



Uchwała nr 01/10/2024

Senatu Wyższej Szkoły Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu

z dnia 1 października 2024 roku

**w sprawie strategii Wyższej Szkoły Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu
na lata 2025 - 2030**

Na podstawie art. 28 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r., poz. 742, z późn. zm.):

§ 1

Uchwala się strategię Wyższej Szkoły Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu na lata 2025-2030, stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2

Traci moc poprzednio obowiązująca strategia rozwoju Uczelni.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Senatu

Rektor Wyższej Szkoły Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu

dr Henryk Fedewicz



Strategia rozwoju Wyższej Szkoły
Kształcenia Zawodowego we
Wrocławiu na lata 2025-2030

Podstawy strategii

Strategia Wyższej Szkoła Kształcenia Zawodowego na lata 2025 - 2030 została oparta o rewizję założeń i celów strategicznych zamkniętego okresu strategicznego Uczelni, analizę sytuacji wewnętrznej, analizę otoczenia społeczno-gospodarczego i konkurencyjnego Uczelni oraz analizę rynku edukacji wyższej w Polsce. Przy jej budowaniu brano również pod uwagę cele rozwojowe i strategiczne lokalnego oraz ogólnopolskiego rynku pracy, cele rozwojowe i sytuację gospodarczą regionu jak i sytuację demograficzną.

Zaprojektowana strategia ma zapewnić skuteczny rozwój Uczelni, jej konkurencyjność i efektywność finansową przy zapewnieniu najwyższej jakości realizowanego procesu dydaktycznego oraz obsługi studentów i słuchaczy, z zachowaniem sprawności i efektywności organizacyjnej.

Ważnym aspektem budowania strategii rozwoju Uczelni jest mocne osadzenie jej działań i budowanie rozpoznawalności marki na rynku lokalnym oraz ogólnopolskim, synergia z lokalnym rynkiem pracy, współdział w celach rozwojowych regionu i współtworzenie środowiska kadr dla regionu.

Strategia ma jednocześnie pomóc w umacnianiu filarów, na których opiera się funkcjonowanie Uczelni:

- I. **zrównoważony rozwój,**
- II. **odpowiedzialność,**
- III. **elastyczność.**

Zrównoważony rozwój zapewnia dbałość o równowagę w zakresie tempa rozwoju Uczelni w zakresie oferty dydaktycznej, zaplecza organizacyjnego Uczelni, kadry dydaktycznej, nauki tak, by zachować jak najwyższą jakość kształcenia oraz obsługi studentów, oczekiwany rozwój naukowy a jednocześnie zapewnić dbałość o warunki pracy i work-life balance pracowników Uczelni.

Odpowiedzialność wyraża się w podejmowaniu decyzji biznesowych odpowiedzialnych społecznie, w realizacji przez Uczelnię postulatów Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni, wspierania rozwoju społeczeństwa wrażliwego, uważnego, tolerancyjnego, zaangażowanego, otwartego i gotowego na zmiany, dbającego o otoczenie, nastawionego na tworzenie bezpiecznej przyszłości dla nas i dla przyszłych pokoleń. Odpowiedzialność to również podejmowanie działań nakierowanych na wspólne tworzenie silnego środowiska społeczno-gospodarczego oraz podejmowanie współpracy z lokalnym

rynkiem pracy oraz jednostkami organizacyjnymi na rzecz realizacji wspólnych zadań wspierających realizację celów rozwoju regionu.

Elastyczność zapewnia umiejętne realizowanie celów strategicznych w zmiennym otoczeniu społeczno-gospodarczym i gotowość na zarządzanie ryzykami oraz zmianą kiedy konieczne będzie dostosowanie działań do zmiennej sytuacji otoczenia. Elastyczność to również umiejętność szybkiego reagowanie na sytuacje niecodzienne (jak pandemia, niestabilność bezpieczeństwa w kraju) ale też na pojawiające się szanse.

