

Załącznik do Uchwały nr 55/24  
Senatu Państwowej Akademii Nauk Stosowanych we Włocławku  
z dnia 12 listopada 2024 r.

**STRATEGIA ROZWOJU  
PAŃSTWOWEJ AKADEMII NAUK  
STOSOWANYCH  
WE WŁOCŁAWKU  
NA LATA 2025-2029**



## **Wstęp**

Celem opracowania dokumentu „Strategia Rozwoju Państwowej Akademii Nauk Stosowanych na lata 2025–2029 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 2025–2029. 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.

## **I. Podstawowe informacje o Uczelni**

### **1.1. Struktura organizacyjna**

Statutowa działalność Państwowej Akademii Nauk Stosowanych we Włocławku (PANS) opiera się na czterech wydziałach: wydziale nauk ekonomicznych i prawnych, wydziale nauk inżynieryjno-technicznych, wydziale nauk humanistycznych i społecznych oraz wydziale nauk o zdrowiu. W strukturze organizacyjnej PANS funkcjonują jednostki ogólnouczelniane: Studium Wychowania Fizycznego i Sportu, Studium Języków Obcych, Wydawnictwo, Centrum Studiów Podyplomowych oraz Biblioteka. Obsługę działalności Uczelni zapewniają jednostki administracyjne.

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

Na wydziale nauk ekonomicznych i prawnych funkcjonują zakłady:

- 1) Zakład Administracji – kierunek administracja, uruchomiony w 2007 r. oraz kierunek bezpieczeństwo wewnętrzne, uruchomiony w 2022 r.

- 2) Zakład Finansów i Rachunkowości – kierunek finanse i rachunkowość, uruchomiony w 2017 r. oraz kierunek menedżerskie studia finansowo-prawne uruchomiony w 2021 r.
- 3) Zakład Prawa – kierunek prawo uruchomiony w 2019 r.
- 4) Zakład Zarządzania – kierunek zarządzanie, uruchomiony w 2004 r.

Na wydziale nauk inżyneryjno-technicznych

- 1) Zakład Mechaniki i Budowy Maszyn – kierunek mechanika i budowa maszyn uruchomiony w 2013 r.
- 2) Zakład Informatyki – kierunek informatyka, uruchomiony w 2009 r.
- 3) Zakład Inżynierii Zarządzania – kierunek inżynieria zarządzania, uruchomiony w 2015 r.
- 4) Zakład automatyki i robotyki – kierunek automatyka i robotyka, uruchomiony w 2022 r.

Na wydziale nauk humanistycznych i społecznych 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.

Na wydziale nauk o zdrowiu 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 2024 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 początku roku akademickiego 2024?2025 r. w Uczelni studiowało ok. 1300 studentów.

Uczelnia prowadzi studia:

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

Na dzień 1 października 2024 r. uczelnia rozpoczęła kształcenie łącznie na 16 kierunkach studiów przyporządkowanych do 4 dziedzin nauki i 11 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 PANS oferuje ok 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 2024 r. wynosiła 179 osób. Z uwagi na zatrudnianie części osób w niepełnym wymiarze czasu pracy, łączna liczba pełnych etatów wyniosła 157, z czego:

- 106 przypadało na pracowników akademickich,
- 51 przypadało na pracowników administracyjnych,

Wszyscy pracownicy akademicy PANS 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.).

Na wydziale nauk społecznych i humanistycznych na dzień 31 sierpnia 2024 r. łącznie zatrudnionych było 30 osób, na wydział nauk inżynieryjno-technicznych 34 osoby, na wydziale nauk ekonomicznych i prawnych 40 osób, a na wydziale nauk o zdrowiu 18 osób.

Około 70% kadry Uczelni to osoby zatrudnione w podstawowym miejscu pracy. 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. m<sup>2</sup>, zlokalizowane w różnych częściach miasta. Są to:

- budynek Rektoratu przy ul. 3 Maja 17 – budynek 3-kondygnacyjny;
- budynek (przyszłe SWFiS) 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 pracownikami i laboratoriami z zakresu automatyki i robotyki, informatyki, pielęgniarstwa oraz mechaniki i budowy maszyn. Uczelnia oferuje ponad 300 dydaktycznych stanowisk komputerowych.

