STRATEGIA ROZWOJU
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu (na lata 2010–2015)

Aktualizacja 2012 r.

OPRACOWANIE:
dr hab. Jacek Szołtysek
dr Beata Mucha
dr Łukasz Żukowski
dr Andrzej Węgrzyn
Katarzyna Świętochowska
mgr Renata Komorowska
mgr Agnieszka Sobkowska

KONSULTACJA MERYTORYCZNA:
dr Anna Baraniecka, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPIS TREŚCI

1.	Misja	**6**
2.	Wizja	**6**
3.	Przegląd skuteczności dotychczasowej strategii rozwoju	**8**
4.	Analiza strategiczna na potrzeby aktualizacji strategii	**10**
4.1.	Analiza otoczenia – trendy społeczne, prawne i technologiczne oraz ekonomiczne	**10**
4.2.	Analiza otoczenia konkurencyjnego	**13**
4.3.	Analiza potencjału	**25**
4.4.	Ocena pozycji strategicznej PWSZ AS w Wałbrzychu	**33**
5	Cel główny i cele kierunkowe	**37**
5.1.	Rozwój oferty dydaktycznej	**38**
5.2.	Doskonalenie jakości kształcenia	**43**
5.3.	Edukacja na potrzeby otoczenia	**48**
5.4.	Rozwój własnej kadry naukowo-dydaktycznej	**50**
5.5.	Rozwój infrastruktury Uczelni (budynki, sprzęt, technologie)	**53**
5.6.	Umiędzynarodowienie działalności	**57**
	Podsumowanie	**61**
	Spis tabel i rysunków	**63**
	Spis załączników	**63**

WPROWADZENIE

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu jest jedną z 46 uczelni dolnośląskich[1] oraz jedną z 37 krajowych publicznych szkół zawodowych[2], współtworzących grupę 131 państwowych uczelni. Utworzona została 15 czerwca 1999 roku w celu wyrównywania szans edukacyjnych polegających na stworzeniu możliwości podjęcia studiów wyższych młodzieży z regionu wałbrzyskiego (małych miast i wsi), dla których duże ośrodki akademickie np. we Wrocławiu, Opolu czy Zielonej Górze, z wielu względów, głównie jednak ekonomicznych, są niedostępne. Będąc pierwszą samodzielną szkołą wyższą, powołaną staraniem wielu zaangażowanych lokalnych działaczy, ma szczególne znaczenie w tym drugim, co do wielkości mieście Dolnego Śląska, niegdyś stolicy wielowiekowego przemysłu wydobywczego, który ostatecznie upadł w latach 90. XX wieku. W dobie transformacji ustrojowej, w okresie zmiany społeczeństwa przemysłowego w społeczeństwo informacyjne, oznacza to konieczność podniesienia dominującego dotychczas w Wałbrzychu, szkolenia zawodowego z poziom szkół średnich do poziomu szkoły wyższej.

Unijny wymóg wdrażania zasad Procesu Bolońskiego oraz Krajowych Ram Kwalifikacji[3] wpłynął na zmianę filozofii kształcenia – rezygnacja z rutynowego treningu pamięciowego, nobilitacja rozwijania zdolności samodzielnego uczenia się przez całe życie (ang. *Life Long Learning*), wyszukiwania i selekcjonowania informacji, a także posługiwania się nowymi technikami informacyjnymi i komunikacyjnymi, co traktuje się jako sposób rozszerzenia dostępu do kształcenia na poziomie wyższym z zapewnianiem wszystkim szans edukacyjnych. Tempo rozwoju cywilizacji, zmiany w technologiach następują tak prędko, że bez uczenia się przez całe życie nie sposób podwyższać swoją pozycję zawodową, a utrzymanie tej już zdobytej jest coraz trudniejsze.

Rozwijanie na Dolnym Śląsku nowej gospodarki, opartej na wiedzy, zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju, to m.in. jedna z dróg do przezwyciężania negatywnych skutków lokalnej degradacji środowiska przyrodniczego, w tym okręgu wałbrzyskiego, jako jednego z kilku dolnośląskich regionów zagrożonych ekologicznie[4]. Mając na uwadze odpowiedzialność za naturalne środowisko, a także istniejące zagrożenia społeczno-ekonomiczne (bezrobocie, pauperyzacja rodzin, patologie społeczne), niski poziom rozwoju intelektualnego w obszarze postindustrialnym, Uczelnia nasza, jako ośrodek edukacyjno-kulturalny, oferuje różnorodne i atrakcyjne formy kształcenia o profilu humanistyczno-społecznym i przyrodniczo-technicznym, głównie na poziomie studiów pierwszego stopnia, w tym inżynierskich oraz studia na poziomie II stopnia (administracja). Adresatami szeroko pojętej edukacji jest na poziomie wyższym nie tylko młodzież szkół ponadlicealnych, tzw.

[1] W województwie dolnośląskim liczba studentów na 10 000 mieszkańców przekracza 600, dzięki czemu plasujemy się w pierwszej grupie krajowej (obok województwa mazowieckiego i małopolskiego).

[2] Kształci się w nich ponad 100 000 studentów z czego ok. 3 000 w PWSZ AS w Wałbrzychu.

[3] Kwalifikacje oznaczają tu tytuły zawodowe (w tym tytuł licencjata, inżyniera – poziom szósty, magistra – poziom siódmy), stopnie, dyplomy lub inne świadectwa poświadczające osiągnięcia określonych efektów kształcenia. Ramy kwalifikacji opisują poszczególne etapy kształcenia poprzez efekty (wiedza, umiejętności i postawy), a nie treści kształcenia (programy). Budowane aktualnie Krajowe Ramy Kwalifikacji (dalej jako KRK) to realizacja idei Europejskich Ram Kwalifikacji wysuniętej przez Komisję Europejską w 2006 r., dzięki której będzie można na swój sposób „przetłumaczyć" i porównywać kwalifikacje zdobyte w różnych krajach. Wdrożenie w całej Unii KRK umożliwi działającym w Europie pracodawcom, na podstawie okazanych przez absolwentów dyplomów i świadectw, lepsze rozeznanie rzeczywistych umiejętności kandydatów zgłaszających się do pracy.

[4] W Polsce za obszary zagrożenia ekologicznego uznano 27 rejonów (35 208 km^2), w których zostały przekroczone dopuszczalne normy dotyczące, co najmniej dwóch elementów środowiska lub też nastąpiło wielokrotne przekroczenie jednej z norm. Są to następujące rejony: bełchatowski, bydgosko-toruński, chełmski, częstochowski, gdański, górnośląski, inowrocławski, jeleniogórski, kielecko-chęciński (Białe Zagłębie), koniński, krakowski, legnicko-głogowski, łódzki, myszkowsko-zawierciański, opolski, płocki, poznański, puławski, rybnicki, szczeciński, tarnobrzeski, tarnowski, tomaszowski, turoszowski, wałbrzyski, włocławski, wrocławski.

studenci standardowi, ale także tzw. studenci niestandardowi, głównie młodzież gimnazjalna, licealna (w ramach Uniwersytetu I Wieku) oraz seniorzy (w ramach Wałbrzyskiego Uniwersytetu III wieku).

Niniejszy dokument prezentuje strategię rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu na lata 2010-2015, zaktualizowaną w 2012 r. zgodnie z zasadami zarządzania strategicznego oraz w związku z burzliwymi zmianami w otoczeniu bliższym i dalszym Uczelni. W opracowaniu zaprezentowano najważniejsze kierunki i sposoby rozwoju Uczelni uwzględniające wpływ szeregu czynników wewnętrznych, ale także zewnętrznych, a w tym konieczność realizacji znowelizowanej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym[5]. Są to zarówno krajowe, jak i regionalne czynniki: ekonomiczne i gospodarcze (np. sytuacja materialna rodzin potencjalnych studentów, warunki zatrudnienia i rynku pracy), demograficzne (liczebność studentów oraz potencjalnych kandydatów, a także dostępność kadry akademickiej).

Prezentowana w niniejszym dokumencie strategia uczelni opiera się na wiodących elementach: misji (przesłaniu), wizji (programie) oraz celach (opisane problemy ujęte w formie zadań), a także w celu zwiększenia stopnia realności uwzględnione zostały również zasoby (kadrowe, finansowe).

Punktem wyjścia do wnioskowania oprócz danych pierwotnych, pozyskanych podczas prac Zespołu oraz danych wtórnych przetworzonych przez Zespół w trakcie analizy strategicznej były liczne pozycje literatury, w tym: raporty i akty prawne oraz opracowania zwarte dedykowane problemom szkolnictwa wyższego.

1. *Założenia do Nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym oraz Ustawy o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* (MNiSW-DS-SSW-1700-940-16/ES/09), przyjęte przez Radę Ministrów dn. 28 października 2009 r.,
2. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. z 2005 Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.)
3. *Prawo o szkolnictwie wyższym oraz Ustawa o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw* (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) w brzmieniu obowiązującym od 1 października 2011 r.
4. Opracowanie: *Udana dekada*, pod red. J. Gruchały, Ciechanów-Krosno 2008,
5. *Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r.* – tzw. Projekt Środowiskowy KRASP, Fundacji Rektorów Polskich oraz Konferencji Rektorów Szkół Zawodowych i Publicznych (www.krasp.org.pl); Projekt MNiSW (www.uczelnia2020.pl);
6. Opracowanie: *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Diagnoza, organizacyjna i merytoryczna koordynacja procesu opracowania projektów sektorowej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do roku 2020* (www.ey.com.);
7. *Uwarunkowania przyszłego rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: globalizacja, demografia i zmiany społeczno-gospodarcze w Polsce.* Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2011.
8. *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 roku*. Przyjęta uchwałą Sejmiku Województwa Dolnośląskiego nr XLVIII/649/2005 z dn. 30 listopada 2005 r. (www.bip.umwd.pl);
9. *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Wałbrzycha do 2013 r*. (Uchwała nr XLIV/282/05 Rady Miejskiej Wałbrzycha z dn. 11 października 2005 r.);
10. Raport pt: *Higher Education to 2030*, OECD, 2008.
11. Ekspertyza: Monitorowanie losów zawodowych absolwentów szkół wyższych – rozwiązania stosowane w wybranych krajach europejskich. Sedlak&Sedlak rynekpracy.pl, Kraków 2010.

[5] Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.

12. *Autonomia programowa uczelni.* Projekt Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego: *Krajowe Ramy Kwalifikacji w Szkolnictwie Wyższym jako narzędzie poprawy jakości kształcenia*. Pod red. E. Chmieleckiej, Warszawa 2010.
13. *Rozporządzenie Ministra Nauki i szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011, w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego* (Dz. U. Nr 253, poz. 1520).
14. Demograficzne *tsunami.* Raport Instytutu Rozwoju Kapitału intelektualnego im. Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku, Warszawa 2011, www.instytutsokratesa.pl
15. *Ocena metodyki projektowania Strategii Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu na lata 2010 -2015*, Autor: Anna Baraniecka, Wałbrzych 2010
16. *Zindywidualizowana procedura weryfikacji i aktualizacji Strategii Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu (2010-2015)*, autor: Anna Baraniecka, Wałbrzych 2011
17. Ogólne dane statystyczne: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym/
18. Raport Centrum Badań Naukowych – SRC, *Konkurencja lokalna PWSZ im. A. Silesiusa w Wałbrzychu*, 2012
19. Raport Dolnośląskiego Wojewódzkiego Urzędu Pracy: *Sytuacja na dolnośląskim rynku pracy – badanie zapotrzebowania na zawody*, kwalifikacje i umiejętności, Wałbrzych 2011.

1. MISJA

Misja organizacji stanowi o sensie jej istnienia, wskazując na najważniejsze cele społeczne i rozwojowe. Misja jest też wykorzystywana jako hasło reklamowe komunikujące otoczeniu cele organizacji.

