

Załącznik do
Uchwały Nr 43/20 Senatu
Państwowej Uczelni Zawodowej
we Włocławku z dnia 16 grudnia 2020 r.

**STRATEGIA ROZWOJU
PAŃSTWOWEJ UCZELNI ZAWODOWEJ
WE WŁOCŁAWKU
NA LATA 2021-2024**



**PAŃSTWOWA
UCZELNIA
ZAWODOWA
WE WŁOCŁAWKU**

Wstęp

Celem opracowania dokumentu „Strategia Rozwoju Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku na lata 2021–2024” jest określenie ogólnych i cząstkowych kierunków rozwoju i działalności uczelni w przyjętej perspektywie czasowej.

Opracowanie składa się z części stanowiącej ogólny opis uczelni, diagnozy jej sytuacji - faktycznych i prognozowanych uwarunkowań jej działalności oraz z części, w której przedstawiono kluczowe elementy strategii uczelni.

Opis uczelni zawiera podstawowe informacje o jej strukturze organizacyjnej, procesie kształcenia, działalności bibliotecznej i wydawniczej oraz majątku uczelni.

W diagnozie przedstawiono najistotniejsze informacje dotyczące uwarunkowań funkcjonowania uczelni na płaszczyźnie prawnej, finansowej, demograficznej, rynku pracy oraz otoczenia społeczno-gospodarczego.

Na podstawie diagnozy określono kluczowe elementy strategii - wizję, misję, cele strategiczne i operacyjne dla uczelni. Cele strategiczne stanowią kierunki rozwoju strategicznego. Nie zostały określone szczegółowymi miernikami, mają one przede wszystkim wskazywać drogę, którą ma podążać Uczelnia w latach 2021–2024. Przyjęte cele operacyjne są zbiorem zamierzeń prowadzących do osiągnięcia danego celu strategicznego, mają stanowić drogę do realizacji tego celu. Cele operacyjne mają odpowiadać na pytania: jak?, co?, kto?, kiedy? Odpowiedzi na te pytania zawierać będą karty realizacji strategii stanowiące element sprawozdawczości z realizacji strategii.

Niniejsza strategia została przygotowana w procesie konsultacji i uzgodnień wewnątrzuczelnianych oraz konsultacji z interesariuszami uczelni. Ponadto dokument był przedmiotem opinii i konsultacji z członkami Rady Uczelni.

I. Podstawowe informacje o Uczelni

1.1. Struktura organizacyjna

Statutowa działalność Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku (PUZ) opiera się na trzech instytutach: Instytucie Humanistycznym, Instytucie Nauk Społecznych i Technicznych oraz Instytucie Nauk o Zdrowiu. W strukturze organizacyjnej PUZ funkcjonują jednostki ogólnouczelniane: Studium Wychowania Fizycznego i Sportu, Studium Języków Obcych, Wydawnictwo, Centrum Studiów Podyplomowych oraz Biblioteka. Obsługę działalności Uczelni zapewniają jednostki administracyjne. W strukturze Uczelni funkcjonuje również Przedszkole Akademickie.

W ramach instytutów realizowany jest proces dydaktyczny na poszczególnych kierunkach studiów, za które odpowiedzialne są zakłady.

W Instytucie Nauk Społecznych i Technicznych (INSiT) funkcjonują zakłady:

- 1) Zakład Administracji – kierunek administracja, uruchomiony w 2007 r. i kierunek prawo, uruchomiony w 2019 r.
- 2) Zakład Informatyki – kierunek informatyka, uruchomiony w 2009 r.
- 3) Zakład Inżynierii Zarządzania – kierunek inżynieria zarządzania, uruchomiony w 2015 r.
- 4) Zakład Finansów i Rachunkowości – kierunek finanse i rachunkowość, uruchomiony w 2017 r.
- 5) Zakład Mechaniki i Budowy Maszyn – kierunek mechanika i budowa maszyn uruchomiony w 2013 r.
- 6) Zakład Zarządzania – kierunek zarządzanie, uruchomiony w 2004 r.

W Instytucie Humanistycznym funkcjonują zakłady:

- 1) Zakład Filologii Angielskiej – kierunek filologia, specjalność filologia angielska uruchomiona w 2002 r.
- 2) Zakład Nowych Mediów – kierunek nowe media i e-biznes, uruchomiony w 2018 r.
- 3) Zakład Pedagogiki – kierunek pedagogika, uruchomiony w 2009 r. i kierunek pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna, uruchomiony w 2020 r.

W Instytucie Nauk o Zdrowiu, działającym od 2015 roku, nie ma wyodrębnionego zakładu, kształcenie jest realizowane w ramach kierunku pielęgniarstwo pierwszego stopnia (od 2015 r.) i drugiego stopnia (od 2018 r.).

Studium Języków Obcych zostało utworzone w 2006 roku. Siedziba znajduje się w budynku dydaktycznym przy ul. Mechaników 3, a jego obsługę administracyjną pełni Sekretariat Instytutu Humanistycznego. Studium zajmuje się prowadzeniem zajęć lektoratów na wszystkich kierunkach studiów w zakresie języków: angielskiego, niemieckiego, hiszpańskiego i łaciny.

Studium Wychowania Fizycznego i Sportu zostało utworzone w 2004 r. Siedzibą jest budynek przy ul. Obrońców Wisły 1920 r. 21/25 (Zawiśle). Studium organizuje i prowadzi zajęcia wychowania fizycznego w zakresie: piłki siatkowej, piłki koszykowej i aerobiku. Ponadto przy studium działa Klub Uczelniany AZS.

Centrum Studiów Podyplomowych powołano w 2012 roku. Centrum odpowiada za inicjowanie oraz wdrażanie kursów i studiów podyplomowych oraz innych form kształcenia. Pomaga również przy organizacji szkoleń wewnątrzuczelnianych.

Organami uczelni są: Rektor, Senat i Rada Uczelni. Rektor odpowiada za zarządzanie uczelnią, Senat jest organem uchwałodawczym i opiniującym, Rada Uczelni pełni funkcję

kontrolno-doradczą. Rektor zarządza uczelnią przy udziale prorektora ds. nauczania i studentów, pełnomocnika ds. działalności naukowej, dyrektora administracyjnego, kwestora oraz innych jednostek dydaktycznych i administracyjnych.

Administracja uczelni funkcjonuje w ramach działów, biur i jednoosobowych stanowisk. Na dzień 1 października 2020 roku były to:

- 1) Dział Nauczania (w tym sekretariaty instytutów);
- 2) Kwestura;
- 3) Dział Gospodarczy (w tym dom studenta);
- 4) Biuro Rektora;
- 5) Biuro Technologii Informatycznych;
- 6) Biuro ds. Pracowniczych;
- 7) Biuro Zarządzania Funduszami;
- 8) Biuro ds. Współpracy Międzynarodowej;
- 9) Biuro Prawne;
- 10) Kancelaria;
- 11) Biuro Karier;
- 12) Archiwum;
- 13) Stanowisko ds. obronnych;
- 14) Stanowisko ds. kontroli zarządczej;
- 15) Stanowisko ds. BHP;
- 16) Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych ;
- 17) Inspektor ds. ochrony danych osobowych;
- 18) Biblioteka;
- 19) Wydawnictwo.

