

Uchwała nr 43/2022
Senatu Dolnośląskiej Szkoły Wyższej z siedzibą we Wrocławiu
z dnia 22 kwietnia 2022 roku
w sprawie uchwalenia Strategii Dolnośląskiej Szkoły Wyższej
na lata 2022-2025 z perspektywą do 2030 roku

Działając na podstawie § 22 pkt. 1 lit. a) Statutu Dolnośląskiej Szkoły Wyższej z siedzibą we Wrocławiu, wpisanej do ewidencji uczelni niepublicznych pod liczbą porządkową „118”, po uzyskaniu zgody Założyciela, Senat DSW:

§ 1

Uchwala Strategię Dolnośląskiej Szkoły Wyższej z siedzibą we Wrocławiu na lata 2022-2025 z perspektywą do 2030 roku.

§ 2

Strategia, o której mowa w § 1 stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Wyniki głosowania:

Za: 6

Przeciw: 0

Wstrzymujących się: 0

Wiczewodniczący Senatu

Paweł Zygarłowski

Przewodnicząca Senatu

dr hab. Ewa Kurantowicz, prof. DSW

**STRATEGIA
DOLNOŚLĄSKIEJ SZKOŁY WYŻSZEJ
NA LATA 2022-2025
Z PERSPEKTYWĄ DO 2030**

Spis treści

I. WPROWADZENIE

1.1. Informacja o Dolnośląskiej Szkole Wyższej	3
1.2. Dolnośląska Szkoła Wyższa Grupy TEB Akademia	4
1.3. Dolnośląska Szkoła Wyższa w Federacji Naukowej WSB-DSW	5

II. KIERUNEK STRATEGICZNY

2.1. Strategia grupy TEB Akademia	7
2.2. Misja, wizja i wartości DSW	13
2.3. Cele strategiczne DSW	15

III. ANALIZA SWOT DSW

3.1. Analiza SWOT	15
3.2. Podsumowanie analizy SWOT	16

IV. STRATEGIA DSW

4.1. Drogi i projekty strategiczne DSW	17
4.2. Budżet strategii DSW	26
4.3. Zarządzanie strategią	26

I. WPROWADZENIE

1.1. INFORMACJA O DOLNOŚLĄSKIEJ SZKOLE WYŻSZEJ

Dolnośląska Szkoła Wyższa (DSW) jest Uczelnią niepubliczną, wpisaną do Ewidencji uczelni niepublicznych Ministra Edukacji i Nauki pod numerem 118. DSW jest Uczelnią, która konsekwentnie promuje nowatorskie podejście do uczenia się i nauczania oraz buduje swoją eksperckość na poziomie krajowym i międzynarodowym. Stale podnosząc efektywność kształcenia, badań naukowych i działalności publikacyjnej- DSW równolegle aktywnie działa na rzecz społeczności lokalnej i regionu Dolnego Śląska, w szczególności przez programy edukacyjne, projekty badawczo-rozwojowe i współpracę z instytucjami oświatowymi, kultury oraz organizacjami społecznymi i pracodawcami.

Uczelnia prowadzi studia licencjackie, inżynierskie, magisterskie w języku polskim, angielskim i czeskim, studia podyplomowe i kursy. Partycypuje w Programie ERASMUS + dla studentów z uniwersytetów europejskich oraz organizuje szkoły letni we współpracy z uczelniami amerykańskimi dla międzynarodowej grupy uczestników. 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 społecznej i mediach. DSW podpisała deklarację ministra ds. szkolnictwa wyższego o Społecznej Odpowiedzialności Uczelni i jest członkiem Magna Charta Universitatum. Dolnośląska Szkoła Wyższa od lat w rankingach Perspektyw uznawana jest za najlepszą niepubliczną uczelnię magisterską na Dolnym Śląsku i jeden z najważniejszych ośrodków akademickich w Polsce.

DSW w liczbach



blisko **7 000** studentów w roku 2022



kadra akademicka liczy **105** osób na etacie oraz **250** wykładowców zleceniobiorców

ponad **35 000** absolwentów studiów wyższych i podyplomowych



65 pracowników administracji



1.2. DOLNOŚLĄSKA SZKOŁA WYŻSZA W GRUPIE TEB AKADEMIA

Od roku 2018 Dolnośląska Szkoła Wyższa wchodzi w skład grupy szkół wyższych TEB Akademia. Łącznie we wszystkich uczelniach grupy kształci się ponad 90 tyś. studentów i słuchaczy, na ponad 100 kierunkach studiów. Uczelnie tworzące grupę posiadają uprawnienia do nadawania stopnia doktora w dyscyplinach: zarządzanie i finanse, ekonomia, pedagogika, nauki o komunikacji i mediach, filologia oraz stopnia doktora habilitowanego w dyscyplinie pedagogika. Założyciel Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia (Pro Universitate), to profesjonalny partner w rozwoju uczelni. Koordynuje działalność wszystkich uczelni w Grupie TEB Akademia, wspierając funkcje zarządcze w obszarach m.in. zarządzania marką, sprzedaży, bezpieczeństwa cyfrowego i IT, prowadzi badania rynku szkolnictwa wyższego oraz sprawuje nadzór finansowy nad podmiotami grupy. 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, rozwój w zakresie kształcenia i technologizacji procesów. Strategia DSW jest zgodna ze Strategią GTA do roku 2025 i uwzględnia ramy działania i rozwoju w niej nakreślone.

TEB Akademia w liczbach

22,4%
udziałów w rynku
uczelni niepublicznych
w Polsce w 2020



28 lat
na rynku szkolnictwa wyższego

1.3. DOLNOŚLĄSKA SZKOŁA WYŻSZA W FEDERACJI NAUKOWEJ WSB-DSW

Dolnośląska Szkoła Wyższa należy do Federacji Naukowej WSB-DSW. Jest to pierwsza w Polsce federacja naukowa, powołana na mocy Ustawy 2.0 – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku. To jednostka naukowa skupiająca cztery niepubliczne uczelnie akademickie. Jej celem jest synergia potencjału naukowego uczelni – jednostek uczestniczących, a współpraca pracowników naukowych i działania Federacji prowadzą do wytworzenia nowej jakości w zakresie prowadzenia badań naukowych i zarządzania ich rezultatami.

Uczelnie – jednostki uczestniczące:

- Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu
- Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
- Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
- Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Uczelnie – jednostki stowarzyszone:

- Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu
- Wyższa Szkoła Bankowa w Warszawie

Siedzibą Federacji Naukowej WSB-DSW jest Gdańsk. Do zadań Federacji należą: koordynowanie działalności naukowej, komercjalizacja wyników badań naukowych oraz know-how związanego z tymi wynikami, prowadzenie działalności wydawniczej, a także współpraca z podmiotami z otoczenia społeczno-gospodarczego.