Misja Uczelni stworzona przez jej Pracowników opiera się na założeniu, że ludzie w ciągu całego życia zachowują naturalną zdolność do eksploracji otoczenia i bez względu na doraźne potrzeby czy zagrożenia, poszukują swojego miejsca w zmieniających się warunkach społeczno-kulturalnych. Stopień zaspokojenia tak kształtowanych potrzeb determinuje jakość życia ludzi. Uczelnia jest instytucją aktywnie wspierającą ten obszar życia społecznego. Dlatego przesłanie (misja) Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu to:

**ZASPOKAJANIE CIEKAWOŚCI ŚWIATA INTERESARIUSZY,
POPRZEZ ROZWIJANIE UŻYTECZNYCH UMIEJĘTNOŚCI
ORAZ OGÓLNYCH ZDOLNOŚCI POZNAWCZYCH I INTELEKTUALNYCH**

Powyższa misja spełnia wytyczne dotyczące tego elementu strategii. Jest krótka, uwzględnia różne grupy społeczne (interesariusze to studenci, pracownicy, otoczenie biznesowe) oraz może stanowić hasło reklamowe Uczelni.

ZALECENIA:

Chcąc zapewnić skuteczność przekazu prezentowanej powyżej misji Uczelni należy wykorzystywać ją w procesie promocji Uczelni, tak w obszarze marketingu zewnętrznego, jak również wewnętrznego. Oznacza to, iż należy umieszczać misję w każdym dokumencie strategicznym, promocyjnym oraz w kanałach komunikacji z pracownikami czy studentami. Skuteczność przekazu misji powinna być weryfikowana w badaniach znajomości misji w organizacji i jej otoczeniu. Badania takie powinny być prowadzone przez Uczelnię co najmniej raz na dwa lata.

2. WIZJA

Wizja jest odzwierciedleniem dążeń organizacji. Wskazuje na najważniejsze i ostateczne skutki zaplanowanych w strategii działań. Wizja może mieć charakter deterministyczny – wskazujący na jeden określony obraz przyszłości organizacji bądź opcjonalny – zakładający alternatywne rozwiązania dla wiodącej wizji przyszłości.

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu posiada wizję deterministyczną. Zakłada ona, iż Uczelnia w zgodzie z swoją misją dąży do tego, by do 2015 roku stać się **wiodącym w regionie ośrodkiem** świadczącym **usługi związane z nowoczesną edukacją** na poziomie kształcenia wyższego, podyplomowego oraz obejmującego grupy społeczne osób młodych (będących naturalnym źródłem pozyskiwania przyszłych studentów) i starszych (w ramach edukacji trzeciego wieku). Poziom kształcenia związany jest zarówno z **przygotowaniem merytorycznym pracowników**, jak też z efektywnymi i korzystnymi dla stron współpracy **kontaktami z praktyką gospodarczą i administracją terenową.** Uczelnia w ramach oferty dydaktycznej **elastycznie reaguje na zmieniające się potrzeby otoczenia,** dostosowuje ofertę i metody kształcenia do poziomu wiedzy, umiejętności oraz percepcji odbiorców, stosuje nowoczesne środki techniczne zwiększające skuteczność procesu edukacji.

W ramach współpracy z otoczeniem gospodarczym oraz administracją terenową **Uczelnia ujawnia potrzeby, reaguje na nie,** służy pomocą w kształceniu na zamówienie, w opracowywaniu ekspertyz, wspieraniu tych organizacji wiedzą i umiejętnościami swojej kadry.

W procesie kształcenia Uczelnia **rozwija swoją kadrę i szeroko współpracuje z kadrą z innych ośrodków naukowych w kraju i zza zagranicy.** Uczelnia wspiera rozwój indywidualny studentów, **wyławia wybitnie utalentowane osoby** i popiera ich rozwój. Istotnym elementem działań Uczelni w tym zakresie jest **kształcenie osób wybitnie uzdolnionych sportowo**. Dla tej grupy odbiorców stworzone są programy indywidualne, umożliwiające rozwój talentów sportowych bez zaniedbywania skutecznego i jakościowego przekazywania wiedzy merytorycznej. Oferta dydaktyczna przewiduje również kształcenie studentów w ośrodkach zagranicznych. We wszystkich swoich działaniach Uczelnia kieruje się **zasadami etycznymi.**

W **wersji uproszczonej** wizji Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu do roku 2015 stanie się wiodącą jednostką szkolnictwa wyższego w regionie głównie pod względem jakości kształcenia i elastyczności w dostosowywaniu programów kształcenia do potrzeb lokalnego rynku. O osiągnięciu tej wizji świadczyć będą oceny Uczelni, uzyskane w procesie klasyfikacji jednostek szkolnictwa wyższego, wzmocnione dzięki rozwojowi własnej kadry naukowej oraz poprawa skuteczności rozpoznawania i dopasowania oferty do potrzeb rynku pracy, uzyskana głównie dzięki śledzeniu losów absolwentów oraz pogłębionej współpracy, w tym komunikacji z praktyką gospodarczą. Wyróżnikiem procesu dydaktycznego Uczelni będzie indywidualne podejście do rozwoju talentów studiującej młodzieży, w tym talentów sportowych.

Powyższa wizja stanie się użyteczna dla procesu zarządzania strategicznego w Uczelni pod warunkiem jej skutecznej komunikacji pracownikom i studentom.

ZALECENIA:

Komunikacja wizji musi rozpocząć się tuż po zaakceptowaniu i przyjęciu jej do realizacji. Zakres wizualizacji i komunikacji wizji obejmuje wszystkich uczestników organizacji, natomiast sposoby i narzędzia przekazu muszą być dopasowane do charakteru kontaktów wewnątrz organizacji. Wśród proponowanych narzędzi komunikacji wizji można wymienić Internet lub wewnętrzny system informatyczny (Intranet) czy też tradycyjny przekaz mówiony. Co do metod wizualizacji wizji poleca się spotkania, ogłoszenia, media wewnętrzne i inne.

Podobnie jak w przypadku misji, warto co najmniej raz na dwa lata weryfikować znajomość i stopień utożsamiania się z wizją wśród pracowników i studentów Uczelni. Władze Uczelni lub upoważnione przez nie osoby powinny poprzez system kontroli strategicznej badać i wizualizować stopień realizacji wizji.

3. PRZEGLĄD SKUTECZNOŚCI DOTYCHCZASOWEJ STRATEGII ROZWOJU PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ im. ANGELUSA SILESIUSA w WAŁBRZYCHU

Na potrzeby aktualizacji strategii na kolejny okres strategiczny, tj. lata 2010-2015 poddano ocenie aktualnie obowiązujący dokument strategiczny. Zewnętrzny ekspert przeprowadził ocenę metodyki projektowania i kontrolę skuteczności realizowanej do tej pory strategii. Wyniki ekspertyzy znajdują się w załączniku 1 do niniejszego dokumentu.

Główne wnioski z ogólnej oceny Strategii dokonanej w 2010 roku przez zewnętrznego eksperta.

1. Poddana ocenie Strategia zawiera główne elementy niezbędne do przypisania jej miana planu strategicznego. Stanowi tym samym wysokiej jakości dokument wewnętrzny Uczelni.
2. Przesłanki i metodyka, jakie towarzyszyły ustanowieniu Strategii nie były zgodne z zasadami zarządzania strategicznego.
3. Podkreślane podczas audytu Strategii błędy czy niedociągnięcia nie muszą jednak wpływać na skuteczność czy efektywność realizacji Strategii w jej bieżącej postaci.
4. Problem w ocenie stopnia realizacji poprzednich zamierzeń strategicznych polega na braku systemu wskaźników dedykowanych celom strategicznym i operacyjnym, a tym samym braku wartości docelowych dla ustalonych celów. Stan ten nie eliminuje możliwości realizacji celów strategicznych, uniemożliwia jednak oszacowanie skuteczności i efektywności tej realizacji.

Z powodów podanych powyżej, ocena realizacji poprzedniej Strategii Rozwoju PWSZ im. A. Silesiusa w Wałbrzychu ma charakter czysto jakościowy. Na podstawie porównania zamierzeń i osiągnięć, można uznać, iż zrealizowano poprzednie cele strategiczne i operacyjne, **w stopniu zadowalającym**. Aktualizacja Strategii musi jednak zakładać eliminowanie ww. ograniczeń. Stąd wprowadzono nowe zasady, narzędzia i metody projektowania Strategii Rozwoju Uczelni na lata 2010–2015.

Zasady, które towarzyszyły aktualizacji Strategii:

1. Aktualizacja służy poprawie jakości dokumentacji strategicznej Uczelni.
2. Aktualizacja zyskuje wysoki priorytet wśród bieżących działań. W procesie biorą udział Władze Uczelni i wszyscy Pracownicy za pośrednictwem swoich przedstawicieli.
3. Aktualizacja ma swoją procedurę, a każdy etap podlega kontroli pod kątem oczekiwanych efektów.
4. Aktualizacja odbywa się przy wykorzystaniu profesjonalnych metod i narzędzi z zakresu zarządzania strategicznego.
5. Wynikiem aktualizacji jest zaktualizowana na dany okres wersja dokumentów strategicznych.
6. Wypracowany dokument strategiczny jest komunikowany bez ograniczeń władzom i pracownikom oraz współpracownikom Uczelni.
7. Członkowie zespołu dokonującego aktualizacji powinni mieć zagwarantowane wsparcie merytoryczne, a po zakończeniu prac uzyskują potwierdzenie udziału w projekcie.

Uwagi i zalecenia eksperta zostały uwzględnione w trakcie aktualizacji strategii, która to przebiegała zgodnie z ustaloną i zatwierdzoną przez Władze Uczelni procedurą, tj.:

1. Powołanie Komisji ds. weryfikacji i aktualizacji Strategii Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu (2010–2015)[6]. Celem tego etapu było zapewnienie partycypacji wszystkich pracowników poprzez wybór i ustanowienie ich przedstawicieli w Komisji dedykowanej projektowi.
2. Weryfikacja bieżących efektów poprzedniej Strategii Rozwoju Uczelni. Celem tego etapu było ustalenie, czy i w jakim stopniu zostały realizowane przewidziane na bieżący okres cele strategiczne i operacyjne, jak również identyfikacja najważniejszych barier implementacji.
3. Analiza strategiczna i projekt zaktualizowanej Strategii, gdzie celem było ustalenie pozycji konkurencyjnej i strategicznej Uczelni przy wykorzystaniu metodologii analizy strategicznej, identyfikacja szans i zagrożeń, słabych i mocnych stron, a ostatecznie ustalenie nowych/potwierdzenie dotychczasowych kierunków rozwoju.
4. Budowa systemu kontroli i komunikacji Strategii. System kontroli opatrzony we wskaźniki i ich wartości docelowe gwarantuje możliwość stałego śledzenia postępu realizacji strategii, przyspiesza i usprawnia kolejne weryfikacje i aktualizacje. System komunikacji Strategii gwarantuje lepsze zrozumienie celów strategicznych przez Uczestników organizacji, zwiększa skalę ich partycypacji w rozwoju i zaufanie do władz Uczelni
5. Zatwierdzenie projektu zaktualizowanej Strategii Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu (lata 2010–2015).

ZALECENIA:

W celu zachowania zasad zarządzania strategicznego należy wprowadzić ciągłe analizy otoczenia i potencjału Uczelni, co pozwoli na szybką i sprawną aktualizację strategii po okresie jej obowiązywania. Pozwoli to uniknąć kumulacji zadań i kosztów z nimi związanych wynikającej z doraźnego charakteru analizy strategicznej.

[6] Zarządzenie Rektora nr 36/2011 z dn. 20 lipca 2011 r.

