

**STRATEGIA DOLNOŚLĄSKIEJ SZKOŁY WYŻSZEJ**  
**na lata 2019-2021**

**WROCŁAW, 2019**

## SPIS TREŚCI

<b>I.</b>	<b>WSTĘP</b>	<b>3</b>
1.1.	O UCZELNI	3
1.2.	UWARUNKOWANIA GRUPOWE	3
<b>II.</b>	<b>ANALIZA STRATEGICZNA</b>	<b>4</b>
2.1.	ANALIZA SWOT	5
2.2.	GŁÓWNE WYZWANIA STRATEGICZNE	6
2.3.	WYBORY STRATEGICZNE	8
<b>III.</b>	<b>MISJA, WIZJA I KLUCZOWE CELE STRATEGICZNE</b>	<b>9</b>
3.1.	MISJA UCZELNI	9
3.2.	WIZJA UCZELNI	10
3.3.	KLUCZOWE CELE STRATEGICZNE	10
<b>IV.</b>	<b>PROJEKTY STRATEGICZNE</b>	<b>12</b>
<b>V.</b>	<b>ZARZĄDZANIE RYZYKIEM</b>	<b>29</b>

## I. WSTĘP

### 1.1 O UCZELNI

Dolnośląska Szkoła Wyższa (DSW) jest niepubliczną uczelnią, wpisaną do „Rejestru uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych” Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego **pod numerem 118**. DSW to uczelnia, która promuje nowatorskie podejście do uczenia się i buduje sieci badawcze na poziomie krajowym i międzynarodowym. Oprócz doskonałości w nauczaniu, badaniach i publikacjach akademickich, DSW aktywnie działa na rzecz społeczności lokalnej, w szczególności przez programy edukacyjne, projekty badawczo-rozwojowe i współpracę z instytucjami oświatowymi, kultury oraz organizacjami obywatelskimi. Liczba studentów wzrosła z 368 (1997) do blisko 4 500 (2019). DSW wykształciło dotychczas ponad 28 293 absolwentów studiów wyższych i 6 319 absolwentów studiów podyplomowych. Kadra akademicka pracowników badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych to 105 osób (profesorów, doktorów habilitowanych i doktorów) oraz pracownicy administracji w liczbie 62.

Uczelnia prowadzi studia licencjackie, magisterskie, doktoranckie w języku polskim, angielskim i czeskim, studia podyplomowe i kursy, program ERASMUS + dla studentów z uniwersytetów europejskich, szkoły letnie we współpracy z amerykańskimi i duńskimi uczelniami dla międzynarodowej grupy doktorantów. DSW posiada pozytywne akredytacje PKA dla ocenianych kierunków studiów. DSW jest również jedną z kilku niepaństwowych szkół wyższych w Polsce **posiadających uprawnienie do nadawania stopnia doktora habilitowanego** w naukach społecznych w dyscyplinie pedagogika oraz **doktora w dwóch dyscyplinach** pedagogika i nauki o komunikacji i mediach. Dolnośląska Szkoła Wyższa od lat **w rankingach Perspektyw uznawana jest za najlepszą niepubliczną uczelnie magisterską na Dolnym Śląsku** i jeden z najważniejszych ośrodków akademickich w Polsce.

### 1.2. UWARUNKOWANIA GRUPOWE

Dolnośląska Szkoła Wyższa od roku 2018 **znajduje się w grupie szkół wyższych TEB Akademia**. Łącznie we wszystkich uczelniach kształci się około 70 tyś studentów i słuchaczy, na ponad 100 kierunkach. Uczelnie znajdujące się w grupie posiadają uprawnienia zarówno do nadawania stopnia doktora w dyscyplinie zarządzania i finanse, ekonomia, pedagogika, nauki o komunikacji i mediach, filologia oraz doktora habilitowanego w dyscyplinie pedagogika.

Założyciel Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, TEB Akademia (Pro Universitate), to profesjonalny partner w rozwoju uczelni, prowadzi i koordynuje działalnością wszystkich uczelni w Grupie TEB Akademia, w tym pełni wiele funkcji szczegółowych m.in. zarządzania marką, sprzedażą, IT, budowaniem i rozwojem oferty, kontroling finansowy. Korzyści wynikające z przynależności do GTA, to przede wszystkim: dostrzeżenie perspektywy rynkowej i biznesowej, możliwość budowania sieci kontaktów przez pracowników grupy oraz transferu doświadczenia i wiedzy m.in. w zakresie zarządzania, sprzedaży

i marketingu, zwiększenie wiarygodności finansowej, rozwój w zakresie technologii. Przynależność do GTA niesie za sobą również wyzwania wynikające z różnych kultur organizacyjnych, dużej różnicy dotychczasowego funkcjonowania i charakteru DSW. Niemniej wszystkie projekty strategiczne zawarte w obecnej strategii będą próbowały wykorzystać szansę, jaką niosą za sobą korzyści z udziału w GTA oraz przeciwdziałają możliwym, rozpoznany ryzykom. Strategia DSW zgodna jest ze Strategią GTA i uwzględnia ramy działania i rozwoju w niej określone. Strategia Dolnośląskiej Szkoły Wyższej we Wrocławiu jest dokumentem określającym politykę rozwoju uczelni. Wyznaczone w niej misja, wizja oraz cele strategiczne sprzyjają rozwojowi uczelni, przy jednoczesnym zachowaniu jej historii, bogatej tradycji akademickiej oraz wielowymiarowości dotychczasowych działań. Realizacja strategii wzmocni markę oraz pozycję uczelni na regionalnym, krajowym i międzynarodowym rynku uczelni wyższych.

## **II. ANALIZA STRATEGICZNA**

Przeprowadzona analiza szans i zagrożeń zewnętrznych oraz identyfikacja silnych i słabych uwarunkowań wewnętrznych umożliwiła wskazanie strategicznych wyzwań rozwoju do roku 2021 włącznie. Do analizy SWOT wykorzystano również wiele ekspertyz wewnętrznych przygotowanych na potrzeby tworzenia i realizacji strategii, m.in.: *Analiza pozycja strategicznej DSW; Plan 3R: restrukturyzacji, reorganizacji i rozwoju; Badania Atrybutów Marki „preBAM”; Badania ‘tajemniczy klient’.*

## 2.1. ANALIZA SWOT

MOCNE STRONY		SŁABE STRONY	
Zarządzanie i infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dogodna lokalizacja (dobre połączenia z różnych stron miasta)</li> <li>▪ działania marketingowe po wejściu do GTA</li> <li>▪ efektywna współpraca z władzami samorządowymi</li> <li>▪ rozpoznawalna marka w regionie</li> <li>▪ intensywna współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym</li> </ul>	Zarządzanie i infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ warunki studiowania (infrastruktura i baza lokalowa)</li> <li>▪ dług technologiczny</li> <li>▪ stan finansów uczelni</li> <li>▪ organizacja zajęć (terminy podawania planu, zajęcia w różnych lokalizacjach, inf. o zmianach w planach, skracanie zajęć)</li> <li>▪ obsługa studentów (stosunek do studenta, trudność w dodzwonieniu się, brak pracy w weekendy, dostęp w godzinach popołudniowych, odsyłanie studentów)</li> <li>▪ brak systemowych rozwiązań w zakresie rekrutacji zagranicznej</li> <li>▪ brak zagranicznych działań marketingowych /promocyjnych</li> <li>▪ dysonans posprzedażowy</li> <li>▪ strona www</li> <li>▪ brak konsekwencji w realizacji pomysłów ze względu na brak zasobów finansowych i kadrowych</li> </ul>
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wsparcie założyciela</li> <li>▪ Realizacja wyznaczonych przez założyciela celów finansowych na rok 2019</li> <li>▪ Wdrożenie zaleceń biegłych z czerwca 2019</li> <li>▪ Wdrożenie systemu SAP porządkującego obraz sytuacji finansowej</li> <li>▪ Zmiany i wola zmian zarządczych w obszarze finansowo-kadrowym</li> <li>▪ Know-how pozyskiwania środków zewnętrznych (w tym na działalność naukową)</li> </ul>	Finanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ogólna sytuacja finansowa uczelni wynikająca z zaszłości historycznych (kredyt, brak płynności)</li> <li>▪ Ograniczone środki finansowe na rozwój Uczelni</li> <li>▪ Zaległości w płatnościach umów zlecenie/dzielo za praktyki</li> <li>▪ Umowa 'kredytowa' z ZUS</li> <li>▪ Wysokie zobowiązania inwestycyjne</li> </ul>
Kadra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kompetentna kadra dydaktyczna</li> <li>▪ prowadzenie działalności badawczo-dydaktycznej i współpracy międzynarodowej</li> </ul>	Kadra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak orientacji prostudenckiej</li> <li>▪ zbyt mała promocja zewnętrzna sukcesów pracowników i studentów</li> <li>▪ brak zaangażowania pracowników w budowanie pozytywnego wizerunku uczelni</li> <li>▪ braki kadrowe na szczeblu menadżerskim</li> <li>▪ dominująca postawa roszczeniowa</li> </ul>

