka

Wolność: Tworzymy przestrzeń dialogu i otwartości

1. Umożliwiamy każdemu swobodne wyrażanie myśli – w badaniach, kształceniu i debacie publicznej.
2. Budujemy kulturę wzajemnego szacunku, różnorodności i inkluzywności.
3. Przełamujemy bariery architektoniczne, psychologiczne, społeczne, aby każdy mógł studiować i pracować w komfortowych warunkach.
4. Wspieramy umiędzynarodowienie, mobilność akademicką i niezależność naukową.

Wiarygodność: Działamy przejrzysto i odpowiedzialnie

1. Wdrażamy zasady jawności, transparentności oraz zarządzania opartego na obiektywnych wskaźnikach i miernikach efektywności.
2. Prowadzimy przejrzystą i odpowiedzialną komunikację - zarówno wewnątrz wspólnoty akademickiej, jak i z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
3. Budujemy reputację UWM poprzez wysoką jakość działań, wiarygodność oraz partnerską współpracę z interesariuszami.

Rozwój: Inwestujemy w ludzi, infrastrukturę i przyszłość

1. Tworzymy nowe kierunki studiów i modernizujemy programy kształcenia zgodnie z trendami rynkowymi i społecznymi.
2. Wspieramy dynamiczny rozwój pracowników przez szkolenia, mentoring i ścieżki awansu.
3. Łączymy naukę z gospodarką, rozwijamy badania wdrożeniowe i transfer technologii.
4. Inwestujemy w infrastrukturę badawczo-dydaktyczną, zwiększając atrakcyjność i skuteczność naszej działalności.

Pasja: Pracujemy z energią, która inspiruje

1. Wspieramy twórcze podejście oraz podejmowanie ambitnych wyzwań w badaniach naukowych, kształceniu i projektach społecznych.
2. Tworzymy przestrzeń do eksperymentowania, współpracy i poszukiwania innowacyjnych rozwiązań.
3. Inspirujemy do aktywności poprzez postawy ludzi z pasją, zaangażowaniem i odpowiedzialnością za rozwój Uniwersytetu.
4. Łączymy zaangażowanie ze sprawczością, pokazując, że Uniwersytet jest miejscem realnie wpływającym na rozwój ludzi, regionu i społeczeństwa.

Tabela 1. Kluczowe trendy determinujące funkcjonowanie Uniwersytetu - ranking trendów w ramach konsultacji prowadzonych na Wydziałach.

L.p.	Trend	Najważniejsze szanse dla Uniwersytetu	Najważniejsze ryzyka dla Uniwersytetu	Jak wykorzystać szanse do 2030 r.?	Jak ograniczyć ryzyka do 2030 r.?
1.	Uczenie się przez doświadczenie	lepsze przygotowanie absolwentów do rynku pracy, większa atrakcyjność kierunków, rozwój współpracy z partnerami	nierówna jakość praktyk, ograniczona liczba miejsc stażowych, wysokie koszty organizacyjne	rozwój studiów dualnych, system praktyk i projektów branżowych, portfolio kompetencji studenta	standaryzacja praktyk, koordynatorzy współpracy z otoczeniem, system oceny jakości praktyk i partnerstw
2.	Hybrydowe i elastyczne modele kształcenia	większa dostępność studiów, rozwój kursów kończących się mikropoświadczeniami, pozyskanie nowych grup studentów, lifelong learning	obniżenie jakości zajęć praktycznych, przeciążenie organizacyjne, osłabienie relacji akademickich	rozwój kursów zdalnych i hybrydowych, modularne programy studiów, oferta dla osób pracujących, rozwój e-learningu	utrzymanie zajęć praktycznych w formie stacjonarnej, standardy jakości kursów online, monitoring opinii studentów i efektów uczenia się
3.	Trzecia misja uczelni - współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym	rozwój usług eksperckich, wdrożeń i projektów B+R, wzrost znaczenia regionalnego UWM	przeciążenie kadry dodatkowymi obowiązkami, komercjalizacja misji uczelni	tworzenie partnerstw strategicznych, rozwój centrów kompetencji i transferu technologii, aktywność ekspercka	wsparcie administracyjne projektów, jasne zasady współpracy, zachowanie równowagi między działalnością naukową i usługową
4.	Międzynarodowe środowisko akademickie	dostęp do grantów i projektów międzynarodowych, wzrost prestiżu UWM, mobilność studentów i kadry	odpływ najlepszych studentów i pracowników, silna konkurencja uczelni zagranicznych	rozwój kształcenia anglojęzycznego double degree, profesorowie wizytujący, wykorzystanie potencjału ChallengeEU	wsparcie językowe i organizacyjne, system integracji studentów zagranicznych, rozwój atrakcyjnych warunków pracy i badań