4. ANALIZA STRATEGICZNA NA POTRZEBY AKTUALIZACJI STRATEGII

4.1. ANALIZA OTOCZENIA – TRENDY SPOŁECZNE, PRAWNE, TECHNOLOGICZNE ORAZ EKONOMICZNE

Otoczenie dalsze Uczelni tworzą istotne dla jej rozwoju zjawiska ekonomiczne, prawne, społeczne (w tym demograficzne), technologiczne oraz te, które związane są ze specyfiką konkurencji na rynku edukacyjnym. Przegląd aktualnego stanu i tendencji wymienionych zjawisk pozwoli lepiej dostosować cele strategiczne Uczelni do zmieniającego się otoczenia. Najważniejsze zmiany makrootoczenia wymienione zostały w tabeli.

Tabela 1. Najważniejsze zmiany makrootoczenia Uczelni

Strefa makrootoczenia	Najważniejsze zmiany
otoczenie demograficzne	• realny niż demograficzny przy wysokim wskaźniku skolaryzacji • mobilność młodzieży, przemieszczanie w kierunku dużych ośrodków akademickich i chłonnych rynków pracy
otoczenie prawne	• proces boloński, jego dalsze pozytywne i negatywne konsekwencje, • liberalne prawo w zakresie powoływania i funkcjonowania szkół wyższych w Polsce, • zmiany w przepiach prawa na poziomie kraju dedykowane podnoszeniu jakości kształcenia i konkurencyjności polskiego szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej
otoczenie ekonomiczne	• coraz bardziej wymagający pracodawcy (konkurencja pracowników z zachodu, zachodni pracodawcy), • wzrost znaczenia sektora usług w gospodarce światowej (w tym polskiej), rosnąca dynamika popytu na usługi medyczne i paramedyczne • zmiany przepisów dotyczących finansowania wyższych szkół zawodowych, dające większą swobodę gospodarowania środkami na ten cel samorządom (władzom regionalnym) • ograniczone możliwości finansowania z budżetu UE (koniec okresów finansowania)
otoczenie technologiczne	• wzrost znaczenia i powszechność nowoczesnych technologii teleinformatycznych w procesach dydaktycznych i badawczych
otoczenie konkurencyjne	• nasycenie rynku i natężenie konkurencji (agresywne konkurowanie o studenta) • w regionie konkurencję stanowią również uczelnie prywatne i publiczne o innych kierunkach (profilach) • rosnące znaczenie jakości kształcenia dla pozycji konkurencyjnej Uczelni (w tym jej finansowania)

Źródło: opracowanie własne

ZJAWISKA DEMOGRAFICZNE – NAJWAŻNIEJSZE TRENDY

W raporcie pt. *Higher Education to 2030* (OECD, 2008) przeprowadzono prognozę wpływu tendencji demograficznych na liczbę studentów w poszczególnych krajach OECD. Zgodnie z wynikami projekcji, zakładając utrzymanie się stopy partycypacji na poziomie z 2004 r., w wyniku zmian demograficznych liczba studentów w Polsce spadnie z 2,1 mln w 2005 r. do 1,6 mln w 2015

r., 1,3 mln w 2020 r. i 1,1 mln w 2025 r. W latach 2005-2020 na skutek zmian demograficznych (przy innych czynnikach niezmienionych) liczba studentów w Polsce może spaść nawet o połowę (ok. 45%).

Istotna tendencja w strukturze popytu do roku 2025:

Większość uczelni wyższych odnotuje znaczący spadek liczby uczestników w poszczególnych grupach wiekowych. Natomiast w grupie wiekowej 35–49 lata liczba studentów wzrośnie o 23%, a w grupie wiekowej powyżej 50 lat o ok. 3%. Oznacza to, iż aby wykorzystać istniejący popyt, oferta Uczelni powinna zostać dostosowana do potrzeb tego właśnie segmentu odbiorców.

ZJAWISKA EKONOMICZNE – NAJWAŻNIEJSZE TRENDY

Finansowanie sfery budżetowej

Komisja Europejska prognozuje, że na skutek starzenia się społeczeństwa relacja wydatków publicznych na edukację do PKB w Polsce obniży się z 4,7% w 2007 r. do 3,6% w 2020 r., czyli najmocniej wśród krajów UE.

Nie najlepsze prognozy dla sfery budżetowej, w połączeniu ze zjawiskami demograficznymi zmniejszą dotacje dla uczelni oraz eliminują możliwość zmian w wynagrodzeniu nauczycieli akademickich, ograniczony zostanie również dostęp do środków unijnych, deprecjacji ulegnie wysoki aktualnie w Polsce wskaźnik *private* NPV (prywatna bieżąca wartość netto) będący ekonomiczną zachętą do podejmowania studiów w Polsce.

Zmiany na rynku pracy

Potrzeby rynku pracy rozpatrywane jako zjawisko globalne podlegają wyraźnej transformacji. W ujęciu branżowym coraz mniejsze zapotrzebowanie na specjalistów dotyczy takich obszarów gospodarki, jak: rolnictwo, przetwórstwo, bankowość, administracja, **coraz większe zainteresowanie rynku** związane jest natomiast z kwalifikacjami w obszarze tworzenia i wykorzystania wysokiej technologii, ale również usług, szczególnie związanych z medycyną (starzejące się społeczeństwo), logistyką czy innymi usługami rynkowymi czy pozarynkowymi.

Zmianom podlegają również oczekiwania dotyczą obszarów kompetencji przyszłych pracowników. Do najważniejszych zaliczyć można:

- doskonałość w zakresie umiejętności specjalistycznych, przejawiająca się wysokim poziomem wiedzy i doświadczenia w obszarach tematycznych związanych z wykonywanym zawodem, zdolnością analitycznego myślenia, zdolnością budowania i utrzymywania autorytetu;
- elastyczność funkcjonalna, polegająca na umiejętności adaptowania się do zmian zakresu i środowiska pracy, szybkiego pozyskiwania nowej wiedzy, efektywnego negocjowania;
- innowacyjność i zarządzanie wiedzą – zdolność do tworzenia nowych idei i rozwiązań oraz skutecznego ich pozyskiwania z otoczenia, umiejętność syntetyzowania informacji i wyciągania na ich podstawie kierunkowych wniosków, umiejętności wdrażania nowych rozwiązań na poziomie operacyjnym;
- korzystanie z kapitału ludzkiego, polegające zarówno na rozwoju własnych umiejętności, jak i odpowiednim motywowaniu innych do rozwoju ich zdolności;
- zdolność do współpracy międzynarodowej, polegająca nie tylko na znajomości języków obcych, lecz także na umiejętności zrozumienia i akceptacji innych kultur i wynikających z tego różnic w poszczególnych obszarach życia zawodowego i prywatnego.

ZJAWISKA PRAWNE – NAJWAŻNIEJSZE TRENDY

Wpływ postanowień Procesu Bolońskiego na sytuację szkolnictwa wyższego w Polsce można rozpatrywać jako ciągle znaczący. Przy czym większość sektora dostosowała się do ustalonych wymogów. Aktualnie uczelnie podejmują działania projakościowe sprowadzające się do wprowadzania nawiązujących do wytycznych Procesu Bolońskiego zasad Krajowych Ram Kwalifikacji.

Silniejszy wpływ na działalność uczelni ma aktualnie nowelizacja ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*. Co prawda nowelizacja nie zmieniła liberalnego podejścia do inicjowania edukacji wyższej, jednak zwiększyła wymagania wobec już istniejących jednostek. Silne powiązanie oceny działalności uczelni ze skalą jej finansowania może pozytywnie wpłynąć na jakość procesów: naukowego i dydaktycznego, niestety zwiększy też niepewność finansową wielu jednostek szkolnictwa wyższego.

Uczelnie będą bardziej intensywnie konkurować, nie tylko o studenta, ale również o dotacje czy inne środki finansowe.

Konsekwencją natężenia konkurencji mogą być indywidualne lub systemowe decyzje ograniczające pracownikom uczelni podejmowania pracy na drugim etacie w innej jednostce szkolnictwa wyższego. **Dla szkół wyższych posiłkujących się „kadrą zewnętrzną"** oznacza to problemy organizacyjne i jakościowe oraz finansowe (wynikające z konieczności zagwarantowania specjalistom dużo lepszych niż dotychczas warunków finansowych). **Szkoły wyższe czeka intensywna walka o studenta.**

Tabela 2. Wybrane zmiany prawne determinujące funkcjonowanie Uczelni (Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – *Prawo o szkolnictwie wyższym***)**

Wybrane elementy/zmiany	Wpływ na działalność PWSZ AS w Wałbrzychu
Możliwość powołania centrum naukowego	**Szansa**
Dozwolone i promowane zrzeszenie uczelni	**Szansa**
Krajowy Naukowy Ośrodek Wiodący (3 w kraju na jedną dziedzinę)	**Szansa**
Spółki celowe (komercjalizacja badań)	**Szansa**
Możliwe dla wszystkich uczelni publicznych są dotacje z budżetów samorządowych (w ramach ich zadań własnych)	**Szansa/zagrożenie** Projekty zmian w zakresie finansowania państwowych szkól zawodowych sprowadzający się do wyłączenia ich z gestii ministerstwa i przeniesienia finansowania do samorządów wojewódzkich, może oznaczać, iż jeśli inne uczelnie będą mogły korzystać również z tego źródła finansowania, zwiększy się ryzyko niestabilności źródeł i skali finansowania.
Dofinansowanie zadań projakościowych (KNOW, wysoka ocena Komisji ds. ewaluacji i oceny jednostek naukowych) Dofinansowanie na KRK i podnoszenie jakości kształcenia	**Szansa** Warunkiem wykorzystania szansy jest wysoka jakość procesu dydaktycznego i naukowego.
Opłaty za drugi kierunek studiów	**Szansa/zagrożenie** Chociaż przepis ten pozwala czerpać dodatkowe zyski z dydaktyki, to znacząco ogranicza atrakcyjność publicznych uczelni jako miejsca podjęcia studiów na drugim kierunku.
Zaostrzone przepisy zatrudnienia bez rozwoju naukowego	**Szansa/zagrożenie** Chociaż docelowo przepis ten może przyczynić się do zwiększenia liczby samodzielnych pracowników (pracujących również na rzecz PWSZ), to w okresie przejściowym znacząco ograniczy dostępność specjalistów.

Studia o profilu praktycznym prowadzone w oparciu o podpisane umowy z otoczeniem społeczno-gospodarczym (zajecia praktyczne prowadzone przez specjalistów-praktyków)	**Szansa**
Elastyczne podejście do utrzymania uprawnień	**Szansa**

Źródło: opracowanie własne

OTOCZENIE KONKURENCYJNE – NAJWAŻNIEJSZE TRENDY

W 2004 roku istniało w Polsce 126 ośrodków akademickich (tzn. miejscowości, w których istniała szkoła wyższa lub zamiejscowy ośrodek dydaktyczny, kształcący przynajmniej na dwóch kierunkach). Od tej pory nastąpiła stabilizacja. Uznaje się jednak, że **rynek edukacyjny nasycił się.**

Obecnie (2011) w Polsce funkcjonuje 470 uczelni, z czego 132 to uczelnie publiczne, a 338 to uczelnie niepubliczne. W uczelniach tych kształci się prawie 2 miliony studentów, co daje Polsce jeden z najwyższych na świecie wskaźników skolaryzacji oraz największą liczbę instytucji szkolnictwa wyższego w Europie.

Tabela 3. Liczba szkół wyższych w latach 1992–2011

Rok akademicki	Szkoły wyższe ogółem	Szkoły wyższe niepubliczne
1992/1993	124	18
1995/1996	179	80
2000/2001	310	195
2005/2006	445	315
2008/2009	458	326
2010/2011	470	338

Źródło: dane statystyczne Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2011

W ostatnich dwóch dziesięcioleciach, kiedy liczba studentów w Polsce wzrosła z 403 tys. w roku akademickim 1990/1991 do 1 930 tys. w roku akademickim 2007/2008 – co powszechnie uważa się za jedno z osiągnięć polskich przemian ustrojowych – nakłady na jednego studenta adresowane do uczelni publicznych były niskie (trzy-czterokrotnie niższe niż w wiodących krajach europejskich) i malały, ponieważ znacznie szybciej rosła liczba studentów niż nakłady na szkolnictwo ogółem.

