



Strategia

**Uniwersytetu Mikołaja Kopernika
w Toruniu**

2021–2026



Słowo wstępne – założenia Strategii UMK

Uniwersytet Mikołaja Kopernika nieustannie się rozwija. Nasza społeczność składa się z ambitnych osób, dla których ciągłe doskonalenie, wyznaczanie nowych celów i odpowiadanie na zmieniające się wyzwania otaczającego nas świata są oczywistym elementem codziennego życia. To dzięki temu uzyskaliśmy status uczelni badawczej w ramach programu Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza (IDUB). Z powodzeniem funkcjonujemy w międzynarodowym obiegu, czego potwierdzeniem jest członkostwo w europejskim konsorcjum Young Universities for the Future of Europe (YUFE).

Jesteśmy dumni ze swojej przeszłości, jednak wciąż patrzymy w przyszłość – stawiamy przed sobą jasne, ambitne zadania i wyznaczamy najlepszą drogę do ich realizacji, znajdujemy w sobie zapał i motywację, umiemy sprawdzać swoje postępy i wyciągać wnioski z nieuniknionych błędów. Mamy świadomość, że rozwój i dążenie do doskonałości to stały i niekończący się proces. Dlatego przygotowaliśmy Strategię UMK, która stanowi podstawowy dokument polityki rozwoju na najbliższe lata. Chcemy, by stała się przewodnikiem dla całej naszej społeczności, zarówno tych, którzy zarządzają Uniwersytetem i podejmują kluczowe decyzje, jak i tych, którzy przyczyniają się do jego rozwoju dzięki osiągnięciom naukowym i zawodowym. To także gwarancja wiarygodności i przewidywalności dla partnerów naszego Uniwersytetu, kontynuujących i planujących współpracę z jedną z najlepszych i największych uczelni w Polsce.

JM Rektor – Zespół Strategiczny

***Poszukujemy rozwiązań istotnych
problemów cywilizacyjnych poprzez działalność
naukową, artystyczną i medyczną, kształcenie
oraz przekazywanie uniwersalnych wartości.***



Mapa Strategii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2021–2026

Wizja 2026

Uniwersytet Mikołaja Kopernika jest jednym z wiodących w kraju szerokoprofilowym, europejskim uniwersytetem badawczym. Dzięki utalentowanej kadrze o uznanym dorobku jest rozpoznawalnym i wysoko cenionym partnerem w międzynarodowej przestrzeni nauki. Doniosłe osiągnięcia badawcze Uniwersytetu, przekraczające granice dyscyplin i dziedzin, odpowiadają na globalne wyzwania przyszłości.

Uniwersytet jest przyjaznym, otwartym i inkluzywnym środowiskiem rozwoju naukowego, artystycznego i medycznego oraz przekazywania uniwersalnych wartości. Ścieżki kariery profesjonalnej, kształtowane zgodnie z europejskimi standardami, a także wsparcie i integralność wspólnoty przyciągają najlepszych kandydatów.

Uniwersytet na najwyższym poziomie przygotowuje do funkcjonowania i podejmowania inicjatyw w dynamicznie zmieniającym się świecie. Zdobywanie wiedzy łączy z rozwojem kompetencji społecznych. Kształci w sposób spersonalizowany i interdyscyplinarny. Wykorzystuje nowoczesne technologie i potencjał partnerstw międzynarodowych oraz umożliwia uczenie się przez całe życie.

Uniwersytet wspiera społeczności lokalne wiedzą i zastosowaniem inteligentnych rozwiązań. Jako główny partner akademicki stymuluje rozwój gospodarczy miast, administracji samorządowej i biznesu w Toruniu, Bydgoszczy i regionie kujawsko-pomorskim. Uniwersytet dba o zdrowie publiczne, rozwijając działalność medyczną. Jest instytucją społecznie zaangażowaną i kulturotwórczą.

Uczelnia jest zarządzana w sposób autonomiczny i strategicznie spójny. Uniwersytet przywiązuje wagę do stałego doskonalenia organizacji, roli liderów i liderów na każdym poziomie, wielokierunkowej komunikacji, cyfrowego wsparcia zarządzania oraz zrównoważonego rozwoju całej wspólnoty.

CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE
<p>I. Wzmocnić pozycję Uniwersytetu dzięki doniosłym osiągnięciom naukowym odnoszącym się do wyzwań przyszłości, uzdolnionej i zmotywowanej kadrze oraz silnemu partnerstwu w międzynarodowej przestrzeni akademickiej.</p>	<p>I.1. Podnieść efektywność działalności naukowej Uniwersytetu dzięki wykorzystaniu możliwości programu IDUB, w szczególności w zakresie zrównoważonego rozwoju dyscyplin i wzmocnienia priorytetowych obszarów badawczych.</p> <p>I.2. Zoptymalizować wykorzystanie i rozwój potencjału naukowego członków wspólnoty Uniwersytetu, kształtując otwarte i przyjazne środowisko dla działalności naukowej.</p> <p>I.3. Zbudować pozycję UMK jako cenionego partnera w międzynarodowej przestrzeni naukowej.</p> <p>I.4. Zidentyfikować i podjąć lokalne oraz globalne wyzwania społeczne z wykorzystaniem interdyscyplinarnych rozwiązań.</p> <p>I.5. Zwiększyć zewnętrzne finansowanie działalności naukowej ze źródeł krajowych i zagranicznych.</p>
<p>II. Zapewnić kształcenie przygotowujące do funkcjonowania i podejmowania inicjatyw w dynamicznie zmieniającym się świecie, poprzez indywidualizację ścieżek rozwoju, wykorzystywanie nowoczesnych technologii i doświadczeń międzynarodowych oraz dopasowaną ofertę uzupełniających form kształcenia.</p>	<p>II.1. Wdrożyć nowoczesny model spersonalizowanego i angażującego kształcenia opartego na różnorodności.</p> <p>II.2. Rozwinąć i promować interdyscyplinarność kształcenia oraz powiązać je z prowadzoną działalnością naukową.</p> <p>II.3. Powiązać ofertę i treści kształcenia z wyzwaniami przyszłości, potrzebami społeczeństwa i rynku pracy.</p> <p>II.4. Wzmocnić międzynarodową atrakcyjność kształcenia na UMK oraz mobilność osób studiujących i przygotowujących doktoraty.</p> <p>II.5. Zapewnić właściwe warunki do prowadzenia kształcenia na najwyższym poziomie.</p>
<p>III. Zwiększyć rolę Uniwersytetu i wzmocnić jego wizerunek jako instytucji otwartej na współpracę z otoczeniem, tworzącej wiedzę i innowacyjne rozwiązania, świadczącej wysokiej klasy usługi eksperckie, w tym medyczne, a także instytucji społecznie zaangażowanej i kulturotwórczej.</p>	<p>III.1. Rozwinąć dialog i standardy współpracy z partnerami zewnętrznymi.</p> <p>III.2. Zwiększyć transfer wiedzy oraz skalę innowacyjnych projektów realizowanych przez UMK w ramach partnerstwa społecznego i biznesowego.</p> <p>III.3. Podnieść motywację i rozwinąć odpowiednie kompetencje kadry, osób studiujących oraz przygotowujących doktoraty do pogłębiania relacji z otoczeniem.</p> <p>III.4. Zapewnić warunki organizacyjne dla efektywnej współpracy Uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym.</p> <p>III.5. Wzmocnić wizerunek Uniwersytetu jako instytucji tworzącej wiedzę, społecznie zaangażowanej i kulturotwórczej.</p>
<p>IV. Trwale rozwinąć otwartą i inkluzywną kulturę organizacyjną odpowiadającą międzynarodowym aspiracjom Uniwersytetu, w której obiektywna ocena, zaufanie, wzajemne wsparcie i integralność wspólnoty przyciągają najlepszych oraz wzmocniają więzi z Uniwersytetem.</p>	<p>IV.1. Wdrożyć profesjonalną i aktywną politykę osobową, obejmującą procesy planowania, doskonalenia, oceny i awansu zawodowego.</p> <p>IV.2. Systemowo rozwijać kompetencje osób zatrudnionych.</p> <p>IV.3. Zwiększyć zaangażowanie kadry akademickiej i wspierającej, dzięki elastycznemu oraz motywującemu systemowi wynagradzania.</p> <p>IV.4. Wzmocnić identyfikację i budować trwałe więzi w ramach wspólnoty Uniwersytetu.</p> <p>IV.5. Upowszechnić otwartość i współpracę jako kluczowe wartości inkluzywnej kultury organizacyjnej UMK opartej na wielokierunkowej komunikacji.</p>
<p>V. Umożliwić wykorzystanie potencjału Uniwersytetu w zmieniającym się otoczeniu, poprzez zarządzanie akcentujące stałe doskonalenie, rolę odpowiedzialnego przywództwa na każdym poziomie, wsparcie nowoczesnych technologii oraz zrównoważony rozwój całej wspólnoty.</p>	<p>V.1. Wdrożyć jednolity model zarządzania Uniwersytetem oparty na samodoskonaleniu oraz zaawansowanych analizach danych.</p> <p>V.2. Wzmocnić model pracy liderów i liderów zorientowany na wspieranie osiągnięć pracowniczych i rozwój zespołów.</p> <p>V.3. Zapewnić zaawansowane wsparcie technologiczne i administracyjne procesów kluczowych dla Uniwersytetu.</p> <p>V.4. Wzmocnić zrównoważony rozwój Uniwersytetu, zapewniając w szczególności długofalową samodzielność i stabilność finansową.</p> <p>V.5. Optymalnie wykorzystać i unowocześnić infrastrukturę Uniwersytetu dla osiągnięcia jego strategicznych celów.</p>