5.	Luka w umiejętnościach absolwentów a potrzeby rynku pracy	możliwość modernizacji programów, wzrost współpracy z pracodawcami, rozwój kompetencji przyszłości	utrata atrakcyjności dyplomu, niedostosowanie kompetencji absolwentów do rynku	regularna aktualizacja programów, rady programowe z udziałem pracodawców, rozwój kompetencji cyfrowych i miękkich	monitoring losów absolwentów, coroczne przeglądy programów, systemowe włączanie interesariuszy zewnętrznych
6.	Cyfryzacja i sztuczna inteligencja w środowisku akademickim	rozwój nowoczesnej dydaktyki, AI w badaniach, automatyzacja procesów, nowe kierunki i zakresy kształcenia	szybka dezaktualizacja programów, nierówności kompetencyjne, problemy etyczne i prawne, cyberzagrożenia	utworzenie centrum AI UWM, rozwój laboratoriów VR/AR, doskonalenie platformy LMS, rozwój kompetencji cyfrowych studentów i kadry	opracowanie standardów etycznych AI, regularne szkolenia, audyty bezpieczeństwa danych, wsparcie dla osób zagrożonych wykluczeniem cyfrowym
7.	Kształcenie przez całe życie i elastyczność oferty edukacyjnej	nowe grupy odbiorców, rozwój kursów specjalistycznych i podyplomowych	rozproszenie zasobów kadrowych, przeciążenie organizacyjne	rozwój krótkich form edukacyjnych i certyfikacji, oferta dla osób dorosłych i pracujących	etapowe wdrażanie nowych ofert, analiza potrzeb rynku przed uruchomieniem kursów, zabezpieczenie kadry dydaktycznej
8.	Świadomość zdrowia psychicznego i potrzeba wsparcia psychologicznego	poprawa dobrostanu studentów i pracowników, wzrost retencji studentów, lepszy wizerunek uczelni	przeciążenie systemu wsparcia, wzrost kosztów organizacyjnych	rozwój systemu wsparcia psychologicznego, programy profilaktyczne, warsztaty i mentoring	integracja działań uczelnianych, procedury kryzysowe, współpraca z partnerami zewnętrznymi i specjalistami
9.	Deflacja wartości dyplomów a zwrot z inwestycji w naukę	przejście od modelu „dyplomu” do modelu „kompetencji”, rozwój portfolio i certyfikacji	spadek zainteresowania tradycyjnymi studiami	rozwój oferty kursów kończących się mikropoświadczeniami, projektowego modelu kształcenia, praktycznych ścieżek kariery	wzmacnianie jakości i rozpoznawalności dyplomu UWM, powiązanie studiów z doświadczeniem zawodowym