Obecnie w Polsce studenci kształcą się na ponad 200 kierunkach, w tym unikatowych oraz makrokierunkach. Najwięcej studentów studiuje na kierunkach ekonomicznych oraz administracyjnych – 23%, społecznych – 13,9%, pedagogicznych – 12%, humanistycznych – 8,8%, inżynieryjno-technicznych – 6,8%, medycznych – 5,8%, informatycznych – 4,9%, usług dla ludności – 3,7%, prawnych – 3,1% oraz ochrony środowiska – 1,4% (kategoria „pozostałe kierunki" to 16,4%).

4.2. ANALIZA OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO

Ponieważ Uczelnia swoją ofertę edukacyjną kieruje głównie do odbiorców lokalnych, jej dostawcami są zlokalizowane w regionie szkoły średnie, a wiodącym obszarem penetracji przez absolwentów Uczelni jest lokalny rynek pracy należy omówić główne siły wpływające na atrakcyjność rynku, na którym konkuruje Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu.

Konkurencja

Otoczenie konkurencyjne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu według oferowanych form studiów, uprawnień akademickich oraz posiadanych akredytacji kierunków studiów.

Jak wynika z zamieszczonych poniżej tabel (tab. 4, 5) opisujących cechy konkurencyjnych wobec PWSZ AS w Wałbrzychu uczelni wyższych z wybranych, najbliższych powiatów, Uczelnia stanowi wyróżniającą się pod względem liczby kierunków na studiach licencjackich jednostkę lokalnego rynku edukacyjnego. Niestety inne wyższe szkoły zawodowe (Legnica, Jelenia Góra) posiadają również bogatą ofertę w tym obszarze, co przy opisanych wcześniej zmianach na rynku edukacyjnym, jak również bliskiej lokalizacji, może skutkować bezpośrednią i bardziej agresywną konkurencją tych jednostek.

Akredytacja dokonywana przez Państwową Komisję Akredytacyjną (obecnie: Polską Komisję Akredytacyjną) przyznawana kierunkom nie stanowi cechy różnicującej konkurencję. Nieliczne jednostki nie informują o uzyskanych certyfikatach, świadczących o jakości kształcenia.

Na uwagę zasługuje fakt, iż mniejsza grupa podmiotów lokalnego rynku edukacyjnego posiada studia drugiego stopnia. Należy jednak pamiętać, iż rozpatrywana jako tendencja społeczna, chęć uzyskania tytułu zawodowego magistra na „prestiżowej" uczelni, może ograniczyć zainteresowanie studiami magisterskimi na dostępnych w uczelniach publicznych kierunkach.

Tabela 4. Zestawienie cech szkół wyższych w bliskich powiatach

	Studia I stopnia (licencjackie)	Studia I stopnia (inżynierskie)	Studia II stopnia (magisterskie)	Studia doktoranckie	Pełne prawa akademickie	Akredytacja kierunków
Powiat wałbrzyski						
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu	tak	tak	tak	brak	brak	tak
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości	tak	brak	tak	brak	brak	tak
Politechnika Wrocławska – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Wałbrzychu	tak	tak	brak	brak	brak	
Powiat świdnicki						
Wyższa Szkoła Technologii Teleinformatycznych w Świdnicy	tak	tak	brak	brak	brak	tak
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Świdnicy	tak	brak	brak	brak	brak	tak
Społeczna Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Łodzi – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Świdnicy	tak	brak	tak	Uczelnia prowadzi seminaria doktoranckie!	brak	brak
Powiat jeleniogórski						
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu – Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze	tak	brak	tak	tak	tak	tak
Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze	tak	tak	brak	brak	brak	tak
Politechnika Wrocławska – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Jeleniej Górze	tak	tak				
Wyższa Szkoła Menedżerska w Jeleniej Górze	tak	tak	brak	brak	brak	
Powiat dzierżoniowski						
brak uczelni						

Powiat ząbkowicki						
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Ząbkowicach Śląskich	tak	tak (e-learning)	brak	brak	brak	
Powiat legnicki						
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Legnicy im. Witelona w Legnicy	tak	tak	tak	brak	brak	tak
Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy	tak	tak	tak	brak	brak	tak
Politechnika Wrocławska – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Legnicy	brak	tak	brak	brak	brak (uczelnia)	tak
Wyższa Szkoła Medyczna w Legnicy	tak	brak	tak	brak	brak	
Powiat polkowicki						
Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach	tak	tak	tak (w przygotowaniu)	brak	brak	tak
Powiat głogowski						
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie	tak	tak	tak	brak	brak	tak
Powiat bolesławiecki						
Społeczna Akademia Nauk, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Bolesławcu	tak	brak	brak			
Akademia Górniczo-Hutnicza, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Bolesławcu	brak	tak	brak			
Powiat lubiński						
Uczelnia Zawodowa Zagłębia Miedziowego			brak	brak	brak	
Powiat kłodzki						
Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Kłodzku	tak	brak	brak	brak	brak	
Polsko-Czeska Wyższa Szkoła Biznesu w Nowej Rudzie Collegium GLACENSE	tak	brak	brak	brak	brak	

Źródło: Raport Centrum Badań Naukowych – SRC, *Konkurencja lokalna PWSZ im. A. Silesiusa w Wałbrzychu*, 2012

Tabela 5. Otoczenie konkurencyjne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu według oferty edukacyjnej

	Studia I stopnia (licencjackie)	Studia I stopnia (inżynierskie)	Studia II stopnia (magisterskie)	Studia doktoranckie
Powiat wałbrzyski				
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu	• Dziennikarstwo i komunikacja społeczna • Administracja • Filologia • Kosmetologia • Pedagogika • Politologia • Techniki dentystyczne* • Turystyka i rekreacja	• Architektura krajobrazu • Bezpieczeństwo i higiena pracy • Gospodarka przestrzenna • Logistyka	• Administracja	brak
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości	• Fizjoterapia • Pedagogika • Zarządzanie • Administracja • Finanse i rachunkowość	brak	• Zarządzanie • Pedagogika	brak
Politechnika Wrocławska – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Wałbrzychu	• Budownictwo • Inżynieria środowiska • Mechanika i budowa maszyn • Zarządzanie i inżynieria produkcji	• Budownictwo • Inżynieria środowiska • Mechanika i budowa maszyn • Zarządzanie i inżynieria produkcji	brak	brak
Powiat świdnicki				
Wyższa Szkoła Technologii Teleinformatycznych w Świdnicy	• Ekonomia	Informatyka	brak	brak
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Świdnicy	• Zarządzanie	brak	brak	brak
Społeczna Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Łodzi – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Świdnicy	• Zarządzanie • Pedagogika	brak	• Zarządzanie • Pedagogika	Uczelnia prowadzi seminaria doktoranckie
Powiat jeleniogórski				
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu – Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze	• Ekonomia • Zarządzanie	brak	• Ekonomia • Zarządzanie	W dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia

Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze	• Dziennikarstwo i komunikacja społeczna • Filologia • Pedagogika • Fizjoterapia • Pielęgniarstwo • Wychowanie fizyczne	• Edukacja techniczno-informatyczna • Inżynieria bezpieczeństwa	brak	brak
Politechnika Wrocławska – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Jeleniej Górze	• Zarządzanie „Uniwersytet Nysa" w języku angielskim	• Budownictwo • Elektronika i Telekomunikacja • Inżynieria środowiska • Transport	brak	brak
Wyższa Szkoła Menedżerska w Jeleniej Górze	• Bezpieczeństwo narodowe • Matematyka	• Zarządzanie i inżynieria produkcji	brak	brak
Powiat dzierżoniowski				
brak uczelni				
Powiat ząbkowicki				
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Ząbkowicach Śląskich	• Pedagogika	brak	• Filologia • Pedagogika • Politologia	brak
Powiat legnicki				
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy	• Administracja • Bezpieczeństwo wewnętrzne • Ekonomia • Filologia • Pedagogika • Pielęgniarstwo • Ratownictwo medyczne • Turystyka i rekreacja • Zarządzanie • Zdrowie publiczne*	• Ochrona środowiska • Informatyka • Zarządzanie i inżynieria produkcji	• Zarządzanie i inżynieria produkcji • Administracja* • Pedagogika	brak
Wyższa Szkoła Menedżerska w Legnicy	• Pedagogika • Ekonomia • Zarządzanie • Socjologia • Filologie obce	• Architektura i urbanistyka • Transport • Zarządzanie • Informatyka	Pedagogika Prawo Zarządzanie	brak
Politechnika Wrocławska – Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Legnicy	• brak	• Budownictwo • Elektrotechnika • Górnictwo i geologia • Mechanika i budowa maszyn	brak	brak
Wyższa Szkoła Medyczna w Legnicy	• Ratownictwo medyczne • Pielęgniarstwo	brak	• Pielęgniarstwo uzupełniające	brak
Powiat polkowicki				

Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach	• Stosunki międzynarodowe • Administracja	• Mechatronika • Informatyka	• Stosunki międzynarodowe (w przygotowaniu)	brak
Powiat głogowski				
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie	• Ekonomia • Grafika • Kulturoznawstwo • Pedagogika • Edukacja artystyczna w zakresie sztuk planistycznych	• Automatyka Robotyka • Metalurgia	• Ekonomia • Grafika • Kulturoznawstwo • Edukacja artystyczna w zakresie sztuk planistycznych	brak
Powiat bolesławiecki				
Społeczna Akademia Nauk, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Bolesławcu	• Pedagogika • Zarządzanie	• brak	brak	brak
Akademia Górniczo-Hutnicza, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Bolesławcu	• brak	• Technologia chemiczna • Górnictwo i geologia	brak	brak
Powiat lubiński				
Uczelnia Zawodowa Zagłębia Miedziowego w Lubiniu	• Pedagogika • Zarządzanie	• Zarządzanie i inżynieria produkcji • Górnictwo i geologia	brak	brak
Powiat kłodzki				
Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Kłodzku	• Dziennikarstwo i komunikacja społeczna • Turystyka i rekreacja • Zarządzanie	brak	brak	brak
Polsko-Czeska Wyższa Szkoła Biznesu w Nowej Rudzie „Collegium GLACENSE”	• Zarządzanie • Wychowanie fizyczne	brak	brak	brak

***po uzyskaniu zgody przez MNiSW**
Źródło: Raport Centrum Badań Naukowych – SRC, *Konkurencja lokalna PWSZ im. A. Silesiusa w Wałbrzychu*, **2012**

Na podstawie powyższych danych można ustalić powtarzalność kierunków w ofercie szkół wyższych zlokalizowanych w bliskich powiatach (tab. 6). Duża powtarzalność może świadczyć o gasnącej atrakcyjności (duże natężenie konkurencji).

Tabela 6. Powtarzalność kierunków realizowanych przez PWSZ AS w Wałbrzychu wobec oferty innych szkół wyższych w bliskich powiatach

Kierunek na PWSZ AS w Wałbrzychu i liczba powtórzeń
Studia I stopnia (licencjackie i inżynierskie) • Dziennikarstwo i komunikacja społeczna – 3 • Administracja – 3 • Filologia – 3 • Kosmetologia – 0 • Pedagogika – 9 • Politologia – 0 • Techniki dentystyczne* – 0 • Turystyka i rekreacja – 3 • Architektura krajobrazu – 1 • Bezpieczeństwo i higiena pracy – 2 • Gospodarka przestrzenna – 0 • Logistyka – 0
Studia II stopnia • Administracja – 1

Źródło: opracowanie własne

Konfrontując powyższe informacje z opisanymi wcześniej trendami na rynku pracy można wyraźnie wyodrębnić te kierunki, które mogą cieszyć się większą niż inne popularnością. Do takich kierunków można zaliczyć:

- kosmetologię,
- techniki dentystyczne,
- logistykę.