1.2. Działalność dydaktyczna uczelni

Uczelnia ma charakter dydaktyczny. Kształci wyłącznie na profilu praktycznym na poziomach 6. i 7. Polskiej Ramy Kwalifikacji. Kształcenie na wszystkich kierunkach studiów jest bezpłatne. Uczelnia nie prowadzi studiów niestacjonarnych. Na koniec 2019 r. w Uczelni studiowało 1092 studentów.

Uczelnia prowadzi studia:

- licencjackie: filologia angielska, pedagogika, nowe media i e-biznes, pielęgniarstwo, administracja, finanse i rachunkowość, zarządzanie;
- inżynierskie: mechanika i budowa maszyn, informatyka, inżynieria zarządzania;
- magisterskie II stopnia: pielęgniarstwo;
- jednolite magisterskie: prawo, pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna.

Na dzień 1 października 2020 r. uczelnia rozpoczęła kształcenie łącznie na 13 kierunkach studiów przyporządkowanych do 4 dziedzin nauki i 10 dyscyplin naukowych.

W ramach realizacji idei uczenia się przez całe życie uczelnia oferuje bezpłatne kształcenie w systemie popołudniowo-weekendowym, dedykowane dla osób, którym

obowiązki zawodowe bądź osobiste nie pozwalają na uczestniczeniu w kształceniu w trybie dziennym.

Obok kształcenia studentów PUZ oferuje 20 kierunków studiów podyplomowych z różnych dziedzin oraz kształcenie podyplomowe pielęgniarek i położnych, na które składają się zarówno szkolenia specjalizacyjne, kursy kwalifikacyjne i kursy specjalistyczne, a także inne formy szkolenia.

1.3. Sytuacja kadrowa

Liczba zatrudnionych w uczelni na koniec sierpnia 2020 r. wynosiła 182 osoby. Z uwagi na zatrudnianie części osób w niepełnym wymiarze czasu pracy, łączna liczba pełnych etatów wyniosła 168,33, z czego:

- 95,23 przypadało na pracowników akademickich,
- 49,75 przypadało na pracowników administracyjnych,
- 23,25 przypadało na pracowników przedszkola akademickiego,
- 0,1 etatu przypadało na akademicką szkołę policealną, która została zgłoszona do likwidacji we wrześniu 2020 roku.

Wszyscy pracownicy akademicy PUZ zatrudnieni byli na etatach dydaktycznych. Pracownicy akademicy zatrudniani są na stanowiskach:

- profesora (wymiar rocznego pensum wynosi 240 godz.),
- profesora uczelni (wymiar rocznego pensum wynosi 270 godz.),
- adiunkta (wymiar rocznego pensum wynosi 300 godz.),
- asystenta (wymiar rocznego pensum wynosi 360 godz.),
- wykładowcy (wymiar rocznego pensum wynosi 360 godz.),
- lektora (wymiar rocznego pensum wynosi 480 godz.),
- instruktora (wymiar rocznego pensum wynosi 480 godz.).

W Instytucie Humanistycznym na dzień 31 sierpnia 2020 r. łącznie zatrudnionych było 27 osób, z czego 22 w podstawowym miejscu pracy, w tym: 3 na stanowisku profesora uczelni, 11 – na stanowisku adiunkta, a 8 – na stanowisku wykładowcy.

W Instytucie Nauk Społecznych i Technicznych na dzień 31 sierpnia 2020 r. łącznie zatrudnionych było 55 osób, z czego 42 w podstawowym miejscu pracy, w tym: 3 – na stanowisku profesora, 1 – na stanowisku profesora uczelni, 24 – na stanowisku adiunkta, a 14 – na stanowisku wykładowcy.

W Instytucie Nauk o Zdrowiu na dzień 31 sierpnia 2020 r. zatrudnionych było 16 osób ogółem, z czego w podstawowym miejscu pracy 15, w tym: na stanowisku profesora – 1, na stanowisku profesora uczelni – 1, na stanowisku adiunkta – 6, a na stanowisku instruktora – 7.

Ogółem w uczelni zatrudnionych było 105 nauczycieli akademickich, co stanowiło 95,23 etatów, w tym 84 osoby w ramach podstawowego miejsca pracy, w tym:

- 1) 4 profesorów;
- 2) 5 profesorów uczelni;

- 3) 41 adiunktów;
- 4) 24 wykładowców;
- 5) 1 lektor;
- 6) 9 instruktorów.

Większość osób, która nie była zatrudniona w uczelni w podstawowym miejscu pracy to praktycy – osoby ze znacznym doświadczeniem praktycznym, zatrudnione w uczelni w niepełnym wymiarze czasu pracy.

1.4. Baza dydaktyczna, materialna i finansowa

Na bazę dydaktyczną Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku składają się cztery zespoły budynków dydaktyczno-administracyjnych o łącznej powierzchni całkowitej ponad 16 tys. m², zlokalizowane w różnych częściach miasta. Są to:

- budynek Rektoratu przy ul. 3 Maja 17 – budynek 3-kondygnacyjny;
- budynek Przedszkola Akademickiego przy ul. 3 Maja 17 – budynek 3-kondygnacyjny;
- budynek dydaktyczny przy ul. Obrońców Wisły 1920 r. 21/25 – budynek 3-kondygnacyjny;
- budynek domu studenta z kompleksem sportowym i salą gimnastyczną przy ul. Obrońców Wisły 1920 r. 21/25 – budynek 3-kondygnacyjny;
- budynek dydaktyczny przy ul. Mechaników 3 – budynek 6-kondygnacyjny;
- budynek dydaktyczny przy ul. Energetyków 30 – budynek 3-kondygnacyjny.

Uczelnia jest właścicielem wszystkich wyżej wymienionych nieruchomości. Wszystkie budynki zostały zmodernizowane lub wybudowane od podstaw. Dzięki aktywności w pozyskiwaniu środków zewnętrznych uczelnia dysponuje nowoczesnymi pracowniami i laboratoriami z zakresu automatyki i robotyki, informatyki, pielęgniarstwa oraz mechaniki i budowy maszyn. Uczelnia oferuje 314 dydaktycznych stanowisk komputerowych.

Uczelnia posiada własną bazę noclegową. W budynku domu studenta znajdują się 72 miejsca noclegowe dla studentów. Ponadto w obiekcie przy ul. Mechaników 3 znajduje się łącznie 11 miejsc noclegowych dedykowanych dla wykładowców.

Uczelnia znajduje się w dobrej kondycji ekonomicznej. Nie prowadzi odpłatnych studiów niestacjonarnych, a jej najważniejszym źródłem finansowania jest subwencja ministerialna. Ponadto uczelnia otrzymuje środki przeznaczone na pomoc materialną dla studentów oraz fundusze przeznaczone dla studentów z niepełnosprawnościami. Uczelnia prowadzi aktywną politykę w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych – funduszy europejskich oraz funduszy samorządowych. Przychodami uczelni są opłaty wnoszone przez uczestników studiów podyplomowych i kursów oraz opłaty z najmu. Uczelnia uzyskuje również przychody z prowadzenia przedszkola akademickiego.