10.	Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczna uczelni (ESG)	nowe obszary badań i dydaktyki, wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności uczelni	wzrost obciążeń administracyjnych, ryzyko formalizmu i działań pozornych	rozwój interdyscyplinarnych kierunków ESG, zielona infrastruktura, projekty środowiskowe	uproszczenie raportowania, szkolenia ESG dla kadry, koordynacja działań między wydziałami
11.	Zmiany demograficzne i nowy profil studenta	pozyskanie nowych grup studentów, rozwój kształcenia ustawicznego, większa elastyczność i umiędzynarodowienie oferty	spadek liczby kandydatów, rosnąca konkurencja uczelni, niedostosowanie oferty do oczekiwań studentów	rozwój oferty kursów kończących się mikropoświadczeniami, mikropoświadczeń, studiów hybrydowych i podyplomowych, personalizacja ścieżek kształcenia, rozwój oferty anglojęzycznej	stały monitoring potrzeb kandydatów i rynku pracy, aktualizacja programów studiów, rozwój kompetencji cyfrowych i dydaktycznych kadry, wzmacnianie działań rekrutacyjnych i jakości obsługi studentów
12.	Nowe modele finansowania uczelni i presja efektywności	dywersyfikacja źródeł przychodów, rozwój projektów i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, wzrost efektywności zarządzania	nadmierna presja ekonomiczna kosztem jakości kształcenia i badań, wzrost obciążeń administracyjnych, pogłębianie nierówności między jednostkami	rozwój projektów zewnętrznych, komercjalizacji badań, usług eksperckich i kształcenia ustawicznego, wdrażanie narzędzi controllingu i zarządzania procesowego	monitorowanie efektywności finansowej i jakościowej, wsparcie jednostek o słabszym potencjale, uproszczenie procedur administracyjnych, zachowanie równowagi między efektywnością a misją akademicką

13.	Transformacja kultury organizacyjnej i zarządzania uczelnią	wzrost sprawności zarządzania, lepsza współpraca między jednostkami, rozwój kultury innowacyjności i odpowiedzialności	opór wobec zmian, przeciążenie pracowników procesami reorganizacji, ryzyko konfliktów i spadku identyfikacji z uczelnią	rozwój zarządzania procesowego i cyfrowego, wzmacnianie komunikacji wewnętrznej, rozwój kompetencji menedżerskich kadry, budowanie kultury współodpowiedzialności	system szkoleń i wsparcia pracowników, włączanie społeczności akademickiej w procesy decyzyjne, monitoring dobrostanu i obciążeń pracowników
-----	--	--	---	---	--

V. Cele strategiczne i etapowe UWM

Cel główny 1: Dążenie do doskonałości naukowej UWM.

Cel etapowy 1.1: Uzyskanie dobrego wyniku ewaluacyjnego dyscyplin naukowych za okres 2022–2025 i utrzymanie istniejących oraz uzyskanie nowych uprawnień akademickich w roku 2026.

Cel etapowy 1.2: Rozwój dotychczasowych i nowych dyscyplin naukowych, perspektywicznych z punktu widzenia potrzeb regionu i kraju.

Cel główny 2: Rozwój oferty dydaktycznej z uwzględnieniem wysokiej kultury jakości kształcenia, podnoszenia konkurencyjności tej oferty na rynku szkolnictwa wyższego w kraju i za granicą.

Cel etapowy 2.1: Doskonalenie oferty dydaktycznej pod kątem aktualnych oraz przyszłych potrzeb regionu i kraju.

Cel etapowy 2.2: Wprowadzenie do oferty nowych kierunków kształcenia i rozszerzenie zakresu innych usług edukacyjnych, jak studia podyplomowe, kursy, szkolenia.

Cel etapowy 2.3: Dalsze zwiększanie poziomu kultury kształcenia. Wzmacnianie jakości kształcenia i standardów dydaktycznych.

Cel główny 3: Zapewnienie przyjaznych i atrakcyjnych warunków studiowania oraz możliwości wszechstronnego rozwoju osobistego nauczycieli, studentów i doktorantów.

Cel etapowy 3.1: Modernizacja Osiedla Akademickiego Nowoczesny kampus uniwersytecki zapewnia atrakcyjne warunki do nauki i pracy badawczej, tworząc komfortową i bezpieczną dla wszystkich przestrzeń.

Cel etapowy 3.2: Wsparcie rozwoju osobistego oraz kariery zawodowej studentów i doktorantów z uwzględnieniem równości szans.

Cel główny 4: Wprowadzenie nowoczesnego systemu zarządzania, zapewnienie Uniwersytetowi stabilnych finansów i materialnych warunków rozwoju.