Projektowana strategia zakłada również **wspieranie budowy atrybutów marki** Wyższej Szkoły Kształcenia Zawodowego, którymi są:

- **nowoczesność,**
- **godność zaufania,**
- **partnerstwo.**

2. Misja i wizja Uczelni

2.1. Misja Uczelni

Misją Wyższej Szkoły Kształcenia Zawodowego jest kształcenie wykwalifikowanych kadr na potrzeby krajowego rynku pracy poprzez przekazywanie aktualnej, nowoczesnej wiedzy na wysokim poziomie i zapewnienie zdobycia przez studentów konkretnych umiejętności praktycznych oraz kompetencji społecznych, stwarzając im odpowiednie warunki do rozwoju osobistego i zawodowego.

Mając na względzie konieczność kształtowania społeczeństwa obywatelskiego, uczelnia będzie dążyć do jak najszerzej integracji ze społecznością lokalną i regionalną, poprzez wzmacnianie wśród studentów obywatelskich postaw zaangażowania i odpowiedzialności za sprawy publiczne, przygotowując ich do pełnienia ważnych ról społecznych i gospodarczych.

2.2. Wizja Uczelni

Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego jest dynamicznie rozwijającą się uczelnią, stale poszerzającą ofertę kształcenia praktycznego, której absolwenci otrzymują wiedzę, umiejętności i kompetencje oczekiwane od pracodawców. Uczelnia jest rozpoznawalną marką wśród pracodawców w regionie (docelowo w całym kraju) kojarzoną z nowoczesnym podejściem do procesu dydaktycznego oraz przygotowują studentów do samodzielnego wykonywania powierzonych im zadań zawodowych.

3. Projekty strategiczne

Strategia do roku 2030 Wyższej Szkoły Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu związana jest z rozwojem w trzech głównych obszarach: rozwojem dydaktyki, rozwojem nauki oraz rozwojem współpracy międzynarodowej. Obszary te muszą być ze sobą sprzężone, a jednocześnie wspierane przez zrównoważony rozwój struktur (dydaktycznych, administracyjnych), infrastruktury oraz ciągłe doskonalenie i standaryzację pozwalającą zachować najwyższą jakość we wszystkich obszarach działania Uczelni.

W ramach realizacji strategii zdefiniowanych zostało **siedem projektów strategicznych**:

- PS Budynek
- PS Struktury
- PS Dydaktyka
- PS Jakość i standaryzacja
- PS Nauka
- PS Technologizacja
- PS Umiędzynarodowienie

3.1. Charakterystyka projektów strategicznych

3.1.1. PS Budynek

Projekt Budynek to ważny aspekt realizacji rozwoju dydaktycznego Uczelni. Wzrost oferty dydaktycznej, a co za tym idzie wzrost liczby studentów powodują konieczność zwiększenia powierzchni dydaktycznej a także powierzchni do obsługi administracyjnej Uczelni.

Władze Uczelni stawiają za cel pozyskanie lub budowę nowego budynku dydaktycznego o powierzchni od 2500 do 3000 m², który będzie zapewniał komfort nauki dla studentów i słuchaczy wszystkich produktów dydaktycznych. Budynek ma również zapewniać wygodne miejsce pracy i rozwoju działalności dydaktyczno-badawczej pracownikom akademickim Uczelni. Celem projektu jest zapewnienie podstawowych i specjalistycznych sal zarówno pod rozwój istniejących kierunków studiów jak i nowych/przyszłych kierunków planowanych do uruchomienia w okresie strategicznym.