Na podstawie badań rynku edukacyjnego w Polsce, przy uwzględnieniu tendencji w ich otoczeniu, można przedstawić listę kluczowych czynników sukcesu (KCS) dla tego sektora. Do najważniejszych cech gwarantujących sukces Uczelni można zaliczyć:

- wysokie noty jakościowe dla procesów dydaktycznych i naukowych,
- unikatowość kierunku na studiach licencjackich i magisterskich,
- silna i stabilna własna kadra naukowa,
- intensywna promocja oferty,
- głęboka i zorganizowana w sugerowanych prawem formach współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Ważąc wymienione cechy można ustalić te, które aktualnie i w przyszłości w największym stopniu wpłyną na konkurencyjność Uczelni.

Tabela 7. Kluczowe czynniki sukcesu dla podmiotów szkolnictwa wyższego w Polsce

Czynnik sukcesu	Waga aktualna (0-1)	Waga przyszła
wysokie noty jakościowe dla procesów dydaktycznych i naukowych	0,2	0,2 →
unikatowość kierunku na studiach licencjackich i magisterskich	0,3	0,2 ↘
silna i stabilna własna kadra naukowa	0,1	0,3 ↗
intensywna promocja oferty	0,3	0,1 ↘
głęboka i zorganizowana w sugerowanych prawem formach współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym	0,1	0,2 ↗

Źródło: opracowanie własne

Opisane czynniki sukcesu uczelni w Polsce, wraz z ich tendencjami powinny być brane pod uwagę przy ocenie aktualnego i przyszłego potencjału PWSZ AS w Wałbrzychu.

Dostawcy

Dostawcami Uczelni na poziomie studiów licencjackich są szkoły średnie. Dane, które powinny podlegać szczególnej obserwacji to dynamika przystępujących do matury w pobliskich powiatach. Liczba ta pozwala bowiem na ocenę skuteczności działań rekrutacyjnych, uwzględniającą zmiany ilościowe po stronie popytu.

Poniżej zaprezentowano zmianę w liczebności maturzystów w pobliskich powiatach (rok 2010 i 2011).

Tabela 8. Liczba przystępujących do matury po raz pierwszy w wybranych powiatach – bliskich Uczelni

Województwo/powiat	2010	%	2011	%
województwo dolnośląskie	24 970	100%	24 772	100%
powiat bolesławiecki	852	3,41%	819	3,31%
powiat dzierżoniowski	810	3,24%	771	3,11%
powiat głogowski	1 136	4,55%	1 190	4,80%
powiat górowski	267	1,07%	310	1,25%
powiat jaworski	419	1,68%	419	1,69%
powiat jeleniogórski	150	0,60%	161	0,65%
powiat kamiennogórski	323	1,29%	318	1,28%
powiat kłodzki	1 380	5,53%	1 366	5,51%
powiat legnicki	162	0,65%	133	0,55%
powiat lubański	468	1,87%	511	2,06%
powiat lubiński	1 296	5,19%	1 211	4,89%
powiat lwówecki	361	1,45%	293	1,18%
powiat milicki	394	1,58%	300	1,21%
powiat oleśnicki	1 015	4,06%	984	3,97%
powiat oławski	574	2,30%	478	1,93%
powiat polkowicki	340	1,36%	237	0,96%
powiat strzeliński	364	1,46%	360	1,45%
powiat średzki	208	0,83%	202	0,82%
powiat świdnicki	1 557	6,24%	1545	6.24%
powiat trzebnicki	387	1,55%	415	1,68%
powiat wałbrzyski	1 422	5,69%	1 348	5,44%
powiat wołowski	382	1,53%	330	1,33%
powiat wrocławski	152	0,61%	124	0,50%
powiat ząbkowicki	537	2,15%	536	2,16%
powiat zgorzelecki	839	3,36%	840	3,39%
powiat złotoryjski	312	1,25%	323	1,30%
Miasto Jelenia Góra	1 298	5,20%	1 183	4,78%
Miasto Legnica	1 477	5,92%	1 593	6,43%
Miasto Wrocław	6 088	24,38%	6 472	26,13%

Źródło: Okręgowa Komisja Egzaminacyjna we Wrocławiu, dane z 2011 r.

Jak wynika z przedstawionej tabeli od 2010 r. obserwuje się spadek liczby maturzystów. Spadek ten będzie również widoczny w 2012 roku (dane można uzupełnić w kwietniu kiedy to Okręgowa Komisja Egzaminacyjna we Wrocławiu opublikuje statystyki w postaci liczby osób przystępujących do matury po raz pierwszy w roku 2012).

Opisana sytuacja przyczyni się do intensyfikacji konkurencji uczelni o absolwentów szkół średnich w większym, niż dotychczasowy, zasięgu geograficznym.

Popyt – rynek pracy

Ponieważ uczelnie kształcą przyszłych pracowników na potrzeby rynku pracy, w tym głównie lokalnego, należy poznać zapotrzebowanie rynku na określone kwalifikacje i kompetencje. Wykorzystanie wiedzy w tym zakresie poprawia spójność działalności Uczelni i jej otoczenia społeczno-gospodarczego, a docelowo może wpłynąć na poziom bezrobocia wśród absolwentów uczelni.

Zawarte w tabeli 9 informacje opublikowano w 2012 roku na stronie Powiatowego Urzędu Pracy w Wałbrzychu (www.urzadpracy.pl). Ranking ten dotyczy zawodów deficytowych i nadwyżkowych w powiecie wałbrzyskim w 2011 roku. Celem przygotowywania przez PUP tego typu raportów jest obserwowanie zjawisk zachodzących na rynku pracy dotyczących kształtowania popytu na pracę i podaż zasobów pracy w przekroju terytorialno-zawodowym oraz formułowanie na tej podstawie ocen, wniosków i krótkotrwałych prognoz niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania i dopasowania szkoleń dla bezrobotnych oraz kształcenia zawodowego. Materiał ten może stanowić podstawę do m.in. opracowywania nowych kierunków kształcenia.

Tabela 9. Skala bezrobotnych według zawodów (Wałbrzych 2011)

Lp.	Ogółem	Nazwa zawodu
1	2423	Bez zawodu
2	768	Sprzedawca
3	298	Krawiec
4	278	Murarz
5	240	Górnik eksploatacji podziemnej
6	231	Ślusarz
7	182	Szwaczka
8	162	Robotnik budowlany
9	161	Kucharz
10	154	Robotnik gospodarczy
11	146	Ekonomista
12	137	Sprzątaczka biurowa
13	117	Technik mechanik
14	114	Technik prac biurowych
15	105	Technik ekonomista
16	95	Pedagog
17	94	Magazynier
18	91	Piekarz
19	86	Fryzjer
20	84	Mechanik samochodów osobowych
21	80	Ceramik wyrobów użytkowych i ozdobnych
22	79	Pozostali mechanicy samochodów
23	78	Technik budownictwa
24	77	Pakowacz
25	76	Stolarz
26	76	Zdobnik ceramiki
27	70	Cukiernik
28	69	Tokarz w metalu
29	66	Technik administracji
30	65	Malarz biurowy

Źródło: Dane Powiatowego Urzędu Pracy w Wałbrzychu, 2012 (www.urzadpracy.pl)

Najliczniejszą grupę stanowią osoby bez zawodu oraz z zawodem sprzedawcy. Liczną grupę bezrobotnych stanowią również ekonomiści, pedagodzy, magazynierzy oraz pracownicy administracji. Poniżej w tabeli przedstawiono strukturę bezrobotnych według podziału na grupy zawodowe. Największe bezrobocie było w niżej wymienionych grupach.

Tabela 10. Struktura bezrobotnych według podziału na grupy zawodowe (Wałbrzych 2011)

Lp.	Bezrobotni ogółem	Nazwa grupy zawodów
1	9,9914%	Sprzedawcy i pokrewni
2	9,9603%	Robotnicy w przetwórstwie spożywczy, obróbce drewna, produkcji wyrobów tekstylnych i pokrewni.
3	8,8328%	Robotnicy obróbki metali, mechanicy maszyn i urządzeń i pokrewni
4	8,0922%	Robotnicy budowlani i pokrewni (z wyłączeniem elektryków)
5	6,8761%	Pracownicy usług osobistych
6	6,6990%	Robotnicy pomocniczy w górnictwie, przemyśle, budownictwie i transporcie
7	6,2459%	Średni personel nauk fizycznych, chemicznych i technicznych
8	5,5494%	Operatorzy maszyn i urządzeń wydobywczych i przetwórczych
9	4,1896%	Rzemieślnicy i robotnicy poligraficzni
10	3,3718%	Średni personel do spraw biznesu i administracji
11	2,8526%	Specjaliści z dziedziny prawa, dziedzin społecznych i kultury
12	2,6863%	Pomoce domowe i sprzątaczki
13	2,4099%	Elektrycy i elektronicy
14	2,3214%	Kierownicy i operatorzy pojazdów
15	2,1335%	Specjaliści ds. ekonomicznych i zarządzania
16	1,9014%	Ładowacze nieczystości i inni pracownicy przy prostych pracach
17	1,8239%	Specjaliści nauczania i wychowania
18	1,7466%	Sekretarki, operatorzy urządzeń biurowych i pokrewni
19	1,4702%	Pracownicy do spraw finansowo-statystycznych i ewidencji materiałowej
20	1,1831%	Średni personel ds. zdrowia
21	1,1720%	Specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych
22	1,0833%	Rolnicy produkcji
23	1,0725%	Pracownicy obsługi klienta
24	0,7959%	Specjaliści ds. zdrowia
25	0,7628%	Monterzy
26	0,7407%	Pracownicy usług ochrony
27	0,7296%	Pracownicy pomocniczy przygotowujący posiłki
28	0,6632%	Technicy informatycy
29	0,5639%	Średni personel z dziedziny prawa, spraw społecznych, kultury i pokrewny
30	0,5417%	Leśnicy i rybacy
31	0,3317%	Pozostali pracownicy obsługi klienta
32	0,3206%	Pracownicy opieki osobistej i pokrewni
33	0,2100%	Kierowcy ds. zarządzania i handlu
34	0,1327%	Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i dyrektorzy generalni

Źródło: Dane Powiatowego Urzędu Pracy w Wałbrzychu, 2012 (www.urzadpracy.pl)

W 2011 r. największy liczbowo napływ bezrobotnych w powiecie wałbrzyskim wynosił ogółem 4 478 osób bez zawodu. Wśród interesujących nas zawodów odnotowano również: sprzedawca (1 031), ekonomista (203), pedagog (172), technik ekonomista (167), magazynier (139), technik ochrony środowiska (92), specjalista administracji biurowej (85).

W 2011 r. do Powiatowego Urzędu Pracy wpłynęło najwięcej ofert pracy dla zawodów nie związanych z oferowanymi przez uczelnie kierunkami. Z ofert pracy, które mogą odpowiadać absolwentom ukończonych kierunków studiów znalazły się: sprzedawca (615 ofert), przedstawiciel handlowy (362 oferty), doradca klienta (58 ofert), kontroler jakości wyrobów mechanicznych (45 ofert), technik administracji (31 ofert). Wśród ofert pracy wg grup zawodowych w powiecie wałbrzyskim w 2011 r. 10,41% stanowiły oferty pracy dla sprzedawców i pokrewnych, jedynie 4,33% stanowiły oferty dla średniego personelu ds. biznesu i administracji. Najmniej ofert pracy stanowiły:

- 0,9235% oferty dla pracowników średniego szczebla nauk fizycznych, chemicznych i technicznych.
- 0,8508% oferty dla specjalistów ds. ekonomicznych i zarządzania
- 0,3890% oferty dla średniego personelu z dziedziny prawa, spraw społecznych, kultury i pokrewnych
- 0,3649% ofert dla specjalistów nauk fizycznych, matematycznych i technicznych
- 0,2189% kierownicy ds. produkcji i usług
- 0,1581% kierownicy w branży hotelarskiej, handlu i innych branżach usługowych.