Nasze CREDO

Zawsze szukać prawdy
— Mikołaj Kopernik

„Veritas in omnibus quaerenda est”
De revolutionibus orbium coelestium, 1543



Jako klasyczny Uniwersytet mamy poczucie misji, a w naszej działalności odnosimy się do wielkich wyzwań i uniwersalnych ludzkich spraw. Jesteśmy otwarci na świat, dlatego różnorodność poglądów, postaw, doświadczeń i dróg prowadzących do prawdy traktujemy jako inspirację i szansę rozwoju.

Poszukujemy rozwiązań istotnych problemów cywilizacyjnych poprzez działalność naukową, artystyczną i medyczną, kształcenie oraz przekazywanie uniwersalnych wartości.

Chcemy kształcić ludzi mądrych, twórczych i zaradnych, odpowiedzialnych za siebie i innych, tak aby osiągnęli indywidualne sukcesy oraz stawali się liderami społeczeństwa obywatelskiego.

Pragniemy aktywnie działać na rzecz wspólnego dobra regionu, mieszkank i mieszkańców Torunia i Bydgoszczy oraz naszej społeczności akademickiej.

Dążymy do doskonałości we wszystkich sferach funkcjonowania Uniwersytetu.

Culture

Przekazywanie wiedzy o materialnym i duchowym dorobku ludzkości, dbałość o jego rozwój i wzbogacanie, a także zachowanie najwyższych standardów moralnych i profesjonalnych w prowadzonej działalności

Research

Prowadzenie działalności naukowej i artystycznej na najwyższym poziomie, mającej wpływ na kierunki rozwoju nauki i sztuki oraz kształtującej postrzeganie świata

Education

Nowoczesne i efektywne kształcenie, oparte na aktualnej wiedzy i wynikające z prowadzonej na Uniwersytecie działalności naukowej

Diversity

Rozwijanie relacji i partnerstw oraz czerpanie z różnorodności jako źródła siły i inspiracji

Openness

Otwartość na swobodną wymianę poglądów i wyzwania pojawiające się przed Uniwersytetem, który silny swoją tradycją jest otwarty na zmiany



Dziedzictwo Uniwersytetu

Swoje historyczne dziedzictwo Uniwersytet dostrzega w dziele życia i postawie Mikołaja Kopernika – wielkiego patrona Uczelni. Hołd dla najwybitniejszego torunianina, wielkiego astronoma i renesansowego humanisty to także zobowiązanie dla naszej społeczności, by służyć prawdzie, wykorzystując swoją wiedzę i umiejętności do jej poszukiwania, upowszechniania i obrony niezależnie od okoliczności i konsekwencji.

W naszą tradycję wpisany jest dorobek uniwersytetów polskich, poczynając od Akademii Krakowskiej i jej działającej w XVII i XVIII wieku filii na północy kraju, Akademii Chełmińskiej - pierwszego uniwersytetu na ziemiach Polski Północnej. Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu uważa się także za duchowego spadkobiercę polskich Uniwersytetów Stefana Batorego w Wilnie i Jana Kazimierza we Lwowie. Opowieść o ludziach, którzy ponad 70 lat temu, w wyniku przemian geopolitycznych w Europie, przybyli do Torunia, by zacząć wszystko od nowa i stworzyć uniwersytet, przezwyciężając niewyobrażalne dziś trudy powojennej rzeczywistości, pozwala nam samym odnaleźć siły i zapał do działania. Z dumą wspominamy osoby, które pracowały na uniwersytetach w Wilnie i we Lwowie, które zaszczyliły w nas szacunek do tradycji i wartości akademickich oraz odwagę stawania w obronie wolności, praw człowieka i autonomii uniwersytetów w przełomowych latach polskiej historii.

Istotnym elementem naszej współczesnej historii jest dorobek Akademii Medycznej im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy, włączonej do Uniwersytetu w 2004 roku.

Jako sygnatariusz „Wielkiej Karty Uniwersytetów Europejskich” i „Karty Krakowskiej” Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu dochowuje wierności fundamentalnym zasadom konstytuującym uniwersytet i jego tożsamość. Działalność Uniwersytetu prowadzona jest w zgodzie z uniwersalnymi zasadami etycznymi i regułami postępowania utrwalonymi w tradycji uniwersytetów europejskich. Istotą ich jest wolność badań naukowych i treści nauczania, samorządność akademicka oraz prawo do organizowania się w związki i stowarzyszenia.



Wizja Uniwersytetu w roku 2026

Uniwersytet Mikołaja Kopernika jest jednym z wiodących w kraju szerokoprofilowym, europejskim uniwersytetem badawczym. Dzięki utalentowanej kadrze o uznanym dorobku jest rozpoznawalnym i wysoko cenionym partnerem w międzynarodowej przestrzeni nauki. Doniosłe osiągnięcia badawcze Uniwersytetu, przekraczające granice dyscyplin i dziedzin, odpowiadają na globalne wyzwania przyszłości.

Uniwersytet jest przyjaznym, otwartym i inkluzywnym środowiskiem rozwoju naukowego, artystycznego i medycznego oraz przekazywania uniwersalnych wartości. Ścieżki kariery profesjonalnej, kształtowane zgodnie z europejskimi standardami, a także wsparcie i integralność wspólnoty przyciągają najlepszych kandydatów.

Uniwersytet na najwyższym poziomie przygotowuje do funkcjonowania i podejmowania inicjatyw w dynamicznie zmieniającym się świecie. Zdobywanie wiedzy łączy z rozwojem kompetencji społecznych. Kształci w sposób spersonalizowany i interdyscyplinarny. Wykorzystuje nowoczesne technologie i potencjał partnerstw międzynarodowych oraz umożliwia uczenie się przez całe życie.

Uniwersytet wspiera społeczności lokalne wiedzą i zastosowaniem inteligentnych rozwiązań. Jako główny partner akademicki stymuluje rozwój gospodarczy miast, administracji samorządowej i biznesu w Toruniu, Bydgoszczy i regionie kujawsko-pomorskim. Uniwersytet dba o zdrowie publiczne, rozwijając działalność medyczną. Jest instytucją społecznie zaangażowaną i kulturotwórczą.

Uczelnia jest zarządzana w sposób autonomiczny i strategicznie spójny. Uniwersytet przywiązuje wagę do stałego doskonalenia organizacji, roli liderów i liderów na każdym poziomie, wielokierunkowej komunikacji, cyfrowego wsparcia zarządzania oraz zrównoważonego rozwoju całej wspólnoty.





Cele strategiczne

OBSZARY KSZTAŁTOWANIA WIZJI I CELÓW STRATEGICZNYCH



Nauka



Kształcenie



Ludzie



Relacje



Zarządzanie

I

Wzmocnić pozycję Uniwersytetu dzięki doniosłym osiągnięciom naukowym odnoszącym się do wyzwań przyszłości, uzdolnionej i zmotywowanej kadrze oraz silnemu partnerstwu w międzynarodowej przestrzeni akademickiej.