Uczelnia posiada własną bazę noclegową. W budynku domu studenta znajdują się 72 miejsca noclegowe dla studentów. W 2022 roku dom studenta został wyremontowany w każdym z pokoi zbudowano łazienki z toaletami. 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 PANS 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 (45050 na 30.09.2024 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 PANS mieści się również w budynku dydaktycznym przy ul. Mechaników 3. Wydawnictwo publikuje obecnie trzy tytuły czasopism naukowych:

- *Zeszyty Naukowe Zbliżenia Cywilizacyjne* (20 punktów MNiSW), wydawane nieprzerwanie od 2006 roku, początkowo w wersji drukowanej jako rocznik, od 2016 r. zaś w wersji elektronicznej jako kwartalnik;
- *Pielęgniarstwo Neurologiczne i Neurochirurgiczne* z 70 punktami
- *Innowacje w Pielęgniarstwie i Naukach o Zdrowiu*, wydawane nieprzerwanie od 2016 r., od początku wyłącznie w wersji elektronicznej.

W 2022 uczelnia zawarła umowę z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu w zakresie współpracy z Akademicką Platformą Czasopism UMK. Od tej pory tytuły czasopism publikowane w naszym Wydawnictwie są publikowane na Akademickiej Platformie Czasopism.

Poza czasopismami naukowymi Wydawnictwo PUZ publikuje monografie, materiały pokonferencyjne oraz skrypty i materiały do ćwiczeń dla studentów. Wydawnictwo Państwowej Akademii Nauk Stosowanych we Włocławku od 2021 r. znajduje się ministerialnej liście wydawców publikujących recenzowane monografie.

Od 2022 r. w PANS funkcjonuje pełnomocnik ds. otwartego dostępu. Do głównych zadań Pełnomocnika należy kierowanie działaniami na rzecz wdrażania Polityki otwartego dostępu do publikacji i danych badawczych powstałych w ramach prac naukowych w PANS we Włocławku.

### **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.

### **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 Akademia Nauk Stosowanych we Włocławku współpracuje w ramach programu Erasmus z ponad 80 zagranicznymi partnerami. W ramach tej współpracy od początku istnienia programu uczelnia zrealizowała 1207 mobilności. W latach 2006 - 2024 w ramach programu Erasmus wyjechało do uczelni partnerskich 1147 osób. Z kolei przyjechało do uczelni 947 osób, w tym: 680 studentów, 108 nauczycieli akademickich i 151 pracowników w celu szkolenia.

## **II. Diagnoza**

### **2.1. Uwarunkowania prawne**

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych 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 PANS 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 (uczelnią akademicką) 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 Akademia Nauk Stosowanych 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 Akademia Nauk Stosowanych 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 powiatowych statków szkolnych i specjalistycznych ośrodków szkoleniowych kadr powiatowych. 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 kosztocłonności 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.

### **2.3. Uwarunkowania demograficzne**

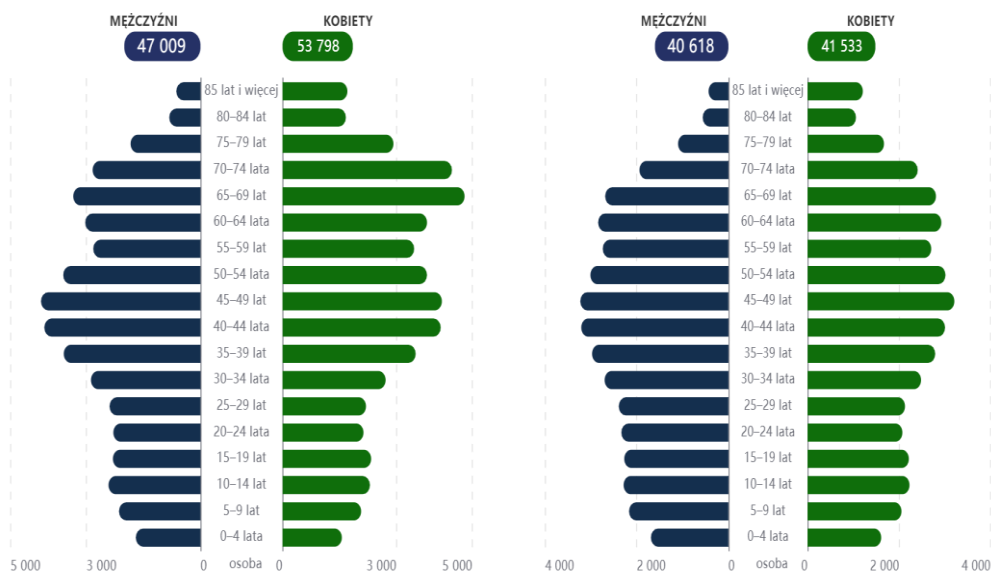
Jednym z istotnych czynników wpływających na zainteresowanie ofertą uczelni jest sytuacja demograficzna. Procesy ludnościowe mają obiektywny charakter wobec zjawisk zachodzących w procesie rekrutacyjnym, bezpośrednio wpływają na jego stronę podażową. W analizach dotyczących demografii oraz rynku pracy 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 2022 r. zamieszkiwało 2 006,8 tys. osób.