Cel etapowy 4.1: Wprowadzenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Uczelnią - Paperless University.

Cel etapowy 4.2: Stworzenie nowoczesnego Działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Cel etapowy 4.3: Wprowadzenie systemu zarządzania finansami i majątkiem opartego na racjonalnym planowaniu i monitorowaniu efektów.

Cel główny 5: Umocnienie marki Uniwersytetu w kraju i na arenie międzynarodowej .

Cel etapowy 5.1: Promocja oferty kształcenia, badań i osiągnięć naukowych.

Cel etapowy 5.2: Kreowanie wizerunku i działanie na rzecz rozpoznawalności UWM w Olsztynie.

5.1. Cele główne i etapowe oraz zadania i KPI

Cel główny 1: Dążenie do doskonałości naukowej UWM.

Cel etapowy 1.1: Uzyskanie dobrego wyniku ewaluacyjnego dyscyplin naukowych za okres 2022–2025 i utrzymanie istniejących oraz uzyskanie nowych uprawnień akademickich w roku 2026 oraz uzyskanie bardzo dobrego wyniku w ewaluacji 2026-2030.

L.p.	Cel	2030
1.	Dyscypliny z kategorią A / A+	50%
2.	Dyscypliny z kategorią powyżej B	100%
3.	Publikacje Q1 na N	+ 40%
4.	Skuteczność grantowa	+ 25%

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Opracowanie strategii rozwoju dyscyplin naukowych	Dokument	1	M*	M*	M*	M*	Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarodowej/ Przewodniczący rady/Dziekan
2.	Opracowanie i wdrożenie planów naprawczych dla dyscyplin zagrożonych spadkiem kategorii	Dokument	1	M*	M*	M*	M*	Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarodowej/ Przewodniczący rady/Dziekan
3.	Wdrożenie systemu indywidualnych celów publikacyjnych	Procent publikacji w Q1 (CiteScore)	70 %	72 %	75%	78%	80%	Przewodniczący rady dyscypliny/ Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarod.
4.	<i>Wydział Sztuki</i> Wdrożenie systemu indywidualnych celów w zakresie upubliczniania dzieł artystycznych o wartości min 50 pkt i dzieł wybitnych	<i>Liczba dzieł : 50 pkt, 75 pkt, 100 pkt; 200 pkt/N</i>	50 pkt: 1,5 70 pkt: 0,5 100pkt:0,6 200pkt:0,1	50 pkt: 1,5 70 pkt: 0,5 100pkt:0,6 200pkt:0,1	50 pkt: 1,5 70 pkt: 0,5 100pkt:0,6 200pkt:0,1	50 pkt: 1,5 70 pkt: 0,5 100pkt:0,6 200pkt:0,1	50 pkt: 1,5 70 pkt: 0,5 100pkt:0,6 200pkt:0,1	Przewodniczący rady dyscypliny/ Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarod.
5.	Opracowanie programów wizyt profesorów wizytujących i realizacja wizyt	Liczba profesorów wizytujących	20	25	25	25	25	Dziekan/ Dyrektor
6.	Opracowanie programów staży zagranicznych dla kadry i ich realizacja	Liczba staży	50	50	50	50	50	Dziekan/ Dyrektor
7.	Podwyższenie skuteczności mentoringu grantowego dla młodych naukowców	Wzrost wskaźnika sukcesu uzyskania projektu	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	Dziekan/ Dyrektor
8.	Wdrożenie zatrudniania nowych liderów projektów	Liczba zatrudnionych liderów	4	4	4	4	4	Dziekan/ Dyrektor/ Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarod.

M*: monitoring.

Cel etapowy 1.2: Rozwój dotychczasowych i nowych dyscyplin naukowych, perspektywicznych z punktu widzenia potrzeb regionu i kraju/rozwój dyscyplin perspektywicznych.

Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
		2026	2027	2028	2029	2030	
Tworzenie międzynarodowych zespołów badawczych i monitoring ich działań	Procentowy wzrost udziału publikacji z autorami posiadającymi zagraniczne afiliacje	2%	2%	2%	2%	2%	Przewodniczący Rad Naukowych Dyscyplin/URDN/ Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarodynar.
Nawiązywanie partnerstw i realizacja projektów z instytutami badawczymi, instytucjami i przedsiębiorstwami.	Liczba partnerstw	10	20	20	20	20	Przewodniczący Rad Naukowych Dyscyplin/URDN/ Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarodynar.
Rozwój potencjału kadrowego (stopnie, tytuły, zatrudnienia)	Liczba uzyskanych awansów	35	50	50	50	50	Dziekan/Dyrektor/ Rektor
	Liczba nowo zatrudnionych	30	30	30	30	30	Dziekan/Dyrektor/ Rektor

Cel główny 2: Rozwój oferty dydaktycznej z uwzględnieniem wysokiej kultury jakości kształcenia, podnoszenia konkurencyjności tej oferty na rynku szkolnictwa wyższego w kraju i za granicą.

Cel etapowy 2.1: Doskonalenie oferty dydaktycznej pod kątem aktualnych oraz przyszłych potrzeb regionu i kraju.

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Aktualizacja programów studiów uwzględniająca przyszłe potrzeby rynku pracy	Liczba programów studiów	15	20	20	20	20	Dziekan/Dyrektor/ Prorektor ds. kształcenia
2.	Aktualizacja treści kształcenia w obszarze kompetencji cyfrowych, AI i ESG w programach studiów	% aktualizowanych programów	10	20	20	25	25	Dziekan/Dyrektor/ Prorektor ds. kształcenia
3.	Powołanie zespołu o roboczej nazwie - Rada Gospodarcza UWM oraz określenie zadań i ich realizacja	Zarządzenie	1	M*	M*	M*	M*	Rektor

M*: monitoring

Cel etapowy 2.2: Wprowadzenie do oferty nowych kierunków kształcenia i rozszerzenie zakresu innych usług edukacyjnych, jak studia podyplomowe, kursy, szkolenia.

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Uruchomienie nowych kierunków studiów, w tym realizowanych wspólnie z partnerami krajowymi i zagranicznymi	Liczba kierunków	2	4	4	4	4	Dziekan/Dyrektor/Prorektor ds. kształcenia
2.	Uruchomienie nowej oferty studiów podyplomowych i innych form kształcenia ustawicznego	Liczba	10	10	10	10	10	Dziekan/Dyrektor/Prorektor ds. kształcenia

Cel etapowy 2.3: Dalsze zwiększanie poziomu kultury kształcenia. Wzmacnianie jakości kształcenia i standardów dydaktycznych.

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Akredytacje międzynarodowe	Liczba kierunków akredytowanych	4	4	4	6	7	Dziekan/Dyrektor/ Prorektor ds. kształcenia
2.	Szkolenia w zakresie nowoczesnych metod dydaktycznych i kontrola ich wdrażania	Liczba nauczycieli uczestniczących w szkoleniach	100	100	100	100	100	Dziekan/Dyrektor/ Prorektor ds. kształcenia
3.	Zajęcia realizowane na poszczególnych kierunkach studiów przez zewnętrznych polskich i zagranicznych ekspertów	Liczba ekspertów	60	80	80	80	80	Dziekan/Dyrektor/ Prorektor ds. kształcenia
4.	Prowadzenie zajęć przez nauczycieli akademickich z UWM w innych ośrodkach	Liczba nauczycieli	45	50	50	50	50	Dziekan/Dyrektor/ Prorektor ds. kształcenia

Cel główny 3: Zapewnienie przyjaznych i atrakcyjnych warunków studiowania oraz możliwości wszechstronnego rozwoju osobistego nauczycieli, studentów i doktorantów.

Cel etapowy 3.1: Modernizacja Osiedla Akademickiego Nowoczesny kampus uniwersytecki zapewnia atrakcyjne warunki do nauki i pracy badawczej, tworząc komfortową i bezpieczną dla wszystkich przestrzeń.