II

Zapewnić kształcenie przygotowujące do funkcjonowania i podejmowania inicjatyw w dynamicznie zmieniającym się świecie, poprzez indywidualizację ścieżek rozwoju, wykorzystywanie nowoczesnych technologii i doświadczeń międzynarodowych oraz dopasowaną ofertę uzupełniających form kształcenia.

III

Zwiększyć rolę Uniwersytetu i wzmocnić jego wizerunek jako instytucji otwartej na współpracę z otoczeniem, tworzącej wiedzę i innowacyjne rozwiązania, świadczącej wysokiej klasy usługi eksperckie, w tym medyczne, a także instytucji społecznie zaangażowanej i kulturotwórczej.

IV

Trwale rozwinąć otwartą i inkluzywną kulturę organizacyjną odpowiadającą międzynarodowym aspiracjom Uniwersytetu, w której obiektywna ocena, zaufanie, wzajemne wsparcie i integralność wspólnoty przyciągają najlepszych oraz wzmacniają więzi z Uniwersytetem.

V

Umożliwić wykorzystanie potencjału Uniwersytetu w zmieniającym się otoczeniu, poprzez zarządzanie akcentujące stałe doskonalenie, rolę odpowiedzialnego przywództwa na każdym poziomie, wsparcie nowoczesnych technologii oraz zrównoważony rozwój całej wspólnoty.



Nauka



Wizja

Uniwersytet Mikołaja Kopernika jest jednym z wiodących w kraju szerokoprofilowym, europejskim uniwersytetem badawczym. Potwierdza swoją wysoką pozycję w nauce krajowej, zajmując miejsce w pierwszej dziesiątce rankingu uczelni akademickich w Polsce i jest w pełni przygotowany do utrzymania statusu uczelni badawczej (IDUB).

UMK jest uniwersytetem rozpoznawalnym i liczącym się w Europie, szczególnie w zakresie priorytetowych obszarów badawczych rozwijanych w centrach doskonałości. Uczestniczy w międzynarodowej przestrzeni badawczej dzięki uznanej kadrze oraz doktorantkom i doktorantom biorącym udział w prestiżowych projektach i wydarzeniach naukowych. Posiada liczne osiągnięcia o dużej doniosłości naukowej i artystycznej, z których znacząca część powstała w wyniku współpracy międzynarodowej.

Uniwersytet jest cenionym partnerem w silnych, międzynarodowych sieciach badawczych, a w wybranych dyscyplinach przejmuje rolę lidera inicjatyw naukowych, wokół których budują się nowe sieci. Uniwersytet tworzy optymalne warunki do podejmowania przez pracowników współpracy międzynarodowej. Kadra akademicka traktuje relacje międzynarodowe, w tym wyjazdy zagraniczne, jako szczególnie cenne źródło nowych doświadczeń i wartościowy element rozwoju kariery zawodowej.

Ważną częścią działalności naukowej Uczelni jest interdyscyplinarność realizowana w ramach dziedzin nauki oraz we współpracy międzydziedzinowej. Dzięki temu Uniwersytet włącza się w projekty odpowiadające na złożone wyzwania cywilizacyjne.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika rozwija się w sposób zrównoważony. Obszary badawcze, w których może konkurować lub być liderem co najmniej w skali ogólnopolskiej, są skutecznie identyfikowane, wspierane i promowane. Uniwersytet w swojej działalności naukowej w sposób elastyczny odpowiada na aktualne potrzeby spo-

łeczne i gospodarcze kraju i regionu. Sprzyja temu sprzężenie transferu wiedzy i komercjalizacji z nauką na każdym etapie prac badawczych.

Na Uniwersytecie funkcjonuje kompleksowy system zarządzania infrastrukturą badawczą, który zapewnia jej optymalne wykorzystanie, a dzięki współpracy z partnerami krajowymi i zagranicznymi stwarza także możliwości pracy na dotychczas niedostępnej aparaturze, w ramach wspólnych przedsięwzięć naukowych.

Uniwersytet realizuje politykę dywersyfikacji źródeł przychodów na badania i rozwój kadry naukowej, w tym istotnie wzmacnia działania w kierunku pozyskiwania grantów krajowych i międzynarodowych.

Cel strategiczny I

I

Wzmocnić pozycję Uniwersytetu dzięki doniosłym osiągnięciom naukowym odnoszącym się do wyzwań przyszłości, uzdolnionej i zmotywowanej kadrze oraz silnemu partnerstwu w międzynarodowej przestrzeni akademickiej.

Cele operacyjne

I.1

Podnieść efektywność działalności naukowej Uniwersytetu dzięki wykorzystaniu możliwości programu IDUB, w szczególności w zakresie zrównoważonego rozwoju dyscyplin i wzmacniania priorytetowych obszarów badawczych.

I.2

Zoptymalizować wykorzystanie i rozwój potencjału naukowego członków wspólnoty Uniwersytetu, kształtując otwarte i przyjazne środowisko dla działalności naukowej.

I.3

Zbudować pozycję UMK jako cenionego partnera w międzynarodowej przestrzeni naukowej.

I.4

Zidentyfikować i podjąć lokalne oraz globalne wyzwania społeczne z wykorzystaniem interdyscyplinarnych rozwiązań.

I.5

Zwiększyć zewnętrzne finansowanie działalności naukowej ze źródeł krajowych i zagranicznych.



Cele operacyjne i kluczowe działania

I.1

Podnieść efektywność działalności naukowej Uniwersytetu dzięki wykorzystaniu możliwości programu IDUB, w szczególności w zakresie zrównoważonego rozwoju dyscyplin i wzmocnienia priorytetowych obszarów badawczych.

- I.1.1. Wdrożyć kompleksową politykę naukową UMK i spójne z nią programy rozwoju poszczególnych dyscyplin.
- I.1.2. Wzmocnić funkcjonowanie centrów doskonałości, rozwinąć wyłaniające się pola oraz grupy badawcze na Uniwersytecie.
- I.1.3. Usprawnić zarządzanie procesem badawczym na UMK poprzez wdrożenie wewnętrznego systemu zapewniania jakości działalności naukowej.
- I.1.4. Zrekonstruować zasady wewnętrznego podziału środków finansowych na badania, uwzględniające zrównoważony rozwój uczelni i dyscyplin.

I.2

Zoptymalizować wykorzystanie i rozwój potencjału naukowego członków wspólnoty Uniwersytetu, kształtując otwarte i przyjazne środowisko dla działalności naukowej.

- I.2.1. Podnieść kompetencje kadry naukowej oraz doktorantek i doktorantów w zakresie organizacji i prowadzenia działalności naukowej i publikacyjnej dzięki dopasowanej ofercie działań szkoleniowo-rozwojowych i upowszechnianiu dobrych praktyk.
- I.2.2. Wzmocnić wsparcie obsługi badań i projektów, dzięki zwiększeniu dostępności wyspecjalizowanej kadry administracyjnej.
- I.2.3. Poszerzyć dostęp do nowoczesnej infrastruktury badawczej, w tym zasobów literaturowych, cyfrowych i obliczeniowych, oraz zoptymalizować jej wykorzystanie.
- I.2.4. Stworzyć system wsparcia dla zróżnicowanych tematycznie grup badawczych i mechanizmy ich finansowania w ramach jednostek organizacyjnych.

I.3

Zbudować pozycję UMK jako cenionego partnera w międzynarodowej przestrzeni naukowej.

- I.3.1. Wspierać inicjowanie i rozwój indywidualnych relacji kadry naukowej oraz doktorantek i doktorantów z kadrami innych jednostek naukowych w kraju i na świecie.
- I.3.2. Rozwinąć współpracę badawczą z renomowanymi instytucjami na-

ukowymi, w tym w ramach konsorcjów naukowych.

- I.3.3. Określić jasny podział zadań i odpowiedzialności za działania związane z umiędzynarodowieniem badań.
- I.3.4. Zapewnić przyjazną organizację przyjazdów i pracy kadry naukowej spoza UMK.
- I.3.5. Aktywnie promować osiągnięcia naukowe Uniwersytetu w świecie akademickim i poza nauką, w szczególności w języku angielskim.
- I.3.6. Wzmocnić wsparcie kadry naukowej i doktorantów w prowadzeniu efektywnej komunikacji naukowej, w tym publikacji w językach obcych.

I.4

Zidentyfikować i podjąć lokalne oraz globalne wyzwania społeczne z wykorzystaniem interdyscyplinarnych rozwiązań.

