

Strategia Rozwoju Uniwersytetu Mikołaja Kopernika na lata 2011 – 2020

Toruń – Bydgoszcz – Grudziądz



Spis treści

Wprowadzenie / 3

Uchwała Senatu / 6

I. Misja Uniwersytetu / 7

II. Wizja Uniwersytetu / 9

III. Cel strategiczny; strategiczne cele kierunkowe / 11

IV. Karty strategiczne / 26

Wprowadzenie

Strategia Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na lata 2011–2020 wytycza cele jego działalności, których realizacja ma służyć rozwojowi Uczelni.

Pomimo trudnych warunków zewnętrznych (ograniczenia budżetowe, niż demograficzny, rosnąca konkurencja) Uniwersytet przyjął ambitne zadania rozwojowe. Podstawą zdolności ich wykonania jest silny potencjał kadrowy, a także możliwości, które niesie szeroki zakres działalności Uczelni, pozwalający na prowadzenie oryginalnych badań i kierunków studiów. Potencjał ten, jego odpowiednie wykorzystanie i rozwój dają szansę ubiegania się kilku jednostek o status wiodących ośrodków naukowych w kraju. W świetle tej oceny, a także uwzględniając związek sformułowanych celów strategicznych z założeniami programu polityki spójności Unii Europejskiej, przyjmuje się, że szczególnie istotnymi źródłami zasilania finansowego procesów rozwojowych Uczelni będą dodatkowe środki przeznaczane przez budżet państwa oraz fundusze Unii Europejskiej.

Realizacja strategii wymaga zwiększenia stopnia współdziałania jednostek Uczelni, wzmocnienia powiązań Uczelni z otoczeniem zagranicznym, krajowym i regionalnym, a także ciągłego podnoszenia sprawności zarządzania.

Opracowanie strategii trwało półtora roku. Prace nad nią prowadziła Komisja ds. Strategii Rozwoju Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu powołana Zarządzeniem nr 5 Rektora Uniwersytetu z dnia 12 stycznia 2009 roku. Zespół starał się na bieżąco monitorować efekty prac związanych z przygotowywaniem strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, uznając, że należy zapewnić kompatybilność strategii Uczelni ze strategią przyjętą dla kraju. Pierwszym zadaniem wytyczonego przez Komisję programu prac była identyfikacja sił i słabości Uczelni. W tym celu zwrócono się do pracowników wyjątkowo dobrze znających nie tylko Uniwersytet, ale także wysoko cenione uczelnie w kraju i za granicą (m.in. byłych rektorów, wybranych prorektorów, dziekanów) o wskazanie słabych i silnych stron Uczelni. Zadanie to wykonali także członkowie Komisji. W efekcie Komisja otrzymała wiele wnikliwych ocen. Na ich podstawie sporządzono wykaz silnych i słabych stron, który następnie przedstawiono respondentom z prośbą o wybranie sześciu spośród jednych i drugich oraz nadanie im hierarchii ważności. Odpowiedzi stały się podstawą określenia sił i słabości Uniwersytetu jako istotnego składnika informacji niezbędnych dla wytyczenia celów strategicznych Uczelni i działań służących ich realizacji. Kolejnym zadaniem było opracowanie projektu skróconej wersji misji Uniwersytetu – dokumentu nawiązującego do misji wcześniej uchwalonej, ale bardziej syntetycznego. Komisja uznała, że tak podstawowy dokument jak misja powinien być powszechnie znany i uwzględniany we wszelkich działaniach podejmowanych przez instytucję. Spełnienie tej przesłanki jest znacznie bardziej prawdopodobne, gdy dokument nie jest nazbyt obszerny i koncentruje się na najistotniejszych zapisach. Ważnym etapem prac Komisji było opracowanie wizji Uniwersytetu, co sprowadzało się do odpowiedzi na pytania: dokąd mamy zmierzać?, jaki ma być Uniwersytet u progu III dekady obecnego wieku?

Te dwa dokumenty stały się podstawą formułowania projektu strategii rozwoju Uniwersytetu – wytyczenia celów strategicznych i operacyjnych oraz wskazania niezbędnych działań dla ich wykonania. Po wielu dyskusjach Komisja postanowiła sformułować jeden podstawowy cel strategiczny i cele kierunkowe odnoszące się do podstawowych obszarów działalności Uniwersytetu – nauki i kształcenia, a także dla obszaru zarządzania. Każdy z celów kierunkowych uszczegółowiono celami operacyjnymi i wskazano działania – narzędzia ich realizacji.