Cel strategiczny PS Budynek 2028:

- oddany do użytku budynek dydaktyczny

Cele pośrednie:

- przygotowane scenariusze pozyskania budynku (zakup, budowa)
- podjęta decyzja dotycząca inwestycji, jej zakresu i sposobu finansowania
- decyzje Założyciela dotyczące projektu

Główne ryzyka:

- brak lub ograniczone możliwości pozyskania współfinansowania zewnętrznego inwestycji
- brak odpowiednich pozwoleń lub przedłużający się proces ich pozyskiwania (w przypadku decyzji o budowie)
- trudności negocjacyjne w zakresie zakupu istniejącego już budynku do adaptacji lub brak odpowiedniej oferty na rynku

3.1.2. PS Struktury

Projekt Struktury (projekt rozwojowy) obejmuje swoim zasięgiem trzy obszary: struktury dydaktyczne, struktury naukowe, struktury administracyjne. Projekt ma przede wszystkim pozwolić na uporządkowanie kwestii związanych z opracowaniem strategii i polityki zatrudniania kadry dydaktycznej oraz dydaktyczno-badawczej, nadać nowe ramy strukturze administracyjnej Uczelni pozwalające na bezzakłócenową i profesjonalną obsługę wszystkich zadań związanych z rozwojem kierunków, obsługą bieżącą studentów i pracowników oraz realizacją wszystkich niezbędnych procesów organizacji i realizacji dydaktyki. Bez odpowiednio ułożonych struktur oraz zapewnienia odpowiedniej liczby zasobów organizacyjnych zbudowanie i utrzymanie długoterminowej jakości produktów i usług dydaktycznych nie będzie możliwe. Projekt ten jest kluczowy z punktu widzenia bieżącego, operacyjnego funkcjonowania uczelni. Przeciwdziała rotacyjności na stanowiskach pracy, pozwala budować wizerunek profesjonalnego podejścia do zarządzania Uczelnią na zewnątrz i do wewnątrz Uczelni.

Cel strategiczny PS Struktury 2027:

- wdrożone strategie zatrudniania i wynagradzania pracowników akademickich Uczelni,
- wdrożona nowa struktura organizacji i obsługi dydaktyki.

Cele pośrednie:

- opracowane dokumenty formalne dotyczące strategii zatrudniania i wynagradzania pracowników akademickich [dydaktycznych i badawczo-dydaktycznych] i uzyskana zgoda Założycieli na ich wdrożenie,
- opracowany nowy regulamin organizacyjny z nową strukturą administracyjną organizacji i obsługi dydaktyki i uzyskana zgoda Założycieli na jego wdrożenie.

Główne ryzyka projektu:

- zaplanowany budżet finansowy na okres strategiczny nie pozwala na wdrożenie proponowanego systemu zatrudniania i wynagradzania pracowników administracyjnych.

3.1.3. PS Dydaktyka

Projekt strategiczny Dydaktyka kładzie główny nacisk na aspekt rozwoju oferty kierunkowej uczelni - uzyskanie uprawnień do kształcenia na nowych kierunkach oraz przygotowywanie nowych produktów dydaktycznych;

Celem projektu jest zatem zbudowanie szerokiego wachlarza produktów dydaktycznych, który pozwoli Uczelni sprawnie konkurować na rynku lokalnym, a jednocześnie pozwoli na wprowadzanie na rynek oferty uzupełniającej potrzeby kompetencyjne zgłaszane przez rynek pracy. Uczelnia planuje również poszerzać ofertę kształcenia poza obszar nauk społecznych w kierunkach dziedziny nauk inżynieryjno-technicznych.

Cel strategiczny 2030:

- Szeroka oferta dydaktyczna wychodząca poza obszar kierunków nauk społecznych.

Cele pośrednie:

- rozbudowa oferty kierunkowej kształcenia na studiach I, II stopnia i JSM;
- dalsza rozbudowa oferty kierunkowej w obszarze dziedziny nauk społecznych;

- uzyskanie uprawnień do kształcenia w dziedzinie nauk inżynieryjno-technicznych
- rozbudowa oferty kierunkowej o nowe produkty dydaktyczne.