Wśród **zawodów deficytowych** (zawód, na który występuje na rynku pracy wyższe zapotrzebowanie niż liczba osób poszukujących pracy w tym zawodzie) w powiecie wałbrzyskim przeważają zawody w kierunkach, których wyższe uczelnie nie kształcą, takie jak: kolporter, cieśla, pracownik ochrony, pomocnicy robotnik, kierowca operator wózków jezdniowych itp. Są to zawody dla absolwentów średnich szkół zawodowych. Mniejszy deficyt wymienia się wśród takich zawodów jak: konsultant/agent sprzedaży bezpośredniej, główny księgowy, przedstawiciel handlowy, specjalista ds. sprzedaży, doradca klienta, kasjer bankowy, do których przygotowani są absolwenci PWSZ AS.

Wśród **zawodów nadwyżkowych** (zawód, na który występuje na rynku pracy mniejsze zapotrzebowanie niż liczba osób poszukujących pracy) w powiecie wałbrzyskim przeważają zawody takie jak: krawiec oraz specjalista ds. administracji publicznej. Wśród zawodów, w kierunkach których prowadzone są nabory na studia można wymienić: technik hotelarstwa, technik informatyk, specjalista ds. reklamy, inżynier inżynierii środowiska, inżynier mechanik, inżynier inżynierii chemicznej, specjalista ds. rachunkowości.

Raport Powiatowego Urzędu Pracy w Wałbrzychu wyszczególnił również **zawody w równowadze**, czyli takie, na które na danym rynku pracy występuje takie samo zapotrzebowanie. Wymienia się w nich zawody takie jak: geolog, logistyk, oligofrenopedagog (nauczyciel osób z niepełnosprawnością intelektualną), wychowawca w placówkach oświatowych, opiekun klienta, asystent zarządu.

ZALECENIA:

Przegląd lokalnego rynku pracy może posłużyć do weryfikacji oferty dydaktycznej Uczelni. Wnioskowanie na podstawie wskaźników bezrobocia i pochodnych powinno jednak zostać zweryfikowane o trendy na globalnym i krajowym rynku pracy. Fakt, iż dany zawód nie cechuje duża liczba zapytań, nie musi oznaczać, iż jest on nieatrakcyjny, a np. znajduje się we wczesnej fazie rozwoju na rynku pracy. Dane z rynku pracy można wykorzystać również do promocji kierunków, korzystnie prezentujących się w tym obszarze. Obraz rynku pracy może stanowić przekonujące narzędzie promocji miasta i okolic wobec potencjalnych inwestorów (np. wspólna inicjatywa Uczelni i miasta).

4.3. ANALIZA POTENCJAŁU

Przesłanki powstania i prawne podstawy funkcjonowania

Podstawą prawną pierwszych lat funkcjonowania Uczelni była Ustawa *O wyższych szkołach zawodowych* z dn. 26 czerwca 1997 r.[7] Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałbrzychu została utworzona na mocy Rozporządzenia Rady Ministrów z dn. 15 czerwca 1999 r.[8]. W chwili obecnej podstawą prawną działalności Uczelni jest ustawa z dn. 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym[9] w znacznym stopniu znowelizowana ustawą z dnia 18 marca 2011 r.[10] oraz inne przepisy dotyczące szkół wyższych, a także uchwalony przez Senat statut Uczelni[11] oraz Regulamin studiów[12].

Wśród wielu przyczyn stworzenia PWSZ AS w Wałbrzychu wymienia się głównie:

1. hamujący przekształcenia i rozwój w regionie niski, zaledwie kilkunastoprocentowy na poziomie wyższym współczynnik skolaryzacji[13],
2. trzykrotnie niższy niż średni krajowy kilkuprocentowy wskaźnik mieszkańców z wyższym wykształceniem,
3. wyż demograficzny,
4. potrzebę przybliżenia studiów mniej zamożnym absolwentom szkół średnich,
5. stworzenie potencjalnych ośrodków kulturotwórczych w mieście, które utraciło prawa wojewódzkie.

PWSZ AS w Wałbrzychu powstała w rezultacie połączenia Kolegium Nauczycielskiego oraz Nauczycielskiego Kolegium Języków Obcych, które stały się podstawą samodzielnej uczelni publicznej. Powstanie było możliwe dzięki życzliwemu wsparciu uniwersytetów: Wrocławskiego i Opolskiego oraz ówczesnej Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Tadeusza Kotarbińskiego w Zielonej Górze, skąd wywodził się pierwszy długoletni rektor Uczelni, prof. dr hab. Czesław P. Dutka.

Obowiązujące od 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* doprowadziło (w latach 2004–2005) do przekształcenia dotychczasowych specjalności zawodowych w kierunki studiów wraz ze specjalnościami i specjalizacjami (głównie nauczycielską). Zapewniło to absolwentom PWSZ AS nie tylko pełnoprawny i równy dostęp do studiów II stopnia (studia magisterskie), ale także konieczność wysokiego poziomu wykształcenia licencjuszy, który nie powinien różnić się od poziomu absolwentów szkół akademickich regularnie monitowanego przez Państwową Komisję Akredytacyjną (dalej jako PKA). W ten sposób Uczelnia wypełnia rzetelnie zalecenia obowiązującej od 1999 r. Deklaracji Bolońskiej dbającej o zasady spójności systemu szkolnictwa wyższego w odniesieniu do trójstopniowej struktury studiów. Wdrażanie wskazań Procesu Bolońskiego było zakłócane m.in. przez pojawianie się projektów wyłączenia PWSZ spod kurateli MNiSW i prze-

[7] Ustawa o wyższych szkołach zawodowych z dn. 26 czerwca 1997 r. (Dz. U. 1997, Nr 96, poz. 590).

[8] Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 15 czerwca 1999 r. w sprawie utworzenia Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Wałbrzychu (Dz. U. 1999 r., Nr 55, poz. 578). W pierwszym roku działalności Uczelnia prowadziła kształcenie na pięciu specjalnościach zawodowych o profilu humanistycznym.

[9] Prawo o szkolnictwie wyższym z dn. 27 lipca 2005 r. (Dz. U. 2005, Nr 164, poz. 1365 z późn. zmianami).

[10] Ustawa z dnia 18 marca 2011 r.o zmianie ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. nr 84 poz. 455)

[11] Statut Uczelni został zatwierdzony przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Decyzja DSW-1/07-410/97/07 z dn. 19 czerwca 2007 r.

[12] Regulamin studiów został zatwierdzony przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Decyzja MNiSW-DNS-WUP-623-891-1/LB/09 z dn. 18 lutego 2009 r.

[13] Miarą powszechności kształcenia są współczynniki skolaryzacji. Współczynnik skolaryzacji brutto jest to wyrażony procentowo stosunek wszystkich osób uczących się na danym poziomie do całej populacji (według stanu na dzień 31 grudnia) osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia. Współczynnik skolaryzacji netto to stosunek procentowy liczby studentów w nominalnym wieku kształcenia na danym poziomie do liczby ludności zdefiniowanej, jak przy współczynniku skolaryzacji brutto, czyli do całej populacji osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia.

niesienia ich pod nadzór wojewódzkich urzędów marszałkowskich[14]. Nieuchronną konsekwencją byłoby ograniczenie autonomii tych uczelni, szybka degradacja do roli szkół pomaturalnych, a tym samym ograniczenie możliwości kontynuowania studiów w uczelniach akademickich, co narusza podstawy i zasady spójności systemu szkolnictwa wyższego, określone w Deklaracji Bolońskiej.

W roku akademickim 2008/2009 powołano w Uczelni cztery instytuty[15] w ramach, których funkcjonuje dziewięć kierunków studiów licencjackich (od roku 2011/2012 dziesięć kierunków), w tym trzy o profilu inżynierskim (architektura krajobrazu, logistyka, BHP)[16] oraz studia II stopnia na kierunku administracja (od roku akademickiego 2011/2012). Realizacja toku studiów odbywa się z zachowaniem wszystkich zasad Procesu Bolońskiego. Narzędziem pomocnym, przy opracowywaniu, opisywaniu i realizacji programów studiów jest Europejski System Transferu i Akumulacji Punktów (dalej jako ECTS), który jest stosowany w odniesieniu do wszystkich programów studiów, bez względu na ich rodzaj, formę (stacjonarne, niestacjonarne) oraz warunki kształcenia (formalne, nieformalne)[17]. Przejrzystość procesu i efektów kształcenia opartych na obowiązujących standardach kształcenia z 2007 roku[18] wielokrotnie sprawdzała podczas okresowej oceny PKA. Wszystkie dotychczas wizytowane kierunki studiów uzyskały pozytywną ocenę. Pozytywnie zaopiniowano również wnioski o utworzenie nowych kierunków studiów (logistyki – 2008 r., architektura krajobrazu, kosmetologia – 2009 r., bezpieczeństwo i higiena pracy – 2010 r., dziennikarstwo i komunikacja społeczna – 2011 r., administracja (studia II stopnia) – 2011 r., gospodarka przestrzenna – 2011 r.), które tym samym spełniły wszystkie warunki zawarte w Rozporządzeniu Ministra z 2006 r.[19] oraz uchwały PKA.

Uczelnia rozpoczynała działalność w roku akademickim 1999/2000 z liczbą 532 studentów kilku specjalności zawodowych o profilu humanistycznym: język polski, język angielski, język niemiecki, język francuski, pedagogika opiekuńczo-wychowawcza, organizacja i obsługa ruchu turystycznego. W roku akademickim 2011/2012 (stan na styczeń 2012 r.) liczba studentów wynosiła 2 411 studentów, którzy są kształceni w systemie studiów stacjonarnych i niestacjonarnych na dziesięciu kierunkach (administracja – studia I i II stopnia, architektura krajobrazu, filologia (angielska, hiszpańska), kosmetologia, logistyka, pedagogika, politologia, turystyka i rekreacja, BHP). Zmiany w zakresie liczby studentów przedstawia tabela 11.

[14] Negatywną ocenę projektu zawiera m.in. sprawozdanie XIII Posiedzenia Plenarnego Zgromadzenia Konferencji Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych (dalej jako KRePSZ), które odbyło się 28-30 stycznia w Wałbrzychu.

[15] Zarządzenie Rektora nr 33/2008 z dn. 1 września 2008 r. w sprawie zmian organizacyjnych w PWSZ AS.

[16] Oferta dydaktyczna wszystkich krajowych PWSZ to obecnie 40 kierunków studiów z grona 118 ujętych w ministerialnych wykazie.

[17] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dn. 3 października 2006 r. w sprawie warunków i trybu przenoszenia osiągnięć studenta (Dz. U. 2006 r., Nr 187, poz. 1385).