Projekt strategii rozwoju Uniwersytetu przedstawiony został Kolegium Rektorskiemu w listopadzie 2010 roku, a następnie – po uwzględnieniu uwag Kolegium – Komisji ds. Organizacji i Rozwoju Uniwersytetu, której członkowie mieli możliwość zgłoszenia propozycji i uwag w wyznaczonym czasie. Wszystkie przedstawione uwagi były szczegółowo analizowane przez Komisję i częściowo uwzględnione w dokumencie prezentowanym Senatowi jako projekt Strategii. Porządek obrad Senatu nie przewidywał podjęcia uchwały w sprawie przyjęcia Strategii. Zamiarem autorów projektu było rozpoczęcie ogólnouniwersyteckiej dyskusji nad projektem. Tak więc po rozpatrzeniu wniosków wynikających z dyskusji podjętej w czasie obrad Senatu dokument został udostępniony członkom Senatu w formie elektronicznej. Wyznaczono trzymiesięczny termin składania wniosków i dezyderatów co do jego ostatecznej treści. Część jednostek Uniwersytetu przedstawiła Komisji uwagi do dokumentu. Po ich szczegółowej analizie i powtórnej prezentacji Kolegium Rektorskiemu Komisja przedstawiła na posiedzeniu Senatu projekt Uchwały o przyjęciu Strategii Rozwoju Uniwersytetu na lata 2011–2020. Projekt został przyjęty.

I. Misja Uniwersytetu

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu jako wspólnota społeczności akademickiej, której fundamentem jest rzetelność, wzajemny szacunek, zaufanie i odpowiedzialność, buduje swą tożsamość na zasadach humanizmu, wolności w dociekaniu prawdy i wyrażaniu poglądów.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, traktując prowadzoną działalność dydaktyczno-naukową i artystyczną jako służbę na rzecz rozwoju i upowszechniania wiedzy oraz dziedzictwa kulturowego, dąży do zapewnienia najwyższego poziomu kształcenia, badań naukowych, praktyki klinicznej oraz twórczości artystycznej.

Uznaje za swój obowiązek nie tylko przekazywanie najnowszej wiedzy, ale i wszechstronne rozwijanie osobowości, kreatywności i wrażliwości społecznej, będąc miejscem swobodnej wymiany myśli oraz kształtowania postaw budujących społeczeństwo obywatelskie.

Swoje historyczne dziedzictwo Uniwersytet Mikołaja Kopernika dostrzega w dziele życia i postawie Mikołaja Kopernika – wielkiego patrona Uczelni, w pragnieniach i działaniach polskich elit intelektualnych dążących do utworzenia pierwszego Uniwersytetu na ziemiach Polski Północnej, a także tradycji i dorobku Uniwersytetu Stefana Batorego w Wilnie i Uniwersytetu Jana Kazimierza we Lwowie.

Działalność Uniwersytetu prowadzona jest w zgodzie z uniwersalnymi zasadami etycznymi i regułami postępowania utrwalonymi w tradycji uniwersytetów europejskich.

W tradycję tę wpisany jest dorobek uniwersytetów polskich, poczynając od Akademii Krakowskiej i będącej jej filią na północy kraju w XVII i XVIII wieku Akademii Chełmińskiej. Uniwersytet Mikołaja Kopernika uważa się także za duchowego spadkobiercę dawnych polskich uniwersytetów w Wilnie i Lwowie, których profesorowie i pracownicy wspólnie z uczonymi z Uniwersytetów: Jagiellońskiego, Warszawskiego i Poznańskiego budowali uniwersytet toruński w pierwszych dziesięcioleciach jego istnienia.

Jako sygnatariusz „Wielkiej Karty Uniwersytetów Europejskich” i „Karty Krakowskiej” Uniwersytet Mikołaja Kopernika dochowuje wierności fundamentalnym zasadom konstytuującym uniwersytet i jego tożsamość. Istotą ich jest wolność badań naukowych i treści nauczania, samorząd akademicki oraz prawo członków społeczności uniwersyteckiej do organizowania się w związki i stowarzyszenia.