1.5. Baza biblioteczna i wydawnictwo

Biblioteka PUZ znajduje się w siedzibie budynku dydaktycznego przy ul. Mechaników 3. W bibliotece mieści się wypożyczalnia ze stanowiskami komputerowymi umożliwiającymi dostęp do katalogu bibliotecznego oraz/lub sieci Internet i elektronicznych zasobów informacyjnych, oraz czytelnia. Księgozbiór biblioteki liczy ponad 42 tys. jednostek ewidencyjnych (42243 na 30.09.2020 r.). Biblioteka zapewnia dostęp do baz prowadzonych w formie elektronicznej: czytelnia on-line IBUK.pl; ACADEMICA; Systemu Informacji Prawnej LEX; pakietu baz EBSCO, a także do zasobów Open Access. Biblioteka jest z informatyzowana, działa w oparciu o Zintegrowany System Zarządzania Biblioteką SOWA/SQL.

Siedziba Wydawnictwa PUZ mieści się również w budynku dydaktycznym przy ul. Mechaników 3. Wydawnictwo publikuje obecnie dwa tytuły czasopism naukowych:

- *Zeszyty Naukowe Zbliżenia Cywilizacyjne* (5 punktów MNiSW), wydawane nieprzerwanie od 2006 roku, początkowo w wersji drukowanej jako rocznik, od 2016 r. zaś w wersji elektronicznej jako kwartalnik;
- *Innowacje w Pielęgniarstwie i Naukach o Zdrowiu*, wydawane nieprzerwanie od 2016 r., od początku wyłącznie w wersji elektronicznej.

Poza czasopismami naukowymi Wydawnictwo PUZ publikuje monografie, materiały pokonferencyjne oraz skrypty i materiały do ćwiczeń dla studentów. W latach 2015–2020 zostało wydanych: 15 monografii i 13 skryptów i materiałów do ćwiczeń.

1.6. Informatyzacja uczelni

Głównym systemem wspomagającym zarządzanie pracą uczelni jest system Bazus. Składa się on z kilku modułów obejmujących powiązane z nimi obszary: internetowa Rekrutacja Kandydatów; plany zajęć; student (obsługa studentów w sekretariatach); Wirtualna Uczelnia; praktyki; stypendia; finanse studenta. Bazus posiada integrację z systemem POLon oraz bibliotecznym systemem Sowa. Wszystkim studentom i wykładowcom po pojawieniu się w murach naszej uczelni tworzy się uczelniane skrzynki e-mail z domeną uczelnianą. Dzięki nim użytkownicy mają też darmowy dostęp do obszernej puli oprogramowania firmy Microsoft. Na terenie budynków dydaktycznych wszyscy studenci mają stały dostęp do bogatej wersji systemu informacji prawnej LEX. W 2018 roku wdrożono nową platformę e-learningową uruchomioną na najnowszym systemie Moodle. Platforma razem z platformą MS Teams są obowiązującymi narzędziami do nauczania zdalnego. Dla realizacji zadań administracyjnych w formule zdalnej uczelnia korzysta z oprogramowania TeamViewer. Dla obsługi uczelnianych organów i komisji zakupiono w 2020 r. również system do głosowania on-line.

1.7. Współpraca zagraniczna

Współpraca zagraniczna opiera się przede wszystkim na działaniach w ramach programu Erasmus. Realizując ten proces uczelnia kilkakrotnie występowała do KE w Brukseli o przyznanie karty programu Erasmus. Uczelnia otrzymała pierwszą kartę programu Erasmus w grudniu 2005 roku i od tego czasu aktywnie bierze udział

w programie, zwiększając z roku na rok liczbę mobilności. Programem objęte są wszystkie kierunki studiów, a uczelnia realizuje mobilności w obu kierunkach, we wszystkich kategoriach programu, tzn. wyjazdy studentów na studia i praktyki, wyjazdy nauczycieli akademickich w celu prowadzenia zajęć dydaktycznych oraz wyjazdy pracowników w celu szkolenia, jak i przyjazdy studentów na studia, przyjazdy nauczycieli akademickich w celu prowadzenia zajęć dydaktycznych oraz przyjazdy pracowników na szkolenia. Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku współpracuje w ramach programu Erasmus z ponad 60 zagranicznymi partnerami. W ramach tej współpracy od początku istnienia programu uczelnia zrealizowała 1207 mobilności. W latach 2006 - 2020 w ramach programu Erasmus wyjechało do uczelni partnerskich 606 osób, w tym: 171 studentów, 191 nauczycieli akademickich i 244 pracowników. Z kolei przyjechało do uczelni 601 osób, w tym: 499 studentów, 46 nauczycieli akademickich i 56 pracowników w celu szkolenia.

II. Diagnoza

2.1. Uwarunkowania prawne

Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku jest, zgodnie z ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, publiczną uczelnią zawodową, co skutkuje obowiązkiem takiego prowadzenia kształcenia, które uwzględnia potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego. Do ustawowych, obligatoryjnych zadań uczelni należy kształcenie wyłącznie na profilu praktycznym na studiach pierwszego stopnia. Fakultatywnie PUZ może prowadzić: studia drugiego stopnia, jednolite studia magisterskie oraz kształcenie specjalistyczne. Zgodnie z zasadami ustawowymi na wszystkich kierunkach studiów na uczelni ponad połowa punktów ECTS musi być przypisana zajęciom kształtującym umiejętności praktyczne. Ponadto program studiów, dla których nie obowiązuje standard kształcenia, musi przewidywać praktyki zawodowe w wymiarze co najmniej: 6 miesięcy – w przypadku studiów pierwszego stopnia i jednolitych studiów magisterskich lub 3 miesięcy – w przypadku studiów drugiego stopnia. W ramach programu studiów o profilu praktycznym co najmniej 50% godzin zajęć musi być prowadzonych przez nauczycieli akademickich zatrudnionych w tej uczelni jako podstawowym miejscu pracy. Na uczelniach zawodowych, w odróżnieniu od uczelni akademickich, nie ciąży obowiązek prowadzenia działalności naukowej. Z punktu widzenia normatywnego ich podstawowym zadaniem jest kształcenie na studiach I stopnia na potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego, stąd uczelnia przede wszystkim powinna dążyć do zapewnienia kadry legitymującej się znacznym doświadczeniem zawodowym oraz dysponowania infrastrukturą dostosowaną do potrzeb kształcenia. Nowym zadaniem dla uczelni zawodowych, które pojawiło się w ustawie z 2018 r. jest możliwość kształcenia specjalistycznego. Kształcenie specjalistyczne ma trwać nie krócej niż 3 semestry i umożliwia uzyskanie kwalifikacji pełnej na poziomie 5 PRK. Osoba, która ukończyła kształcenie specjalistyczne, otrzymuje

świadectwo dyplomowanego specjalisty albo świadectwo dyplomowanego specjalisty technologa. Dotychczas nie określono normatywnie szczegółowych zasad kształcenia w tej formie, jednak biorąc pod uwagę popularność w krajach zachodnich tej mało jeszcze znanej w Polsce formy kształcenia, należy się spodziewać, iż w najbliższej przyszłości zostaną podjęte działania w celu jej szerszego wdrożenia.