Dolnośląska Szkoła Wyższa ściśle współpracuje z Federacją, dzieląc swój dorobek akademicki w dyscyplinach *pedagogika* i *nauki o komunikacji społecznej i mediach*, a także doświadczenia z funkcjonowania Szkoły Doktorskiej, Wydawnictwa Naukowego i Biura Projektów, wspierających rozwój nauki.

II. KIERUNEK STRATEGICZNY

Strategia Dolnośląskiej Szkoły Wyższej została wypracowana z zachowaniem zasad modelu biznesowego PUMA (praktyczność, uniwersalność, masowość, akademickość). Na realizację strategii Dolnośląskiej Szkoły Wyższej składają się kolejno projekty własne, realizujące cele strategiczne DSW oraz grupowe projekty strategiczne, które wypracowane zostały wspólnie w ramach prac GTA.



Strategia Dolnośląskiej Szkoły Wyższej w okresie strategicznym 2022-2025 skupia się na rozwoju i doskonaleniu produktów w ofercie edukacyjnej. Projekty pierwszych dwóch dróg strategicznych będą koncentrowały się na realizacji głównych celów strategicznych – zwiększeniu przychodów z podstawowej działalności DSW, rentowności, wzroście liczby studentów i słuchaczy oraz uzyskaniu jak najwyższej oceny funkcjonowania Uczelni przez interesariuszy (kandydatów, studentów, pracowników). Pozostałe drogi strategiczne i ich projekty będą wspierać realizację celów strategicznych. Projekt dotyczący działań w zakresie

HR przyczyni się do zwiększenia satysfakcji z pracy w DSW zarówno pracowników etatowych, jak i pracowników świadczących usługi edukacyjne na zlecenie oraz wpłynie na polepszenie jakości wykonywanych obowiązków. Projekt dotyczący rozwoju kształcenia zdalnego uelastyczni ofertę produktową i dopasuje ją do oczekiwań klientów i rynku oraz zoptymalizuje kosztowność produktów edukacyjnych. Prowadzenie działalności naukowej wzmocni jakość dydaktyki i przybliży Federację i Uczelnie ją tworzące do uzyskania uprawnień, które pozwolą na osiągnięcie statusu uniwersytetu. Cyfryzacja w obu wymiarach – grupowym i uczelnianym usprawni i zoptymalizuje czasowo zarządzanie i obsługę interesariuszy. Polityka gospodarowania nieruchomościami jest istotna, zwłaszcza w kontekście rosnącej liczby studentów i ich oczekiwań dot. infrastruktury (strefy studenta, szybkie łącza internetowe, dobrze wyposażone sale dydaktyczne). Projekt współpracy z Wyższą Szkołą Bankową we Wrocławiu pozwoli na odpowiednie i z wyprzedzeniem zaplanowanie funkcjonowania DSW i WSB we Wrocławiu w ramach mikrogrupy, co przyczyni się do określenia kierunków działalności i współpracy w kolejnym okresie strategicznym.

Realizacja strategii będzie opierała się na celach zrównoważonego rozwoju Agendy 2030 Organizacji Narodów Zjednoczonych, które wyznaczają kierunki zmian dla gospodarki i społeczeństwa dążąc m.in. do poprawy zdrowia i jakości życia, zapewnienia dobrej jakości edukacji, wzrostu gospodarczego i godnej pracy czy innowacyjności. Wiele elementów i działań strategii realizuje różne założone przez ONZ cele, które budują świadomość społeczności uczelnianej jak i wpływają na społeczność lokalną przez konkretne postawy i działania Uczelni. Zaczynając od istotnych zmian w zakresie kształcenia, w tym z wykorzystaniem narzędzi i technik kształcenia na odległość, przez cyfryzację procesów i wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów, aż do zawiązywania silnych partnerstw biznesowych lokalnych, krajowych i międzynarodowych.

2.1. STRATEGIA GRUPY TEB AKADEMIA

Dolnośląska Szkoła Wyższa funkcjonuje w ramach Grupy TEB Akademia (GTA), którą tworzą:

- Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu;
- Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku;
- Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu;

- Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu;
- Wyższa Szkoła Bankowa w Warszawie;
- Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu.

Ponadto DSW jest Uczelnią członkowską Federacji Naukowej WSB-DSW. Swoją działalność w zakresie naukowo-badawczym koordynuje w jej ramach i w jej ramach podlegać będzie ewaluacji działalności naukowej. W związku z powyższym w celu realizacji korzyści skali i efektów synergii, obok wielu innych bieżących działań procesowych, DSW część zamierzeń i projektów strategicznych realizuje wspólnie z innymi uczelniami GTA.

W ramach dokumentu „Strategia Grupy TEB Akademia na lata 2022-25 z perspektywą 2030” (Strategia GTA 2025) zdefiniowano pięć grupowych projektów strategicznych. Cel główny projektu grupowego stanowiący jednocześnie jeden z celów strategicznych Naczelnej Kadry Kierowniczej uczelni określony zostanie najpóźniej w ramach rewizji strategii, która zostanie przeprowadzona w ostatnim kwartale roku 2022. Proponowanym celem jest cel powiązany z osiągnięciem przez uczelnie Grupy statusu uniwersyteckiego. Jako alternatywne cele brane są pod uwagę cel związany z PS Zagranica (pod warunkiem kontynuacji projektu strategicznego w latach 2023-25) oraz cel związany z transformacją cyfrową.

Projekt strategiczny GTA Transformacja Cyfrowa

Cel projektu strategicznego:

Zbudowanie przewagi konkurencyjnej poprzez skuteczne wdrożenie nowych technologii, umiejętność ich wykorzystania przez pracowników organizacji i efektywne włączenie w łańcuch wartości oferowanych interesariuszom Uczelni.

Krótki opis projektu strategicznego:

W ramach projektu realizowany będzie zestaw działań służących zwiększeniu dojrzałości cyfrowej podmiotów GTA poprzez wdrożenie nowych lub rozwój już wdrożonych systemów informatycznych, w tym w szczególności:

- System Obsługi Toku Studiów
- Portal 3.0.

- Aplikacja mobilna
- Platforma kształcenia zdalnego Moodle
- Pakiet Microsoft 365

Najważniejszym kamieniem milowym PS Transformacja Cyfrowa jest wdrożenie od roku akademickiego 2023/24 nowego Systemu Obsługi Toku Studiów (SOTS) oraz Portalu 3.0.

Ponadto w ramach PS realizowane będą działania związane z systemem zarządzania funkcją IT w GTA, projektami poprawiającymi bezpieczeństwo IT oraz działania w zakresie R&D, których celem jest określenie nowych – zwiększających konkurencyjność obszarów wykorzystania systemów IT, które mogą w wyniku podejmowanych w toku rewizji strategicznych decyzji rozszerzyć zakres PS Transformacja Cyfrowa.