Praca i postępowanie nauczycieli akademickich i studentów podlegają ocenie i samoocenie, których miarą są rzetelność, wysoka jakość i głębokie przywiązanie do uniwersalnych wartości etycznych.

Usytuowanie Uniwersytetu Mikołaja Kopernika na pograniczu historycznych ziem Pomorza, Kujaw i Mazowsza oraz to, że jest on najstarszym uniwersytetem Polski Północnej w jej obecnych granicach, że z niego wywodzą się liczni nauczyciele akademicy działający w wyższych uczelniach tego regionu, nakłada nań szczególny obowiązek służenia dobru tych ziem Rzeczypospolitej. Zarówno w badaniach naukowych, jak i w nauczaniu Uniwersytet Mikołaja Kopernika działa w wymiarze europejskim, uczestnicząc w najszerszym osiągalnym zakresie w akademickiej współpracy międzynarodowej.

Misję swoją Uniwersytet Mikołaja Kopernika realizuje w poczuciu służby prawdzie i wysokim ideałom ludzkości.

II. Wizja Uniwersytetu

W wyniku realizacji wytyczonych celów zamierzamy doprowadzić do stanu, w którym Uniwersytet:

- rozszerzy czynne i twórcze uczestnictwo w światowym nurcie badań naukowych i aktywnej współpracy z najwybitniejszymi ośrodkami akademickimi,
- zapewni studentom możliwość uzyskania najwyższego poziomu wykształcenia i wszechstronnego rozwoju,
- przyczyni się do dalszego rozwoju potencjału intelektualnego województwa kujawsko-pomorskiego oraz wzrostu innowacyjności,
- będzie dysponował nowoczesną bazą materialną, zapewniając bardzo dobre warunki studiowania i pracy naukowo-badawczej, odpowiadające wysokim standardom światowym,
- będzie wydawał dyplomy ukończenia studiów cieszące się najwyższym uznaniem pracodawców,
- łącząc tradycję i nowoczesność, stanie się przykładem organizacji sprawnie zarządzanej, instytucji kreującej przyjazne i efektywne relacje wewnętrzne oraz zewnętrzne, a także godną naśladowania kulturę organizacyjną,
- uzyska trwałe miejsce w elitarnej grupie najlepszych polskich uczelni i liczących się uniwersytetów europejskich.

III. Cel strategiczny; strategiczne cele kierunkowe

Uczelnia przyjęła jako główny cel strategiczny:

UMACNIANIE CZOŁOWEJ POZYCJI UNIwersYTETU MIKOŁAJA KOPERNIKA W POLSCE I UZYSKANIE ZNACZĄCEGO MIEJSCA WŚRÓD UCZELNI EUROPEJSKICH.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu osiągnął wysoką pozycję, będąc jedną z największych polskich uczelni zarówno pod względem potencjału naukowo-badawczego, jak i liczby studentów. Uniwersytet ma uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego w 22 dyscyplinach naukowych oraz stopnia naukowego doktora w 25 dyscyplinach.

Obecnie w Uczelni zatrudnionych jest 4315 pracowników, w tym 2211 naukowo-dydaktycznych. Do grupy tej zalicza się prawie 500 samodzielnych pracowników naukowych – profesorów i doktorów habilitowanych.

Z oferty dydaktycznej, którą tworzą 73 kierunki studiów, ponad 100 specjalności oraz liczne studia podyplomowe i kursy, korzysta ponad 30 tysięcy studentów. Na 16 wydziałach studenci mają możliwość wyboru studiów nie tylko z szerokiej oferty tradycyjnych kierunków uniwersyteckich, ale także artystycznych, medycznych i inżynierskich. Wśród nich jest coraz więcej kierunków unikatowych, interdyscyplinarnych.

Polska Komisja Akredytacyjna wydała wszystkim ocenianym kierunkom Uniwersytetu pozytywną ocenę. Spośród kierunków ocenianych w 2010 roku dwa, matematyka i zarządzanie, otrzymały ocenę wyróżniającą.

Uniwersytet prowadzi, unikalne w Polsce, Gimnazjum i Liceum, kształcące wybitnie uzdolnioną młodzież z całego kraju. W 2011 roku Liceum zostało uznane za najlepsze w Polsce.