- I.4.1. Szybko reagować na pojawiające się wyzwania społeczne poprzez uruchamianie nowych projektów badawczych i wspieranie silnych zespołów naukowych skupionych wokół tych wyzwań.
- I.4.2. Wspierać interdyscyplinarne, międzyinstytucjonalne zespoły badawcze proponujące innowacyjne rozwiązania i wdrażające wyniki badań, w szczególności dla lokalnych społeczności.
- I.4.3. Zapewnić warunki sprawnego działania nowoczesnych centrów specjalizujących się w ważnych społecznie i kulturowo obszarach badawczych oraz mogących świadczyć profesjonalne usługi.

I.5

Zwiększyć zewnętrzne finansowanie działalności naukowej ze źródeł krajowych i zagranicznych.

- I.5.1. Wdrożyć skuteczny model wsparcia badaczek i badaczy w pozyskiwaniu, prowadzeniu i rozliczaniu grantów oraz w zakresie naukowej współpracy międzynarodowej.
- I.5.2. Wprowadzić transparentny system premiowania kadry naukowej, doktorantek i doktorantów oraz kadr wspierających za pozyskanie finansowania i rozliczenie badań naukowych ze środków zewnętrznych.
- I.5.3. Wspierać pozyskiwanie środków na działalność naukową od podmiotów prywatnych, z wykorzystaniem działań fundraisingowych.



Kształcenie



Wizja

Uniwersytet Mikołaja Kopernika, kształcąc na najwyższym, europejskim poziomie, stwarza unikatowe i wszechstronne możliwości rozwoju indywidualnego oraz osiągnięcia wysokich kompetencji zawodowych wszystkim kształcącym się.

Model edukacji UMK akcentuje kształtowanie indywidualnej ścieżki uczenia się w sposób świadomy i spersonalizowany; osoby studiujące są zachęcane do swobodnego korzystania z szerokiej oferty dydaktycznej Uniwersytetu, zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i predyspozycjami. Na UMK kładzie się nacisk na kształcenie międzydziedzinowe i interdyscyplinarne oraz moduły kształcenia, które angażują osoby studiujące w prace zespołów badawczych lub artystycznych.

Uniwersytet oferuje model kształcenia oparty na całościowej wizji człowieka, łącząc zdobywanie wiedzy i sprawności intelektualnej z rozwojem kompetencji społecznych i emocjonalnych, a także z umiejętnościami skutecznej komunikacji, samoorganizacji, twórczego rozwiązywania problemów, przedsiębiorczości oraz profesjonalnego wykorzystywania technologii ICT.

Profesjonalizm i potencjał kadry dydaktycznej oraz autorski System Doskonałości Akademickiej zapewniają wysoką jakość kształcenia. Kluczowe znaczenie ma ścisłe powiązanie kształcenia z badaniami, szczególnie w obszarach priorytetowych, przy silnym współdziałaniu z uniwersyteckimi centrami doskonałości. Wysokie standardy spełnia także nowoczesna infrastruktura dydaktyczna, a nowe technologie i narzędzia metodyczne komplementarnie wspierają proces kształcenia. Uniwersytet przywiązuje wagę do pozaedukacyjnych doświadczeń studiowania, tworząc przyjazne, inspirujące środowisko rozwoju.

Dzięki atrakcyjnej ofercie naukowo-dydaktycznej oraz rozpoznawalnej marce, tożsamości i tradycji Uniwersytet przyciąga i stwarza szczególne szanse dla osób naj-

bardziej utalentowanych. Oferta studiów kształtowana jest proaktywnie, tak aby antycypować potrzeby przyszłego rynku pracy i odpowiadać na społeczne oraz gospodarcze wyzwania w skali regionu i kraju. Uniwersytet stale doskonali ofertę uczenia się przez całe życie, proponując szeroki wybór studiów podyplomowych, kursów, szkoleń i innych krótkich form kształcenia.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika jest uczelnią otwartą dla osób z zagranicy, dążąc do jak najszerszych relacji międzynarodowych. W ofercie dydaktycznej zwiększa się udział obcojęzycznych modułów kształcenia, a w ramach szkół letnich, warsztatów i w szkołach doktorskich wzrasta liczba uzdolnionych studentek i studentów oraz młodych badaczek i badaczy z wielu krajów. Dzięki współpracy w ramach partnerstwa zagranicznego i programom europejskim UMK oferuje studentkom i studentom kształcenie w licznych uczelniach zagranicznych, podwójne dyplomy oraz wyjątkowy potencjał partnerstwa Europejskiego Uniwersytetu YUFE.

Cel strategiczny II

II

Zapewnić kształcenie przygotowujące do funkcjonowania i podejmowania inicjatyw w dynamicznie zmieniającym się świecie poprzez indywidualizację ścieżek rozwoju, wykorzystywanie nowoczesnych technologii i doświadczeń międzynarodowych oraz dopasowaną ofertę uzupełniających form kształcenia.

Cele operacyjne

II.1

Wdrożyć nowoczesny model spersonalizowanego i angażującego kształcenia opartego na różnorodności.

II.2

Rozwinąć i promować interdyscyplinarność kształcenia oraz powiązać je z prowadzoną działalnością naukową.

II.3

Powiązanie ofertę i treści kształcenia z wyzwaniami przyszłości, potrzebami społeczeństwa i rynku pracy.

II.4

Wzmocnić międzynarodową atrakcyjność kształcenia na UMK oraz mobilność osób studiujących i przygotowujących doktoraty.

II.5

Zapewnić właściwe warunki do prowadzenia kształcenia na najwyższym poziomie.



Cele operacyjne i kluczowe działania

II.1

Wdrożyć nowoczesny model spersonalizowanego i angażującego kształcenia opartego na różnorodności.

- II.1.1. Zapewnić zgodność koncepcji kształcenia na Uniwersytecie z wizją wszechstronnego rozwoju człowieka przez całe życie oraz wdrożyć ją do programów nauczania i oferty dydaktycznej.
- II.1.2. Kształtować kluczowe kompetencje, w szczególności społeczne i emocjonalne, a także samoorganizację, twórcze myślenie, przedsiębiorczość oraz kompetencje cyfrowe.
- II.1.3. Umożliwić i promować współtworzenie przez studentki i studentów indywidualnych ścieżek ich kształcenia oraz uelastyczyć zasady organizacji studiów.
- II.1.4. Zwiększyć wykorzystanie aktywizujących, angażujących oraz opartych na pracy zespołowej metod kształcenia.
- II.1.5. Wdrażać nowoczesne metody, narzędzia i technologie kształcenia oraz ulepszać i wzbogacać infrastrukturę dydaktyczną.
- II.1.6. Zwiększyć dostępność kształcenia dla osób o szczególnych potrzebach edukacyjnych.

II.2

Rozwinąć i promować interdyscyplinarność kształcenia oraz powiązać je z prowadzoną działalnością naukową.

- II.2.1. Zapewnić powiązanie oferowanych treści kształcenia z działalnością naukową.
- II.2.2. Stworzyć ofertę rozwoju osób szczególnie uzdolnionych, wzmacniając ich kompetencje badawcze i włączając ich w działalność naukową, w szczególności w szkołach doktorskich.
- II.2.3. Poszerzyć ofertę dydaktyczną o charakterze interdyscyplinarnym, w tym międzydziedzinowym.
- II.2.4. Promować interdyscyplinarne podejście do planowania własnego rozwoju, przygotowującego do wyzwań przyszłości.
- II.2.5. Wprowadzić mechanizmy organizacyjne wspierające współpracę wydziałów w prowadzeniu interdyscyplinarnego kształcenia.
- II.2.6. Wspierać tworzenie interdyscyplinarnych kół naukowych oraz ściśle powiązać ich działalność z prowadzonymi na UMK badaniami.

II.3

Powiązać ofertę i treści kształcenia z wyzwaniami przyszłości, potrzebami społeczeństwa i rynku pracy.

- II.3.1. Regularnie badać potrzeby otoczenia oraz zmiany i trendy na rynku pracy.

- II.3.2. Zwiększyć praktyczny wymiar kształcenia w oparciu o zidentyfikowane potrzeby rynku pracy.
- II.3.3. Zapewnić efektywną realizację studiów dualnych, staży, praktyk i zamawianych prac dyplomowych dzięki partnerstwom z podmiotami otoczenia.
- II.3.4. Umożliwić uznawaną certyfikację określonych kwalifikacji, nabywanych w ramach kształcenia na UMK.
- II.3.5. Rozwinąć i wypromować ofertę uzupełniających form kształcenia w powiązaniu z ofertą studiów wyższych, potrzebami społeczeństwa oraz rynku pracy.