Główne ryzyka projektu:

- zbyt dynamiczny rozwój oferty kierunkowej może powodować spowolnienie w nadawaniu uprawnień przez PKA oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki
- zbyt szybki rozwój oferty nie będzie skorelowany z odpowiednim tempem rozwoju obsługi i organizacji dydaktyki przez co nastąpi spadek jakości obsługi i doświadczeń klientów

3.1.4. PS Jakość i standaryzacja

Projekt Jakość i standaryzacja ma na celu zbudować solidny fundament dla pozostałych obszarów i projektów. Dotyczy dwóch aspektów - zabezpieczenia jakości procesów przygotowania, obsługi i realizacji dydaktyki jak również wdrożenie ram pozwalających na sprawne dostosowywanie się organizacji do jej planowanego, dynamicznego wzrostu. Jakość i standaryzacja mają być gwarantem pełnej i pewnej gotowości do każdej akredytacji kierunków jak również do uzyskiwania wysokich ocen jako przyjaznego i dobrze zorganizowanego miejsca nauki i pracy, wśród studentów oraz pracowników Uczelni. Projekt będzie wspierał budowanie wizerunku uczelni profesjonalnej, jakościowej, uznawanej na rynku krajowym i międzynarodowym. Standaryzacja ułatwia również w sprawny sposób budować spójny charakter oferowanych produktów dydaktycznych ale też tworzyć nowe produkty w partnerstwach zewnętrznych dostarczając uporządkowane ramy organizacyjne dla takich działań.

Cel strategiczny projektu PS Jakość i standaryzacja 2030:

- wdrożony spójny system zarządzania dydaktyką w uczelni w oparciu o formalnie przyjęte, uporządkowane standardy i procedury w zakresie przygotowania, organizacji i realizacji procesu dydaktycznego w Uczelni;
- opracowany i wdrożony system pomiaru ocen w zakresie satysfakcji studentów oraz pracowników Uczelni z organizacji i realizacji procesu dydaktycznego

Cele pośrednie:

- opracowany i wdrożony system ocen Uczelni dla studentów oraz dla pracowników; przeprowadzony minimum jeden cykl pomiarowy
- opracowane i wdrożone standardy obsługi studenta
- opracowane i wdrożone standardy oceny nauczycieli akademickich
- opracowany i wdrożony system rozwoju, motywowania i wynagradzania kadry akademickiej
- opracowanie i wdrożone standardy organizacji dydaktyki (poradnik dla wykładowcy, standardy metodyczne, standardy/wytyczne dla tworzenia programów studiów, standardy w zakresie planowania zajęć, system jakości kształcenia)
- opracowany i wdrożony system zarządzania przez cele w zakresie organizacji dydaktyki

Główne ryzyka projektu:

- brak przypisania kierowników poszczególnych obszarów/projektów może spowodować opracowanie dokumentów, które nie będą w rzeczywistości wdrażane w życie
- brak zarządzania przez cele utrudnia nadzór nad postępami realizacji i wdrażania projektów
- zbyt wiele zadań przypisanych do tych samych komórek organizacyjnych może spowodować zepchnięcie projektu związanego z tworzeniem i wdrażaniem systemowych rozwiązań na niższe priorytety zadań

3.1.5. PS Nauka

Projekt Nauka w opisywanym okresie strategicznym ma zbudować ramy i podwaliny pod rozwój Uczelni w kierunku akademickim. Uczelnia jest obecnie w fazie rozwoju obszaru dydaktycznego i w najbliższym okresie strategicznym będzie to główny filar generowania przychodów dla Uczelni. Nauka ma nadawać prestiżu oraz jakości realizowanej w Uczelni dydaktyce oraz wspierać budowę jej renomy i rankingu w środowisku lokalnym oraz

ogólnopolskim.

Do roku 2030 projekt Nauka przynieść powinien spójną koncepcję rozwoju tego obszaru, zaprojektowaną strategię dojścia do statusu akademii oraz rozpisanie kluczowych projektów strategicznych w tym obszarze.