Zgodnie z obowiązującymi zasadami prawnymi uczelnia zawodowa może stać się akademią (uczelnia akademicka) jeśli otrzyma kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej 1 dyscyplinie naukowej albo artystycznej. Ocenę (ewaluację) działalności naukowej przeprowadza Komisja Ewaluacji Naukowej (KEN) co 4 lata. Ewaluacja w przypadku uczelni zawodowych jest nieobowiązkowa i jest przeprowadzana na wniosek uczelni. Ewaluację przeprowadza się w ramach dyscypliny w podmiocie zatrudniającym według stanu na dzień 31 grudnia roku poprzedzającego rok przeprowadzenia ewaluacji, co najmniej 12 pracowników prowadzących działalność naukową w danej dyscyplinie, w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy związanej z prowadzeniem działalności naukowej w tej dyscyplinie. Podstawowymi kryteriami ewaluacji są: poziom naukowy lub artystyczny prowadzonej działalności, efekty finansowe badań naukowych i prac rozwojowych oraz wpływ działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki. Kluczowe dla przyznawania kategorii naukowej w danej dyscyplinie są osiągnięcia naukowe, co najmniej 12-stu pracowników akademickich zatrudnionych w uczelni w podstawowym miejscu pracy.

Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku jest jednostką sektora finansów publicznych. Gospodarka majątkowa i finansowa Uczelni jest prowadzona zgodnie z przepisami ustawy Prawo zamówień publicznych, ustawy o rachunkowości oraz ustawy o finansach publicznych.

2.2. Uwarunkowania finansowe

Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku jest finansowana przede wszystkim ze środków budżetu państwa. Może otrzymywać środki od właściwego ministra ds. nauki i szkolnictwa wyższego na:

- 1) utrzymanie i rozwój potencjału dydaktycznego, w tym:
 - a) kształcenie studentów na studiach stacjonarnych,
 - b) utrzymanie i rozwój uczelni, w tym domów i stołówek studenckich oraz realizację inwestycji w obszarze działalności dydaktycznej,
 - c) rozwój zawodowy pracowników uczelni,
 - d) przedsięwzięcie „Dydaktyczna inicjatywa doskonałości”;
- 2) świadczenia w zakresie pomocy materialnej dla studentów;
- 3) inwestycje związane z kształceniem;
- 4) zadania związane z zapewnieniem osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie przyjmowania na studia i kształceniu na studiach.

Najważniejszym źródłem finansowania dla uczelni jest subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału dydaktycznego. Sposób jej naliczania określa rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 9 września 2019 r. w sprawie sposobu podziału środków finansowych na utrzymanie i rozwój potencjału dydaktycznego oraz

potencjału badawczego znajdujących się w dyspozycji ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki oraz na zadania związane z utrzymaniem powietrznych statków szkolnych i specjalistycznych ośrodków szkoleniowych kadr powietrznych. Zgodnie z rozporządzeniem wysokość subwencji dla publicznych uczelni zawodowych zależy przede wszystkim od dwóch głównych składników – studenckiego i kadrowego oraz dwóch o mniejszym znaczeniu – składnika przychodowego i absolwenckiego.

Elementami składnika studenckiego są: wskaźnik kosztochłonności prowadzonego kształcenia dla określonego kierunku; liczba studentów na studiach pierwszego stopnia i jednolitych studiach magisterskich; liczba studentów na studiach II stopnia (mnożnik 0,6); liczba studentów przypadających na nauczyciela akademickiego (wskaźnik dostępności – nie powinien przekraczać wartości: 1 wykładowca na 13 studentów).

Składnik kadrowy oblicza się jako sumę kalkulacyjnych liczb nauczycieli akademickich w publicznej uczelni zawodowej według stanowisk, na których są zatrudnieni nauczyciele.

Składnik absolwencki obliczany jest w oparciu o liczbę absolwentów studiów i ich aktywności zawodowej.

Z kolei składnik przychodowy ustala się w oparciu o przychody uczelni z działalności operacyjnej, środki finansowe pozyskane przez uczelnię z budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz inne środki pozyskane przez uczelnię wykazane w sprawozdaniu z wykonania planu rzeczowo-finansowego.

W tym miejscu warto zaznaczyć, iż prowadząc ewentualne rozważania o możliwościach aplikowania o status uczelni akademickiej, pozytywna decyzja w tym zakresie oznaczać będzie zmianę zasad finansowania uczelni na rzecz subwencji obliczanej według algorytmu właściwego dla uczelni akademickich, który wśród swoich składowych uwzględnia czynnik badawczy – liczbę dyscyplin naukowych posiadających kategorię naukową oraz ich ocenę (A+, A, B+, B, C). Mała liczba dyscyplin naukowych, a także niska ich ocena implikować może znaczny spadek wartości subwencji przyznawanej dla uczelni.

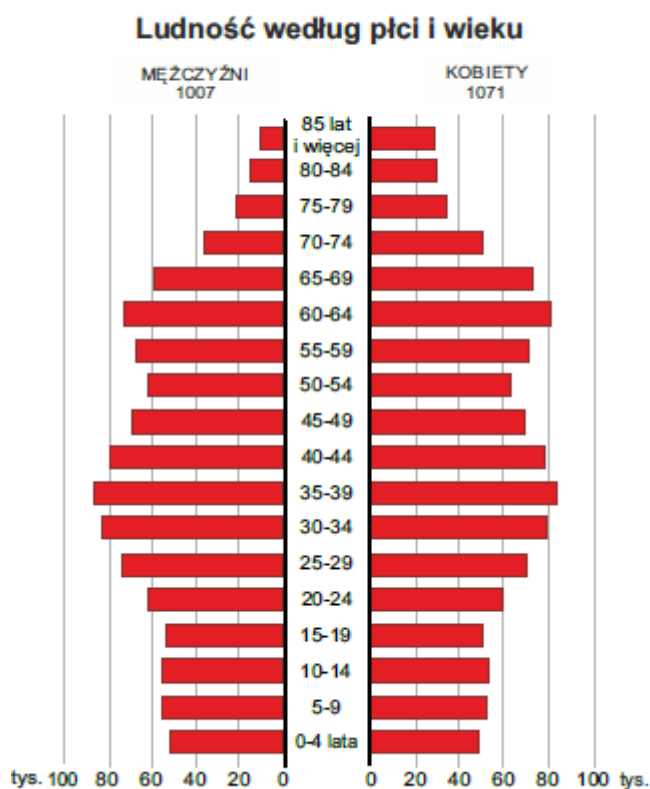
Oprócz otrzymywania subwencji ze środków budżetu państwa Uczelnia może brać udział w programach o przedsięwzięciach ustanawianych przez ministra, a także aplikować o środki pochodzących z budżetu Unii Europejskiej albo z niepodlegających zwrotowi środków z pomocy udzielanej przez państwa członkowskie Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA), albo z innych źródeł zagranicznych niepodlegających zwrotowi. Ponadto Uczelnia może prowadzić działalność gospodarczą na zasadach określonych w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz statucie. Szczególne znaczenie w okresie wdrażania strategii będzie miała dostępność środków finansowych pochodzących z budżetu Unii Europejskiej. W okresie powstawania strategii trwają bowiem prace nad określeniem kształtu, szczegółowych celów i wysokości wieloletnich ram finansowych na lata 2021–2027. W dniu 21 lipca 2020 r. UE uzgodniono, iż budżet na ten okres o łącznej wartości 1 824,3 mld EU ma się składać z połączenia wieloletnich ram finansowych (1 047,3 mld EUR) oraz nadzwyczajnego instrumentu Next Generation EU (750 mld EUR), który ma pomóc