Liczba mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego

WIEK AGE	2015	2019	2020	2022					
				ogółem grand total	z liczby ogółem of grand total number				
					mężczyźni males	miasta urban areas		wieś rural areas	
						razem total	w tym mężczyźni of which males	razem total	w tym mężczyźni of which males
<b>OGÓŁEM TOTAL</b>	<b>2086210</b>	<b>2072373</b>	<b>2031550</b>	<b>2006876</b>	<b>971048</b>	<b>1166346</b>	<b>549425</b>	<b>840530</b>	<b>421623</b>
0–2 lata	58345	59460	57368	49483	25505	26870	13896	22613	11609
3–6	88164	78711	82183	81473	42087	42873	22071	38600	20016
7–12	127376	134341	133533	127086	65362	65945	33759	61141	31603
13–15	61309	61296	61834	68777	35073	36173	18337	32604	16736
16–18	66812	60355	57250	59250	30297	30428	15479	28822	14818
19–24	160528	136194	123816	117504	60343	60954	30949	56550	29394
25–29	153445	139011	124239	113500	58008	64452	32211	49048	25797
30–34	173767	154464	144935	135914	69245	79279	39911	56635	29334
35–39	164380	171219	169257	161828	82042	95078	47995	66750	34047
40–44	148184	160781	161256	163099	82549	95464	47860	67635	34689
45–49	127609	141236	144917	152714	76544	87935	43390	64779	33154
50–54	132094	123878	123424	128869	63666	73501	35363	55368	28303
55–59	157019	131757	126147	120090	58083	69067	32040	51023	26043
60–64	147474	152151	146660	134658	63558	80532	36303	54126	27255
65–69	121495	133198	134017	137233	62210	87099	37352	50134	24858
70–74	62472	96808	106497	111967	47233	74214	29880	37753	17353
75–79	57190	53471	51551	62928	24503	42348	16046	20580	8457
80 lat i więcej and more	78547	84042	82666	80503	24740	54134	16583	26369	8157

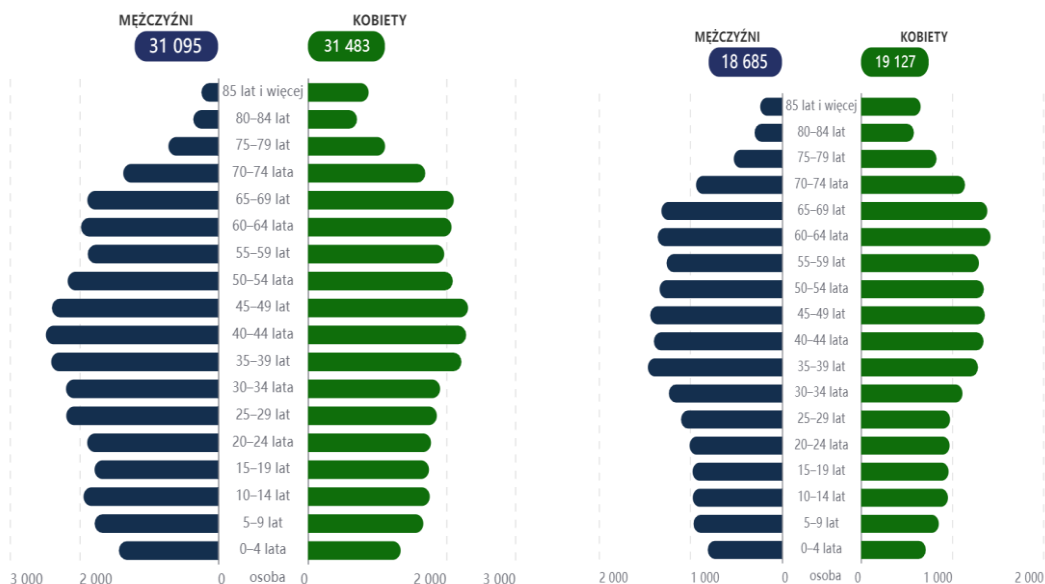
Źródło: GUS, <https://bydgoszcz.stat.gov.pl/dane-o-województwie/województwo-2023/ludnosc/>