Projekt strategiczny GTA Nauka i Federacja

Cel projektu strategicznego:

Osiągnięcie uprawnień uniwersyteckich na poziomie Federacji.

Cel zostanie zweryfikowany po ogłoszeniu wyników ewaluacji w 2022 r.

Krótki opis projektu strategicznego:

W roku 2022 będzie miała miejsce ewaluacja działalności jednostek naukowych, której podlegać będzie Federacja Naukowa WSB-DSW oraz odrębnie Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu. W roku 2022 działania strategiczne skoncentrowane są na dokończeniu czynności administracyjnych związanych z ewaluacją 2017-2021, wypracowaniu modelu finansowania Federacji oraz działaniach związanych z systemem zarządzania i wsparcia działalności naukowej (wydawnictwo, czasopisma naukowe, Centrum Badań i Komercjalizacji). Działalność naukowo-badawcza prowadzona będzie z założeniem zmierzania w perspektywie średniookresowej do uzyskania statusu uniwersyteckiego, tj. uzyskania kategorii B+ w co najmniej 6 dyscyplinach naukowych w ramach Federacji. Wyniki ewaluacji w 2022 posłużą do wyznaczenia dalszych celów strategicznych – utrzymania statusu akademickiego vs. zmierzania do osiągnięcia statusu uniwersyteckiego.

W wyniku realizacji projektu Federacja funkcjonować będzie jako prywatne, międzynarodowe centrum naukowe, wspierające działania uczelni Grupy.

Projekt strategiczny GTA Rebranding

Cel projektu strategicznego:

Wsparcie długookresowej polityki rozwoju GTA przez wypracowanie i wdrożenie modelu rebrandingu dla wszystkich podmiotów GTA. Wypracowanie marki wspólnej dla wszystkich podmiotów w GTA wesprze rozwój ofertowy (wdrożenie oferty uniwersalnej), rozwój terytorialny (włączanie do sieci nowych podmiotów), stworzy unikatową przewagę rynkową (własna, odróżniająca marka) oraz ograniczy ryzyko sporów prawnych z uczelniami stosującymi obecnie skrót WSB.

Krótki opis projektu strategicznego:

W ramach projektu wypracowany zostanie nowy spójny system brandingowy dla wszystkich podmiotów GTA, obejmujący także możliwość prezentowania oferty dydaktycznej w ramach wyspecjalizowanych submarek powiązanych z obszarami kształcenia. Wdrożenie nowych nazw uczelni, logotypów oraz spójnego systemu identyfikacji wizualnej planowane jest na rok 2024 lub 2025.

Projekt strategiczny GTA Zagranica

Cel projektu strategicznego:

Celem realizowanego w roku 2022 projektu strategicznego jest wypracowanie decyzji co do celu i zakresu prowadzenia przez uczelnie we współpracy z TEBA wspólnego grupowego projektu strategicznego.

Krótki opis projektu strategicznego:

Projekt strategiczny Zagranica w 2022 roku realizowany będzie w formie programu, składającego się z trzech projektów. W ramach obszaru Rekrutacja zostanie wypracowana koncepcja i model, w tym cele oraz biznesplan rekrutacji grupowej. Zakłada się przygotowanie wariantów scenariuszowych potencjalnej realizacji projektu w latach 2023-25. W obszarze Ekspansja wypracowana zostanie koncepcja i model, w tym cele oraz założenia do biznesplanu i założenia potencjalnej inwestycji GTA. W ramach obszaru Budowania systemowych

rozwiązań wspierających umiędzynarodowienie przygotowane zostaną rekomendacje potencjalnych rozwiązań o charakterze systemowym, wspierających z poziomu Grupy umiędzynarodowienie szkół wyższych GTA.

Decyzja o kontynuacji PS Zagranica zostanie podjęta w rewizji Strategii GTA 2025 pod koniec roku 2022.

Projekt strategiczny GTA Sprzedaż

Cel projektu strategicznego:

Rozwój funkcji sprzedaży i zbudowanie przewagi konkurencyjnej, której efektami będą:

- wzrost konwersji z kandydata polskiego i zagranicznego na przyjętego,
- zwiększenie sprzedaży naszych produktów do biznesu na rynku polskim.

Krótki opis projektu strategicznego:

Projekt strategiczny Sprzedaż koncentruje się na czterech obszarach biznesowych:

- B2C Polska – klient indywidualny,
- B2B Polska – klient biznesowy i instytucjonalny,
- B2C Zagranica – klient indywidualny (cudzoziemiec),
- B2B2C Zagranica – pośrednik lub partner pozyskujący klientów indywidualnych.

Rozwiązania zaproponowane do wdrożenia w PS Sprzedaż skupiają się na poprawie efektywności w obszarze B2C Polska i B2C Zagranica oraz na przebudowaniu nieefektywnego modelu sprzedaży w obszarze B2B Polska i B2B2C Zagranica. Każdy z wyżej wymienionych obszarów zawiera w sobie komponent technologiczny, który jest kluczowy dla dalszego rozwoju. Dzięki przemyślanej digitalizacji sprzedaży będziemy w pełni wspierać, wykorzystywać i mierzyć procesy sprzedażowe, obsługowe i posprzedażowe.

Strategia GTA 2025 podlegać będzie corocznym rewizjom strategicznym, ukierunkowanym nie tylko na ocenę osiągniętych efektów, ale przede wszystkim na ocenę adekwatności realizowanych projektów do aktualnych wyzwań rynkowych i organizacyjnych oraz możliwości podejmowania nowych inicjatyw strategicznych z uwzględnieniem warunków otoczenia,

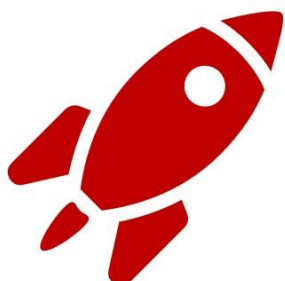
zawartości i realizacji strategii poszczególnych podmiotów oraz możliwości finansowych organizacji.

Kluczowe kamienie milowe Strategii GTA 2025:

- ✓ 2022 – rewizja strategiczna i podjęcie decyzji dotyczących:
 - głównego celu grupowego określonego w Strategii GTA 2025,
 - decyzji i trybu pracy w obszarze Status uniwersytecki (kategoria Uniwersytet)
 - dalszej realizacji PS Zagranica,
 - sensowności uruchomienia grupowego projektu strategicznego Kształcenie Zdalne bazującego na zamierzeniach i projektach strategicznych określonych w strategiach uczelni,
 - ewentualnej realizacji PS Atrybuty Marki 2.0;
 - ewentualnego przywrócenia działań kosztowych w PS Sprzedaż w obszarze B2C Zagranica i B2B2C Zagranica.
- ✓ 2023 – wdrożenie systemu SOTS i Portalu 3.0 (na rok akademicki 2023/24);
- ✓ 2024 lub 2025 – wdrożenie Rebrandingu.