odbudować UE po pandemii COVID-19. W zakresie wieloletnich ram finansowych zakłada się, że wydatki na politykę spójności dla wszystkich 27 państw członkowskich mają wynieść 323 mld euro, co oznacza spadek, o co najmniej 30% w porównaniu do lat 2014–2020. Ponadto zakłada się, że najmniej 30 procent wszystkich unijnych wydatków ma przyczyniać się do realizacji celów klimatycznych. W nowym budżecie planuje się wzrost finansowania na cele związane z cyfryzacją, badaniami i innowacjami. Wieloletnie Ramy Finansowe oraz Europejski Instrument na rzecz Odbudowy (Next Generation EU) zakłada przyznanie Polsce około 139 mld euro w formie dotacji oraz 34 mld euro w pożyczkach. W przeliczeniu na złotówki oznacza to, że Polska będzie mogła skorzystać z ponad 776 mld zł wsparcia (w cenach bieżących), w tym: 623 mld zł w formie dotacji i 153 mld zł w formie niskooprocentowanych pożyczek. Niemniej należy mieć na uwadze, że zdecydowanie mniej dostępne będą środki na cele spójności, w tym na infrastrukturę dydaktyczną. Zagrożeniem dla dostępności środków jest również potencjalne przyjęcie przez UE zasad warunkowości związanych z zasadą praworządności.

2.3. Uwarunkowania demograficzne

Jednym z istotnych czynników wpływających na zainteresowanie ofertą uczelni jest sytuacja demograficzna. Procesy ludnościowe mają obiektywny charakter

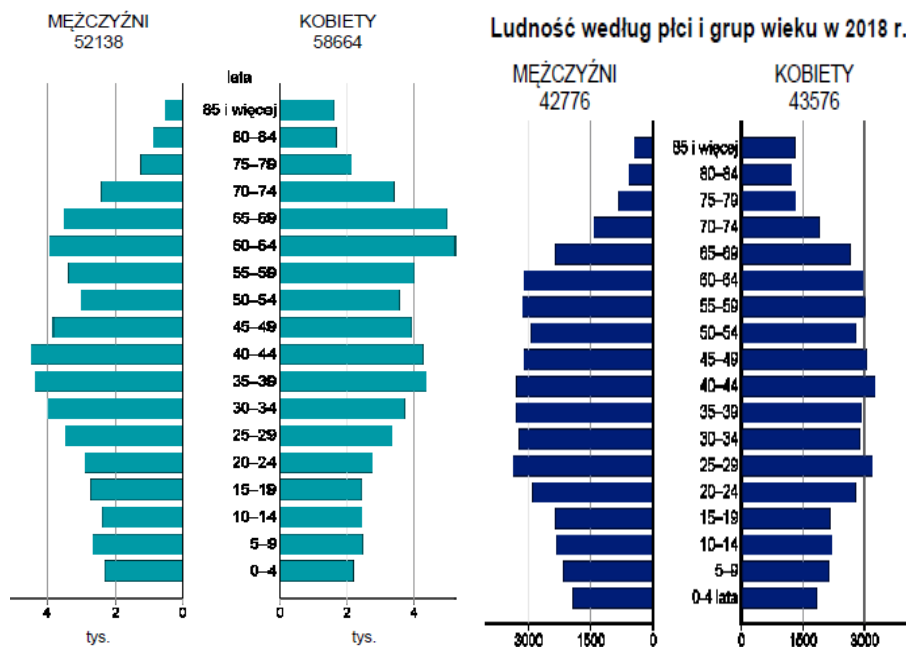
LUDNOŚĆ W 2018 R.



wobec zjawisk zachodzących w procesie rekrutacyjnym, bezpośrednio wpływają na jego stronę podażową. W analizach dotyczących demografii oraz rynku pracy przygotowanych przez Urząd Statystyczny w Bydgoszczy wskazuje się m.in. na spadek dzietności, wzrost średniego wieku kobiet rodzących dzieci, wzrost średniej długości życia czy wzrost udziału osób starszych w ogólnej liczbie ludności. Procesy te powodują m.in. naruszenie równowagi międzypokoleniowej, ale też rodzą istotne konsekwencje dla popytu na studia, podaży pracy oraz aktywności ekonomicznej ludności. Województwo kujawsko-pomorskie w końcu grudnia 2018 r. zamieszkiwało 2077,8 tys. osób. Mieszkańcy województwa stanowili 5,4% ludności kraju. Ludność miejska stanowiła większość (59,1% – 1227,9 tys. osób)

ogólnej liczby ludności w województwie. Ludność województwa kujawsko-pomorskiego

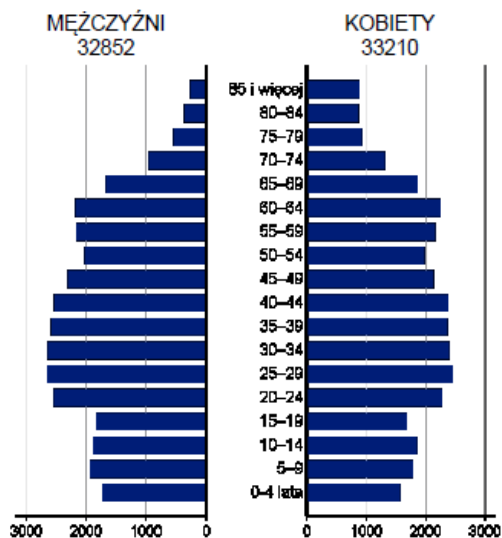
starzeje się. Obrazuje to m.in. coraz wyższy średni wiek mieszkańca województwa, który w 2018 r. dla mężczyzn wyniósł 39,2 lat, a dla kobiet 42,6 lat (źródło: *Sytuacja na rynku pracy w województwie kujawsko-pomorskim w 2018 r.*, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, 2019). Subpopulacja osób w wieku produkcyjnym stanowiła 60,9% ogółu ludności, natomiast zbiorowość osób w wieku poprodukcyjnym stanowiła 21,0% ogółu ludności. Pozostałe 18,1% to udział osób w wieku przedprodukcyjnym. W 2018 r. ludność w wieku mobilnym stanowiła ok. 2/3 populacji ludności w wieku produkcyjnym, niemniej prognozuje się, iż w 2030 r. udział ten spadnie do 51,6%. Oddziaływanie na popyt na studia i ofertę uczelni ma również proces starzenia się ludności. W 2018 r. w odniesieniu do 2010 r. w województwie kujawsko-pomorskim udział ludności w wieku 65 lat i więcej w ogólnej liczbie ludności wzrósł z 12,5% do 17,1%. Prognozuje się, że w 2030 r. udział ten wzrośnie do 23,2%. Prognoza dla kolejnych 20 lat wskazuje na dalszy przyrost liczby osób starszych w populacji – w 2050 r. osoby w wieku 65 lat i więcej stanowiąc będą ponad 1/3 populacji województwa kujawsko-pomorskiego.