Utrzymanie obecnej pozycji jest niełatwym zadaniem, stąd celem głównym stało się nie tylko umacnianie pozycji Uniwersytetu wśród polskich uczelni, ale i uzyskania znaczącego miejsca w gronie uczelni europejskich, co jest planem ambitnym. Jego osiągnięcie wymaga realizacji założonych celów strategicznych w trzech obszarach – nauki, kształcenia i zarządzania.

1. Obszar Nauka

1.1. Cel kierunkowy pierwszy

Ugruntowanie wysokiej pozycji Uniwersytetu wśród najwyższej cenionych w kraju instytucji naukowych i jako znanego za granicą ośrodka badań oraz kształcenia kadr naukowych, znacząco wpisującego się do dorobku nauki i kultury światowej.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika budował swoją pozycję od 1945 roku. Był to proces długi i bardzo trudny. Początek XXI wieku pokazał, że potrafimy stworzyć uczelnię nowoczesną, o dużym potencjale naukowo-dydaktycznym, wysoko ocenianą w różnego rodzaju rankingach (od wielu lat piąty uniwersytet w kraju).

Utrzymanie tak wysokiej pozycji nie będzie łatwe. Inne ośrodki, równie ambitne, dążą do uzyskania coraz wyższego miejsca na naukowej mapie Polski. Stąd „ugruntowanie wysokiej pozycji Uniwersytetu” należy odczytywać jako proces nieustający, żmudny i codzienny.

Choć brzmi to trywialnie, to jednak jest bezsporne, że wysoka pozycja zależy od każdego z nas. Tylko nasze autentyczne zaangażowanie się w pracę naukową, dydaktyczną i organizacyjną może przynieść wymierne efekty. Jak utrzymać i nie zmarnować tego, co wypracowały poprzednie pokolenia pracowników UMK? Nowe prawo o szkolnictwie wyższym i finansowaniu uczelni wyższych wyraźnie wskazuje odpowiedzi. Są to: prowadzenie badań na najwyższym poziomie, angażowanie się w naukowe i krajowe programy naukowe, tworzenie nowoczesnych zespołów naukowych, szkolenie młodej kadry, publikowanie swoich osiągnięć w prestiżowych (wysoko punktowanych) czasopismach. Należy też wyraźnie powiedzieć, że dla wspomnianej drogi nie ma alternatywy.

Warto także zwrócić uwagę na fakt, że nowy system oceny jednostek stwarza możliwość kontrolowania i oceniania naszych poczyniń. Tak więc – bez przesady – trzeba powiedzieć, że już teraz możemy kontrolować naszą przyszłość.

Cele operacyjne:

- 1.1.1. Rozszerzenie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego.
- 1.1.2. Zapewnienie Uniwersytetowi trwałego miejsca wśród dziesięciu najlepszych polskich szkół wyższych pod względem klasyfikacji naukowej jednostek i liczby jednostek mających status KNOW.
- 1.1.3. Istotne zwiększenie liczby publikacji pracowników w międzynarodowych czasopismach naukowych o wysokiej randze oraz rozszerzenie działalności artystycznej i wystawienniczej w skali międzynarodowej; zwiększenie liczby książek pracowników UMK wydawanych przez renomowane wydawnictwa o zasięgu międzynarodowym.
- 1.1.4. Podniesienie rangi Wydawnictwa Naukowego UMK; osiągnięcie zdolności do konkurowania z uznanymi wydawnictwami naukowymi.
- 1.1.5. Zwiększenie liczby programów badawczych i projektów artystycznych wykonywanych w ramach formalnej i nieformalnej współpracy z renomowanymi partnerami zagranicznymi i krajowymi.
- 1.1.6. Zwiększenie liczby wspólnych publikacji z uznanymi partnerami zagranicznymi.

- 1.1.7. Znaczące zwiększenie liczby organizowanych cyklicznie międzynarodowych konferencji naukowych, przedsięwzięć artystycznych i kongresów światowych.
- 1.1.8. Stworzenie warunków umożliwiających pozyskiwanie wybitnie uzdolnionych młodych pracowników nauki – doktorantów i studentów.

1.2. Cel kierunkowy drugi

Istotne zwiększenie przychodów z działalności badawczej (w tym programów interdyscyplinarnych) prowadzonej w ramach grantów oraz zamówień krajowych i zagranicznych.