Nauka	<ul style="list-style-type: none"> <li>uprawnienia akademickie (stopień doktora i doktora habilitowanego w dyscyplinie pedagogika; stopień doktora w dyscyplinie nauki o komunikacji i mediach)</li> <li>Szkoła Doktorska</li> </ul>	Nauka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kształcenie doktorskie bez dodatkowego finansowania zewnętrznego generuje stratę finansową</li> </ul>
Dydaktyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>uczelnia przyjazna niepełnosprawnym (zapewnione wsparcie w kształceniu)</li> <li>różnorodne formy utrzymania retencji i wspierania studentów w procesie kształcenia (Tutoring, BK, Akademickie Centrum Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej i in.)</li> <li>jakość nauczania</li> <li>innowacyjne formy dydaktyczne (kształcenie modułowe, dualne, ITC)</li> <li>ciągła weryfikacja programów kształcenia zgodności z obowiązującymi przepisami prawa</li> <li>praktyczność kierunków studiów</li> <li>1 z 3 uczelni niepublicznych, która może kształcić w roku 2019/20 na studiach II stopnia na kierunku pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna</li> </ul>	Dydaktyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak oferty dodatkowej dla studentów (szkolenia, warsztaty, kursy itp.)</li> <li>niska aktywności studentów (koła naukowe, samorząd)</li> <li>niewielkie wykorzystanie innowacji i nowych technologii w kształceniu</li> </ul>
Rynek	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozpoznawalna marka w regionie</li> <li>prowadzenie działalności w zakresie trzeciej misji i społecznej odpowiedzialności uczelni</li> <li>prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych we współpracy z przedsiębiorcami (B+R)</li> </ul>	Rynek	<ul style="list-style-type: none"> <li>nieokreślony wyróżnik oferty</li> <li>rzadki kontakt z absolwentami</li> <li>absolwenci niekorzystający z oferty DSW</li> </ul>
<b>SZANSE</b>		<b>ZAGROŻENIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ustawa 2.0 (rozbudowana oferta, dostosowanie do potrzeb rynku pracy)</li> <li>zmiany ustawowe w zakresie kształcenia nauczycieli</li> <li>możliwość współpracy z TEB Edukacja</li> <li>efekt synergii ze współpracy z TEB Akademia i TEB Edukacja</li> <li>potencjał na rozwój drugiej marki w innych regionach, poza obszarem działania uczelni WSB (perspektywa szersza niż do 2021)</li> <li>większa odwaga biznesowa</li> <li>większa elastyczność w zakresie oferty dydaktycznej, działalności badawczej i współpracy z otoczeniem biznesowym</li> <li>słabszy marketing innych uczelni</li> <li>pozyskane środki na rozwój uczelni (ZPR, REGIO, uczelnia dostępna)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>prestż uczelni publicznych</li> <li>silna kadra dydaktyczna innych uczelni</li> <li>zmiana przepisów prawa ograniczająca działalność uczelni niepublicznych</li> <li>samoograniczenie w zakresie oferty, wynikające z umowy z WSB we Wrocławiu</li> <li>kierunki studiów na granicy spełnienia warunków wynikających z przepisów prawa (50/50)</li> <li>Sztuki Nowoczesne - kierunek studiów zagrożony negatywną oceną PKA</li> <li>kontrola ZUS w zakresie umów finansowych za lata 2013-2018</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ możliwość pozyskania środków zewnętrznych na działalność naukową (subwencja, granty)</li> <li>▪ możliwe wiarygodne podejmowanie decyzji biznesowych w oparciu o wiarygodne dane</li> </ul>	
---	--

## 2.2. GŁÓWNE WYZWANIA STRATEGICZNE

- Określenie kierunku rozwoju
- Wyznaczenie celów, ustalenie priorytetów, plan działania
- Uwspólnianie celów i dróg dojścia pracowników z DSW i TEBA
- Wyprowadzenie wyniku finansowego na plus
- Doprowadzenie do wzrostu przychodów
- Określenie profilu i rozwoju produktowego uczelni
- Zmiana sposobu funkcjonowania uczelni o perspektywę klienta i rynku
- Uwzględnienie akademickiego charakteru uczelni i zachowania jej wspólnotowego charakteru
- Stworzenie/zbudowanie uczelni, gdzie student poczuje się jej gospodarzem/częścią/ważnym elementem
- Inwestycja w zbudowanie kadry zarządzania średniego szczebla
- Wypracowanie systemu motywacyjnego pracowników i zbudowanie kadry średniego szczebla

## 2.3. WYBORY STRATEGICZNE

Wymienione i opisane w tej części wybory strategiczne nie są katalogiem wyczerpanym i zamkniętym. Dolnośląska Szkoła Wyższa w ostatnim czasie, w obliczu dokonujących się zmian, w tym założyciela Uczelni, systemu zarządzania, a także uporządkowania i odbudowy posiadanych zasobów, stawiała sobie i nadal poszukuje odpowiedzi na wiele pytań o przyszłość. Poniżej przedstawione zostały najważniejsze dylematy, które w toku dyskusji i szczegółowych analiz, prowadzących do pewnych kluczowych decyzji, znalazły rozstrzygnięcie. Poniżej znajdują się również te, na które odpowiedzi nadal nie są znane. Proces realizacji strategii ma za zadanie określenie możliwości DSW do budowania silnej marki, do wskazania kierunków dalszej zmiany i nakreślenia szczegółowego planu rozwoju Dolnośląskiej Szkoły Wyższej po roku 2021.

## MODEL BIZNESOWY

Wybór modelu biznesowego oznacza analizę dotychczasowego charakteru akademickiego uczelni, którym Dolnośląska Szkoła Wyższa się wyróżnia, oraz z którym również silnie się utożsamia i próba integracji tego charakteru z modelem biznesowych Grupy TEB Akademia. W toku prac nad tworzeniem strategii ustalono, że należy przyjąć takie rozwiązania, które pozwolą utrzymać status akademicki, możliwość rozwoju działalności naukowej DSW, a jednocześnie pozwolą na przyjęcie rozwiązań grupowych, które kładą nacisk na praktyczność, uniwersalność, masowość i akademickość (model PUMA). Realizacja wszystkich procesów obsługi interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych, jak również funkcjonowanie uczelni w zakresie

finansów, zarządzania nieruchomościami, infrastrukturą i zasobami ludzkimi, musi prowadzić do stabilności funkcjonowania organizacji i realizacji wszystkich założonych celów strategicznych.

Wybrany, na najbliższy okres lat 2019-2021 Model biznesowy DSW opiera się na strategii wyższych cen, w przeciwieństwie do strategii cenowej dla innych uczelni w grupie przy założeniu stosowania analogicznego systemu promocji cenowych.