Miasto Włocławek

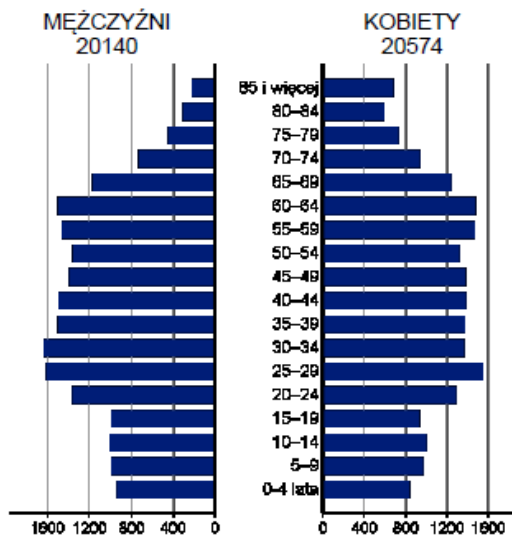
Powiat włocławski

Ludność według płci i grup wieku w 2018 r.



Powiat lipnowski

Ludność według płci i grup wieku w 2018 r.



Powiat radziejowski

Istotnym czynnikiem przy kształtowaniu strategii uczelni jest postępująca depopulacja subregionu wrocławskiego, w tym miasta Wrocław. Szacuje się, że w 2030 r. liczba ludności Wrocławka zmaleje o ok. 9% w porównaniu do danych z 2019 r. Jednym z czynników odpowiadających za depopulację są wyjazdy absolwentów studiów I stopnia do innych miast w celu podjęcia studiów II stopnia. Szacuje się, że 50-70% osób wyjeżdżających na studia II stopnia nie wraca do Wrocławka, pozostaje na stałe w miejscu „zakończenia” studiów. Finalnie wpływa to nie tylko na niekorzystne zmiany w strukturze demograficznej miasta, ale skutkuje też deficytami wykwalifikowanej kadry pracowniczej na wrocławskim rynku pracy.

2.4. Uwarunkowania rynku pracy

Stopa bezrobocia (GUS 2020)	
Powiat	%
aleksandrowski	13,5
lipnowski	15,3
radziejowski	15,9
wrocławski	14,3
m. Wrocław	10,3
golubsko-dobrzyński	11,3
rypiński	9,8

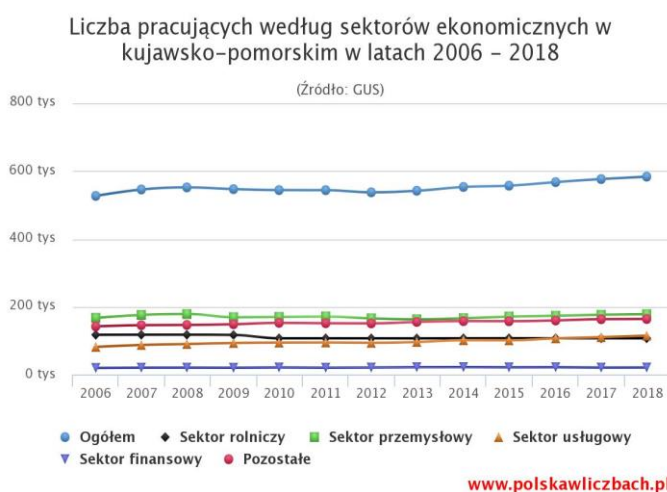
Stopa bezrobocia według wykształcenia.
Stan na 31 grudnia 2019 w powiecie
ziemskim Wrocław

W 2018 r. w województwie kujawsko-pomorskim liczba pracujących wynosiła 872 tys., zaś poszukujących pracy 39 tys. (bezrobotnych zarejestrowanych). Pracujący stanowili więc 95,7% omawianej zbiorowości. W populacji pracujących 27,8% ludności było w wieku 50 lat i więcej. Biorąc pod uwagę wykształcenie, 29,6% pracujących posiadało wykształcenie wyższe. W 2019 r. liczba bezrobotnych zmniejszyła się do 32 tysięcy. W województwie kujawsko-pomorskim odnotowuje się znaczną liczbę osób biernych zawodowo. Na koniec 2018 r. roku liczba osób biernych zawodowo wynosiła 745 tys. osób, w tym 62,6% stanowiły kobiety. Województwo kujawsko-pomorskie znajduje się na 5 miejscu wśród województw pod względem niewykorzystanych zasobów pracy.

Rodzaj wykształcenia	%
Wyższe	6,4
Policealne i średnie zawodowe	18,2
Średnie ogólnokształcące	7,9
Zasadnicze zawodowe	29
Gimnazjalne/podstawowe i poniżej	39

W powiatach znajdujących się w otoczeniu uczelni występuje relatywnie wysoka stopa bezrobocia. Analiza stopy bezrobocia według wykształcenia na przykładzie powiatu ziemskiego Włocławek wskazuje, że jest ona najniższa w grupie osób posiadających wykształcenie wyższe.

Analizując kształtowanie się popytu i podaży zapotrzebowania na branżę pracowników w przyszłości posłużono się opracowaniem przygotowanym w wydziale badań i analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu, w ramach ogólnopolskiego badania Barometr



zawodów realizowanego na zlecenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, autorzy raportu: B. Kalita, V. Murawska, M. Wilmanowicz). W raporcie dotyczącym prognozy zapotrzebowania na zawody objęto 157 grup zawodów. Grupami, w których najczęściej wskazywano na możliwy wzrost zapotrzebowania, były zawody medyczne (lekarze, pielęgniarki i położne, dentyści) oraz

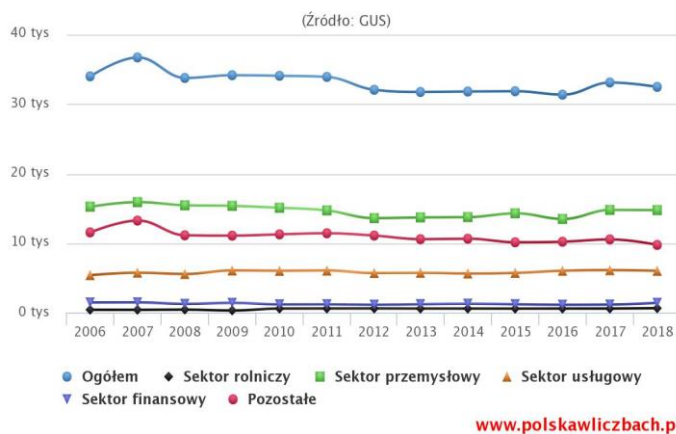
nauczyciele: przedmiotów zawodowych, praktycznej nauki zawodu, a także przedszkoli. Zgodnie z przygotowanymi prognozami na regionalnym rynku pracy przeważać będą grupy, w których relacja pomiędzy dostępnymi zasobami a zapotrzebowaniem na pracowników powinna równoważyć się (120 grup zawodów). Grupy zawodów ocenionych jako zrównoważone są bardzo różnorodne. Do kategorii tej należą kierownicy, inżynierowie oraz większość ocenianych specjalistów (m.in. ds. PR, reklamy, marketingu i sprzedaży, ds. zarządzania zasobami ludzkimi i rekrutacji, ds. organizacji produkcji, nieruchomości, finansów). W ramach grup wymagających wysokich kwalifikacji zawodowych w równowadze ocenieni zostali także: farmaceuci, prawnicy, dentyści, weterynarze, graficy komputerowi, a także analitycy, testerzy i operatorzy