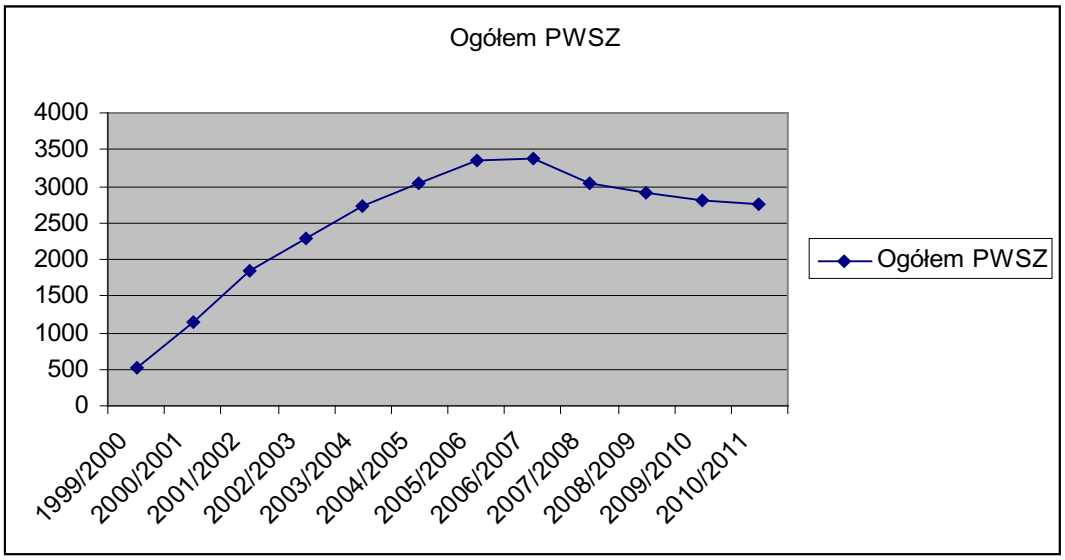
[18] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dn. 12 lipca 2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków studiów oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, aby prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki (Dz. U. 2007 r., Nr 164, poz. 1166 z późn. zm.).

[19] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dn. 27 lipca 2006 r. w sprawie warunków, jakie muszą spełniać jednostki organizacyjne uczelni, aby prowadzić studia na określonym kierunku i poziomie kształcenia (Dz.U. 2006, Nr 144, poz. 1048).

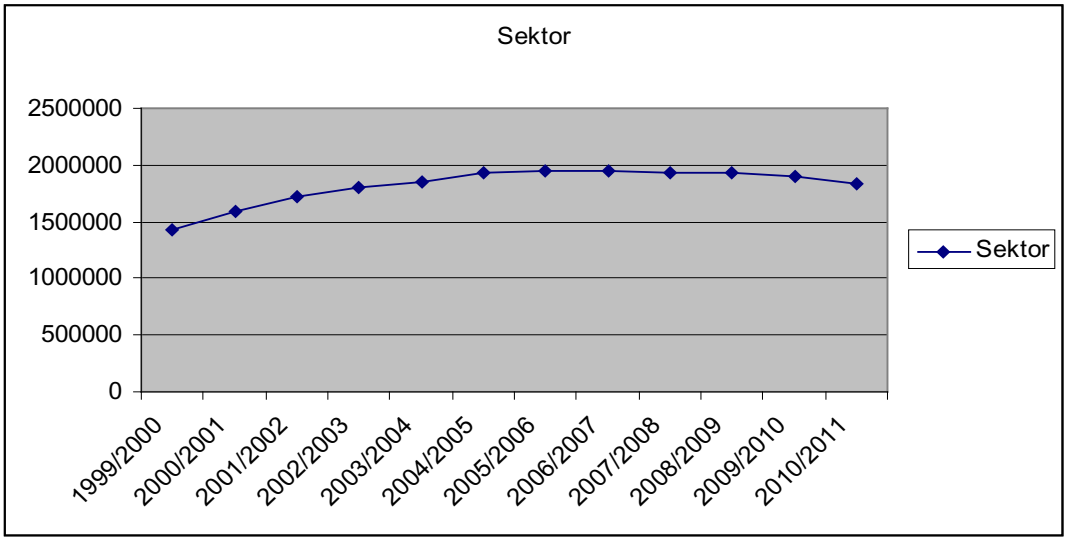
Tabela 11. Liczba studentów w PWSZ AS w Wałbrzychu (lata 1999–2012)

Rok akademicki	Stacjonarne	Niestacjonarne	Wieczorowe	Ogółem PWSZ	%	Ogółem sektor
1999/2000	318 (60%)	152 (29%)	62 (11%)	**532**	0,04	**1 431 900**
2000/2001	661 (58%)	335 (30%)	135 (12%)	**1 131**	0,07	**1 584 800**
2001/2002	1 160 (63%)	499 (27%)	183 (10%)	**1 842**	0,11	**1 718 700**
2002/2003	1 482 (65%)	651 (28%)	151 (7%)	**2 284**	0,13	**1 800 500**
2003/2004	1 938 (71%)	736 (27%)	66 (2%)	**2 740**	0,15	**1 858 700**
2004/2005	2 324 (76%)	719 (24%)	-	**3 043**	0,16	**1 926 100**
2005/2006	2 671 (79%)	689 (21%)	-	**3 360**	0,17	**1 953 800**
2006/2007	2 621 (78%)	746 (22%)	-	**3 367**	0,17	**1 941 445**
2007/2008	2 264 (75%)	762 (25%)	-	**3 026**	0,16	**1 937 404**
2008/2009	1 930 (67%)	968 (33%)	-	**2 898**	0,15	**1 927 762**
2009/2010	1 891 (67%)	919 (33%)	-	**2 810**	0,15	**1 900 014**
2010/2011	1 779 (65%)	973 (35%)	-	**2 752**	0,15	**1 841 300**
2011/2012	1 573 (65%0	838 (35%)	-	**2 411**	-	**-**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych oraz MNiSW 2012



Rys. 1. Trend liczby studentów w latach 1999–2011 studiujących w PWSZ AS w Wałbrzychu
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MNiSW 2012



Rys. 2. Trend liczby studentów w latach 1999–2011 studiujących w polskich szkołach wyższych
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MNiSW 2012

Jak widać na powyższych rysunkach trend dotyczący liczby studentów w Uczelni i całym sektorze jest zgodny. Oznacza to, iż Uczelnię dotykają te same zjawiska i przynoszą podobne, jak u innych podmiotów rynku, konsekwencje. Luka zgodności potwierdza, iż Uczelnia nie odbiega od standardów funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce, oznacza jednak również, iż do tej pory nie podjęła skutecznych działań by wyróżnić ofertę i poprawić swoją konkurencyjność.

Zainteresowanie poszczególnymi kierunkami studiów było i jest zbieżne z ogólnopolskimi trendami. Początkowo Uczelnia notowała ogromne zainteresowanie kierunkami humanistycznymi (głównie pedagogiką), w chwili obecnej obserwujemy zwrot ku kierunkom inżynierskim (logistyka, BHP, architektura krajobrazu). W ciągu 13 lat istnienia na stałym poziomie zainteresowania plasuje się administracja oraz logistyka. Od kilku lat coraz mniej kandydatów wybiera studia filologiczne oraz politologię.

Źródła finansowania oraz system zarządzania

Wałbrzyska PWSZ AS, podobnie jak wszystkie publiczne uczelnie, jest zaliczana do sektora finansów publicznych w świetle postanowień ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zmianami). Kwestie dotyczące poziomu wynagrodzeń pracowników ze stosunku pracy wynikają z rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 grudnia 2006 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej[20]. W odniesieniu do środków na działalność dydaktyczną obowiązuje Rozporządzenie Ministra z dn. 9 maja 2008 r. w sprawie zasad podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych[21]. Kryteriami algorytmu podziału pomiędzy uczelnie zawodowe jest:

- wysokość dotacji z bieżącego roku (tzw. stała przeniesienia 0,700),
- liczba studentów i doktorantów (0,090),
- liczebność kadry akademickiej (0,090),
- wskaźnik tzw. zrównoważonego rozwoju (stosunek kadry do studentów – 0,120).

Podstawą finansowania Uczelni jest dotacja podmiotowa z budżetu państwa na działalność dydaktyczną oraz pomoc materialną dla studentów, a także dotacja celowa na działalność inwestycyjną, głównie w zakresie inwestycji budowlanych. Źródłem finansowania są też środki pozabudżetowe, m.in. z programu Erasmus (od 2007/2008 r.) oraz środki pochodzące z funduszy pomocowych Unii Europejskiej.

Tabela nr 12 (a, b) zawiera zestawienie pozyskanych przez Uczelnię środków pochodzących z programów operacyjnych zarządzanych przez władze publiczne.

Tabela 12a. Środki pozyskane w ramach programów operacyjnych zarządzanych przez władze publiczne. Uczelnia jako partner prowadzący projekt

Nazwa projektu	Nr umowy	Wartość całkowita	Źródła finansowania
Partnerstwo MUFLON	EQ/0489/D/d2/2005	5 218 578 zł	Inicjatywa wspólnotowa EQUAL
Profesjonalna opieka nad seniorami	Z/2.02/III/2.1/35/05/U/11/05	711 482,1 zł	Europejski Fundusz Społeczny
Wzrost kwalifikacji zawodowych przez naukę języków obcych w powiecie wałbrzyskim	Z/2.02/II/2.1/26/04/U/5/04	492 752,34 zł	Europejski Fundusz Społeczny

Źródło: opracowanie własne

[20] Od stycznia 2012 r. wprowadzono nowe rozporządzenie w tej kwestii.

[21] Podziału dotacji dokonuje się na podobnych zasadach, ale zupełnie odrębnie dla pięciu grup uczelni podległych ministrowi, w tym szkół zawodowych.

Tabela 12 b. Samodzielny projekt Uczelni

Nazwa projektu	Nr umowy	Wartość całkowita	Źródła finansowania
Budowa sali audytoryjnej Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu	UDA-RPDS.07.01.00-02-009/08/00	6 341 338,86 zł*	Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013

*** końcowe rozliczenie projektu powinno nastąpić w 2012 r.**
Źródło: opracowanie własne

Co roku największy udział w kosztach uczelni stanowią koszty wynagrodzeń oraz innych świadczeń pracowniczych (tabela 13, 14).

Tabela 13. Struktura kosztów Uczelni (2008–2011)

Koszty	2008	2009	2010	2011	Struktura 2008	Struktura 2009	Struktura 2010	Struktura 2011
Wynagrodzenia, ubezpieczenie społeczne i inne świadczenia na rzecz pracowników	9.069,7	8.639,1	8.380,8	9.566,9	73,6	69,5	67,5	67,9
Usługi obce	1.230,1	1.492,5	1.654,1	1.150,0	9,9	12,0	13,3	8,2
Zużycie materiałów i energii	1.070,3	895,0	953,4	956,9	8,7	7,2	7,7	6,8
Koszty finansowe	0,2	5,6	0,3	9,5	0	0,1	0	0,1
Pozostałe koszty	953,4	1.391,0	1.426,2	2.401,1	7,8	11,2	11,5	17,0
Ogółem	**12.323,7**	**12.423,2**	**12.414,8**	**14.084,4**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Źródło: opracowanie własne

Przychody własne pozyskiwane w ramach działalności dydaktycznej (odpłatności za studia niestacjonarne, opłaty za powtarzanie zajęć, opłaty za wynajem sal na lokalną działalność oświatowo-kulturalną) prezentuje tabela nr 14.

W zakresie finansowania Uczelni wskazane byłoby podjęcie intensywniejszych działań mających na celu lepsze pozyskiwanie środków, zarówno finansowych, jak i materialnych, z samorządów lokalnych oraz regionalnych.