### KLIENT STRATEGICZNY

Wybór klienta kluczowego związany jest z określeniem kim dla uczelni jest klient. W toku prac nad strategią zdecydowano, że klientem strategicznym w realizacji obecnej strategii i działalności uczelni jest student. Kluczowe dla dalszej działalności jest odbudowanie/ podniesienie dobrej opinii u studentów mierzone wzrostem satysfakcji studenta w Badaniach Atrybutów Marki (BAM). Badania prowadzone są przez uczelnię w zakresach odpowiadających wszystkim obszarom i procesom, których odbiorcą jest klient. Klientem jest również potencjalny student, czyli kandydat na wszystkie formy kształcenia w DSW. Uczelnia prowadzi politykę promocyjną ukierunkowaną na pozyskanie i utrzymanie osób zainteresowanych podjęciem kształcenia w DSW. Istotnym klientem są również absolwenci uczelni, którzy są potencjalnymi kandydatami na kolejne stopnie i formy kształcenia prowadzone przez uczelnię. Wszelka działalność administracyjna, dydaktyczna i organizacyjna DSW nakierowana jest na poprawienie relacji między uczelnią a klientem, skupiająca się na dostosowaniu funkcjonowania i działalności uczelni do ich głównych potrzeb i oczekiwań oraz na działaniach marketingowo-promocyjnych dążących do doskonałości w realizacji procesów obsługi klienta, jakimi są studenci, kandydaci i absolwenci.

### ATRYBUTY MARKI

Wybór atrybutów marki jest procesem złożonym, wymaga dobrej charakterystyki Uczelni i pogłębionych analiz. W związku z tym, że jest to kluczowy element wizerunkowy polityki marketingowo-sprzedazowej zakłada się dokonanie wyboru w ramach prac nad realizacją strategii do 2021.

### STOPIEŃ ZMIANY „EWOLUCJA CZY REWOLUCJA”?

Na chwilę obecną nie jest możliwe jednoznaczne wskazanie dla całej Uczelni stopnia zmiany. W toku prowadzonych analiz i procesu zarządzania można jednak wyodrębnić obszary działalności uczelni, w których konieczna jest zmiana i wskazać jej charakter. Zmiana w niektórych obszarach musi być natychmiastowa i mieć charakter rewolucji, jak na przykład w sprawach zarządzania organizacją czy rekrutacji i sprzedaży. Działalność dydaktyczna i naukowa Uczelni, jak również wykorzystanie nowych technologii i systemów IT w działalności organizacji, może przybrać ewolucyjny charakter wprowadzając w tych obszarach potrzebne niewielkie usprawnienia lub nowe elementy.



## MODEL UMIĘDZYNARODOWIENIA

Dolnośląska Szkoła Wyższa w okresie realizacji strategii ma za zadanie aktualizację i uporządkowanie procesów rekrutacji kandydatów obcokrajowców oraz wzmocnienie działalności promocyjno-informacyjnej w tym zakresie. Wynikiem wyżej wymienionych działań będzie zwiększona rekrutacja studentów obcokrajowców do 240 osób na koniec realizacji okresu strategicznego. Dolnośląska Szkoła Wyższa do roku 2021 oprócz procesów rekrutacyjnych będzie kontynuować realizację działalności międzynarodowej na dotychczasowym poziomie. Biorąc jednak pod uwagę grupowe założenia rozwoju na rynkach zagranicznych będzie skupiała się na zadaniach związanych z umiędzynarodowieniem w zakresie poszerzania współpracy z ośrodkami spoza Polski przez wymianę akademicką, współpracę studentów i pracowników uczelni, zarówno badawczo-dydaktycznych, dydaktycznych, jak i administracyjnych. Wszelkiego rodzaju współpraca (badawcza, przy prowadzeniu zajęć, poznawaniu procesów zarządczych i administracyjnych) przyczyni się do poszerzenia wiedzy, weryfikacji sposobu pracy zagranicznych społeczności, poznania zasad funkcjonowania uczelni zagranicznych oraz ich otoczenia biznesowego. Realizacja założeń odbędzie się wykorzystując znanej dostępne instrumenty oraz źródła finansowania. Zdobyta wiedza przyczyni się do rozwoju i usprawnieniu procesów w Uczelni.

W zakresie działalności naukowej DSW jest interesującym partnerem dla uczelni i instytucji na całym świecie. Jako miejsce realizacji nowoczesnych badań międzynarodowych pełni rolę prekursora dyskusji w zakresie zagadnień społecznych i trendów w nauce, do których włącza szerokie grono interesariuszy. Poprzez multiplikację własnej oferty naukowej oraz udział w międzynarodowych programach badawczo-rozwojowych pracownicy DSW kreują wysoką naukową markę uczelni, podnosząc jej potencjał w zakresie pozyskiwania zagranicznych środków finansowych na działalność dydaktyczną i naukową.

Umiędzynarodowienie kształcenia:

- a) zwiększenie liczby studentów zagranicznych w DSW;
- b) zwiększenie międzynarodowej mobilności studentów i absolwentów DSW;
- c) aktywna partycypacja w tworzeniu międzynarodowych programów kształcenia i wspólnych kierunków;
- d) zatrudnianie międzynarodowej kadry dydaktycznej;
- e) podniesienie jakości kształcenia językowego w DSW.

Umiędzynarodowienie kadry i badań naukowych:

- a) zwiększenie międzynarodowej mobilności pracowników DSW;
- b) umiędzynarodowienie badań naukowych i ich promocja;
- c) zwiększenie udziału w międzynarodowych projektach naukowych i wdrożeniowych.

Wzmocnienie międzynarodowego wizerunku DSW:

- a) multiplikacja oferty naukowej na poziomie międzynarodowym;

- b) dążenie do rozpoznawalności uczelni na arenie międzynarodowej.

Finansowy i organizacyjny aspekt umiędzynarodowienia:

- a) usprawnienie pozyskiwania zewnętrznych środków na działalność międzynarodową;
- b) stworzenie systemu wsparcia działalności międzynarodowej;
- c) zmiany organizacyjne usprawniające działania międzynarodowe.

## PROFIL KSZTAŁCENIA

Celem realizacji strategii Grupy TEB Akademia jest budowanie w uczelniach oferty bazującej na cechach modelu PUMA – praktyczność, uniwersalność, masowość i akademickość. Między uczelniami działającymi na tym samym terenie, wrocławskim, tj. Dolnośląskiej Szkoły Wyższej i Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu wypracowane i zatwierdzone zostały zasady współpracy. Na ich podstawie wskazano kierunki kształcenia obecnie możliwe do realizacji dla każdej z Uczelni. Zasady te nie burzą dotychczasowego ładu branżowego poszczególnych uczelni. DSW i WSB Wrocław będą współistnieć jako odrębne uczelnie na rynku wrocławskim co najmniej do roku 2022. Zarówno DSW jak i WSB nie powinny podejmować działań wzajemnie dla siebie bezpośrednio konkurencyjnych na nowych polach, w szczególności w zakresie oferty na studiach wyższych I i II stopnia. Dolnośląska Szkoła Wyższa, w okresie strategicznym do 2021 roku, ma na celu rozwój oferty dydaktycznej w obszarze zdrowia i urody, co jest zgodne z założeniami strategii GTA.

## III. MISJA, WIZJA I KLUCZOWE CELE STRATEGICZNE

### 3.1. Misja uczelni

*Dolnośląska Szkoła Wyższa swoją akademickość, innowacyjność i relacje z rynkiem pracy buduje w oparciu o takie wartości jak: podmiotowość studenta jako partnera i klienta wewnętrznego w realizacji podstawowych zadań uczelni oraz niezależne, społecznie zaangażowane projekty badawcze i rzetelność w badaniach naukowych.*

*Pełna integracja działalności naukowej z kształceniem buduje doskonałość dydaktyczną nauczycieli w pracy ze studentami i słuchaczami.*

*Podstawowymi priorytetami w zarządzaniu uczelniami i wzmacnianiu jej siły oraz oddziaływania lokalnego i międzynarodowego są:*

- *partycypacja i współpraca studentów i pracowników*
- *praktyczność i otwartość na otoczenie rynkowe*
- *kierowanie się zasadami zrównoważonego rozwoju i rachunku ekonomicznego*

### 3.2. Wizja uczelni

*Dążymy do tego, aby Dolnośląska Szkoła Wyższa jako aktywny podmiot Federacji Naukowej WSB-DSW, utwierdziła swój status znaczącej uczelni akademickiej, liczącej się w krajowym i międzynarodowym środowisku badań naukowych i rozwojowych.*

*Dolnośląska Szkoła Wyższa stanie się silnym ekonomicznie i wiarygodnym pracodawcą i będzie zdolna do nowoczesnych inwestycji w rozwój na rzecz swoich studentów i interesariuszy.*

### 3.3. Kluczowe cele strategiczne

#### **CEL NR 1: ZRÓWNOWAŻENIE KOSZTÓW I PRZYCHODÓW**

Główne cele finansowe stojące przed uczelnią, to zrównoważenie kosztów i przychodów w roku 2021.