II.4

Wzmocnić międzynarodową atrakcyjność kształcenia na UMK oraz mobilność osób studiujących i przygotowujących doktoraty.

- II.4.1. Rozwinąć stałe formy kształcenia przeznaczone dla obcokrajowców, w tym szkoły letnie i zimowe oraz ofertę programów i modułów w języku angielskim.
- II.4.2. Ułatwić obcokrajowcom adaptację w zakresie międzykulturowym, komunikacyjnym, psychologicznym oraz organizacyjnym.
- II.4.3. Zidentyfikować i usunąć bariery mobilności osób studiujących i przygotowujących doktoraty oraz wspierać i promować mobilność.
- II.4.4. Wzmocnić promocję oferty międzynarodowej, w tym krótkich form wyjazdowych, na poziomie rekrutacji, studiów i szkół doktorskich.
- II.4.5. Znacząco zwiększyć zaangażowanie całej wspólnoty Uniwersytetu w działania wynikające z uczestnictwa w YUFE i innych partnerstwach międzynarodowych.

II.5

Zapewnić właściwe warunki do prowadzenia kształcenia na najwyższym poziomie.

- II.5.1. Wykorzystać doświadczenia i dobre praktyki wynikające z relacji międzynarodowych UMK do doskonalenia jakości kształcenia.
- II.5.2. Zapewnić aktywny udział kluczowych interesariuszy w określaniu i doskonaleniu koncepcji kształcenia.
- II.5.3. Zwiększyć efektywność gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania danych o procesie kształcenia.
- II.5.4. Aktualizować i rozwijać kompetencje metodyczne kadr dydaktycznych oraz upowszechniać najlepsze praktyki dydaktyczne.
- II.5.5. Wspierać całościowo rozwój zawodowy i osobisty osób studiujących, przygotowujących doktoraty oraz podejmujących inne formy kształcenia.



Relacje



Wizja

Uniwersytet Mikołaja Kopernika jest głównym partnerem akademickim do współpracy w zakresie zrównoważonego rozwoju i innowacji dla miast, administracji samorządowej i biznesu, szczególnie w regionie kujawsko-pomorskim. Silne zaangażowanie i wysoki priorytet rozwoju relacji z Toruniem, Bydgoszczą i regionem spotyka się z uznaniem oraz generuje wartościowe inicjatywy społeczne i gospodarcze.

Uniwersytet posiada bogatą ofertę badań oraz usług eksperckich, atrakcyjną dla zewnętrznych podmiotów. Jest silnym ośrodkiem komercjalizacji dzięki udanym wdrożeniom wyników prac badawczo-rozwojowych. UMK skutecznie chroni własność intelektualną, umożliwiając realizację projektów badawczo-rozwojowych we współpracy ze znaczącymi podmiotami gospodarczymi i samorządem. Centrum Przedsiębiorczości Akademickiej i Transferu Technologii ułatwia powstawanie innowacji i ich transfer do gospodarki, prowadzi proces patentowania oraz wzmacnia przedsiębiorczość akademicką. Działania te aktywnie wspierają innowacyjność i osoby zarządzające projektami, a także spółki celowe wspomagające uniwersyteckie spółki spin-off.

Na Uniwersytecie funkcjonują programy studiów ułatwiające osobom studiującym początek kariery zawodowej, uwzględniające potrzeby pracodawców, umożliwiające im pozyskanie kompetentnej kadry. Ważnym elementem kultury Uniwersytetu są silne i trwałe więzi z absolwentkami i absolwentami, korzystanie z ich doświadczeń oraz promowanie ich osiągnięć.

W relacjach z otoczeniem Uniwersytet opiera się na przejrzystych procedurach, efektywnej komunikacji i upowszechnianiu dobrych praktyk łączenia badań i interesów wewnętrznych z rynkiem. Na UMK funkcjonuje system szkoleń podnoszący świadomość naukowców w zakresie transferu wiedzy i możliwości wdrażania wyników ich badań oraz system motywacyjny, wspierający podejmowanie działań wdro-

żeńiowych. Uniwersytet aktywnie działa na rzecz pogłębiania partnerskiej współpracy z instytucjami z Bydgoszczy i innych ośrodków naukowych.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika kontynuuje swą kulturotwórczą rolę animatora i mecenasu ważnych wydarzeń kulturalnych w regionie. Uczelnia pełni także naturalną rolę centrum upowszechniania wiedzy, promując postawy aktywnego uczestnictwa i świadomego odbioru. Prowadzi Uniwersyteckie Liceum Ogólnokształcące, uniwersytet otwarty i dziecięcy oraz uniwersytet trzeciego wieku. UMK służy społeczeństwu jako instytucja doradcza o najwyższej wiarygodności promująca racjonalne metody podejmowania decyzji.

Wypełniając swoją misję, Uniwersytet angażuje się w rozwiązywanie istotnych wyzwań cywilizacyjnych i społecznych. Uniwersytet prowadzi działalność w zakresie poprawy jakości życia i ochrony zdrowia w oparciu o rzetelne badania naukowe i nowoczesne zaplecze kliniczne. Wykorzystując dobre praktyki międzynarodowe, UMK wspiera społeczności lokalne wiedzą i zastosowaniem rozwiązań we wszystkich obszarach wiedzy i technologii, ważnych dla mieszkanki i mieszkańców Torunia, Bydgoszczy i regionu.

Cel strategiczny III

III

Zwiększyć rolę Uniwersytetu i wzmocnić jego wizerunek jako instytucji otwartej na współpracę z otoczeniem, tworzącej wiedzę i innowacyjne rozwiązania, świadczącej wysokiej klasy usługi eksperckie, w tym medyczne, a także instytucji społecznie zaangażowanej i kulturotwórczej.

Cele operacyjne

III.1

Rozwinąć dialog i standardy współpracy z partnerami zewnętrznymi.

III.2

Zwiększyć transfer wiedzy oraz skalę innowacyjnych projektów realizowanych przez UMK w ramach partnerstwa społecznego i biznesowego.

III.3

Podnieść motywację i rozwinąć odpowiednie kompetencje kadry, osób studiujących oraz przygotowujących doktoraty do pogłębiania relacji z otoczeniem.

III.4

Zapewnić warunki organizacyjne dla efektywnej współpracy Uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

III.5

Wzmocnić wizerunek Uniwersytetu jako instytucji tworzącej wiedzę, społecznie zaangażowanej i kulturotwórczej.



Cele operacyjne i kluczowe działania

III.1

Rozwinąć dialog i standardy współpracy z partnerami zewnętrznymi.

- III.1.1. Opracować i wdrażać całościową politykę relacji UMK z interesariuszami zewnętrznymi.
- III.1.2. Doskonalić zasady i formy współpracy z podmiotami zewnętrznymi, regularnie badając potrzeby i poziom satysfakcji poszczególnych grup interesariuszy.
- III.1.3. Dobrać i rozwijać efektywne kanały wielokierunkowej komunikacji z interesariuszami.
- III.1.4. Zapewnić najwyższą jakość relacji z kluczowymi partnerami otoczenia społeczno-gospodarczego dzięki dedykowanym opiekunom oraz centralnemu i wydziałowemu zespołom monitorującym i wspierającym tę współpracę.

III.2

Zwiększyć transfer wiedzy oraz skalę innowacyjnych projektów realizowanych przez UMK w ramach partnerstwa społecznego i biznesowego.

- III.2.1. Rozpoznać potencjał infrastruktury, badań i kompetencji kadr Uniwersytetu dla działań wdrożeniowych i usług eksperckich.
- III.2.2. Przygotować kompleksową, interdyscyplinarną ofertę współpracy naukowo-dydaktycznej Uniwersytetu z otoczeniem, zorientowaną na wyzwania przyszłości, potrzeby społeczeństwa, gospodarki i rynku pracy.
- III.2.3. Zarządzać portfelem usług i propozycją wartości UMK, aktualizując ofertę współpracy z interesariuszami zewnętrznymi.
- III.2.4. Stwarzać nowe szanse komercjalizacji oraz usług eksperckich, informując o badaniach i najlepszych międzynarodowych praktykach w obszarach zainteresowania partnerów.
- III.2.5. Rozwinąć współpracę z instytucjami otoczenia biznesu kluczowymi dla regionu.