Podobnie jak w skali kraju ludność województwa kujawsko-pomorskiego starzeje się. Obrazuje to m.in. coraz wyższy średni wiek mieszkańca województwa, który w 2022 r. dla mężczyzn wyniósł 41 lat, a dla kobiet 45 lat. Według danych GUS na rok 2022 sytuacja demograficzna w grupie wiekowej 13-18 lat jest porównywalna do tej z roku 2019, co oznacza względną stabilizację w zakresie liczby potencjalnych kandydatów na studia. W perspektywie czteroletniej w skali całego województwa nie należy spodziewać się w znaczącego ograniczenia liczby maturzystów, a w konsekwencji kandydatów na studia. W najbliższych zlokalizowanych Uczelni powiatach – włocławskim, lipnowskim, radziejowskim oraz w mieście Włocławek liczba mieszkańców w grupie wiekowej 15-19 lat jest nieco niższa niż w grupie 20-24 lata, stąd przewidywalna liczba maturzystów w latach 2025-2029 powinna być na nieco niższym poziomie niż w latach 2020-2024.



Miasto Włocławek

Powiat włocławski



Powiat lipnowski

Powiat radziejowski

Istotnym czynnikiem przy kształtowaniu strategii uczelni jest również postępująca depopulacja subregionu włocławskiego, w tym miasta Włocławek. Szacuje się, że w 2030 r. liczba ludności Włocławka 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 Włocławka, 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 włocławskim rynku pracy.