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Wdrożenie programu modernizacji przestrzeni dydaktycznych i studenckich na podstawie zidentyfikowanych potrzeb	Liczba projektów	3	3	3	3	3	Dziekan/Dyrektor/ Kancelarz
2.	Opracowanie planu rozwoju zrównoważonego kampusu - etap I	Dokument	1	M*	M*	M*	M*	CZPiAS
3.	Opracowanie projektu Centrum Kształcenia i Toku Studiów	Dokument	1	-	-	-	-	Prorektor ds. polityki kadrowej i finansowej/Prorektor ds. kształcenia/Prorektor ds. studenckich/ Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarod./Dziekan/Kancelarz

M*: *monitoring*.

Cel etapowy 3.2: Wsparcie rozwoju osobistego oraz kariery zawodowej studentów i doktorantów z uwzględnieniem równości szans.

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Opracowanie i wdrożenie programów mentoringowych dla studentów i doktorantów	Liczba studentów objętych programem %	1%	1%	1%	1%	1%	Dziekan/Dyrektor
2.	Wdrożenie systemów wsparcia dla studentów zagranicznych	Liczba studentów objętych programem	250	260	270	280	290	Dziekan/Dyrektor
3.	Organizacja szkoleń z zakresu równości, dostępności, inkluzji i przeciwdziałania dyskryminacji	Liczba uczestniczących	1400	1400	1400	1400	1400	Dziekan/Dyrektor /Rzecznik ds. Równości Szans

Cel główny 4: Wprowadzenie nowoczesnego systemu zarządzania, zapewnienie Uniwersytetowi stabilnych finansów i materialnych warunków rozwoju.

Cel etapowy 4.1: Wprowadzenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Uczelnią – Paperless University.

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Informatyzacja procedur i procesów administracyjnych z uwzględnieniem cyberbezpieczeństwa: 1.Rozwój kompetencji cyfrowych kadry	Liczba przeszkolonych	100	100	100	100	100	Dziekan/Dyrektor/ Dział HR
	2.Cyfryzacja procedur	Liczba procedur realizowanych cyfrowo	5	2	2	2	2	Kancelarz/Dział IT/ Dziekan/Dyrektor
2.	Wdrożenie programu druku centralnego*	Liczba zredukowanych drukarek	100	100	100	100	100	Kancelarz/ Dziekan/Dyrektor
3.	Redukcja zużycia energii elektrycznej i ciepłej	% zmniejszenia zużycia	1,8	2,0	2,2	3,2	3,4	Kancelarz/Dziekan/Dyrektor

*finansowanie centralne

Cel etapowy 4.2: Stworzenie nowoczesnego Działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Wdrożenie systemowego programu podnoszenia kwalifikacji kadr administracyjnych z wykorzystaniem zewnętrznych i wewnętrznych mechanizmów finansowania	Liczba uczestniczących w szkoleniach	80	80	80	80	80	Kancelarz/Dział HR
2.	Opracowanie i wdrożenie wydziałowych standardów etatyzacji kadr niebędących nauczycielami w oparciu o analizę procesów i obciążeń	Liczba zredukowanych etatów	21	23	33	27	27	Dziekan/Dyrektor/Kancelarz
3.	Wdrożenie systemu ocen okresowych i ścieżek rozwoju kariery pracowników administracji	Zarządzenia	2	Monitoring i aktualizacja				Prorektor ds. polityki kadrowej i finansowej

Cel etapowy 4.3: Wprowadzenie systemu zarządzania finansami i majątkiem opartego na racjonalnym planowaniu i monitorowaniu efektów.

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Przygotowanie planu redukcji kosztów funkcjonowania Wydziału*	Dokument /% redukcji	2%	2%	2%	2%	2%	Dziekan/Dyrektor/ prorektor ds. polityki kadrowej i finansowej
2.	Dywersyfikacja źródła finansowania wynagrodzeń pracowników niebędących nauczycielami akademickimi - zatrudnienie w projektach	Liczba etatów	10	15	15	15	15	Rektor/Kancelarz/ Dziekan/Dyrektor
3.	Opracowanie planu wzrostu przychodów pozasubwencyjnych i wdrożenie działań uwzględnionych w strategii	Dokument / % wzrostu przychodów	2%	2,5%	3%	3%	3%	Dziekan/Dyrektor
4.	Opracowanie Programu Inwestycji Strategicznych UWM 2026–2030	Dokument	1	M*	M*	M*	M*	Rektor/Kancelarz

*nie dotyczy Wydziałów objętych programami naprawczymi

M*: *monitoring*.