III.3

Podnieść motywację i rozwinąć odpowiednie kompetencje kadry, osób studiujących oraz przygotowujących doktoraty do pogłębiania relacji z otoczeniem.

- III.3.1. Kształtować otwartość na relacje zewnętrzne, postawy proinnowacyjne i przedsiębiorcze we wspólnocie Uniwersytetu.
- III.3.2. Systemowo motywować kadre, osoby studiujące, przygotowujące doktoraty i kształcące się do współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, uwzględniając mechanizmy oceny oraz nagradzania.

- III.3.3. Rozwijać kompetencje wspólnoty Uniwersytetu z zakresu przedsiębiorczości i innowacji, zarządzania projektami, samoorganizacji oraz kompetencji społecznych i komunikacyjnych.
- III.3.4. Wspierać innowacyjność i działania prowdrozeniowe kadr Uniwersytetu poprzez mentoring, sieciowanie i inne formy aktywizujące.
- III.3.5. Ułatwiać studentkom, studentom, doktorantkom i doktorantom rozwój powiązany ze współpracą z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego oraz elastyczne łączenie studiów z pracą zawodową.

III.4

Zapewnić warunki organizacyjne dla efektywnej współpracy Uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

- III.4.1. Rozbudować i odpowiednio wyposażać wyspecjalizowany zespół wspierający inicjowanie i obsługę współpracy UMK w ramach partnerstwa.
- III.4.2. Wdrożyć przejrzyste i proste procedury podejmowania i prowadzenia współpracy z podmiotami otoczenia oraz jasny podział obowiązków i uprawnień w tym zakresie.
- III.4.3. Skrócić czas podejmowania decyzji i dokonywania rozliczeń oraz zapewnić konkurencyjność kosztową w ramach wspólnych przedsięwzięć.
- III.4.4. Zorganizować wsparcie prawne dla inicjatyw współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym i zrewidować zarządzanie prawami własności przemysłowej w ramach tej współpracy.
- III.4.5. Zwiększyć gotowość wdrożeniową wyników prac badawczych, pozyskując zewnętrzne fundusze i wydzielając specjalne środki UMK na ten cel.
- III.4.6. Wzmocnić różnorodne formy przedsiębiorczości akademickiej dzięki stałemu programowi inkubacyjnemu.

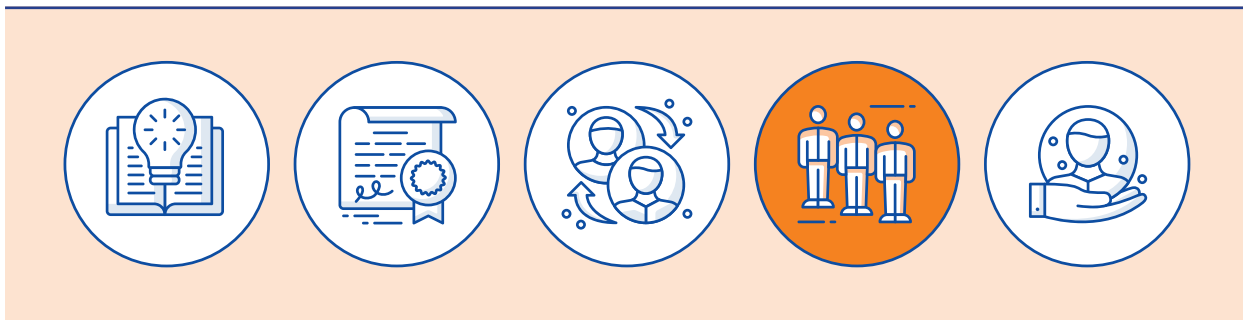
III.5

Wzmocnić wizerunek Uniwersytetu jako instytucji tworzącej wiedzę, społecznie zaangażowanej i kulturotwórczej.

- III.5.1. Wdrożyć program promocji wizerunku UMK, dopasowując instrumenty promocji do zdefiniowanych grup docelowych.
- III.5.2. Regularnie upowszechniać wiedzę, akcentując podejmowanie przez UMK wyzwań przyszłości, wsparcie zrównoważonego rozwoju społeczności lokalnych oraz harmonizację ze środowiskiem przyrodniczym i ekosystemem miejskim.
- III.5.3. Podejmować inicjatywy i współtworzyć wydarzenia społeczne, kulturalne i sportowe integrujące wspólnotę UMK oraz mieszkańki i mieszkańcy Torunia i Bydgoszczy.
- III.5.4. Umocnić pozycję Uniwersytetu jako ważnego animatora kultury i sztuki w regionie i kraju, w tym wspierać rozwój kultury studenckiej.



Ludzie



Wizja

Uniwersytet Mikołaja Kopernika służy ludziom i rozwija się dzięki nim. Jest wspólnotą i przyjaznym środowiskiem rozwoju naukowego, artystycznego i medycznego oraz kształcenia i przekazywania uniwersalnych wartości.

Uczelnia zatrudnia zarówno osoby o uznanym dorobku, jak i młode uczone i młodych uczonych, kreując najlepsze warunki dla rozwoju ich działalności badawczej i twórczej. Na Uniwersytecie buduje się szerokie i trwałe relacje partnerskie w międzynarodowym środowisku akademickim oraz stawia się na rozwój osób najbardziej utalentowanych. Działania te owocują wzrostem zainteresowania i rozwojem naukowej współpracy międzynarodowej.

Na Uniwersytecie funkcjonuje wyspecjalizowana komórka administracji, która kompleksowo wspiera osoby zatrudnione w ich rozwoju zawodowym oraz doskonaleniu kompetencji. Uniwersytet zapewnia równe szanse wszystkim pracownikom, poddając obiektywnej ocenie ich wkład w poszczególne obszary jego działania. Kryteria rekrutacji i ewaluacji osiągnięć stymulują rozwój potencjału naukowego i dydaktycznego Uniwersytetu.

Model Rozwoju Kariery Akademickiej definiuje jej reguły z uwzględnieniem ścieżek: naukowej i dydaktycznej. Model ten na potrzeby UMK adaptuje najlepsze praktyki i standardy międzynarodowe, w tym wdrożony w pełnym zakresie standard HR Excellence in Research. Proporcje zaangażowania w badania, kształcenie oraz relacje z otoczeniem są elastycznie kształtowane, według predyspozycji kadry i potrzeb Uniwersytetu. Dzięki funkcjonowaniu efektywnego wsparcia administracyjnego osoby prowadzące badania mogą w większym stopniu skupić się na działalności naukowej i aktywności międzynarodowej.

Z równą uwagą traktuje się na UMK osiągnięcia zawodowe kadry administracyjnej i pozostałych pracowniczek i pracowników wsparcia, stosując właściwe dla tych



zespołów standardy rozwoju i kryteria oceny. Uniwersytet kieruje się zasadą integralności, zwracając szczególną uwagę na efektywną współpracę różnych jednostek organizacyjnych oraz kadry naukowej, dydaktycznej i kadry odpowiedzialnej za procesy wspierające.

Planując i dobierając formy rozwoju kadr, nawiązuje się do modeli kompetencyjnych oraz korzysta z indywidualnych planów rozwoju zawodowego. Szczególnie wysokie wymagania dotyczą kwalifikacji kadry kierowniczej Uniwersytetu, co przekłada się na jakość pracy jednostek i zespołów, którym przewodzą. Kultura organizacyjna Uniwersytetu jest otwarta i inkluzywna, a różnorodność światopoglądów, języków i perspektyw intelektualnych stanowi cenioną wartość. To kultura zorientowana na zrównoważony rozwój, w ramach której wszystkie grupy interesariuszy są traktowane podmiotowo. Uniwersytet realizuje politykę antydyskryminacyjną oraz promuje umiejętność mediacji, kulturę dialogu i solidarności społecznej.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika jest odpowiedzialnym pracodawcą, dbającym o zapewnienie osobom zatrudnionym godnego poziomu wynagrodzeń i warunków pracy. Osoby studiujące i przygotowujące doktoraty, oprócz odpowiednich warunków socjalnych i programów stypendialnych, korzystają z naukowego oraz zawodowego mentoringu i coachingu, a także wsparcia psychologicznego. Ponadto Uczelnia pomaga osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz utrzymuje trwałe więzi z osobami, które ukończyły studia na UMK, i osobami, które są na emeryturze.