Dolnośląska Szkoła Wyższa będzie wspierać realizację grupowych projektów strategicznych zarówno finansowo, organizacyjnie jak i w zakresie dedykowanych do realizacji tych zadań zasobów ludzkich, zgodnie z rolami przypisanymi przez liderów poszczególnych projektów.

2.2. MISJA, WIZJA I WARTOŚCI Dolnośląskiej Szkoły Wyższej



Misja

Miejsce dla Ciebie

Wizja

W przyjaznej przestrzeni
wspólnie rozwijamy
usługę edukacyjną
opartą na wiedzy,
najlepszej praktyce
i nowoczesnej
technologii

Wartości

Współpraca
Zaangażowanie
Wiarygodność
Kreatywność
Innowacyjność
Elastyczność
Otwartość

Dolnośląska Szkoła Wyższa dąży do tego by być Uczelnią – *Miejscem dla Ciebie*, w którym łączymy ludzi, kształcimy praktycznie i realizujemy pasje.

DSW jest przestrzenią kształtowaną z myślą o studentach jako kluczowej grupie społeczności akademickiej. Uczelnia tworzy przestrzeń do praktycznej nauki, pracy, współdziałania, rozwoju wspólnie we współpracy z kolegami i koleżankami, jak również z wykładowcami, którzy wspierają studentów na każdym etapie edukacji. Jest to też miejsce zapewniające warunki do samorozwoju, realizacji zainteresowań, poznawania ciekawych ludzi, budowania i pielęgnowania relacji oraz kreowania i współtworzenia. DSW to miejsce, w którym doświadczają się inspiracji, wzajemnego uczenia się, uczenia innych i wymiany praktycznych doświadczeń.

Społeczność akademicką tworzą wykładowcy otwarci, zaangażowani, pełni wiedzy i doświadczeń, którą chcą się dzielić oraz inspirować studentów i współpracowników do poznawania i odkrywania otaczającego nas świata.

DSW jest Uczelnią akademicką, która aktywnie współtworzy Federację WSB-DSW i wspiera rozwój naukowy w wybranych dyscyplinach. DSW świadomie kształtuje swoją tożsamość, łącząc doświadczenia w zakresie kształcenia i prowadzenia nauki od 25 lat, wartości oraz podstawy modelu biznesowego członka GTEBA i Federacji Naukowej WSB-DSW z wizją dynamicznego rozwoju uczelni w modelu PUMA.

DSW zajmuje znaczące miejsce na rynku uczelni wyższych Dolnego Śląska i w Polsce, posiada zasoby do dalszego rozwoju oferty i ekspansji terytorialnej. DSW to wiarygodna Uczelnia, w której pracują ludzie zadowoleni z miejsca i warunków pracy, dbający o dobro studenta i wspierający wszystkich interesariuszy w realizacji procesu kształcenia.

DSW jest organizacją uczącą się, dostępną i dążącą do świadczenia najwyższej jakości praktycznego kształcenia w elastycznej formie i za pomocą nowoczesnych technologii.

Strategią Uczelni jest płynna transformacja cyfrowa w każdym obszarze jej działalności, zaczynając od kształcenia za pomocą nowych technologii (platformy e-learningowe), stosowania rozwiązań i narzędzi internetowych wspierających kształcenie, przez procesy obsługi studentów i pracowników realizowane za pomocą systemów informatycznych oraz aplikacji elektronicznych, aż po sprawnie realizowane zadania w ramach codziennej działalności administracyjnej DSW. Uczelnia zapewnia rozwijanie i doskonalenie swoich produktów edukacyjnych przez poszukiwanie rozwiązań w odpowiedzi na bieżące i przyszłe zapotrzebowanie rynku pracy oraz wyzwania społeczeństwa, których na co dzień wszyscy doświadczamy. Wszystkie projekty i zadania zawarte w Strategii rozwoju do roku 2025 pozwolą DSW osiągnąć taki status, by móc powiedzieć, że powyższe założenia i wizja zostały osiągnięte. Realizację wizji będzie można zwymiarować za pomocą badań Oceny Funkcjonowania Uczelni oraz Badań Atrybutów Marki.

2.3. CELE STRATEGICZNE Dolnośląskiej Szkoły Wyższej

Cel strategiczny	Rok 2025
Przychód (mln pln)	48
Rentowność (%)	3
BAM (ocena w skali 1-5)	4,25

III. ANALIZA SWOT

3.1. ANALIZA SWOT Dolnośląskiej Szkoły Wyższej



MOCNE STRONY

- Rozpoznawalność marki w regionie;
- Stabilność finansowa i organizacyjna;
- Praktyczność kształcenia;
- Większa elastyczność w zakresie oferty dydaktycznej, działalności badawczej i współpracy z otoczeniem biznesowym;
- Przyjazność dydaktyczna i organizacyjna dla osób ze specjalnymi potrzebami;
- Kompetencje kadry badawczo-dydaktycznej i dydaktycznej;
- Wysokość nakładów na działania marketingowe;
- Współpraca z TEB Akademia i uczelniami GTEBA;
- Uprawnienia akademickie;
- Know-how w kształceniu na poziomie doktorskim;
- Know-how w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych na działalność naukową;
- Członkostwo w Federacji Naukowej DSW-WSB;
- Dogodna lokalizacja (dobre połączenia z różnych stron miasta, akademik, tramwaj, lotnisko).



SŁABE STRONY

- Niska przechodniość absolwentów na II stopień;
- Słabnąca rekrutacja na Studiach; Podyplomowych;
- Brak produktu online;
- Brak strategii rozwoju produktu hybrydowego;
- Nierentowny model biznesowy kształcenia w języku angielskim;
- Brak systemowych rozwiązań w zakresie rekrutacji i obsługi zagranicznej;
- Mimo uniwersalnej oferty Uczelnia kojarzona jest z obszarem pedagogicznym;
- Organizacja w procesie zmiany – zmiana kultury organizacyjnej w różnych obszarach funkcjonowania uczelni („silosowość” i historyczne uwarunkowania);
- Nieoptymalna struktura zatrudnienia nauczycieli akademickich;
- Brak kompleksowego wsparcia motywacyjnego dla wszystkich pracowników;
- Struktura wiekowa kadry badawczo-dydaktycznej;
- Brak stref studenta i pracownika.



SZANSE

- technologizacja i cyfryzacja: otwarcie społeczeństwa, kadry i studentów na korzystanie z NT, dostępność, różnorodność;
- potrzeby edukacyjne (chęć rozwoju, dążenia do nabywania rzetelnej wiedzy i umiejętności, podnoszenie kompetencji);
- wykorzystanie sytuacji na rynku kształcenia nauczycieli;
- elastyczność podejścia do kształcenia;
- kształcenie bez granic (formy online, hybrydowe, hyflex);
- oryginalność oferty dydaktycznej i brak ograniczeń w jej rozwoju;
- zwiększanie portfolio usług i produktów przez rozwój terytorialny;
- pozyskiwanie środków zewnętrznych na działalność i rozwój Uczelni;
- korzystanie z uprawnień akademickich
- efekt synergii ze współpracy z TEB Akademia i TEB Edukacja;
- podwójne dyplomowanie;
- presja na kształcenie praktyczne.