Cel główny 5: Umocnienie marki Uniwersytetu w kraju i na arenie międzynarodowej.

Cel etapowy 5.1: Promocja oferty kształcenia, badań i osiągnięć naukowych.

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Odpowiedzialni
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Opracowanie nowych projektów promujących kierunki kształcenia	Liczba wydarzeń	55	59	62	59	61	Dziekan/Dyrektor /Prorektor ds. studenckich
2.	Prezentacja infrastruktury badawczej i kapitału kadrowego	Liczba działań	43	47	46	48	49	Dziekan/Dyrektor/ Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarod.
3.	Powołanie ambasadorów spośród absolwentów	Liczba ambasadorów	17	17	17	17	17	Dziekan/Dyrektor
4.	Budowanie sieci współpracy z absolwentami zajmującymi wysokie stanowiska menedżerskie w celu wspólnej promocji badań i dydaktyki.	Liczba wydarzeń	34	39	41	42	43	Dziekani/Dyrektorzy
5.	Opracowanie strategii promocji oferty kształcenia, badań i osiągnięć naukowych UWM 2026-2030	Dokument/Raport	1	Monitoring i aktualizacja - raporty 1 w ciągu roku				CMiM

Cel etapowy 5.2: Kreowanie wizerunku i działanie na rzecz rozpoznawalności UWM w Olsztynie

L.p.	Zadania	Miernik	Planowana wartość miernika					Wydziały
			2026	2027	2028	2029	2030	
1.	Debaty i wydarzenia otwarte promujące UWM w regionie i kraju	Liczba wydarzeń	90	100	100	100	100	Dziekan/Dyrektor
2.	Rozwój partnerstw regionalnych i branżowych	Liczba partnerstw	70	70	70	70	70	Dziekan/Dyrektor /CWO
3.	Wzmocnienie obecności eksperckiej pracowników w mediach i debacie publicznej	Liczba wystąpień i liczba publikacji eksperckich	150	150	150	150	150	Dziekan/Dyrektor/ Rzecznik Prasowy
4.	Promocja aktywności międzynarodowej pracowników i studentów (konferencje, publikacje, współpraca)	Liczba aktywności międzynarodowych	250	300	300	300	300	Dziekan/Dyrektor/ BWM/Prorektor ds. nauki i współpracy międzynarodowej
5.	Promocja osiągnięć studentów (konkursy, projekty, startupy)	Liczba działań / liczba osiągnięć	60	60	60	60	60	Dziekan/Dyrektor
6.	Program działań promocyjnych UWM 2026–2030	Program/ Raport	1	1	1	1	1	CMiM

VI. UWM wizja długoterminowa – gdzie chcemy być i co nas tam doprowadzi

6.1. Wizja

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie jest nowoczesnym, rozpoznawalnym w kraju i coraz silniej widocznym w Europie.

UWM łączy wysoką jakość kształcenia z doskonałością naukową, prowadzi badania odpowiadające na kluczowe wyzwania cywilizacyjne oraz skutecznie współpracuje z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Jest miejscem przyjaznym dla studentów, doktorantów i pracowników, opartym na odpowiedzialności, współpracy i zrównoważonym rozwoju.

6.2. Gdzie chcemy być:

UWM aspiruje do roli:

- Uniwersytetu pierwszego wyboru w północno-wschodniej Polsce,
- silnego ośrodka badań interdyscyplinarnych, szczególnie w obszarach zgodnych z potencjałem regionu,
- wiarygodnego partnera dla biznesu, administracji i społeczeństwa.