## 2.4. Uwarunkowania rynku pracy

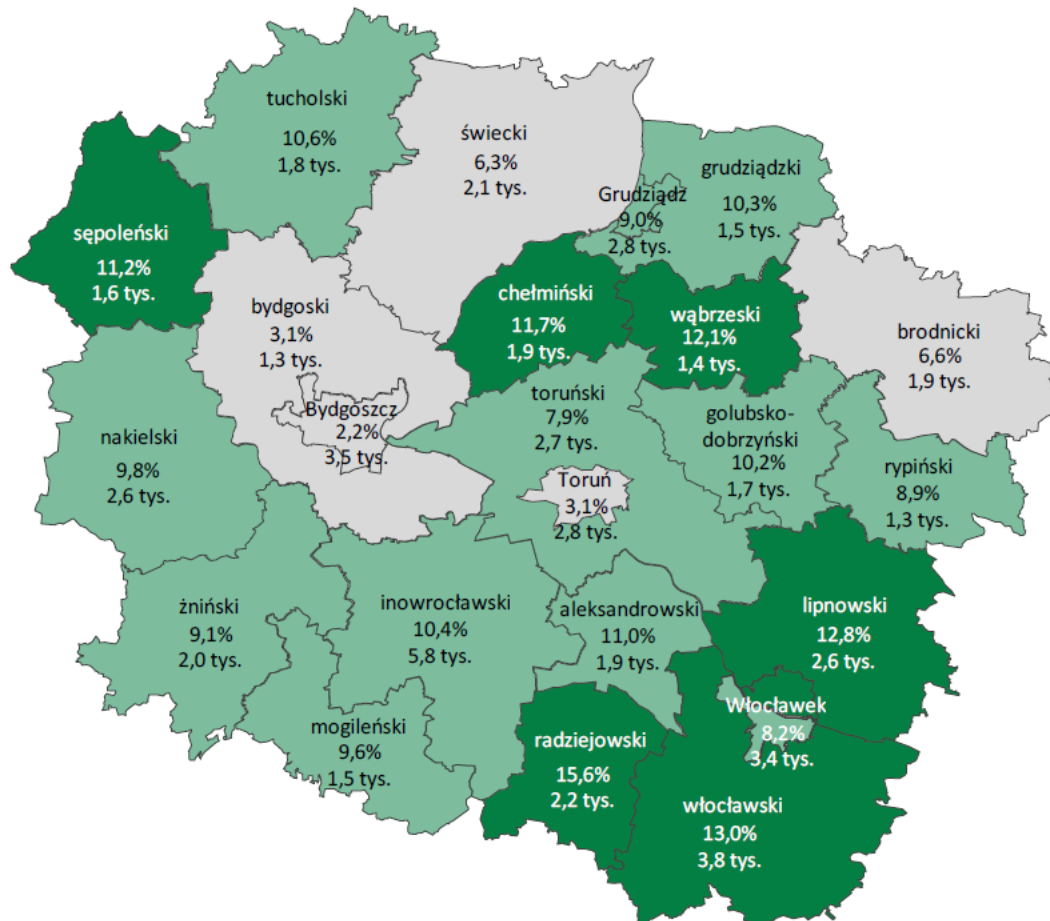
Kujawsko-pomorskie jest województwem średnio rozwiniętym gospodarczo. Wartość wytworzonych w województwie dóbr i usług (Produkt Krajowy Brutto) według danych GUS wyniosła w 2022 roku 133,9 mld zł, co stanowiło 4,4% PKB Polski (8. miejsce wśród województw). W ciągu roku PKB w regionie wzrósł w cenach stałych o 4,9% (w Polsce o 5,3%). W przeliczeniu na jednego mieszkańca PKB osiągnął wartość 66,5 tys. zł – 82,1% średniej krajowej (8. miejsce wśród województw). W 2023 roku sytuacja na regionalnym rynku pracy była względnie stabilna, przy czym wywołany wysoką inflacją mniejszy popyt na dobra i usługi oraz rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej spowodowały spadek dostępnych ofert pracy, co miało odzwierciedlenie w malejącej liczbie osób pracujących. Zgodnie z danymi w końcu września 2023 roku w województwie kujawsko-pomorskim w gospodarce narodowej pracowało 755 595 osób, co stanowiło 5,0% pracujących w kraju. W odniesieniu do grudnia 2022 roku liczba ta zmniejszyła się o 6978 osób, 0,9% (w kraju spadek o 0,3%)<sup>1</sup>. Najwięcej osób w województwie zatrudnionych było w przetwórstwie przemysłowym (161 561 osób, 21,4%) oraz handlu; naprawie pojazdów samochodowych (115 841 osób, 15,3%). Najdynamiczniejszy spadek liczby pracujących dotyczył sekcji: informacja i komunikacja (3,4%, 537 osób mniej). Jednakże w liczbach bezwzględnych najwięcej pracujących ubyło w przetwórstwie przemysłowym (3131 osób, 1,9%). W porównaniu z grudniem 2022 roku liczba pracujących zwiększyła się przede wszystkim w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (3,3%, 974 osoby więcej).

#### Sekcje PKD pracujących w województwie kujawsko-pomorskim w 2023 r.



<sup>1</sup> Kujawsko-Pomorski Rynek Pracy w 2023 roku i pierwszych miesiącach 2024 roku, Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu; <https://bip.kujawsko-pomorskie.pl/download/attachment/35640/rynek-pracy-w-2023-i-2024-informacja-wup.pdf>

W październiku'23 liczba bezrobotnych na Kujawach i Pomorzu wyniosła 52 130 osób i był to kolejny rekord pod względem najniższej liczby zarejestrowanych w województwie, niemniej najwyższe bezrobocie w regionie występuje na obszarze subregionu włocławskiego.



Źródło: Opracowanie WUP w Toruniu na podstawie Sprawozdania MRiPS-01 o rynku pracy oraz danych z Banku Danych Lokalnych GUS.

Barometr zawodów realizowany na zlecenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, autorzy raportu: B. Kalita, V. Murawska, M. Wilmanowicz) zawiera prognozę sytuacji na rynku pracy wybranych zawodów. W Barometrze Zawodów na rok 2024 dla województwa kujawsko-pomorskiego prognozy zapotrzebowania na zawody w 2024 roku objęły 161 ze grup zawodów. Zdecydowana większość grup zawodów oceniona została jako zrównoważone na rynku pracy (143 grupy, 85,1% o 4,1 p. proc. więcej niż w prognozie na 2023 rok). W skali województwa w 2024 roku jako zawody deficytowe sklasyfikowano 18 grup. Przewidywany brak pracowników dotyczy przede wszystkim branż: medyczno-opiekuńczej, produkcyjno-przetwórczej, edukacyjnej, TSL. Przewidywany jest również deficyt elektryków, elektromechaników i elektromonterów oraz samodzielnych księgowych, a także