Cel strategiczny projektu PS Nauka:

- przygotowany szczegółowy portfel projektów doprowadzających Uczelnię do statusu akademii w kolejnym okresie strategicznym 2030 - 2035

Cele pośrednie:

- opracowany system zarządzania nauką (zarządzania publikacjami, współpracy z ośrodkami naukowymi, oceny postępów naukowych, strategii zatrudniania i wynagradzania pracowników badawczo-dydaktycznych, polityka wspierania rozwoju badawczo-dydaktycznej kadry Uczelni)
- opracowana struktura naukowa w Uczelni
- przygotowane zespoły robocze/zespół roboczy przygotowany do realizacji celu jakim jest Akademia

Główne ryzyka projektu:

- brak wystarczających zasobów kadrowych w obszarze naukowym do stworzenia odpowiednio zaangażowanego zespołu roboczego

3.1.6. PS Technologizacja dydaktyki

Projekt Technologizacja dydaktyki ma za zadanie zbudowanie systemowego rozwiązania w zakresie rozwoju i wdrażania nowoczesnych narzędzi zarówno w obszarze administracji i organizacji dydaktyki jak i w samym procesie dydaktycznym. Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego ma być Uczelnią nowoczesną, której studenci oraz pracownicy doświadczają jakości obsługi, studiów oraz pracy opartej na standardach technologicznych. Oznacza to zarówno stosowanie odpowiednio przyjaznych systemów i aplikacji do obsługi toku studiów, komunikacji z administracją uczelni, zarządzania swoimi sprawami studenckimi jak i pracowniczymi, jak również nowoczesne środowiska informatyczne wdrażanie w naukę programów kształcenia, aktualne rynkowo narzędzia i oprogramowanie, odpowiednie kompetencje kadry do prowadzenia zajęć w takim środowisku. Projekt Technologizacja dydaktyki zakłada w opisywanym okresie strategicznym postawienie priorytetów na wdrożenie rozwiązań w zakresie obsługi studenta oraz organizacji dydaktyki.

Cel strategiczny projektu PS Technologizacja 2028:

- wdrożony kompletny i nowoczesny System Obsługi Toku Studiów

Cele pośrednie:

- poprawnie opisane i/lub dostosowane procesy obsługowe pozwalające na odpowiednie zabezpieczenie funkcjonalności we wdrażanym Systemu Obsługi Toku Studiów

R

Główne ryzyka projektu:

- opóźnienie we wdrażaniu Systemu obsługi toku studiów po stronie dostawców systemu
- pogorszenie obsługi studentów ze względu na dużą dynamikę przyrostu studentów oraz nieodpowiednio szybko wdrażane rozwiązania IT
- nieodpowiednio przygotowane funkcjonalności, rozbieżne z procesami realizowanymi fizycznie w Uczelni - konieczność przeorganizowania obsługi pod narzędzie informatyczne

3.1.7. PS Umiędzynarodowienie

Projekt Umiędzynarodowienie ma na celu poszerzenie możliwości współpracy Uczelni z zagranicznymi ośrodkami dydaktycznymi oraz badawczo-dydaktycznymi, tworzenie nowej, atrakcyjnej oferty studiów w partnerstwie z zagranicznymi Uczelniami oraz rozwijanie współpracy badawczo-dydaktycznej tworząc atrakcyjne środowisko pracy dla naukowców zarówno polskich jak i zagranicznych.

Projekt ten jest również projektem wspierającym w zakresie rozwoju kompetencji kadry badawczo-dydaktycznej w kierunku podejmowania i realizacji projektów naukowych, międzynarodowych projektów dydaktycznych angażujących studentów z różnych Uczelni oraz różnych partnerów biznesowych, pozyskiwania funduszy zewnętrznych na rozwój działalności dydaktyczno-naukowej Uczelni.