Społeczność Uniwersytetu w porozumieniu ze wspólnotą miast i regionu angażuje się w kampanie promujące zdrowie i dbałość o środowisko, a także programy związane z aktywnością sportową. Zarówno osoby studiujące, jak i pracujące uczestniczą w wydarzeniach kulturalnych i sportowych oraz inicjatywach społecznych i integracyjnych. Uniwersytet współtworzy w Toruniu i Bydgoszczy wyjątkową atmosferę miast akademickich.

Cel strategiczny IV

IV

Trwale rozwinąć otwartą i inkluzywną kulturę organizacyjną odpowiadającą międzynarodowym aspiracjom Uniwersytetu, w której obiektywna ocena, zaufanie, wzajemne wsparcie i integralność wspólnoty przyciągają najlepszych oraz wzmacniają więzi z Uniwersytetem.

Cele operacyjne

- IV.1 Wdrożyć profesjonalną i aktywną politykę osobową, obejmującą procesy planowania, doskonalenia, oceny i awansu zawodowego.
- IV.2 Systemowo rozwijać kompetencje osób zatrudnionych.
- IV.3 Zwiększyć zaangażowanie kadry akademickiej i wspierającej dzięki elastycznemu oraz motywującemu systemowi wynagradzania.
- IV.4 Wzmocnić identyfikację i budować trwałe więzi w ramach wspólnoty Uniwersytetu.
- IV.5 Upowszechniać otwartość i współpracę jako kluczowe wartości inkluzywnej kultury organizacyjnej UMK opartej na wielokierunkowej komunikacji.

Cele operacyjne i kluczowe działania

- IV.1 **Wdrożyć profesjonalną i aktywną politykę osobową, obejmującą procesy planowania, doskonalenia, oceny i awansu zawodowego.**
 - IV.1.1. Przyjąć zasady długofalowej, aktywnej polityki osobowej opartej na wspieraniu ludzi w rozwoju i obiektywnej ocenie.
 - IV.1.2. Spójnie zarządzać kadrami, dookreślając role pracowników badawczych, badawczo-dydaktycznych, dydaktycznych i wspierających w formie odpowiednich ścieżek kariery.
 - IV.1.3. Podnosić jakość pracy akademickiej kadry dydaktycznej dzięki systemowi oceny okresowej z uwzględnieniem kryteriów właściwych dla wyróżnionych ścieżek kariery, szczególnych ról na Uczelni oraz specyfiki i programów rozwoju dyscyplin.
 - IV.1.4. Zarządzać efektami i jakością pracy kadry wspierającej dzięki systemowi oceny okresowej.
 - IV.1.5. Podnieść profesjonalizm rekrutacji kadr akademickich w oparciu o rzetelną weryfikację kompetencji, otwarte i przejrzyste kryteria standardu HR Excellence in Research, z uwzględnieniem specyfiki i programów rozwoju dyscyplin.
 - IV.1.6. Udoskonalić zasady pionowych i poziomych awansów dla kadry akademickiej i kadry wspierającej, w oparciu o przejrzyste i wynikające z osiągnięć kryteria.
 - IV.1.7. Zoptymalizować strukturę i plany zatrudnienia, monitorując stan i potencjał kadr Uniwersytetu w powiązaniu z wizją jego rozwoju.



IV.2

Systemowo rozwijać kompetencje osób zatrudnionych.

- IV.2.1. Wprowadzić standard wsparcia pracowników oparty na stałym dialogu z osobami przełożonymi w formie indywidualnych planów rozwoju.
- IV.2.2. Opracować i upowszechniać wykorzystanie modeli kompetencyjnych jako pozytywnych wzorców doskonalenia, użytecznych dla kadry oraz liderów i liderów zespołów.
- IV.2.3. Okresowo diagnozować kompetencje oraz potrzeby rozwojowe kadry akademickiej i kadry wspierającej Uniwersytetu, w tym z wykorzystaniem nowoczesnych technologii analitycznych.
- IV.2.4. Skoordynować i uspołnić wszystkie formy i programy wsparcia rozwojowego z uwzględnieniem celów Uniwersytetu, diagnozy potrzeb oraz segmentacji interesariuszy.
- IV.2.5. Podnieść skuteczność rozwoju kompetencji dzięki długofalowemu planowaniu oraz aktywnemu informowaniu osób zatrudnionych o dostępnych możliwościach rozwoju i zasadach ich uzyskiwania.

IV.3

Zwiększyć zaangażowanie kadry akademickiej i wspierającej, dzięki elastycznemu oraz motywującemu systemowi wynagradzania.

- IV.3.1. Nagradzać zaangażowanie i osiągnięcia kadry akademickiej, wykorzystując elastyczne mechanizmy płacowe.
- IV.3.2. Motywować osoby zatrudnione, przyznając im dodatkowe pozafinansowe korzyści w ramach wydziałów, w oparciu o jednolite i przejrzyste zasady.
- IV.3.3. Wynagradzać dodatkowo osoby zaangażowane w komercyjną działalność Uniwersytetu, w zależności od wyników tych działań.
- IV.3.4. Upowszechniać wiedzę o świadczeniach płacowych i pozapłacowych oraz innych dostępnych na Uniwersytecie formach wsparcia.
- IV.3.5. Wspierać zaangażowanie kadr, poprawiając jakość narzędzi i warunki pracy na stanowiskach, które tego wymagają.

IV.4

Wzmocnić identyfikację i budować trwałe więzi w ramach wspólnoty Uniwersytetu.

- IV.4.1. Zbudować i promować wśród członków wspólnoty wizerunek UMK jako uniwersytetu europejskiego o unikatowej tożsamości, dającego interesariuszom duże szanse rozwoju.
- IV.4.2. Budować i wzmacniać więzi ze wspólnotą Uniwersytetu dzięki uporządkowanym działaniom w czasie rekrutacji i adaptacji, w całym okresie kształcenia lub pracy oraz po ich zakończeniu.
- IV.4.3. Wzmacniać identyfikację wspólnoty z Uniwersytetem dzięki programom i mechanizmom partycypacyjnym.

IV.4.4. Promować aktywność oraz akademickie i osobiste sukcesy kadry, osób studiujących i przygotowujących doktoraty.

IV.4.5. Kształtować i umacniać więzi z absolwentkami i absolwentami, promować ich osiągnięcia i zachęcać do wspierania Uczelni.

IV.5

Upowszechniać otwartość i współpracę jako kluczowe wartości inkluzywnej kultury organizacyjnej opartej na wielokierunkowej komunikacji.

IV.5.1. Prowadzić politykę osobową opartą na zasadach równości i przeciwdziałać wszelkim formom dyskryminacji i mobbingu.

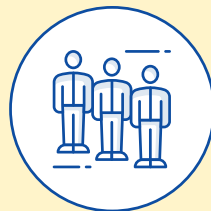
IV.5.2. Udoskonalić komunikację wewnętrzną, zapewniając wielokierunkowy przepływ informacji oraz kształtując efektywne formy, kanały i kompetencje komunikacyjne pracowników.

IV.5.3. Zapewnić dostępność informacji o wynikach działalności naukowo-dydaktycznej i organizacyjnej na Uniwersytecie, w tym udroźnić komunikację w ramach wydziałów na każdym szczeblu organizacyjnym.

IV.5.4. Dbać o integralność Uniwersytetu, wzmacniając pracę zespołową i znosząc bariery współpracy wewnętrznej.



Zarządzanie



Wizja

Uniwersytet Mikołaja Kopernika jest w pełni autonomiczną i sprawnie zarządzaną instytucją akademicką, posiadającą odpowiednie kompetencje i instrumenty realizacji swoich celów strategicznych. Zarządzanie strategiczne jest wspierane analizami Uniwersyteckiego Ośrodka Analiz Strategicznych, opiniami Rady Uniwersytetu oraz ekspertyzami zewnętrznymi.

Rozwój Uniwersytetu i wdrażanie zmian o charakterze strukturalnym i funkcjonalnym wynikają ze stałego dążenia do doskonałości we wszystkich sferach jego działalności. Osoby kierujące poszczególnymi jednostkami i osoby zarządzające Uczelnią monitorują osiągnięcia zespołów i dokonują ich systematycznej oceny według spójnego dla całego Uniwersytetu zestawu kryteriów. W efekcie kadra kierownicza określa i wdraża inicjatywy naprawcze, usprawnienia lub cele rozwojowe na kolejny okres.