ZAGROŻENIA

- Częstotliwość zmiany prawa w szkolnictwie wyższym i nieprzewidywalność oraz niestabilność decyzji ministerialnych;
- Zmiana przepisów prawa ograniczająca działalność uczelni niepublicznych;
- Spadek zainteresowania studiami II stopnia wynikający z trendów (umiejętności, a nie tylko wiedza);
- Konkurencja z WSB we Wrocławiu;
- Wzrost inflacji i kosztów prowadzenia biznesu;
- Nieprzewidywalność trendów zawodowych oraz stylu życia związana ze skutkami sytuacji pandemicznej (np. przez dostępność zagranicznych studiów online);
- Luka pokoleniowa (kadra badawczo-dydaktyczna);
- Duże i kosztowne zmiany w zakresie ICT, nad którymi trudno nadążyć;
- Zmiany systemowe sytuacji geopolitycznej i społecznej;
- Zmiana systemu finansowania rozwoju naukowego Uczelni (subwencja).

3.2. PODSUMOWANIE ANALIZY SWOT

Przeprowadzona analiza słabych, mocnych stron, szans i zagrożeń daje obraz wszystkich kluczowych możliwości i wyzwań, przed jakimi staje Dolnośląska Szkoła Wyższa. Strategia odpowiada na pytania jak wykorzystać szanse, które przed uczelniami stoją oraz określa jakie działania należy podjąć, aby zniwelować rozpoznane problemy (słabe strony) i skutki zagrożeń.

IV. STRATEGIA DSW

4.1. DROGI I PROJEKTY STRATEGICZNE

Dolnośląska Szkoła Wyższa będzie realizować strategię do 2025 roku przez dążenie do doskonałości dydaktycznej, łącząc oraz wspierając działania i starania pracowników, studentów i absolwentów, aby zapewnić najwyższej jakości edukację i obsługę procesów edukacyjnych. Zadania te będą realizowane w sposób, który przynosi korzyści społeczeństwu w skali lokalnej, regionalnej i krajowej. Realizacja strategii będzie opierać się na wieloletnim doświadczeniu DSW w zakresie prowadzenia kształcenia i działalności naukowej, jednocześnie promując kulturę uczenia się, w której innowacje, wspólnota, współpraca i elastyczność odgrywają ważną rolę. Dzięki wsparciu i wymianie doświadczeń między Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia oraz siostrzanych uczelni Grupy TEB Akademia, procesy te będą maksymalnie profesjonalizowane i optymalizowane, dla efektywnego i kompleksowego wsparcia działalności Uczelni.

DROGA STRATEGICZNA DSW: Produkt 2025

Projekty zaplanowane do realizacji w ramach drogi strategicznej Produkt 2025 będą skoncentrowane na podnoszeniu jakości kształcenia na prowadzonych przez DSW kierunkach. Przyczynią się do wzmocnienia pozycji Dolnośląskiej Szkoły Wyższej jako uczelni kształcącej praktycznie w odpowiedzi na potrzeby, wynikające z dynamicznie zmieniającej się rzeczywistość społeczno-gospodarczo-politycznej.

Realizacja zaplanowanych projektów z jednej strony pozwoli na rozwijanie kluczowych dla Uczelni kierunków, przez wzmocnienie potencjału dydaktycznego, infrastrukturalnego oraz społeczno-gospodarczego nowych kierunków studiów z obszaru zdrowia i biznesu, a także rozwijanie potencjału pozostałych kierunków, m.in. przez ciągły rozwój oferty, będącej odpowiedzią na oczekiwania otoczenia społeczno-gospodarczego i podnoszenie jakości kształcenia, a także wypracowanie nowej formuły studiów II stopnia zgodnej z aktualnymi trendami edukacyjnymi. Z drugiej strony projekt związany z rozwojem studiów obcojęzycznych

przyczyni się do poszerzenia aktualnej oferty o kierunki i moduły wybieralne, aby przyciągały coraz większą liczbę zainteresowanych kandydatów, ale także tworzyły inspirującą przestrzeń edukacyjną dla studiujących, kadry akademickiej oraz umożliwiły szerszą międzynarodową wymianę naukowo-dydaktyczną ze studentami i badaczami z uczelni z całego świata.

Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	OBSZAR ZDROWIA	Zbudowanie silnej pozycji DSW jako Uczelni kształcącej na kierunkach z obszaru zdrowia	Prodziekan odpowiedzialny za kierunki z obszaru zdrowia
2.	OBSZAR BIZNESU	Zbudowanie silnej pozycji DSW jako Uczelni kształcącej na kierunkach z obszaru biznesu	Prodziekan odpowiedzialny za kierunki z obszaru biznesu
3.	II STOPIEŃ	Rozwój oferty studiów II stopnia	Prodziekan ds. kształcenia
4.	UMIĘDZYNARODOWIENIE	Rozwój studiów obcojęzycznych na studiach wyższych I i II stopnia, JSM oraz studiach podyplomowych, poprzez nową ofertę i wzrost rekrutacji, trzymanie rekrutacji z Czech poprzez uruchomienie nowego produktu skierowanego na rynek czeski.	Lider zespołu ds. aktualizacji oferty studiów anglojęzycznych

DROGA STRATEGICZNA DSW: Pozycja rynkowa

Realizacja projektów zaplanowanych w drodze strategicznej pozwoli DSW na umocnienie pozycji i udziałów w rynku edukacyjnym oraz przygotowuje DSW do rozwoju terytorialnego. Ponadto wpływ na pozycję rynkową będą miały inwestycje w nowe produkty, tj. rozwój kształcenia w obszarze zdrowia i biznesu, centrum certyfikacyjne i rozwojowe dla nauczycieli oraz nowa forma realizacji studiów podyplomowych. Nacisk będzie położony na odbudowanie relacji z absolwentami DSW (ponad 30 tys od roku 1997) oraz prowadzenie działań sprzedażowych dla absolwentów, jak i we współpracy z nimi. W zakresie działań na rynku

międzynarodowym będzie to, oprócz wspólnie realizowanej rekrutacji grupowej, nowe podejście do obsługi studentów i kadry z zagranicy, szczególnie nowa oferta skierowana na rynek czeski. Zadania te znacząco zmieniają jakość świadczonych usług i ich profesjonalizację.

Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	WELCOME CENTER	Usprawnienie obsługi i wsparcie działalności studentów, pracowników i kadry zagranicznej (adaptacja, wymiany, komunikacja, różnice kulturowe)	Zastępca Kanclerza ds. infrastruktury i rozwoju
2.	ABSOLWENT	Zwiększenie udziału w przychodach ze sprzedaży produktów wśród absolwentów z roczników >5 lat wstecz	Dyrektor Biura Karier i Praktyk
3.	PRZYGOTOWANIE DO ROZWOJU TERYTORIALNEGO	Przygotowanie DSW do ekspansji terytorialnej od roku 2025	Kanclerz
4.	CENTRUM CERTYFIKACJI I ROZWOJU NAUCZYCIELI	Sprzedaż ogólnopolska kursów i szkoleń skierowanych dla nauczycieli	Dyrektor Rekrutacji i Sprzedaży
5.	STUDIA PODYPLOMOWE 3.0	Zwiększenie rekrutacji na studiach podyplomowych o min. 30%	Dyrektor Działu Studiów Podyplomowych

DROGA STRATEGICZNA DSW: Zarządzanie i organizacja

Realizacja celów strategicznych oraz nastawienie na rozwój wymaga zmian całej Uczelni. Proces zmian zapoczątkowany w 2019 roku i odzwierciedlony w projektach poprzedniej strategii wraz z dynamicznym rozwojem DSW wymaga podjęcia kolejnych kroków.

W ramach tej drogi strategicznej przygotowujemy organizację do realizacji kolejnego etapu rozwoju jakim jest Strategia 2025. Droga zakłada między innymi zmiany strukturalne w DSW tak, ażeby nowe struktury, w tym wydziałowe były zdolne do realizacji zakładanych celów.

Koniecznym i niezbędnym jest takie funkcjonowanie Uczelni, w oparciu o jej strukturę ale i kulturę organizacyjną, żeby nastawienie na klienta, wyzwania wynikające z celów strategicznych, były zrozumiane i akceptowane, a pracownicy odczuwali korzyści z ich realizacji. Stąd w Strategii projekt dotyczący satysfakcji pracowników z warunków pracy z nastawieniem na cały system HR (płace i systemy motywacyjne) obejmujący wszystkie grupy pracownicze.

Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	PROFESJONALIZACJA DZIAŁAŃ W OBSZARZE HR	Zwiększenie wśród pracowników poczucia satysfakcji z pracy w DSW	Kanclerz
2.	STRUKTURA UCZELNI 3.0	Zwiększenie sprawności zarządczej i organizacyjnej	Dyrektor HR

DROGA STRATEGICZNA DSW: Kształcenie zdalne

Założenia drogi strategicznej Kształcenie Zdalne w DSW zostały sformułowane w odpowiedzi na potrzeby: wzrostu i rozwoju potencjału kształcenia zdalnego w uczelni (powstałego m.in. na skutek działań w pandemii), wdrożenia nowoczesnych produktów i form kształcenia w ujęciu strategicznym (w odpowiedzi na potrzeby rynku i oczekiwania/potrzeby klientów), podnoszenia konkurencyjności uczelni poprzez skuteczność wdrożenia produktów hybrydowych i budowanie tego jako wyróżnika wobec konkurencji. Ta droga strategiczna DSW jest głęboko inspirowana założeniami PS KZ – mimo decyzji o rezygnacji z realizacji projektu grupowego uczelnia utrzymała założenia kluczowe jako zasadne, w realizacji projektów z tego obszaru zakładając m.in. synergiczną współpracę z innymi podmiotami/uczelniami GTEBA, np. w odniesieniu do opracowania produktów online czy zasobów asynchronicznych (kursy, atraktory, Biblioteka Cyfrowa).

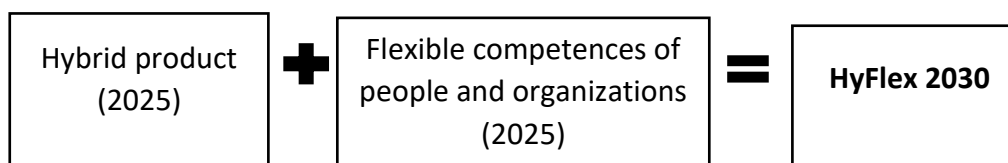
Filary projektu strategicznego KZ DSW stanowią:

- organizacja struktur odpowiedzialnych w uczelni za strategiczny rozwój kształcenia zdalnego (zapewnienie sprawności zarządczej, organizacyjnej i komunikacyjnej, identyfikacja obszaru w obrębie organizacji);
- zbudowanie potencjału kompetencyjnego wśród kadry dydaktycznej DSW z zakresu dydaktyki cyfrowej; potencjał kompetencyjny kadry rozumiany jest jako niezbędna podstawa do efektywnego rozwoju i wdrażania zasobów/produktów kształcenia hybrydowego; cel rozwoju kompetencyjnego stanowi uzupełnienie wysokich kompetencji kadry już posiadanych, z zakresu kształcenia synchronicznego, o umiejętności z zakresu przygotowywania i metodyki kształcenia asynchronicznego i kształcenia z wykorzystaniem streamingu;
- wypracowanie i wdrożenie do oferty wysokojakościowych produktów kształcenia hybrydowego (produkty online, kursy asynchroniczne, atraktory); w roku 2025 realizacja kształcenia na wszystkich kierunkach studiów wyższych z wykorzystaniem elementów hybrydowych (kursów asynchronicznych, atraktorów, kursów online), uruchomienie produktu/-ów online na wybranych dedykowanych kierunkach studiów (min. 1 kierunek na studiach wyższych).

Szczególnie istotnym kamieniem milowym w realizacji drogi strategicznej KZ w DSW jest wypracowanie POLITYKI HYBRYDYZACJI KSZTAŁCENIA do 2025 z wizją 2030, w której zostaną sprecyzowane cele szczegółowe produkcyjne (polityka produktu) tej drogi strategicznej, a relacja i rezultaty pozostałych projektów tej drogi strategicznej będą wspierać osiągnięcia założonych celów.

Wizyjnym celem rozwoju kształcenia zdalnego DSW pozostaje wdrożenie modelu HyFlex w dydaktyce, rozumianego, jako spełnienie kompleksowe i realne wszystkich kryteriów metodyki HyFlex, zatem: Zasady wyboru (Learner Choice Principle), Zasady ekwiwalentności (Equivalency Principle), Zasady wieloużywalności (Reusability Principle), Zasady dostępności (Accessibility Principle). W ocenie DSW gotowość kompetencyjną i organizacyjną do wdrożenia modelu HyFlex w powyższym rozumieniu uczelnia osiągnie w roku 2025, który tym samym będzie mógł, wg założeń

strategicznych/wizyjnych, stać się momentem rozpoczęcia realizacji kształcenia na wybranych kierunkach wg metodyki HyFlex.



Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	POLITYKA HYBRYDYZACJI KSZTAŁCENIA	Określenie strategicznej ścieżki rozwoju kształcenia zdalnego w DSW do 2025 i wizji 2030	Zastępca Kanclerza ds. Zarządzania Dydaktyką
2.	MOODLE W DYDAKTYCE	Efektywnie wykorzystanie atrakcyjnych kursów/przedmiotów/modułów online	Dyrektor Działu Rozwoju Kształcenia Zdalnego
3	STRUKTURA I ORGANIZACJA KSZTAŁCENIA ZDALNEGO	Stworzenie funkcjonującej struktury uczelnianej, odpowiedzialnej za wdrażanie strategii oraz koordynację procesów dot. KZ w DSW	Zastępca Kanclerza ds. Zarządzania Dydaktyką
4	KOMPETENCJE DYDAKTYCZNE W KSZTAŁCENIU HYBRYDOWYM	Wypracowanie poziomu kompetencji kadry dydaktycznej DSW zapewniającego wdrożenie i rozwój kształcenia hybrydowego	Dyrektor Działu Rozwoju Kształcenia Zdalnego
5	PRODUKT ONLINE	Uruchomienie kształcenia na kierunku online: II stopień, trysemestralne, SUM+	Dziekan WSS

DROGA STRATEGICZNA DSW: Federacja i nauka

Federacja i nauka jako droga strategiczna jest powiązana z misją i wizją Uczelni zawartą w strategii oraz zadaniami strategicznymi Federacji Naukowej WSB-DSW, którą współtworzą pracownicy DSW. Realizacja tej drogi umożliwi doskonalenie jakości edukacji i badań naukowych oraz wzmocnienie społecznej odpowiedzialności Uczelni i zaangażowania po

stronie najważniejszych programów rozwojowych regionu Dolnego Śląska, Polski i Unii Europejskiej. Projekty strategiczne tej drogi wspierają budowanie inspirującego środowiska pracy, które tworzą m.in. różnorodność obszarów kształcenia oraz interdyscyplinarność w badaniach naukowych. Realizacja wyznaczonej drogi znacząco przyczyni się także do akademickiego sukcesu Federacji Naukowej WSB-DSW, w której skład wchodzi DSW. Zgodnie z założeniami strategicznymi Federacji WSB-DSW niektóre funkcje i obszary działania będą realizowane wspólnie z poziomu federacyjnego jak np. prowadzenie Szkoły Doktorskiej czy Wydawnictwa, a niektóre pozostaną do realizacji na poziomie uczelnianym dążąc do realizacji celów wspólnych.

Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	FINANSOWANIE ROZWOJU NAUKOWEGO	Samofinansowanie działalności naukowej Dolnośląskiej Szkoły Wyższej	Dyrektor Finansowy
2.	TWORZENIE ŚRODOWISKA EKSPERTÓW	Budowanie partnerstw z pracodawcami, podmiotami gospodarczymi, społecznymi i instytucjami samorządowym w obszarach wiodących dla DSW	Pełnomocnik Rektora ds. upowszechniania i komercjalizacji wyników badań
3	KARIERA I ROZWÓJ KADRY	Określenie możliwych ścieżek rozwoju nauczycieli akademickich	Wiceprzewodniczący Rady Akademickiej

DROGA STRATEGICZNA DSW: Cyfryzacja

Projekt w ramach drogi strategicznej powstał w odpowiedzi na przygotowany grupowy projekt strategiczny, który obejmuje rozwój w zakresie IT, czyli dużą zmianę w zakresie dojrzałości cyfrowej i technologicznej wszystkich podmiotów. Transformacja cyfrowa jest kompleksowym procesem przechodzenia organizacji na nowe sposoby pracy przy wykorzystaniu technologii cyfrowych. Proces ten zachodzi na różnych szczebla organizacji i jest niezbędnym cywilizacyjnym zjawiskiem, którego nie można i nie da się uniknąć. Planowane jest m.in. wdrożenie we wszystkich Uczelniach GTA systemu obsługi toku studiów (SOTS) oraz Portalu

3.0. SOTS jest systemem „szytym na miarę” specjalnie na potrzeby grupy i realizowanych procesów w szkołach, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki warunków funkcjonowania uczelni niepublicznej. DSW w niektórych procesach toku studiów lub jego obsługi korzysta z innych narzędzi niż pozostałe szkoły, dlatego by zapewnić jak najlepsze przygotowanie DSW do wdrożenia dedykowanego systemu konieczne jest dostosowanie istniejących i wykorzystywanych obecnie systemów i procesów do specyfiki wdrażanego oprogramowania. W tym celu niezbędne będzie przygotowanie środowiska, procesów integracji wewnętrznych lub/i zewnętrznych. Niektóre wykorzystywane dotychczas systemy w DSW nie spełniają warunków do bezpiecznego przeniesienia danych i realizacji procesów bez odpowiedniego przygotowania. Projekty zakładają stworzenie koncepcji niezbędnych przygotowań i efektywną jej aplikację przed wdrożeniami grupowymi. Drugim zadaniem w drodze jest wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów, który jest odpowiedzią na zapotrzebowanie wynikające z modelu pracy uwzględniającego pracę zdalną (P30) oraz pozostałych głębokich zmian i trendów jakie występują w zakresie IT.

Lista projektów:

1.	CYFRYZACJA PROCESÓW	Przygotowanie DSW do efektywnego wdrożenia i wykorzystania systemów Systemu Obsługi Toku Studiów i Elektronicznego Obiegu Dokumentów	Dyrektor IT

DROGA STRATEGICZNA DSW: Nieruchomości

Nieruchomości są dla Uczelni bardzo ważnym tematem strategicznym, zwłaszcza w kontekście zakładanego wzrostu Uczelni do roku 2025 i w perspektywie 2030. Podstawą do planowania w zakresie polityki nieruchomościowej są posiadane budynki własne oraz dzierżawione.

Kluczowym wyzwaniem jest zapewnienie powierzchni dla studiowania i pracy zwiększającej się liczby studentów i pracowników. DSW planuje na stałe umożliwić pracę i kształcenie hybrydowe, nie zmienia to jednak znacząco potrzeb DSW w zakresie nieruchomości.

W trakcie trwania okresu strategicznego 2022-2025 lub tuż po jego zakończeniu niezbędne do podjęcia będą decyzje dotyczące posiadanych budynków w dzierżawie, zmiany ich statusu lub przeznaczenia. Plany dotyczące budynku przy ul. Wagonowej 1 w znaczącym stopniu opierają się o kwestie przedłużenia dzierżawy po roku 2027. Dla budynku przy ul. Strzegomskiej 47, którego dzierżawa przedłużona została do roku 2039, kluczowym elementem będą analizy możliwości wykupu oraz ewentualnej rozbudowy budynku wraz z terenem przyległym w celu zapewnienia optymalnej obsługi procesów dydaktycznych dla planowanej w roku 2025 liczby studentów (9000). Decyzje co do dalszego wymiaru użytkowania, remontu lub rozbudowy zostaną podjęte w toku prac projektów strategicznych. Planowany w okresie strategicznym remont Wagonowej 1 przyczyni się do tej optymalizacji i pozyskana dodatkowej przestrzeni na sale dydaktyczne w budynku własnym przy ul. Strzegomskiej 55.