W zakresie dydaktyki projekt ten ma umożliwić poszerzanie horyzontów studentów Uczelni, otwieranie im możliwości podróżowania i poznawania różnych systemów nauki oraz kultur w ramach programów wymiany międzynarodowej. Ma również wspierać tworzenie środowiska wspólnej wymiany wiedzy i doświadczeń, poprzez przyciąganie kadry wizytującej oraz studentów zagranicznych na programy międzynarodowe. Projekt ten jest głównym oknem na świat kierującym Uczelnię strategicznie na zewnątrz, poza granice Polski zarówno w planach jak i przedsięwzięciach.

Cel strategiczny projektu PS Umieździarnarodowienie 2028:

- podpisane strategiczne partnerstwo międzynarodowe w zakresie stworzenia wspólnej oferty dydaktycznej

Cele pośrednie:

- przygotowane studium wykonalności projektu produkt dydaktyczny "podwójny dyplom w partnerstwie z Uczelnią zagraniczną" (m.in. ramy formalno-prawne, założenia organizacyjne, założenia administracyjne, założenia sprzedażowe związane z rozliczeniami finansowymi, strategia wdrażania produktu, założenia marketingowo - komunikacyjne)
- przygotowany dokument strategii partnerstw międzynarodowych z założeniami możliwych obszarów współpracy, celów, zadań do realizacji

Główne ryzyko projektu:

- brak doświadczenia w wypracowaniu długoterminowych ram współpracy z jednostkami zagranicznymi oraz prawno-formalne niezgodności w zakresie organizacji dydaktyki między jednostkami utrudnią przygotowanie wspólnego produktu dydaktycznego

4. Zmiana strategiczna

Zoperacjonalizowanie i zrealizowanie zaplanowanych projektów strategicznych ma przynieść określoną zmianę strategiczną do roku 2030. Możliwość osiągnięcia tej zmiany uzależniona będzie od odpowiedniego zarządzania projektami i zadaniami w ramach projektu. Pomocne tu może być wdrożenie zarządzania przez cele oraz zarządzania ryzykami.

Gwarantem realizacji powyższych założeń jest powierzenie zarządzania poszczególnymi projektami kadrze menedżerskiej o wysokich kompetencjach zarządczych, która będzie zdolna powołać i przewodzić zespołom, utrzymać tempo realizacji zadań, zapewnić dobre warunki do pracy oraz nadawać odpowiednio priorytety i zarządzać ryzykami projektów.

Oczekiwana zmiana strategiczna w poszczególnych obszarach to:

2024 Dydaktyka	2030 Dydaktyka
- Mało rozpoznawalna Uczelnia niepubliczna oferująca małą liczbę kierunków kształcenia na studiach I, II stopnia oraz JSM	- Rozpoznawalna na rynku Uczelnia niepubliczna, oferująca szeroki wachlarz kierunków kształcenia na studiach I, II stopnia oraz JSM
2024 Nauka	2030 Nauka
- nisko rozwinięta struktura naukowa w Uczelni; - brak długofalowej strategii naukowej	- wyznaczona ścieżka dojścia do statusu - akademii w okresie strategicznym 2030 - 2035 (przygotowany plan wdrożenia z zadaniami na poszczególne lata) - powołana struktura organizacyjna odpowiedzialna za zarządzanie rozwojem nauki w Uczelni i doprowadzenie do statusu akademii
2024 Umiejdzynarodowienie	2030 Umiejdzynarodowienie
- Uczelnia o niskim poziomie umiejdzynarodowienia biorąc pod uwagę wyjazdy zagraniczne studentów oraz kadry dydaktycznej, liczbę nauczycieli wizytujących, podejmowane projekty	- Uczelnia z podpisaną umową o współpracy w zakresie wspólnego produktu dydaktycznego z partnerem zagranicznym - Uczelnia realizująca międzynarodową konferencję

międzyuczelniane	naukową w partnerstwie zagranicznym oraz biznesowym
------------------	--

Realizacja projektów strategicznych powinna pozwolić na osiągnięcie zakładanych zmian strategicznych.