Warunkiem nie tylko rozwoju, ale i utrzymania znaczącej części potencjału naukowo-badawczego będzie istotne zwiększenie udziału w przychodach Uczelni środków pochodzących z działalności naukowo-badawczej.

Tendencje demograficzne spowodują, że w najbliższych latach będą zauważalne istotne przesunięcia w nakładach finansowych w ramach całego szkolnictwa wyższego. Z zapowiedzi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego wynika, że od 2012 roku nastąpi znaczne zwiększenie wartości środków finansowych kierowanych na działalność badawczą. Będą one dzielone głównie w formie konkursowej (różnego rodzaju granty z NCN, NCBiR, MNiSW). Istotnym czynnikiem wyznaczającym skalę finansowania jednostek będzie uzyskana kategoria naukowa.

W dalszym ciągu poważnym źródłem finansowania nauki polskiej będą programy międzynarodowe, w tym granty unijne. Należy podkreślić, że osoby, które otrzymają środki z zagranicy, będą mogły liczyć również na duże wsparcie finansowe ze strony MNiSW oraz NCN.

Poza wyżej wymienionymi nurtami finansowania działalności badawczej coraz większego znaczenia będzie nabierała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego oraz przedsiębiorstwami różnego typu. Zgodnie z trendami światowymi udział środków pozabudżetowych powinien stanowić istotną część budżetu uczelni wyższej. Niestety, jak do tej pory, nie udało nam się wypracować odpowiedniego modelu w tym zakresie.

Cele operacyjne:

- 1.2.1. Znaczące zwiększenie udziału przychodów z działalności badawczej w całości przychodów UMK.
- 1.2.2. Zwiększenie aktywności w zakresie udziału w komercyjnych międzynarodowych projektach badawczych i artystycznych.
- 1.2.3. Zwiększanie liczby projektów naukowo-badawczych i artystycznych prowadzonych przez zespoły interdyscyplinarne.

1.3. Cel kierunkowy trzeci

Osiągnięcie wysokiego stopnia wdrożeń dorobku naukowego do praktyki gospodarczej, a także ich wykorzystania w realizacji narodowej i regionalnej strategii innowacji i rozwoju.

Zdolność osiągania przewag konkurencyjnych Uniwersytetu uzależniona jest w większym niż dotychczas stopniu od potencjału badawczego, pozwalającego osiągać znaczące rezultaty naukowe, nie tylko doceniane przez międzynarodową społeczność, ale i wdrażane do praktyki gospodarczej. Więcej, zakres korzystania ze wspomnianego wzrostu nakładów środków budżetowych na działalność naukową będzie w dużym stopniu uzależniony od osiąganego poziomu wdrożeń dorobku naukowego.

W Polsce, podobnie jak w większości krajów, istotnym źródłem finansowania działalności jednostek naukowych staną się przychody uzyskiwane z wdrożeń rezultatów naukowo-badawczych.

Jest to szansa, ale i ogromne wyzwanie dla naszego Uniwersytetu.

Już na początku XXI wieku UMK podjął intensywne działania wychodzące naprzeciw tym oczekiwaniom. Oddane do użytku w 2011 roku Centrum Optyki Kwantowej oraz realizowany projekt pn. „Budowa Interdyscyplinarnego Centrum Nowoczesnych Technologii” pokazują, że były to właściwe kroki. Zakładamy maksymalne wykorzystanie wymienionych Centrów i podejmowanie nowych inicjatyw w tym zakresie, zgodnie z narodową i regionalną strategią innowacji i rozwoju. Takie też plany wiążemy z projektem „Toruńskie Centrum Konserwacji”.

Cele operacyjne:

- 1.3.1. Istotne zwiększenie zgłaszanych przez UMK wdrożeń rozwiązań będących rezultatem prowadzonych badań i działalności artystycznej.
- 1.3.2. Zwiększenie aktywności pracowników UMK w wykonywaniu ekspertyz (opinii, recenzji) na zlecenia podmiotów zewnętrznych.
- 1.3.3. Zapewnienie zdolności implementacji rezultatów prowadzonych badań naukowych w działalności praktycznej.