systemów teleinformatycznych. W zestawieniu wojewódzkim jako zrównoważona została też sklasyfikowana grupa projektantów i administratorów baz danych, programistów, która w największych ośrodkach województwa: Bydgoszczy, Toruniu i Włocławku określana była jako deficytowa lub bardzo deficytowa. W raporcie, wskazano, że problemu ze znalezieniem pracy nie powinni mieć również nauczyciele: języków obcych, szkół specjalnych i oddziałów integracyjnych, przedszkoli, nauczania początkowego, a także przedmiotów ogólnokształcących. W przypadku nauczycieli przedmiotów ogólnokształcących eksperci wskazują jednak, że coraz częściej poszukiwani są nauczyciele przedmiotów ścisłych. Nauczyciele języków obcych oraz nauczyciele przedszkoli często poszukiwani są w sektorze prywatnym (szkoły językowe, prywatne przedszkola), gdzie praca odbywa się na podstawie kodeksu pracy, a nie karty nauczyciela. Eksperci przygotowujący raport wskazywali też, że oferty pracy dla nauczycieli dostępne w powiatowych urzędach pracy dotyczą tylko części etatu. Grupami zrównoważonymi na regionalnym rynku pracy pozostają także zawody wykonywane najczęściej w ramach działalności gospodarczej: przedstawiciele handlowi, agenci ubezpieczeniowi, geodeci i kartografowie, architekci i urbaniści, fotografowie, instruktorzy rekreacji i sportu, pracownicy zajmujący się zwierzętami.

Lokalny rynek pracy we Włocławku cechuje znaczna liczba miejsc pracy w przemyśle, znacznie wyższa od średniej regionalnej, co implikuje większy popyt na pracowników średniego i wyższego szczebla o kompetencjach technicznych i inżynierskich. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na rynek pracy jest rozwój Brzeskiej Strefy Gospodarczej, gdzie szacuje się iż do 2022 r. powstanie około 1 500 nowych miejsc pracy.

Zwraca uwagę również duża liczba potencjalnych miejsc pracy w sektorze

Liczba pracujących według sektorów ekonomicznych we Włocławku w latach 2006 – 2018



bezpieczeństwa publicznego. We Włocławku znajduje się duży zakład karny służby więziennictwa. Łączna liczba pracowników mundurowych w samym Włocławku (SW, SP, Policja, SM) wynosi ponad tysiąc osób.

2.5. Uwarunkowania sektorowe

Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku jest jedyną publiczną uczelnią zawodową w województwie

kujawsko-pomorskim oraz jedną z pięciu uczelni publicznych w tym regionie (UMK w Toruniu, UTP w Bydgoszczy, UKW w Bydgoszczy, Akademia Muzyczna w Bydgoszczy). Ofertę bezpłatnych studiów w ramach dyscyplin, do których przyporządkowano kierunki w Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku, w promieniu 100 kilometrów od Włocławka oferują 4 uczelnie publiczne: Mazowiecka Uczelnia Publiczna (ok. 50 km); Filia Politechniki Warszawskiej w Płocku (ok. 50 km); Uniwersytet Mikołaja

Kopernika (ok. 60 km); Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie (85 km). W większej odległości, w promieniu 120 km bezpłatne studia oferują: Uniwersytet im. Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy (ok. 110 km); Uniwersytet Techniczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy (ok. 110 km); Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gnieźnie (ok. 120 km); Uniwersytet Łódzki (ok. 120 km); Politechnika Łódzka (ok. 120 km). Wśród podmiotów kształcących na poziomie wyższym, znajdujących się na obszarze oddziaływania Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku, są również uczelnie kształcące odpłatnie. We Włocławku funkcjonuje Kujawska Szkoła Wyższa, zaś w promieniu 60 km od Włocławka znajdują się Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku (ok. 50 km); Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu (ok. 60 km); Kolegium Jagiellońskie – Toruńska Szkoła Wyższa (ok. 60 km).

Z punktu widzenia odległości do bezpłatnego miejsca kształcenia na poziomie wyższym, Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku jest najbliższa dla mieszkańców Włocławka (populacja ok. 110 tys.), mieszkańców powiatu włocławskiego (ok. 85 tys.), mieszkańców powiatu radziejowskiego (ok. 40 tys.), mieszkańców powiatu lipnowskiego (ok. 66 tys.) oraz dla części mieszkańców powiatu aleksandrowskiego (dla ok. 20 tys.) oraz powiatu rypińskiego (dla ok. 30 tys.).

2.6. Następstwa epidemii COVID-19

Strategia PUZ tworzona była w okresie rozwoju epidemii COVID-19, która przyniosła znaczące zmiany w funkcjonowaniu niemal każdego aspektu życia codziennego. Epidemia zmieniła zasady funkcjonowania systemu edukacji. Nauczanie oparte na bezpośrednim kontakcie wykładowcy ze studentami, w następstwie zamknięcia budynków uczelni, zostało zastąpione nauczaniem prowadzonym w formule zdalnej. Technika takiego nauczania był stosowana w uczelni od wielu lat, jednak samo nauczanie zdalne miało charakter fakultatywny i uzupełniający. Epidemia COVID-19 spowodowała, iż ta formuła stała się obligatoryjna. Rozwój epidemii nie pozwala na wiarygodne szacowanie jej rzeczywistych skutków – konsekwencji bezpośrednich i pośrednich. Prognozując jej wpływ na szkolnictwo wyższe, wśród jej potencjalnych skutków można wymienić: trwałe zakorzenienie się nauczania zdalnego w całym systemie edukacji; wzrost kompetencji cyfrowych u uczniów, studentów i kadry akademickiej; wzrost znaczenia cyfrowych źródeł wiedzy; zmianę metodyki nauczania; eliminację tradycyjnego (papierowego) obiegu dokumentów; zmianę sposobów weryfikacji efektów uczenia się; zmiany społeczne (komunikacja, relacje międzyludzkie itp.). Wystąpienie kryzysu związanego z COVID-19 spowodowało pogorszenie sytuacji gospodarczej - wzrost bezrobocia, spadek dochodów i pogorszenie warunków życia ludności, bardzo duże wydatki publiczne na przeciwdziałania skutków COVID-19. Należy się spodziewać, że skutki kryzysu będą odczuwalne przez kilka najbliższych lat. Wysokie zadłużenie sektora publicznego może skutkować wprowadzaniem oszczędności również w zakresie wydatków na szkolnictwo wyższe i naukę.