pracowników służb mundurowych. Po rocznej przerwie do deficytu powróciła także część zawodów budowlanych. Niewystarczająca liczba lekarzy specjalistów oraz zmiany demograficzne i warunki pracy powodują pogłębienie deficytu w branży medyczno-opiekuńczej. Lekarze, a także pielęgniarki i położne to jedyne grupy, które zostały ocenione w deficycie lub dużym deficycie we wszystkich powiatach województwa. W edukacji największy problem dotyczy szkół zawodowych oraz nauczycieli przedmiotów ścisłych, co wynika zarówno z osiągania przez tą grupę zawodową wieku emerytalnego. W opracowaniu wskazano na niepokojące zjawisko w zawodach techniczno-mechanicznych, gdzie kadra często zbliża się do wieku emerytalnego. W profesjach tych kształcą się coraz mniej młodzieży, która najczęściej wybiera kierunki związane z logistyką oraz informatyką, a rzadziej mechaniką. W 2022 roku kształcenie na kierunku technik logistyk ukończyło 1 051 osób. W roku szkolnym 2022/23 był to najpopularniejszy kierunek kształcenia w województwie. W prognozie na 2024 rok spedytorzy i logistycy znaleźli się w równowadze, ale w niektórych powiatach zaczęto wskazywać na nadwyżkę osób z tymi zawodami. Analiza zawarta w Barometrze zawodów wskazuje, że pracodawcy podkreślają, że rosnącym problemem wśród młodzieży jest częsty brak zaangażowania w pracę, a także niewystarczające umiejętności interpersonalne, utrudniające nawiązywanie kontaktów z drugim człowiekiem czy pracę zespołową. Jako kompetencje deficytowe eksperci wskazywali również samodzielność, kreatywność oraz umiejętność nieschematycznego myślenia.

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.

Zwraca uwagę również duża liczba potencjalnych miejsc pracy w sektorze 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 Akademia Nauk Stosowanych we Włocławku do 2023 r. była publiczną uczelnią zawodową w województwie kujawsko-pomorskim (w listopadzie 2023 r. utworzono publiczną uczelnią zawodową w Grudziądzu). Ofertę bezpłatnych studiów w ramach dyscyplin, do których przyporządkowano kierunki w PANS w promieniu 100 kilometrów od Włocławka oferują 4 uczelnie publiczne: Akademia Mazowiecka (ok. 50 km); Filia Politechniki Warszawskiej w Płocku (ok. 50 km); Uniwersytet Mikołaja Kopernika (ok. 60 km); Akademia Nauk Stosowanych w Koninie (85 km). W większej odległości, w promieniu 120 km bezpłatne studia oferują: Uniwersytet im. Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy (ok. 110 km); Politechnika Bydgoska (ok. 110 km); Akademia Nauk Stosowanych 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 PANS 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); Akademia Jagiellońska w Toruniu (ok. 60 km).

Z punktu widzenia odległości do bezpłatnego miejsca kształcenia na poziomie wyższym, Państwowa Akademia Nauk Stosowanych we Włocławku jest najbliższa dla mieszkańców Włocławka (populacja ok. 100 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.).

### **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 włocławskim, 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 (wskazanych w załącznik nr 1 do niniejszej Strategii), 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 Akademii Nauk Stosowanych 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**

- PANS 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**

#### **Kształcenie na potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego**

##### **Cele operacyjne**

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

### **Cel strategiczny 2**

#### **Współpraca zagraniczna oraz z interesariuszami zewnętrznymi**

##### **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. Rozwój współpracy międzynarodowej

### **Cel strategiczny 3**

#### **Rozwój działalności naukowej**

##### **Cele operacyjne**

1. Wzmocnienie potencjału naukowego
2. Wzmocnienie działalności wydawniczej

### **Cel strategiczny 4**

#### **Skuteczne zarządzanie Uczelnią**

##### **Cele operacyjne**

1. Kształtowanie przyjaznego środowiska akademickiego dla studentów i pracowników
2. Zwiększenie rozpoznawalności Uczelni
3. Cyfryzacja procesów zarządzania uczelnią
4. Racjonalna gospodarka finansowa