Warunkiem powodzenia realizacji celów jest wykonanie procesów restrukturyzacji oraz reorganizacji w sposób bezpieczny dla funkcjonowania Uczelni, motywacji pracowników oraz zadowolenia studentów i słuchaczy.

#### **CEL NR 2: WYNIK EWALUACJI: PEDAGOGIKA: B+; NAUKI O KOMUNIKACJI I MEDIACH: B+**

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego powołał Federację Naukową WSB-DSW (czerwiec 2019). Dolnośląska Szkoła Wyższa jest członkiem Federacji, a pedagogika stała się dyscypliną wiodącą. Nauki o komunikacji i mediach zostały dyscyplinami wspieranymi przez Uczelnię i Federację. Celem strategii jest poddanie ewaluacji dwóch dyscyplin: pedagogiki (w ścisłej współpracy z Federacją Naukową WSB-DSW) i Nauk o komunikacji i mediach oraz uzyskanie kategorii naukowej umożliwiającej utrzymanie uprawnień do nadawania stopni naukowych.

Na wynik ewaluacji ma wpływ:

- powołanie Szkoły Doktorskiej (jednej z trzech, prowadzonych przez uczelnie niepubliczne w Polsce). Dobra jakość kształcenia gwarantuje dobre publikacje uczestników Szkoły Doktorskiej, które mogą być włączone do ewaluacji dyscypliny pedagogika oraz nauki o komunikacji i mediach;
- współpraca uczelni z biznesem tzw. 'B+R' (wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze i komercjalizacja wyników badań naukowych);
- realizacja trzeciej misji oraz społecznej odpowiedzialności nauki;
- umiędzynarodowienie i rozwój kadry badawczo-dydaktycznej;
- podnoszenie kompetencji badawczych, publikacyjnych i dydaktycznych.

### **CEL NR 3: WZROST OGÓLNEGO ŚREDNIEGO WYNIKU BAM DO 3,8**

Pierwsze Badania Atrybutów Marki w Dolnośląskiej Szkole Wyższej przy współpracy z Działem Analiz TEB Akademia odbyły się w maju 2019 roku. W badaniu wzięło udział 1362 studentów studiów I i II stopnia, słuchacze oraz absolwenci studiów podyplomowych. Wyniki badań prezentowały postrzeganie poszczególnych grup w obszarze funkcjonowania i organizacji uczelni tj. kształcenia, infrastruktury, obsługi klienta oraz jakości kształcenia. Realizacja wszystkich założonych projektów strategicznych ma na celu podniesienie jakości funkcjonowania uczelni w ww. obszarach i wzrost wyników Badania Atrybutów Marki o 0,32 punkty procentowe w ogólnym ujęciu całościowej oceny w roku 2021. Wzrost ogólnego średniego wyniku BAM jest własnym celem strategicznym uczelni w rozumieniu systemu HR dla NKK.

### **CEL NR 4: PRZYCHÓD**

Dolnośląska Szkoła Wyższa ma na celu osiągnięcie przychodu ze swojej działalności w roku 2021 na poziomie 33 mln PLN.

## **IV. PROJEKTY STRATEGICZNE**

Strategia Dolnośląskiej Szkoły Wyższej przewiduje do realizacji 6 projektów strategicznych, które mają prowadzić do osiągnięcia czterech kluczowych celów strategicznych do roku 2021. Poniższy opis poszczególnych projektów przedstawia cel projektu, zadania szczegółowe w poszczególnych obszarach oraz wskazuje lidera odpowiedzialnego za realizację projektu. Lider realizuje projekt strategiczny w ścisłej współpracy z kierownikami i pracownikami jednostek uczelni, których dotyczy zadanie strategiczne. Nad prawidłową i terminową realizacją całości strategii oraz monitorowaniem planowanych do realizacji poszczególnych zadań szczegółowych czuwać będzie lider strategii. Realizacja projektów strategicznych, terminów, budżetu oraz osiąganych wskaźników będzie monitorowana nie rzadziej niż raz na kwartał. Sprawozdania z monitorowania realizacji strategii będą przedstawiane Senatowi uczelni raz do roku lub na żądanie.

**Projekt nr 1:** Zarządzanie organizacją**Lider:** Kanclerz**Główny cel projektu:** Sprawny system zarządzania uczelnią**Cele szczegółowe projektu:**

- 1) Wdrożenie sprawnego systemu zarządzania uczelni
- 2) Skuteczne pozyskiwanie i rozwój zasobów ludzkich
- 3) Wdrożenie do realizacji nowych zadań i funkcji
- 4) Zapewnienie kompletnej dokumentacji dotyczącej funkcjonowania uczelni
- 5) Prawidłowa realizacja procesów

**Realizacja projektu**

Obszar	Zakres	Zadania szczegółowe
Ład organizacyjny	Podstawy systemu zarządzania	Uchwalenie statutu. Uchwalenie struktury. Uchwalenie regulaminu organizacyjnego.
	Kluczowe dokumenty	Aktualizacja regulaminu pracy. Aktualizacja polityki rachunkowości. Aktualizacja polityki bezpieczeństwa danych osobowych. Aktualizacja polityki bezpieczeństwa sieci.
Zarządzanie procesami	Identyfikacja procesów	Identyfikacja istniejących procesów. Wdrożenie planu i sposobu zarządzania procesami. Określenie narzędzi kontrolingu przebiegu prawidłowości przebiegu procesów.
	Obieg informacji	Wdrożenie i komunikacja sposobu obiegu informacji wewnętrznej. Przygotowanie kontaktowych list osobowych z podziałem na pełnione funkcje, rodzaj zatrudnienia i/lub tematyczne. Przygotowanie sposobu nadawania i rejestru dostępów pracowników do baz danych. Uporządkowanie i stałe monitorowanie informacji na stronie internetowej uczelni. Wybór i wdrożenie narzędzia do komunikacji wewnętrznej. Określenie sposobu sprawozdawczości w zakresie obiegu informacji.
	Doskonalenie jakości realizacji procesów	Bieżąca weryfikacja sposobu realizacji procesów administracyjnych. Przeprowadzenie raz w roku audytu wewnętrznego z prawidłowości realizacji istniejących procesów. Przygotowanie i wdrożenie planu naprawczego w odpowiedzi na nieprawidłowości w realizacji procesów.

	Regulaminy	Aktualizacja regulaminu wynagradzania. Wprowadzenie regulaminu premiowania.
Zarządzanie zasobami ludzkimi	System motywacyjny	Przygotowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego.
	Zarządzanie przez cele	Wypracowanie systemu celów dla kadry menedżerskiej Wdrożenie zasady delegowania zadań i odpowiedzialności
	Kadra	Wdrożenie systemu do ocen pracowniczych – ELEVATO. Budowa i stabilizacja kadry średniego szczebla. Wdrożenie programu rozwoju kadry (kompetencje i kwalifikacje). Wdrożenie systemu ocen pracowniczych.
	Dokumentacja	Wprowadzenie kluczowych dokumentów HR: - opis stanowiska pracy, - dokumenty kwalifikowalności zawodowej, - komplet upoważnień, - inne, wymagane i niezbędne z punktu widzenia ZZL.