2. Obszar Kształcenie

2.1. Cel kierunkowy pierwszy

Umocnienie pozycji UMK jako jednego z czołowych ośrodków w Polsce zapewniających najwyższą jakość kształcenia oraz doprowadzenie do istotnego zwiększenia umiędzynarodowienia studiów.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika jest jednym z czołowych ośrodków uniwersyteckich w Polsce. Od lat dba o odpowiednią ofertę studiów, jakość kształcenia i studencką wymianę międzynarodową. W najbliższym dziesięcioleciu (2011–2020) Uniwersytet pragnie umocnić swoją pozycję wśród polskich uczelni. W tym celu zamierza nadal zapewniać oryginalną ofertę edukacyjną, podnosić jakość nauczania – traktując to zadanie jako fundamentalne, zwiększać udział profesorów wizytujących, przybywających do Torunia z wykładami z czołowych uczelni zagranicznych. Poważnym wyzwaniem dla Uniwersytetu jest znaczące zwiększenie wskaźników umiędzynarodowienia studiów. Obecnie setki studentów wyjeżdżają do innych polskich i zagranicznych miast w celu odbycia części swoich studiów w innej uczelni. Uniwersytet Mikołaja Kopernika będzie zwiększał ich liczbę, rozwijając stosowne programy studenckiej wymiany oraz porozumienia z zagranicznymi ośrodkami akademickimi. Z drugiej strony Uniwersytet będzie dążył do znaczącego otwarcia swych podwojów dla studentów z zagranicy. W tym celu zwiększy ofertę studiów i kursów w językach obcych, zwłaszcza w języku angielskim. Tym sposobem, na mocy umów międzynarodowych, możliwe stanie się zwielokrotnienie udziału studentów zagranicznych w ogólnej liczbie studentów Uniwersytetu. Niezależnie od krajowej i międzynarodowej wymiany studentów Uniwersytet będzie rozwijał swój dotychczasowy Zamiejskowy Ośrodek Dydaktyczny w Grudziądzu. W najbliższym czasie zostanie on przekształcony w Wydział Zamiejskowy, który zaoferuje nowe i oryginalne kierunki studiów.

Cele operacyjne:

- 2.1.1. Umocnienie pozycji UMK wśród polskich uczelni – utrzymanie miejsca w pierwszej piątce uniwersytetów polskich i zdobycie miejsca w pierwszej dziesiątce polskich uczelni wyższych.
- 2.1.2. Zwiększenie liczby studentów z zagranicy i tym samym odpowiednie zwiększenie liczby kursów/kierunków prowadzonych w językach obcych.
- 2.1.3. Zwiększenie liczby studentów z UMK odbywających studia zagraniczne w ramach stosownych programów i porozumień z uczelniami zagranicznymi.
- 2.1.4. Tworzenie oryginalnej oferty edukacyjnej, zgodnej z ideą Procesu bolońskiego.
- 2.1.5. Ciągłe podnoszenie jakości nauczania.
- 2.1.6. Znaczące zwiększenie udziału profesorów wizytujących z czołowych uczelni zagranicznych.
- 2.1.7. Zwiększenie oferty studiów prowadzonych w językach obcych.
- 2.1.8. Rozwój działalności Uniwersytetu w Grudziądzu.

2.2. Cel kierunkowy drugi

Pełniejsze uwzględnianie w ofercie edukacyjnej potrzeb rynku pracy, oczekiwań środowiska gospodarczego, instytucji samorządowych i organizacji tworzących infrastrukturę społeczną regionu.

Poprawa atrakcyjności studiów jest, na najbliższe dziesięciolecie, strategicznym celem Uniwersytetu.

Uniwersytet utrzyma szeroką ofertę studiów, będzie jednocześnie wspierał inicjatywy zmierzające do tworzenia kierunków unikatowych, zapewniając w ten sposób oryginalność swej oferty, w której upatruje szansę na zainteresowanie studiami zdolnej młodzieży nie tylko z naszego regionu, ale także z innych regionów kraju i zagranicy. Ze względu na trudną sytuację na rynku pracy Uniwersytet zadba o to, aby jego absolwenci, poszukujący zatrudnienia, byli bardziej konkurencyjni. Osiągnięcie tego celu jest możliwe tylko przez uwzględnienie w ofercie studiów oczekiwań rynku pracy, zwłaszcza oczekiwań instytucji gospodarczych, samorządowych i biznesu regionu kujawsko-pomorskiego. Zaspokojenie potrzeb pracodawców wymaga dziś stałego podnoszenia wiedzy i kwalifikacji, w związku z czym Uniwersytet nadal będzie rozwijać rozmaite formy kształcenia ustawicznego: studia podyplomowe, kursy i szkolenia.