Uniwersytet aktywnie zarządza ryzykiem, systemowo monitorując realizację celów oraz rozwijając zdolność proaktywnej odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia. Polityka finansowa i inwestycyjna jest przejrzysta i podporządkowana priorytetom rozwoju Uniwersytetu. UMK zabezpiecza finansowe podstawy swojej autonomii i wzrostu dzięki zwiększającemu się udziałowi przychodów spoza subwencji w budżecie Uczelni.

Model zarządzania UMK łączy skoncentrowane przywództwo, zapewniające sterowność całej instytucji z zaufaniem do kompetencji i podejmowania samodzielnych decyzji przez osoby odpowiedzialne za realizację zadań poszczególnych jednostek organizacyjnych. Role, uprawnienia decyzyjne i relacje zarządcze są precyzyjnie i jasno zdefiniowane.

Uniwersytet Mikołaja Kopernika implementuje style zarządcze, formy kierowania pracą zespołów, metodyki projektowe oraz doskonalące procesy w sposób spójny z kulturą organizacyjną Uczelni. Komunikacja wewnątrz i na zewnątrz Uniwersytetu

jest systemowo wspierana, efektywna i wielokierunkowa, a komunikacja liderów – zorientowana na umożliwianie osiągnięć i współpracę. Osoby zarządzające, zarówno w obszarach nauki i kształcenia, jak i w strukturach administracji, rozumieją perspektywę pracowniczek i pracowników i są zainteresowane ich sugestiami usprawnień.

Administracja Uczelni efektywnie wykorzystuje zintegrowany system zarządzania, elektroniczny obieg dokumentów oraz inne nowoczesne rozwiązania informatyczne i komunikacyjne. W ten sposób podstawowe, powtarzalne procesy przebiegają sprawnie i są częściowo zautomatyzowane. Na Uniwersytecie kładzie się nacisk na skuteczne wdrażanie polityki uniwersytetu przyjaznego środowisku. Procedury administracyjne są znacząco upraszczane, a tworzone systemy obsługi przyjazne w użytkowaniu.

Wyspecjalizowane zespoły administracyjne współtworzą osiągnięcia Uniwersytetu, zapewniając wysokiej jakości wsparcie, dobrze dopasowane do specyfiki projektów oraz wyzwań międzynarodowych.

Cel strategiczny V

V

Umożliwić wykorzystanie potencjału Uniwersytetu w zmieniającym się otoczeniu poprzez zarządzanie akcentujące stałe doskonalenie, rolę odpowiedzialnego przywództwa na każdym poziomie, wsparcie nowoczesnych technologii oraz zrównoważony rozwój całej wspólnoty.

Cele operacyjne

V.1

Wdrożyć jednolity model zarządzania Uniwersytetem oparty na samodoskonaleniu oraz zaawansowanych analizach danych.

V.2

Wzmocnić model pracy liderów i liderów zorientowany na wspieranie osiągnięć pracowniczych i rozwój zespołów.

V.3

Zapewnić zaawansowane wsparcie technologiczne i administracyjne procesów kluczowych dla Uniwersytetu.

V.4

Wzmocnić zrównoważony rozwój Uniwersytetu, zapewniając w szczególności długofalową samodzielność i stabilność finansową.

V.5

Optymalnie wykorzystać i unowocześnić infrastrukturę Uniwersytetu dla osiągnięcia jego strategicznych celów.



Cele operacyjne i kluczowe działania

V.1

Wdrożyć jednolity model zarządzania Uniwersytetem oparty na samodoskonaleniu oraz zaawansowanych analizach danych.

- V.1.1. Zarządzać poprzez określanie celów oraz monitorowanie ich osiągnięcia dzięki doskonaleniu modelu i procesowi kontroli zarządczej.
- V.1.2. Zinventaryzować wewnętrzne systemy samodoskonalenia oraz związane z nimi źródła danych zarządczych.
- V.1.3. Zintegrować kluczowe systemy zarządzania funkcjonujące na Uniwersytecie, zachowując ich najlepsze cechy w ramach jednolitego modelu.
- V.1.4. Precyzyjnie i przejrzysto zdefiniować role, uprawnienia decyzyjne i relacje zarządcze.
- V.1.5. Usprawnić proces zarządzania ryzykiem w odniesieniu do realizacji celów Uniwersytetu.
- V.1.6. Zapewnić spójność z aktualną strategią Uniwersytetu, weryfikując cele w jednostkach i optymalizując strukturę organizacyjną.
- V.1.7. Uruchomić Uniwersytecki Ośrodek Analiz Strategicznych przygotowujący analizy strategiczne w procesie zarządzania Uczelnią.

V.2

Wzmocnić model pracy liderów i liderów zorientowany na wspieranie osiągnięć pracowniczych i rozwój zespołów.

- V.2.1. Zdefiniować model przywództwa na poszczególnych szczeblach organizacyjnych.
- V.2.2. Rozwijać właściwe dla liderów i liderów akademickich kompetencje przewodzenia zespołom i wspierania osiągnięć pracowniczych.
- V.2.3. Wzmacniać samodzielność i odpowiedzialność osób zatrudnionych oraz angażować je w proces doskonalenia funkcjonowania danej jednostki organizacyjnej.
- V.2.4. Wspierać dzielenie się wiedzą i wdrażanie najlepszych praktyk w ramach kadry zarządzającej.
- V.2.5. Kształtować nowe pokolenie liderów i liderów akademickich poprzez rozpoznawanie i wzmacnianie talentów przywódczych.

V.3

Zapewnić zaawansowane wsparcie technologiczne i administracyjne procesów kluczowych dla Uniwersytetu.

- V.3.1. Wspierać zarządzanie działalnością naukową, wdrażając system analityczny oparty na wspólnej bazie danych.
- V.3.2. Usprawnić elektroniczną obsługę procesu kształcenia i spraw studenckich.

- V.3.3. Unowocześnić proces dydaktyczny dzięki technologiom zdalnego i adaptacyjnego uczenia się.
- V.3.4. Zintegrować i usprawnić procesy finansowo-księgowe i zarządzania kapitałem ludzkim, wdrażając cyfrowe rozwiązanie klasy ERP.
- V.3.5. Uprościć procedury poprzez pełną cyfryzację obiegu dokumentów i automatyzację powtarzalnych procesów.
- V.3.6. Usprawnić wsparcie administracyjne, tworząc wyspecjalizowane jednostki o strukturze macierzowej.
- V.3.7. Zarządzać wiedzą organizacyjną i zapewnić zastępowalność kadr w administracji, zabezpieczając transfer wiedzy i dobrych praktyk.

V.4

Wzmocnić zrównoważony rozwój Uniwersytetu, zapewniając w szczególności długofalową samodzielność i stabilność finansową.

- V.4.1. Udoskonalic zarządzanie majątkiem Uniwersytetu, w tym identyfikować możliwe oszczędności.
- V.4.2. Ujednolicić gospodarkę finansową na Uniwersytecie.
- V.4.3. Aktywnie pozyskiwać środki finansowe ze źródeł zewnętrznych na wszystkich szczeblach organizacyjnych i we wszystkich obszarach działalności.
- V.4.4. Zadbac o minimalny ślad węglowy dzięki uwzględnieniu wewnętrznej oceny oddziaływania na środowisko w procesach decyzyjnych Uniwersytetu.

V.5

Optymalnie wykorzystać i unowocześnić infrastrukturę Uniwersytetu dla osiągnięcia jego strategicznych celów.

- V.5.1. Ocenic potencjal oraz stopien wykorzystania dostepnej obecnie infrastruktury oraz ujednolicić standardy zarządzania nią.
- V.5.2. Uzyskac dostep do unikatowych elementow infrastruktury w ramach partnerstw Uniwersytetu.
- V.5.3. Poprawic sprawnosć energetyczną obiektów, ograniczając straty energii oraz zwiększyc wykorzystanie energii ze źródeł odnawialnych.
- V.5.4. Rozszerzyc dostepnosć architektoniczną, a także dostepnosć infrastruktury socjalnej oraz elementow „małej infrastruktury”, zharmozonizowanych z otoczeniem przyrodniczym.



**UNIWERSYTET
MIKOŁAJA KOPERNIKA
W TORUNIU**