#### Mierniki celów szczegółowych

Lp.	Cel szczegółowy	Miernik	Mierniki szczegółowe	Rok sprawozdawczy		
				2019	2020	2021
1	Zapewnienie kompletnej dokumentacji dotyczącej funkcjonowania uczelni	Elementy ładu organizacyjnego: kluczowa dokumentacja	1) struktura - 0/1 2) regulamin organizacyjny - 0/1 3) regulamin wynagradzania - 0/1 b 4) regulamin pracy - 0/1 5) system motywacyjny - 0/1 6) program rozwoju kadry - 0/1	2	4	6
2	Prawidłowa realizacja procesów	Audyt	1) Pozytywny wynik audytu wewnętrznego	nd.	1	1

## Projekt nr 2: Nieruchomości i infrastruktura

Lider: Kanclerz

**Główny cel projektu:** Zapewnienie bazy dydaktycznej i nowoczesnej infrastruktury

### Cele szczegółowe projektu:

- 1) Zapewnienie uczelni długofalowo stabilnej bazy materialnej (budynki);
- 2) Satysfakcja klientów z realizowanych procesów dotyczących infrastruktury, w tym IT;
- 3) Prawidłowe i bezpieczne funkcjonowanie systemów IT w uczelni;
- 4) Zwiększenie dostępności sieci dla studentów.

### Realizacja projektu

Obszar	Zakres	Zadania szczegółowe
Nieruchomości	Baza dydaktyczna	Przygotowanie planu wykorzystania bazy dydaktycznej. Remonty sal dydaktycznych w budynku Strzegomska 47. Modernizacja sal ćwiczeniowych do standardu 35-40 miejsc. Zmiana wyposażenia multimedialnego w salach dydaktycznych.
	Zarządzanie powierzchnią	Inwentaryzacja wyposażenia. Modernizacja elektro-energetyczna. Optymalizacja wykorzystania powierzchni w budynkach DSW. Poprawa stanu utrzymania nieruchomości (czystość, parkingi, wyposażenie). Remonty sal/biur w budynku Wagonowa 1. Remonty sal/biur 4-5 piętro w budynku Strzegomska 55.
	Inwestycje i transakcje	Sprzedaż nieruchomości Wagonowa 9 Rozpoczęcie rozmów o dalszej dzierżawie budynku ul. Strzegomska 47 z władzami miasta.
Infrastruktura	Utrzymanie systemów informatycznych	Zatrudnienie specjalistów z zakresu IT (min. 2 osoby). Zapewnienie prawidłowego funkcjonowania systemów informatycznych. Zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania systemów. Wdrożenie systemu druku podążającego.
	Nowe systemy informatyczne	SOTS – System Obsługi Toku Studiów CRM – Client Relationship Management ZPI – Zapisy przez Internet SAP HR – moduł płacowy Elevato – ocena kadry

		APR Pensum
	Modernizacja infrastruktury	Zakup sprzętu do serwerowni. Wyposażenie min. 2 nowych pracowni komputerowych. Podmienienie funkcjonalności istniejących sal komputerowych - zwiększenie liczby stanowisk do standardu 30 w każdej pracowni.
	Dostępność sieci	Zapewnienie sprawnej i wydajnej sieci wifi w każdym budynku dla studentów, w tym: - hot-point na każdym piętrze w budynku przy ul. Strzegomskiej 55, - logowanie bez użycia hasła, - wysoka wydajność, bez nadmiernego obciążenia sieci.
Infrastruktura do Kształcenia Zdalnego	Zarządzanie systemami informatycznymi	Wdrożenie LMS grupowego Integracja z systemami wewnętrznymi i zewnętrznymi Zarządzanie LMS grupowo/lokalnie Zarządzanie platformami video live streaming (MS Teams i aplikacje pomocnicze)
	Przystosowanie infrastruktury	Analiza możliwości i stworzenia wirtualnych laboratoriów Modernizacja studia nagrań Inwestycje w przestrzeń do realizacji zajęć zdalnych

#### Mienniki celów szczegółowych

Lp.	Cel szczegółowy	Miennik	Mienniki szczegółowe	Rok sprawozdawczy		
				2019	2020	2021
1.	Satysfakcja klientów (studentów) z realizowanych procesów dotyczących infrastruktury, w tym IT	BAM	Wzrost wyniku BAM w obszarze: - USOSweb z 3,37 do min. 3,5 - infrastruktura z 2,95 do min. 3,3	nd. nd.	>= 3,3 >= 3,1	>=3,5 >=3,3
2.	Zwiększenie dostępności sieci dla studentów	BAM	Wzrost wyniku BAM w obszarze infrastr., pytanie szczegółowe: - dostęp do Internetu na terenie Uczelni z 2,50 do min. 3,30	nd.	>=3,0	>=3,3



**Projekt nr 3: Nowoczesne finanse****Lider:** Dyrektor finansowy**Główny cel projektu:** Wiarygodna ocena kondycji finansowej Uczelni zwiększająca świadomość podejmowanych decyzji strategicznych**Cele szczegółowe projektu:**

- 1) Zbudowanie silnego i ambitnego zespołu finansowego (kwestura, controlling);
- 2) Zapewnienie bieżącej i wiarygodnej kondycji finansowej;
- 3) Poprawa efektywności, wydajności i racjonalności kosztowej;

**Realizacja projektu**

Obszar	Zakres	Zadania szczegółowe
Organizacja zespołu	Struktura	Wypracowanie i wdrożenie koncepcji organizacji i stabilizacji funkcji finansowej. Podział zadań między funkcje kadrowo-płacową i finansową oraz podział obowiązków między poszczególne stanowiska. Włączenie do zakresu zadań działów analizy informacji, prognozowania, weryfikacji realizacji.
	Reorganizacja zespołu	Zarządzanie talentami i wiedzą merytoryczną zespołu. Opracowanie systemu podnoszenia kompetencji i kwalifikacji zespołu (samokształcenie, mentoring, szkolenia). Wyłonienie 'przywódców' zespołów z odpowiednimi kompetencjami merytorycznymi i osobowościowymi – będących autorytetem z dynamizmem działania w dziale finansowym i kadrowo-płacowym.
Procedury	Procesy	Identyfikacja i opis procesów finansowo-płacowych (usystematyzowanie procesów). Przygotowanie planu i wdrożenie możliwości zastępowalności w zespole (wzajemne uczenie się, przekazywanie informacji). Cykliczne prowadzenie szkoleń pracowników pozostałych jednostek ze sposobu postępowania dokumentacji w obszarze finansowo-kadrowym.
	Dokumentacja	Przygotowanie procedury obiegu dokumentów finansowych. Przygotowanie procedury szczegółowego sposobu przetwarzania i prowadzenia dokumentacji finansowo-kadrowej.
Systemy wspomagające	Finansowo-kadrowe	Wdrożenie i rozwój systemów i narzędzi finansowo-księgowych (m in. SAP HR, księgowość, ŚT, inne zgodnie z potrzebami i możliwościami). Wdrożenie programu do budżetowania PRF.
	Ogólnouczelniane	Optymalizacja rozwiązań technicznych (weryfikacja obecnych) oraz standaryzacja i automatyzacja w celu zwiększenie spójności danych. Wypracowanie rozwiązań na bazie istniejących zasobów. Przygotowanie uczelni do prawidłowego procesu budżetowania i planowania przez:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- przygotowanie koncepcji systemu integrującego równocześnie wiele narzędzi planistyczno-kontrolnych;</li> <li>- tablice kompetencyjne;</li> <li>- edukację i wypracowanie schematów postępowania;</li> <li>- Integracje i konsolidacje informacji.</li> </ul>
--	--	---

### Mierniki celów szczegółowych

Lp.	Cel szczegółowy	Miernik	Mierniki szczegółowe	Rok sprawozdawczy		
				2019	2020	2021
1	Zbudowanie silnego i ambitnego zespołu finansowego (kwestura, kontroling);	Dokumenty	Struktura działów - 0/1 Podział obowiązków - 0/1	2	nd.	nd.
2	Poprawa efektywności, wydajności i racjonalności kosztowej;	Dokumenty	Procedura obiegu dokumentów finansowych - 0/1 Komplet funkcjonujących umów finansowych - 0/1	1	1	nd.
3	Zapewnienie bieżącej i wiarygodnej kondycji finansowej;	PRF	Raporty z realizacji PRF, pełna informacja i terminowe księgowanie w systemie kwartalnym	nd.	4	4

**Projekt nr 4: Dydaktyka i oferta****Lider:** Dziekan Wydziału Studiów Stosowanych**Główny cel projektu:** Zwiększenie efektywności ekonomicznej w zakresie prowadzenia dydaktyki**Cele szczegółowe projektu:**

- 1) Zmniejszenie udziału kosztów dydaktyki w czesnym na poziomie globalnym;
- 2) Zwiększenie zadowolenia studentów z oferty dydaktycznej i jakości kształcenia;
- 3) Podniesienie retencji;
- 4) Zwiększenie aktywności studentów.