Cele operacyjne:

- 2.2.1. Uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej dzięki unikatowym studiom interdyscyplinarnym.
- 2.2.2. Pełniejsze uwzględnianie w ofercie edukacyjnej potrzeb rynku pracy, oczekiwań środowiska gospodarczego, instytucji samorządowych i organizacji tworzących infrastrukturę społeczną regionu.
- 2.2.3. Rozwój różnorodnych form kształcenia ustawicznego (*lifelong learning*).

2.3. Cel kierunkowy trzeci

Ugruntowanie pozycji Uniwersytetu jako ośrodka wszechstronnego rozwoju studentów (wiedza, umiejętności, kultura, sport), który kształtuje postawy wrażliwe społecznie.

Strategicznym celem Uniwersytetu Mikołaja Kopernika jest dążenie do wszechstronnego rozwoju studentów. Uniwersytet pragnie nie tylko dawać wiedzę i umiejętności, ale również kształtować postawy studentów przez rozwijanie ich aktywności społecznej oraz dbałość o ich kondycję fizyczną i ogólny poziom kultury.

Cele operacyjne:

- 2.3.1. Rozszerzanie centralnie tworzonej oferty zajęć fakultatywnych.
- 2.3.2. Rozpowszechnianie idei wolontariatu i innych form aktywności społecznej.
- 2.3.3. Doprowadzenie do radykalnej poprawy infrastruktury sportowej oraz infrastruktury kulturotwórczej działalności studenckiej.

3. Obszar Zarządzanie

3.1. Cel kierunkowy pierwszy

Doprowadzenie do stanu, w którym Uniwersytet będzie nowoczesnie zarządzaną organizacją, kreującą przyjazne i efektywne relacje wewnętrzne oraz zewnętrzne, a także godną naśladowania kulturę organizacyjną.

Obecna struktura organizacyjna Uniwersytetu została ukształtowana na przestrzeni wielu lat i jest pochodną tworzonych w tym czasie rozwiązań centralnych, a także rozwiązań w poszczególnych jednostkach. Ujednolicenie oraz uproszczenie struktury organizacyjnej będzie fi larem nowoczesnie zarządzanej Uczelni. Wraz z nim zostanie zagwarantowane właściwe dostosowanie posiadanych zasobów do zmieniających się potrzeb, ich pełniejsze wykorzystanie, a w konsekwencji obniżenie relatywnych kosztów prowadzonej działalności. Usprawniony zostanie przepływ informacji między poszczególnymi jednostkami. Dokonana zostanie kompleksowa analiza obowiązujących aktów wewnętrznych z punktu widzenia ich zgodności z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa i spełniania wymogów racjonalnego działania. Z jednej strony wprowadzona reforma systemowa sektora szkolnictwa wyższego, zarówno w obszarze kształcenia, jak i nauki, wymusza konieczność dostosowania wielu regulacji wewnętrznych Uczelni, w tym również aktu najwyższej rangi – Statutu Uniwersytetu. Z drugiej strony otwierające się możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na działalność naukową i dydaktyczną muszą znaleźć odzwierciedlenie w wewnętrznych regulacjach prawnych określających zasady obiegu dokumentów i kontroli nad pozyskiwanymi w ten sposób funduszami. Profesjonalna kadra administracji zawodowej oraz akademickiej jest warunkiem koniecznym budowania nowoczesnie zarządzanego Uniwersytetu, zatem w ramach celów operacyjnych zapisano działania związane z wdrożeniem standardów wewnętrznych określających kwalifikacje, predyspozycje pracowników, możliwości pogłębiania wiedzy i umiejętności. Stworzenie modelu nowoczesnie zarządzanej Uczelni pozwoli, przy zapewnieniu odpowiedniej promocji marki Uniwersytetu, na podniesienie jej renomy zarówno w aspekcie krajowym, jak i międzynarodowym. Jednym z warunków tego jest wykreowanie godnej naśladowania kultury organizacyjnej.