6.3. Co nas tam doprowadzi :

6.3.1. Kształcenie - jakość, elastyczność i kompetencje przyszłości

Kształcenie w UWM jest realizowane z uwzględnieniem wysokich standardów jakości oraz nowoczesnych metod dydaktycznych. Jest ściśle powiązane z badaniami naukowymi oraz praktyką.

Kluczowe kierunki działań:

- rozwój programów studiów odpowiadających na potrzeby rynku pracy i wyzwania cyfrowej, zielonej i demograficznej transformacji,
- większa elastyczność kształcenia (modułowość programów, mikropoświadczenia, studia interdyscyplinarne),
- umiędzynarodowienie kształcenia (programy anglojęzyczne, wspólne dyplomy, mobilność),
- powszechne wykorzystanie nowoczesnych technologii edukacyjnych i kształcenia zdalnego oraz hybrydowego,
- wzmocnienie kompetencji dydaktycznych kadry oraz systemowe wsparcie innowacji w nauczaniu.

6.3.2. Doskonałość naukowa i badania - interdyscyplinarność, innowacyjność, wpływ na rozwój regionu

Zespoły badawcze w UWM prowadzą badania o wysokiej jakości i znaczeniu, skoncentrowane na jasno określonych obszarach priorytetowych, dzięki którym Uczelnia osiąga rozpoznawalność krajową i międzynarodową.

Kluczowe kierunki działań:

- koncentracja potencjału badawczego wokół wiodących dyscyplin i tematów interdyscyplinarnych (m.in. nauki o żywności, środowisku i klimacie, zdrowiu, dobrostanie zwierząt, medycynie, innowacjach technologicznych i społecznych),
- wspieranie doskonałości poprzez konkurencyjne granty wewnętrzne, system motywacyjny i przejrzyste kryteria oceny,
- umiędzynarodowienie badań (konsorcja, projekty UE, publikacje w renomowanych czasopismach),
- rozwój szkoły doktorskiej jako kluczowego elementu przyszłego potencjału naukowego uczelni,
- wzmacnianie kultury etyki badań, otwartej nauki i odpowiedzialności społecznej.

6.3.3. Współpraca z otoczeniem -Uniwersytet zaangażowany

W przyszłości UWM jest aktywnym uczestnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego regionu Warmii i Mazur oraz partnerem w skali krajowej i międzynarodowej.

Kluczowe kierunki działań:

- rozwój współpracy z biznesem, administracją publiczną i organizacjami społecznymi,
- skuteczny transfer wiedzy i technologii, komercjalizacja wyników badań,
- wspieranie przedsiębiorczości akademickiej studentów i pracowników,
- rola uczelni jako eksperckiego zaplecza dla polityk publicznych i debat społecznych,
- popularyzacja nauki i budowanie zaufania społecznego do Uniwersytetu.

6.3.4. Infrastruktura - nowoczesna, dostępna i zrównoważona

Infrastruktura UWM zapewnia realizację kształcenia i badań na najwyższym poziomie jakości, pozostaje funkcjonalna i przyjazna użytkownikom oraz jest rozwijana zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju

Kluczowe kierunki działań:

- modernizacja laboratoriów, sal dydaktycznych i infrastruktury badawczej,
- rozwój infrastruktury cyfrowej i systemów informatycznych,
- racjonalne zarządzanie majątkiem uczelni i optymalizacja wykorzystania zasobów,

- inwestycje proekologiczne (efektywność energetyczna, ograniczanie śladu węglowego),
- zapewnienie dostępności infrastruktury dla osób z różnymi potrzebami.

6.3.5. Ludzie i zarządzanie - fundament trwałego rozwoju

UWM to wspólnota ludzi, których łączy odpowiedzialność za rozwój uczelni oraz wzajemny szacunek.

Kluczowe kierunki działań:

- nowoczesna polityka kadrowa oparta na rozwoju kompetencji i motywacji,
- wspieranie młodych naukowców i ścieżek kariery akademickiej,
- partycypacyjny styl zarządzania i dialog wewnętrzny,
- wdrażanie zasad ESG w zarządzaniu uczelnią,
- dbałość o dobrostan pracowników i studentów.