**Realizacja projektu**

Obszar	Zakres	Zadania szczegółowe
Dydaktyka	Struktura wydziałowa	Przygotowanie struktury Wydziału Studiów Stosowanych: - określenie zadań podległych jednostek w ramach nowego wydziału; - opracowanie zakresów obowiązków Dyrektorów Programowych Kierunków; - opracowanie procedury współpracy DPK-BOD-DZKIEKANAT
	Jakość kształcenia	Audyt programów studiów realizowanych na WSS i ich aktualizacja, zgodnie z potrzebami. Wdrożenie Wydziałowego Systemu Zapewnia Jakości Kształcenia Wdrożenie zmian w zakresie liczby godzin ćwiczeń w stosunku do liczby godzin do wykładów. Przygotowanie planu hospitacji zajęć. Wdrożenie skutecznego oprogramowania do tworzenia programów studiów. Przygotowanie sprawozdania rocznego ze zmian w przepisach prawa.
Oferta	Dotychczasowa oferta dydaktyczna	Zmniejszenie kosztocłonności kierunków. Analiza opłacalności kierunków. Weryfikacja siatek programowych (l. godzin, pensum, stawki).
	Nowa oferta dydaktyczna	Przygotowanie i włączenie do oferty nowych kierunków, w tym z obszaru zdrowia i urody. Włączenie do oferty modułów/kursów/przedmiotów z wykorzystaniem nowych technologii edukacyjnych. Przygotowanie oferty dodatkowych możliwości rozwoju studentów poza programem studiów, np. kursy, szkolenia, certyfikaty, wykłady. Tworzenie programów studiów we współpracy z pracodawcami.
ZZL	Kadra dydaktyczna	Rozwój kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich: szkolenia z nowych metod dydaktycznych, z wykorzystania nowych technologii w edukacji, pracy ze studentami niepełnosprawnymi, design thinking, myślenia wizualnego itp.).

		Nawiązanie kontaktów i pozyskanie specjalistów z obszaru zdrowia i urody. Tworzenie efektywnych zespołów dydaktycznych wprowadzających korzystne zmiany w zakresie kształcenia. Wypracowanie systemu weryfikacji ewaluacji studenckiej (ocena i jej skutki).
	Aktywność studentów	Przygotowanie broszury informacyjnej dla studentów I roku. Przygotowanie planu działania samorządu studenckiego na każdy rok akademicki. Powołanie kół naukowych i określenie zakresu ich działalności. Realizacja eventów organizowanych z i dla studentów. Wdrożenie systemu zarządzania retencją.
Organizacja kształcenia zdalnego	Koncepcja KZ	Stworzenie uczelnianej koncepcji kształcenia zdalnego na bazie wytycznych grupowych Zatrudnienie metodyka
	Dydaktyka	Powołanie zespołu ds. organizacji kształcenia zdalnego Powołanie działu/zespołu ds. dydaktyki kształcenia zdalnego Zapewnienie jakości kształcenia zdalnego Podnoszenie kompetencji związanych z KZ
	Kontenty i atraktory	Przygotowanie bazy kontentów Przygotowanie treści do kursów zdalnych Wybór i przygotowanie atraktorów (grupowo/lokalnie) Adaptacja atraktorów

#### Mierniki celów szczegółowych

Lp.	Cel szczegółowy	Miernik	Mierniki szczegółowe	Rok sprawozdawczy		
				2019	2020	2021
1	Zmniejszenie udziału kosztów dydaktyki w czesnym na poziomie globalnym	% udziału kosztów dydaktyki w czesnym	% udziału kosztów dydaktyki w czesnym	45%	40%	Utrzymanie 40%
2	Wzrost wyników BAM w zakresie jakości kształcenia i oferty dydaktycznej	BAM	Średnia wyników z odpowiedzi na pytania z 3,28 do 3,6: - dostosowanie programu studiów do wymagań pracodawców i rynku pracy z 3,48 do 3,7 - Stosunek liczby godzin ćwiczeń do wykładów z 3,55 do 3,75	3,28	3,4	3,6

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodatkowe możliwości rozwoju poza programem studiów, np. kursy, szkolenia, certyfikaty, wykłady z 2,76 do 3,5</li> <li>- oferty programowej z 3,43 do 3,6</li> <li>- zajęcia i wykładowcy z 3,59 do 3,8</li> <li>- samorząd studencki z 2,86 do 3,3</li> </ul>			
3	Podniesienie retencji	% liczby studentów	Poziom retencji	nd.	nd.	80% retencji na I roku studiów
4	Zwiększenie aktywności studentów	Eventy	Eventy organizowane z udziałem.	0	3	6

**Projekt nr 5: Klient i rynek****Lider:** Zastępca Kanclerza**Główny cel projektu:** Zbudowanie orientacji rynkowej i rozwój oferty zagranicznej**Cele szczegółowe projektu:**

- 1) Wzrost wyników BAM w obszarach dotyczących obsługi klienta;
- 2) Poszerzenie oferty studiów podyplomowych;
- 3) Zwiększenie liczby studentów obcokrajowców;
- 4) Wybór atrybutów marki.

**Realizacja projektu**

Obszar	Zakres	Zadania szczegółowe
BAM	Raport preBAM	Praca z raportem preBAM. Wypracowanie działań usprawniających procesy mające podnieść oceny w obszarach: dziekanat, obsługa praktyk, proces rekrutacji, organizacja studiów.
	Przygotowanie do oceny	Przeprowadzenie badania w roku 2020, 2021, analiza wyników BAM i wdrożenie działań naprawczych, wynikających z poziomu oceny. Usprawnienie procesów we wszystkich rozpoznanych obszarach dotyczących obsługi kandydata pod kątem jego oczekiwań.
ATRYBUTY MARKI	Rozpoznanie	Rozpoznanie wśród klientów (kandydaci, studenci, absolwenci, biznes) i określenie które atrybuty są mocną stroną DSW, ważne dla klientów, odróżniające od konkurentów DSW. Wstępny wybór atrybutów marki we współpracy z TEB A. Wzmocnienie postrzegania wybranych atrybutów. Praca nad wybranymi atrybutami: analizy, ekspertyzy, badania dodatkowe.
	Wybór	Wybór atrybutów marki. Zatwierdzenie przez Senat DSW i Zarząd TEB A wybranych atrybutów.

<b>STUDIA PODYPLOMOWE</b>	Nowa oferta	Przygotowanie i uruchomienie studiów podyplomowych spoza dotychczas uruchamianych kierunków – obszar zdrowie, psychologia lub biznes. Przygotowanie (we współpracy z wydziałem) programów studiów. Zapewnienie (we współpracy z wydziałem) kadry dydaktycznej. Budowa wyróżników studiów podyplomowych Podniesienie jakości obsługi klientów
<b>ZAGRANICA</b>	Rekrutacja	Stworzenie procedury rekrutacji kandydatów obcojęzycznych na programy anglojęzyczne. Wskazanie jednostki/osoby prowadzącej proces rekrutacji komercyjnej kandydatów obcojęzycznych. Przygotowanie dokumentacji do prowadzenia rekrutacji komercyjnej studentów obcojęzycznych (tłumaczenia umów, regulaminów, www, systemów, procesów obsługi studenta itp.) Przeprowadzenie rekrutacji zagranicznej.
	Promocja	Przygotowanie kampanii promocyjno-informacyjnej dla studiów obcojęzycznych włączonych do oferty (Wrocław, imigranci) na rynek lokalny. Wybór rynków do rekrutacji zagranicznej. Przygotowanie kampanii promocyjno-informacyjnej dla studiów obcojęzycznych włączonych do oferty (np. rynek: Ukraina, Wielka Brytania) na rynek zagraniczny.
	Oferta	Przygotowanie (we współpracy z WSS) programów studiów obcojęzycznych włączonych do oferty. Zapewnienie (we współpracy z WSS) kadry dydaktycznej dla kształcenia w języku angielskim.