Cele operacyjne:

- 3.1.1. Pełniejsze dostosowanie struktur do potrzeb wynikających ze specyfiki prowadzonej działalności podstawowej. Osiągnięcie wyższego poziomu sprawności organizacyjnej.
- 3.1.2. Prowadzenie procesu informatyzacji z uwzględnieniem trendów światowych (e-learning, e-science, e-laboratoria).
- 3.1.3. Dostosowanie regulacji wewnętrznych do wymogów sprawnego zarządzania.
- 3.1.4. Osiągnięcie wysokiego poziomu profesjonalizacji administracji akademickiej i zawodowej UMK – centralnej i poszczególnych jednostek organizacyjnych.
- 3.1.5. Zbudowanie wysokiej renomy Uniwersytetu w Polsce, UE i na świecie.
- 3.1.6. Utrwalenie poczucia tożsamości z macierzystą instytucją.

3.2. Cel kierunkowy drugi

Zapewnienie zdolności prowadzenia działalności rozwojowej gwarantującej odpowiedni poziom konkurencyjności krajowej i międzynarodowej.

Osiągnięcie założonych celów strategicznych zarówno w obszarach nauki, jak i kształcenia będzie wymagać skutecznego wdrażania i realizacji celów określonych w Strategii w obszarze zarządzania. Już na etapie prac nad przygotowaniem założeń do Strategii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na lata 2011–2020 w trakcie prowadzonych analiz wskazano, że osiągnięcie i zapewnienie zdolności prowadzenia działalności rozwojowej realizowanej zarówno w obszarze nauki, jak i kształcenia, czy też w obszarze konkurencji krajowej i międzynarodowej, wymagać będzie zapewnienia długookresowej stabilizacji finansowej Uczelni. Dostosowywanie kosztów do poziomu uzyskiwanych przychodów jest bezspornie priorytetowym zadaniem w obszarze zarządzania. Poszukiwanie rozwiązań systemowych zapewniających osiągnięcie dostosowania w tym zakresie prowadzi do pytania: czy należy utrzymać wysoce scentralizowany system zarządzania finansami Uniwersytetu, czy też dążyć do zwiększenia autonomii wydziałów? Innymi słowy, powstaje potrzeba rozstrzygnięcia dylematu stopnia scentralizowania Uniwersytetu. Pomimo ograniczeń wynikających z obowiązujących regulacji zewnętrznych uważa się, że właściwe jest zwiększenie stopnia autonomii wydziałów, a wraz z nim odpowiednie scedowanie uprawnień i odpowiedzialności. Do działań związanych z restrukturyzacją kosztów zaliczyć należy zarówno przedsięwzięcia związane z optymalizacją wielkości i struktury zatrudnienia, jak i działania związane z dostosowaniem bazy lokalowej. Niewątpliwie restrukturyzacja majątku Uczelni jest tematem priorytetowym i długookresowym. W ramach tego obszaru wytyczono cele związane zarówno z tworzeniem nowoczesnej bazy naukowo-dydaktycznej, jak i z modernizowaniem posiadanych obiektów, ale wiąże się to również z koniecznością sprzedaży części posiadanych nieruchomości. Efektem prowadzonych działań restrukturyzacyjnych powinno być obniżenie kosztów funkcjonowania Uczelni, kosztochłonności realizowanych usług wewnętrznych oraz szersze wykorzystanie usług zewnętrznych. Niezmiernie ważnym elementem warunkującym osiągnięcie celów kierunkowych w obszarze zarządzania jest rozbudowa i unowocześnianie sieci teleinformatycznej Uczelni oraz integrowanie i tworzenie informatycznych systemów wspierających proces zarządzania.

Cele operacyjne:

- 3.2.1. Doprowadzenie do poprawy warunków pracy pracowników Uczelni, w tym w szczególności wzrostu wynagrodzeń. Rozszerzenie ofert socjalnych.
- 3.2.2. Wspieranie podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników.
- 3.2.3. Zapewnienie długookresowego pokrycia przychodami kosztów ponoszonych przez Uczelnię.
- 3.2.4. Zapewnienie poprawy efektywności funkcjonowania usług.
- 3.2.5. Utrzymanie infrastruktury sieciowej na poziomie odpowiadającym standardom światowym.
- 3.2.6. Dostosowanie zasobów lokalowych do rzeczywistych potrzeb w celu optymalizacji kosztów.
- 3.2.7. Unowocześnienie bazy naukowo-dydaktycznej uwzględniające standardy światowe.