III. Założenia strategii

Pozycja i uwarunkowania działalności uczelni w istotnym stopniu wyznaczają kierunki rozwoju strategicznego na przyszłość. Podstawowym celem uczelni jest kształcenie o charakterze praktycznym, prowadzenie prac naukowych i rozwojowych stanowi działalność fakultatywną. Uczelnia ma charakter regionalny. Jest uczelnią publiczną, kształcąca bezpłatnie, jedyną taką w subregionie wrocławskim, dla którego powinna również pełnić szerszą, niż tylko edukacja, rolę społeczną. Realizacja powyższych zamierzeń może cechować się różną efektywnością, dynamiką, determinacją, czy zakresem. Dla ich optymalizacji, dążenia do najwyższych standardów, monitorowania i kontroli, przy konstruowaniu strategii, posłużono się klasycznymi elementami wykorzystywanymi do kształtowania kierunków rozwoju strategicznego – określeniem misji, wizji oraz celów strategicznych. Procesowi wdrażania tych elementów towarzyszyć powinny założone wartości właściwe dla środowiska akademickiego.

Monitorowanie i ocena wdrażania strategii odbywać się będzie za pomocą kart realizacji strategii (załącznik nr 1), w których corocznie zarządzeniem Rektora będą określone zadania/projekty związane z realizacją celu operacyjnego; podmioty odpowiedzialne za jego realizację; terminy ich osiągnięcia; ryzyko oraz wskaźniki osiągnięcia celu. Treść kart realizacji strategii podlegać będzie ewaluacji stosownie do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Za realizację strategii odpowiadać będą wszystkie jednostki uczelni. Jej monitorowanie będzie odbywać się na bieżąco, przy czym sprawozdanie z jej realizacji będzie przedkładane Radzie Uczelni oraz Senatowi w terminach wynikających z przepisów powszechnie obowiązujących oraz na bieżąco po realizacji określonego zadania.



Konstrukcja Strategii Rozwoju Uczelni

Wartości

Realizacji zadań w ramach celów operacyjnych i strategicznych oraz w wypełnianiu misji i wizji Uczelni, towarzyszyć powinny następujące wartości:

1. Przyjazność – obsługa procesu dydaktycznego na wysokim poziomie jakościowym, w dobrej atmosferze studiowania. Przyjazne relacje z pracodawcami i instytucjami otoczenia uczelni. Pozytywna atmosfera w pracy, tworzenie pełnej wspólnoty akademickiej.
2. Nowoczesność – dostosowywanie oferty uczelni do zmieniających się uwarunkowań rynku pracy. Dbanie o rozwój metod, narzędzi i infrastruktury dydaktycznej.
3. Wolność – wolność nauczania, wypowiedzi, spotkań i zgromadzeń, badań naukowych i ogłaszania ich wyników.
4. Otwartość – otwartość na wiedzę i nowe idee. Otwartość na inicjatywy pracownicze i studenckie. Otwartość na wdrażanie propozycji instytucji otoczenia Uczelni. Otwartość na nawiązywanie nowych kontaktów międzynarodowych.
5. Szacunek – szacunek studentów do Uczelni, Uczelni do studenta. Szanowanie prawa do bycia sobą, cudzych uczuć, poglądów, upodobań, wierzeń, obyczajów i postępowania.
6. Bezpieczeństwo – zapewnienie bezpiecznych warunków pracy i studiowania. Bezpieczeństwo finansowe – dbanie o racjonalną gospodarkę finansową. Bezpieczeństwo socjalne – odpowiedzialność za pomaganie członkom wspólnoty akademickiej.

Misja

Misją Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku jest kształcenie praktyczne na wysokim poziomie dające absolwentom wiedzę i umiejętności niezbędne do rozpoczęcia pracy zawodowej lub jej rozwijania; prowadzenie prac naukowych i rozwojowych o znaczeniu regionalnym, a także uczestnictwo w kształtowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego regionu i kraju.

Wizja

Regionalny lider w bezpłatnym kształceniu studentów na kierunkach o profilu praktycznym, realizujący zasady społecznej odpowiedzialności uczelni.

Kształcenie praktyczne

- PUZ we Włocławku jest rozpoznawalną i cieszącą się dobrą opinią uczelnią kształcąca praktyków.
- Przywiązujemy dużą wagę do realizacji praktycznej koncepcji kształcenia poprzez odpowiednie programy studiów, kadre dydaktyczną i infrastrukturę uczelni.

- Proces dydaktyczny realizowana jest w ścisłej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, z którego rekrutują się m.in. prowadzący zajęcia.
- Nasza działalność ukierunkowana jest na rozwój zawodowy i osobisty naszych studentów, uczestników studiów podyplomowych i szkoleń.
- Jesteśmy nastawieni na rozwój i innowacje, dążymy do doskonalenia narzędzi, rozwoju kadry i bazy dydaktycznej.

Społeczna odpowiedzialność uczelni

- Kształcenie opieramy na współpracy z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi uczelni.
- Wsłuchujemy się w głos pracodawców, obserwujemy rynek pracy i modyfikujemy nauczane treści tak, by zawsze były aktualne.
- Prowadzimy ofertę bezpłatnych studiów dla osób pracujących oraz innych, nie mogących uczestniczyć w dziennym systemie studiowania.
- Prowadzimy badania naukowe, rozwojowe i wdrożeniowe o znaczeniu regionalnym, powiązane z potrzebami lokalnej społeczności.
- Podejmujemy inicjatywy naukowo-badawcze w wymiarze ponadregionalnym.
- Angażujemy się w sprawy upowszechniania roli edukacji, nauki i kultury.

Cele strategiczne i operacyjne

Cel strategiczny 1

Atrakcyjne i skuteczne kształcenia

Cele operacyjne

1. Rozszerzenie oferty edukacyjnej
2. Doskonalenie programów studiów
3. Doskonalenie jakości kształcenia
4. Zapewnienie nowoczesnej i przyjaznej infrastruktury dydaktycznej

Cel strategiczny 2

Współpraca z otoczeniem gospodarczym i społecznym

Cele operacyjne

1. Rozwój współpracy z pracodawcami oraz otoczeniem gospodarczym
2. Rozwój współpracy z placówkami oświatowymi
3. Kształtowanie postaw obywatelskich i społecznych
4. Popularyzacja nauki i upowszechnianie wiedzy
5. Rozszerzenie współpracy międzynarodowej

Cel strategiczny 3

Działalność naukowa

Cele operacyjne

1. Rozwój i wsparcie potencjału naukowego pracowników
2. Informatyzacja zarządzania działalnością naukową
3. Wzmocnienie działalności wydawniczej
4. Rozwój współpracy z ośrodkami naukowymi i naukowo-badawczymi

Cel strategiczny 4

Wizerunek, organizacja i zarządzanie Uczelnią

Cele operacyjne

1. Kształtowanie przyjaznego środowiska akademickiego dla studentów i pracowników
2. Zwiększenie rozpoznawalności Uczelni
3. Sprawne zarządzanie Uczelnią
4. Racjonalna gospodarka finansowa