#### Mierniki celów szczegółowych

Lp.	Cel szczegółowy	Miernik	Mierniki szczegółowe	Rok sprawozdawczy		
				2019	2020	2021
1	Wzrost BAM	BAM	Wzrost wyników BAM w zakresie obszarów związanych z obsługą klienta/studenta -średnia 3,71 do 4,0: - dziekanat z 3,78 do 4,1 - obsługa finansowa z 3,97 do 4,1 - obsługa praktyk z 3,34 do 3,60 - proces rekrutacji z 4,13 do 4,25 - organizacja studiów z 3,34 do 4,0	3,71	3,85	4,0

2	Wybór atrybutów marki	Atrybuty	Wybór atrybuty marki – 0/1	nd.	nd.	1
3	Poszerzenie oferty studiów podyplomowych	Oferta	1. Studium wykonalności „Program rozwoju oferty SP. 2. Liczba Studentów.	550	650	700
4	Rozwój oferty zagranicznej	Liczba studentów obcokrajowców	Wzrost liczby studentów obcokrajowców do 240 osób	160	>=200	>=240



**Projekt nr 6:** Rozwój działalności naukowej**Lider:** Rektor**Główny cel projektu:** Utrzymanie uprawnień doktorskich w dyscyplinach pedagogika (we współpracy z Federacją) oraz nauki o komunikacji i mediach**Cele szczegółowe projektu:**

- 1) Uruchomienie Szkoły Doktorskiej w roku akademickim 2019/2020;
- 2) Uzyskanie kategorii B+ dla dyscypliny pedagogika (we współpracy z Federacją);
- 3) Uzyskanie kategorii B+ dla dyscypliny nauki o komunikacji i mediach;
- 4) Utrzymanie wysokiej jakości działań naukowych.

**Realizacja projektu**

Obszar	Zakres	Zadania szczegółowe
Zarządzanie nauką	Dotychczasowe jednostki	Zakończenie działalności Wydziału Nauk Pedagogicznych Zakończenie działalności Wydziału Nauk Społecznych i Dziennikarstwa.
	Nowe jednostki	Przygotowanie dokumentacji formalnej w celu otwarcia nowego wydziału. Przygotowanie struktury nowego wydziału. Przygotowanie schematu funkcjonalnego dla nowego wydziału. Określenie zakresu zadań i obowiązków dla władz nowego wydziału. Wdrożenie rozwiązań administracyjnych (dokumenty i organizacja) w sprawie nadawania stopnia doktora i doktora habilitowanego zgodnie z ustawą. Opublikowanie zasad finansowania postępowań w sprawie nadania stopnia naukowego. Opracowanie trybu postępowania w sprawie nadawania stopnia doktora i doktora habilitowanego
Polityka naukowa	Polityka publikacyjna	Aktualizacja polityki naukowej, dostosowanie do obowiązujących ram prawnych. Przygotowanie i realizacja planów działania dla poszczególnych dyscyplin (pedagogika, nauki o komunikacji), w tym: - przygotowanie i realizacja planu publikacyjnego, - przygotowanie i realizacja planu pozyskiwania grantów/projektów naukowych, - przygotowanie planu i wybór projektów realizujących wpływ społeczny i komercjalizację.
	Działalność wydawnicza	Włączenie czasopism naukowych DSW do programu wsparcia czasopism ministra i/lub wejście na listę czasopism MNiSW. Włączenie Wydawnictwa Naukowego na tzw. listę wydawnictw MNiSW.

<b>Szkoła Doktorska</b>	Utworzenie Szkoły Doktorskiej	Przygotowanie programu kształcenia, Przygotowanie regulaminu. Przygotowanie zasad rekrutacji. Przeprowadzenie rekrutacji.
	Prowadzenie Szkoły Doktorskiej	Rozpoczęcie kształcenia. Pozyskanie finansowania min. 2 nowych uczestników (granty) w każdym roku działalności SzD.
<b>Działalność naukowa</b>	Dofinansowanie	Pozyskanie środków finansowych na działalność naukową. Utworzenie w PRF uczelnianego funduszu na działalność naukową.
	Umiejętności narodowienie i rozwój kadry	Awanse naukowe (doktoraty, habilitacje, profesury) Umiejętności kadry badawczo-dydaktycznej, w tym: - nowe zatrudnienia, - zwiększenie mobilności zagranicznej - udział w międzynarodowych, zagranicznych wydarzenia naukowych, - szkolenia zagraniczne, - przygotowanie i realizacja wydarzeń naukowych o zasięgu międzynarodowym - utrzymanie cyklicznych wydarzeń naukowych (z zaproszeniem badaczy z zagranicy) - tworzenie zespołów badawczych, międzynarodowych Podnoszenie kompetencji kadry badawczo-dydaktycznej, w tym: - szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne), - interdyscyplinarne zespoły badawczo-dydaktyczne, - wizyty studyjne w renomowanych uczelniach europejskich, - kursy językowe - nabywanie wrażliwości na potrzeby grup studentów nietradycyjnych oraz umiejętności pracy z tymi grupami (np.: studentów zagranicznych, z niepełnosprawnością, problemami psycho-społecznymi), - szkolenia pracowników w zakresie międzykulturowości, edukacji globalnej, równość płci, etyki, bezpieczeństwa etc. Powołanie Centrum BR Dydaktyki Szkoły Wyższej, w tym: - wykorzystanie wyników badań do doskonalenia praktyki dydaktycznej (min. 2 projekty) - wdrożenie rozwiązań i dobrych praktyk obserwowanych w renomowanych uczelniach europejskich (min. 2 projekty)

		- upowszechnianie wyników badań i efektów wdrożeń z zakresu dydaktyki szkoły wyższej (w grupie i poza grupą szkół TEBA)
	Umiędzynarodowienie uczelni	Złożenie wniosku do MNiSW w sprawie pozyskania funduszy na akredytację międzynarodową dla Uczelni

### Mierniki celów szczegółowych

Lp.	Cel szczegółowy	Miernik	Mierniki szczegółowe	Rok sprawozdawczy		
				2019	2020	2021
1	Uruchomienie Szkoły Doktorskiej w roku akademickim 2019/2020.	Dokumentacja	1. Zarządzenie w sprawie utworzenia SzD. - 0/1 2. Zarządzenie w sprawie wprowadzenia programu kształcenia - 0/1 3. Zarządzenie w sprawie wprowadzenia regulaminu Szk. D. - 0/1 4. Zarządzenie w sprawie trybu i warunków rekrutacji do Sz. D. - 0/1	4	nd.	nd.
2	Uzyskanie kategorii B+ dla dyscypliny pedagogika (we współpracy z Federacją).	Kategoria naukowa	1. Realizacja celów publikacyjnych - 0/1 2. Realizacja celów przychodowych z grantów – 0/1 3. Wypracowanie treści do wpływu i komercjalizacji – 0/1	2	2	B+
3	Uzyskanie kategorii B+ dla dyscypliny nauki o komunikacji i mediach.	Kategoria naukowa	1. Studium wykonalności dla NoKiM - 0/1 2. Realizacja celów publikacyjnych - 0/1 3. Realizacja celów przychodowych z grantów. 4. Wypracowanie treści do wpływu i komercjalizacji – 0/1	2	3	B+
4.	Utrzymanie wysokiej jakości działań naukowych	1. Awanse 2. Wydarzenia 3. Subwencja	1. Awanse naukowe 2. Wydarzenia o charakterze naukowym 3. Utrzymanie subwencji na poziomie nie niższym niż 80% kwoty z poprzedniego roku.	2 2 nd.	2 8 400 tyś. pln	2 8 400 tyś. pln

## V. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Rozpoznane ryzyka, mogące mieć negatywny wpływ na realizację strategii, wymienione są w zakresie trzech obszarów: organizacji, dydaktyki i nauki. Zarządzanie nimi ma na celu niwelowanie możliwych przyczyn niepowodzenia w dojściu do założonych celów. Liderzy poszczególnych projektów strategicznych odpowiedzialni są za realizację polityki zarządzania ryzykiem oraz podejmowanie działań odpowiednimi metodami służące zmniejszeniu ryzyka, niwelowaniu skali ryzyka lub też poszukiwaniu rozwiązań alternatywnych w odpowiedzi na występujące ryzyko. Osoba zarządzająca danym ryzykiem będzie brała pod uwagę koszty czasowe, finansowe jakie niesie za sobą wystąpienie ryzyka w celu zabezpieczenia przed zagrożeniami mogącymi pojawić się podczas planowania i wykonywania prac projektowych.