Lista projektów:

1.	WAGONOWA 1	Remont budynku i optymalizacja powierzchni dydaktycznych oraz biurowych w budynkach DSW	Dyrektor Działu Administracyjnego
2.	STRZEGOMSKA 47	Przygotowanie studium wykonalności wykupu i inwestycji S47	Kanclerz

DROGA STRATEGICZNA DSW: Mikrogrupa

W ramach projektu zostaną wypracowane zasady współpracy oraz sposoby wykorzystania synergii w wielu obszarach działalności między istniejącymi na tym samym rynku edukacyjnym Wyższą Szkołą Bankową we Wrocławiu i Dolnośląską Szkołą Wyższą.

4.2. BUDŻET STRATEGII

Pełny budżet realizacji strategii Dolnośląskiej Szkoły Wyższej składa się z:

- 1) części budżetu grupowych projektów strategicznych, który wynosi dla wszystkich projektów **GTA 9 997 456 PLN**;
- 2) części budżetu realizacji dróg strategicznych DSW, który wynosi **20 596 825 PLN**;

Nakłady finansowe oszacowane przez TEB Akademia oraz DSW dla pełnej realizacji strategii (zestawienie tabelaryczne) są niezbędne by osiągnąć w okresie strategicznym 2022-2025 poszczególne cele projektów w określonych drogach strategicznych, a tym samym wszystkie założone cele strategiczne.

Zestawienie kosztów projektów strategicznych GTA i dróg strategicznych DSW:

DROGA STRATEGICZNA	Suma kosztów
PRODUKT	5 688 765 zł
POZYCJA RYNKOWA	4 371 657 zł
ZARZĄDZANIE I ORGANIZACJA	8 192 020 zł
KSZTAŁCENIE ZDALNE	712 200 zł
NAUKA I FEDERACJA	4 593 457 zł
CYFRYZACJA	4 586 182 zł
NIERUCHOMOŚCI	2 450 000 zł
MIKROGRUPA	- zł
KOSZT STRATEGII OGÓŁEM	30 594 281 zł

4.3. ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ

Proponowany system zarządzania realizacją strategii jest zgodny z obowiązującymi w grupie TEB Akademia regulacjami tj. statutem i regulaminami. Zachowane są standardy zawarte w ww. dokumentach dotyczące kompetencji m.in. organów podmiotowych, jak również w systemach zarządzania projektami, w tym strategicznymi. Realizacja zakłada delegowanie pewnych kompetencji na poziom osób odpowiedzialnych za poszczególne projekty (lider

projektu), zgodnie z zasadami zarządzania przez cele, elementami zarządzania projektowego oraz systemem rewizji i oceny realizacji projektów.

Podstawowe założenia systemu zarządzania realizacją strategii:

1. Zgodnie z zadaniami Naczelnej Kadry Kierowniczej Uczelni za realizację strategii Dolnośląskiej Szkoły Wyższej odpowiada Kanclerz Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
2. Członkowie NKK i Dziekan Wydziału Studiów Stosowanych sprawują obowiązki sponsorów w poszczególnych drogach strategicznych
3. Przypisanie odpowiedzialności za drogi strategiczne (rola sponsora) zostało określone zgodnie z podziałem obszarów zarządzanych przez naczelną kadrę kierowniczą, zgodnie ze statutem i regulaminem Uczelni. Każdy sponsor drogi strategicznej odpowiada za realizację projektów zawartych w drodze strategicznej, reprezentuje wraz z liderami projektów przed właściwymi organami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz wspiera liderów poszczególnych projektów w efektywnej, zgodnej z planem (harmonogramem i budżetem) realizacji zadań (np. zarządzania budżetem, czasem, komunikacją, ryzykiem, zmianami, sprawozdawczością itp.).
4. Decyzje strategiczne w ramach drogi strategicznej lub projektu podejmuje kanclerz na wniosek sponsora lub lidera (w przypadku wniosku lidera musi on zawierać opinię sponsora drogi strategicznej).
5. Do pełnienia funkcji liderów projektów strategicznych wyznaczeni są odpowiedni menadżerowie średniego szczebla odpowiedzialni za poszczególne obszary funkcjonowania Uczelni.
6. Lider projektu w ramach drogi strategicznej odpowiada za osiągnięcie celów projektu, tj. dostarczenie oczekiwanych produktów projektu, w tym za zarządzanie projektem i jego obszarami (budżet, zakres, czas, ryzyko, zmiana, komunikacja, dostawcy, sprawozdawczość itp.), jak również za zarządzanie powierzonym zespołem projektowym, w tym podział odpowiedzialności i zadań w ramach zespołu, monitorowanie stanu zadań realizowanych przez poszczególnych członków zespołu projektowego i zarządzanie dokumentacją projektową.
7. Członkowie zespołu projektowego mogą być wyznaczeni z dowolnej jednostki organizacyjnej uczelni, o ile ich wkład w realizację projektu, wiedza i doświadczenie pozwolą na efektywną pracę przy realizacji zadań projektowych. Liczbę członków

i skład zespołu proponuje lider projektu w porozumieniu ze sponsorem drogi strategicznej. Członkowie są współodpowiedzialni za osiągnięcie celów projektu, tj. dostarczenie oczekiwanych produktów projektu oraz realizację swoich zadań w projekcie, jak również za realizację zadań niezbędnych do osiągnięcia celów projektu, wynikających z roli i podziału prac w zespole, udział w spotkaniach zespołu projektowego, tworzenie dokumentacji projektowej, raportowanie zrealizowanych w projekcie zadań do lidera projektu.

8. Funkcję wspierającą dla realizacji dróg strategicznych, każdego projektu i zadań w nim zawartych w kontekście finansowym sprawują pracownicy Działu Finansowego Uczelni.
9. Strategia będzie realizowana według harmonogramu, a wszelkie istotne zmiany terminarza lub zakresu dróg strategicznych będą rozpatrywane i muszą być zaakceptowane przez Założyciela – Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademię i Radę Nadzorczą TEB Akademia.
10. Rewizje projektów strategicznych będą odbywać się raz na pół roku lub w trybie szczególnym 'ad hoc', uwzględniając zmiany w czynnikach zewnętrznych wpływające na realizację zadań strategicznych, np. Nauka i Federacja po uzyskaniu wyników oceny ewaluacji. W kolejnych latach rewizje będą dokonywane raz na pół roku.