### ORGANIZACJA

Ryzyko	Sposób zarządzania ryzykiem
Brak środków finansowych na realizację działań w obszarze wynagrodzeń, premii, nagród	Zabezpieczenie wskazanych kwot w PRF, znalezienie oszczędności w ramach działań 3R
Konieczność zamrożenia budżetu z powodu ryzyka niewykonania celu finansowego	Akceptacja ryzyka
Opóźnienie we wdrożeniu systemu	Powołanie zespołu projektowego DSW/TEBA, w ostateczności akceptacja ryzyka przy założeniu, że od 2020 system i wchodzi w życie
Błędy w zaprojektowaniu/ modyfikacji procedur	Otwartość i elastyczność na modyfikacje w celu ciągłego podnoszenia jakości
Presja czasu	Rozbudowa zespołów, optymalizacja zasobów
Opory przed zmianami	Autorytatywne budowanie świadomości skuteczności zmian pod presją czasu
Nieosiągnięcie głównego celu finansowego Uczelni	Zrównoważony budżet i bieżąca, rzetelna, kontrola wydatków w Uczelni
Duża fluktuacja pracowników administracyjnych	Wzrost wynagrodzeń, szkolenia, wprowadzenie systemu motywacyjnego, wsparcie technologiczne
Brak środków na realizację projektów	Zabezpieczenie wskazanych kwot w PRF, znalezienie oszczędności w ramach działań 3R
Niedoszacowanie kosztów niezbędnych działań	Zabezpieczenie wskazanych kwot w PRF, znalezienie oszczędności w ramach działań 3R
Brak możliwości przedłużenia umowy na S47	Opracowanie planu zabezpieczenia pomieszczeń na potrzeby funkcjonowania uczelni
Jedynym sposobem zabezpieczenia S47 jest opcja zakupu tej nieruchomości	Współpraca z TEBA w zakresie decyzji strategicznych w tym zakresie

## DYDATYKA

Ryzyko	Sposób zarządzania ryzykiem
Nieosiągnięcie głównego celu projektu - zwiększenia efektywności ekonomicznej Wydziału	Audyty programów kształcenia oraz ich kosztochłonności
Nałożenie się w czasie zmian organizacyjnych na uczelni ze zwiększoną rekrutacją i wzmożonymi pracami organizacyjnymi dotyczącymi uruchomienia pierwszych lat na studiach I, II stopnia i jednolitych studiach magisterskich	Określenie harmonogramu wprowadzanych zmian oraz kolejnych etapów zmiany; wzmożone monitorowanie i kontakt z kluczowymi jednostkami uczelni: wydziałem, DPK, BOD i Dziekanatem
Brak zrozumienia zachodzących procesów przez pracowników i studentów	Spotkania z pracownikami; jak najszybsze powołanie Kolegiów studiów; tutorzy akademicy jako osoby bezpośrednio informujące studentów o wprowadzanych zmianach
„Zmęczenie” pracowników ilością zmian, jakie w ostatnim czasie zachodzą na uczelni, a także utrzymująca się sytuacja niepewności, może powodować zachowania pracowników przejawiające się niechęcią do przemian, wrogością, brakiem zaangażowania, lękiem, brakiem gotowości do współdziałania	Spotkania z pracownikami; powołanie Kolegiów studiów oraz zorganizowanie wyborów Liderów Kolegiów; przypomnienie głównych zasad działania Wydziału oraz przedstawienie zmian na pierwszych posiedzeniach Kolegiów studiów
Utrata tożsamości dotychczasowych Wydziałów	Wzmocnienie wizerunku i marki poszczególnych kierunków realizowanych oraz wspieranie kadry prowadzącej zajęcia w rozwoju kompetencji dydaktycznych i naukowych wspierających rozwój danego kierunku
Nowa formuła Wydziału jako jednostki głównie dydaktycznej	Ustalenie celów strategicznych dla Wydziału na lata 2019-2021
„Docieranie się” nowej kadry zarządzającej Wydziałem	Opracowanie macierzy kompetencji dla poszczególnych ról na WSS DSW; wdrożenie czytelnych zakresów zadań i obowiązków na stanowiskach funkcyjnych wydziału
Nieplanowane odejścia znaczących pracowników	Podniesienie wynagrodzeń kadry dydaktycznej, magistrów i doktorów do obiecanego poziomu najniższego wynagrodzenia gwarantowanego na uczelniach publicznych; opracowanie i wdrożenie czytelnej polityki kadrowej; przygotowanie i wprowadzenie przejrzystego systemu motywacyjnego
Trudności z zarządzaniem pensum pracowniczym na jednym Wydziale, trudności z określeniem pensum	Ujednolicenie procedur przekazywania informacji o przydzielanych zadaniach i zajęciach; usprawnienie komunikacji na linii sekretariat wydziału, DPK, BOD, Dziekanat; stworzenie spójnego narzędzia wspomagającego zarządzanie pensum
Zarządzaniem jednym, dużym Wydziałem z dużą ilością kierunków	Przepracowanie i wdrożenie zasad współpracy DPK i członków Zespołu Dziekańskiego z kluczowymi jednostkami uczelni
trudności związane z systemem USOS i koniecznością przeniesienia dużej liczby danych studentów i słuchaczy	Ścisła współpraca Dyrektorami Programowymi Kierunków z Dziekanatem, Biurem Obsługi Dydaktyki i Wydziałem

do nowego wydziału, oraz programów studiów	
kadra (elastyczność kadry, wchodzenie w narzędzia IT)	szkolenia kadry dydaktycznej, w tym pracowników funkcyjnych z obszary metodyki szkoły wyższe oraz programów typu Excel, USOS, POLON itp.; przejrzysty system motywacyjny; narzędzia IT usprawniające prace dydaktyczne (np. program sylabus)
„Kłęska urodzaju”	Dostosowanie poziomu zatrudnienia do wyników rekrutacji. Przygotowanie Uczelni na zwiększoną liczbę studentów. Zadbanie o rozwój technologiczny

## NAUKA

Ryzyko	Sposób zarządzania ryzykiem
Nieosiągnięcie zakładanej liczby punktów za działalność publikacyjną pracowników badawczo-dydaktycznych	Kwartalne monitorowanie stanu publikacji pracowników badawczo-dydaktycznych i zarządzanie polityką publikacyjną
Nieosiągnięcie zakładanych środków finansowych na realizację projektów	Kwartalne monitorowanie stanu pozyskiwanych środków na projekty badawcze i powoływanie zespołów do pisania grantów naukowych
Wydawnictwo Naukowe nie znajdzie się na liście MNiSW.	Nabór uzupełniający
Zmniejszenie finansowania działalności naukowej przez MNiSW	Równoległe poszukiwanie środków na działalność naukową ze źródeł zewnętrznych (granty, B+R itp.)
Utrata uprawnień	Realizacja strategii w zakresie PS Nauka
Zmiana przepisów prawa zewnętrznego na niekorzyść uczelni	Lobbowanie w instytucjach i ciałach doradczych przeciwdziałające wprowadzeniu niekorzystnych dla uczelni przepisów