Tabela 14. Przychody Uczelni w latach 2008–2011

Przychody	2008	2009	2010	2011	Struktura 2008	Struktura 2009	Struktura 2010	Struktura 2011
Dotacja na działalność dydaktyczną	11.425,2	11.723,8	11.637,1	11.375,9	78,5	77,4	77,0	66,9
Dotacja na kształcenie studentów niepełnosprawnych	163,1	129,8	163,5	151,3	1,1	0,9	1,1	0,9
Opłaty za usługi edukacyjne (w tym czesne)	2.371,0	2.559,0	2.677,5	2.977,7	16,3	16,9	17,7	17,5

Przychody finansowe	242,9	330,6	209,8	305,9	1,7	2,2	1,4	1,8
Pozostałe przychody	350,3	394,3	433,5	2.194,2	2,4	2,6	2,8	12,9
Ogółem	**14.552,5**	**15.137,5**	**15.121,4**	**17.005,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Przychody	Dynamika 2009:2008	Dynamika 2010:2009	Dynamika 2011:2010	Dynamika 2010:2008	Dynamika 2011:2008
Dotacja na działalność dydaktyczną	102,6	99,3	97,8	101,9	99,6
Dotacja na kształcenie studentów niepełnosprawnych	79,6	126,0	92,5	100,3	92,8
Opłaty za usługi edukacyjne (w tym czesne)	107,9	104,6	111,2	112,9	125,6
Przychody finansowe	136,1	63,5	145,8	86,4	125,9
Pozostałe przychody	112,6	109,9	506,2	123,8	626,4
Ogółem	**104,0**	**99,9**	**112,5**	**103,9**	**116,9**

Źródło: opracowanie własne

POMOC MATERIALNA DLA STUDENTÓW

Podstawą prawną w zakresie udzielania pomocy materialnej dla studentów jest Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.) oraz Regulamin ustalania wysokości, przyznawania i wypłacania świadczeń pomocy materialnej dla studentów ustalany przez rektora w porozumieniu z uczelnianym organem samorządu studenckiego na podstawie ustawowego upoważnienia[22] (tab. 15–16, rys. 3).

W ramach pomocy materialnej studenci otrzymują bezpośrednią bezzwrotną pomoc materialną w formie:

- stypendium socjalnego,
- stypendium za wyniki w nauce lub sporcie[23],
- stypendium specjalne dla osób niepełnosprawnych
- stypendium na wyżywienie,
- stypendium mieszkaniowe,
- zapomogę z tytułu_urodzenia dziecka, śmierć rodzica itp.

[22] Art. 186 Prawa o szkolnictwie wyższym (Dz. U. 2005, Nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).

[23] W skali krajowej stypendia za wyniki w nauce lub sporcie otrzymuje ok. 13% studentów. Zdaniem ekspertów mają one dość niski próg wymagań i są relatywnie niewysokie co sprawia, że nie są efektywnym narzędziem motywacyjnym.

Tabela 15 . Liczba studentów otrzymujących stypendia w roku 2009

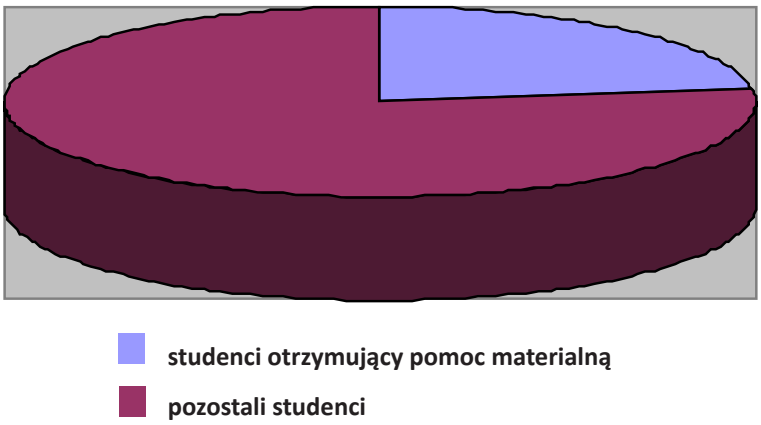
Liczba studentów ogółem		Liczba studentów otrzymujących stypendia		Liczba studentów otrzymujących zapomogi	
		Ogółem	%*	Ogółem	%**
Studia stacjonarne	1 889	439	15,6	35	1,2
Studia niestacjonarne	920	162	5,7	7	0,2
Razem	2 809	601	21,3	42	1,4

*** w stosunku do ogólnej liczby studentów**
Źródło: opracowanie własne

Tabela 16. Liczba studentów otrzymujących stypendia w roku 2010

Liczba studentów ogółem		Liczba studentów otrzymujących stypendia		Liczba studentów otrzymujących zapomogi	
		Ogółem	%**	Ogółem	%*
Studia stacjonarne	1 779	431	15,7	29	1,1
Studia niestacjonarne	973	166	6,0	11	0,4
Razem	2 752	597	21,7	40	1,5

*** w stosunku do ogólnej liczby studentów**
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Stosunek studentów otrzymujących pomoc materialną do pozostałych studentów
Źródło: opracowanie własne

Stypendia socjalne trafiają częściej do studentów stacjonarnych (83,3%), niż niestacjonarnych (tab. 15–16). W systemie stypendialnym procentowy udział premii za dobrą naukę (stypendia naukowe) wynosi średnio (9%) i jest zbliżony do stypendiów socjalnych (10,3%). Studenci uzyskujący najwyższe wyniki w nauce i wykazujący się wysoką aktywnością mogą ubiegać się o przyznanie specjalnego stypendium ministra za osiągnięcia w nauce oraz za wybitne osiągnięcia sportowe.

Znacznie mniejsze znaczenie mają kredyty. W roku akademickim 2009/2010 z tej pomocy zwrotnej skorzystało zaledwie 1,14% studentów. Z uwagi na zmianę przepisów dotyczących udzielania kredytów studenckich uczelnia dysponuje jedynie informacją liczbie 57 osób. Przeprowadzone badania wykazują, że system kredytów nie cieszy się popularnością u studentów z uwagi na wysokie koszty oraz szereg uwarunkowań o charakterze biurokratycznym[24].

[24] O przyznanie kredytu mogą ubiegać się studenci z niskimi dochodami w rodzinie, które w 2008 r. nie przekraczały 2 500 zł na osobę. Wysokość miesięcznej raty wynosi średnio 400–600 zł.

W związku z wejściem w życie nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, wprowadzono nowy *Regulamin ustalania wysokości, przyznawania i wypłacania świadczeń pomocy materialnej dla studentów Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu.* Od 1 października 2011 r. w ramach systemu pomocy materialnej:

- likwidacji uległo stypendium za wyniki w nauce lub sporcie. W zamian wprowadzone zostało stypendium rektora dla najlepszych studentów,
- stypendium rektora dla najlepszych studentów przyznawane będzie **wyłącznie** na wniosek studenta,
- stypendium rektora dla najlepszych studentów otrzyma łącznie maksymalnie 10% studentów danego kierunku (bez względu na rok i tryb kształcenia), w tym:
- nie więcej niż 7,5% liczby studentów każdego kierunku studiów, którzy uzyskali średnią ocen klasyfikującą ich na liście rankingowej,
- nie więcej niż 2,5% liczby studentów każdego kierunku studiów, którzy uzyskali największą liczbę punktów za osiągnięcia naukowe, artystyczne lub wysokie wyniki sportowe we współzawodnictwie międzynarodowym lub krajowym,
- likwidacji ulegnie stypendium na wyżywienie i stypendium mieszkaniowe – na rzecz jednego stypendium socjalnego, które w przypadku studentów stacjonarnych będzie można dodatkowo zwiększyć w związku z zamieszkiwaniem w akademiku lub innym obiekcie,
- wszystkie stypendia będą przyznawane **wyłącznie** na jednym kierunku i na jednej uczelni.

Opisany w niniejszym podrozdziale potencjał Uczelni należy poddać uwzględnionej ocenie przy wykorzystaniu wybranej metody analizy potencjału. Pozwoli to uwzględnić te elementy potencjału, które w największym stopniu decydują o konkurencyjności Uczelni. Powołując się na listę kluczowych czynników sukcesu na rynku edukacyjnym w obszarze szkolnictwa wyższego można ustalić aktualną i przyszłą pozycję konkurencyjną Uczelni (tab. 17).

Tabela 17. Ocena potencjału Uczelni przy wykorzystaniu dynamicznej analizy kluczowych czynników sukcesu

Czynnik sukcesu	Waga aktualna (0-1)	Aktualna ocena Uczelni (1-5)	Waga przyszła (0-1)	Przyszła ocena Uczelni (1-5)
wysokie noty jakościowe dla procesów dydaktycznych i naukowych	0,2	4/0,8	0,2	4/0,8
unikatowość kierunku na studiach licencjackich i magisterskich	0,3	3/0,9	0,2	3/0,6
silna i stabilna własna kadra naukowa	0,1	1/0,1	0,3	1/0,3
intensywna promocja oferty	0,3	4/1,2	0,1	4/0,4
głęboka i zorganizowana w sugerowanych prawem formach współpraca z otoczeniem biznesowym	0,1	2/0,2	0,2	2/0,4
		Suma ocen ważonych 3,2		**Suma ocen ważonych 2,5**

Źródło: opracowanie własne

Oceniając potencjał Uczelni pod kątem kluczowych czynników sukcesu w sektorze, tak aktualnych, jak również potencjalnych, widać jak radykalnie może zmienić się pozycja konkurencyjna Uczelni (tab. 17). Aktualnie Uczelnia uzyskała 3,2 punktu (na 5 maksymalnych) w ocenie jej konkurencyjności. Niestety zmiany na rynku, a tym samym, czynników decydujących o osiągnięciu na nim sukcesu, mogą obniżyć siłę rynkową Uczelni (do 2,5 na 5), przy założeniu, iż ta nie dokona właściwych zmian w swoim potencjale wewnętrznym.

4.4. OCENA POZYCJI STRATEGICZNEJ PWSZ AS w WAŁBRZYCHU

Na podstawie analizy otoczenia i potencjału Uczelni, w oparciu o wnioski z badań panelowych zaprojektowano macierz SWOT dla Wydziału. Macierz ta pozwala wskazać obszary, które warunkują osiągnięcie celów strategicznych, a tym samym realizację wizji i misji Uczelni. SWOT wskaże również, jaką strategię w sektorze usług dydaktycznych i badawczych przyjmuje do tej pory, a jaką może przyjąć Uczelnia.

ANALIZA SWOT

Po przeprowadzeniu analiz makrootoczenia oraz otoczenia bliższego i potencjału należy ustalić pozycję strategiczną Uczelni. Ten etap analizy strategicznej pozwala nie tylko na podsumowanie ocen, ale również na wygenerowanie wytycznych na potrzeby projektowania strategii. W celu ustalenia pozycji strategicznej PWSZ AS w Wałbrzychu wykorzystano wnioskowanie na podstawie **Macierzy SWOT.** Analiza SWOT została przeprowadzona przy wykorzystaniu popularnej metody gromadzenia danych, tj. burzy mózgów, przy udziale członków Komisji ds. weryfikacji i aktualizacji Strategii Rozwoju PWSZ AS. W trakcie prac wygenerowano najważniejsze mocne i słabe strony Uczelni oraz szanse i zagrożenia płynące z jej otoczenia (zarówno bliższego, jak również z makrootoczenia). Wykaz cech organizacji i jej otoczenia posłużył do ustalenia pozycji strategicznej oraz wytycznych związanych z istniejącymi korelacjami pomiędzy poszczególnymi elementami macierzy SWOT.

Mocne strony	Słabe strony
M1. Ugruntowana pozycja dydaktyczno-naukowa Uczelni w regionie M2. Dysponowanie wysoko wykwalifikowaną kadrą naukową i administracyjną – jej dostępność M3. Sukcesy naukowe odnoszone przez pracowników Uczelni M4. Zróżnicowana oferta dydaktyczna M5. Posiadanie dobrze wyposażonej bazy dydaktycznej (infrastruktura) M6. Stabilna sytuacja finansowa (system finansowania i zarządzania Uczelnią) M7. Tradycja, doświadczenie i kultura akademicka M6.Zainicjowanie dwustopniowego systemu kształcenia (administracja) M8 Organizacja i współpraca z otoczeniem gospodarczym (podpisane umowy o wzajemnej współpracy) M9. Atrakcyjny system reklamy i promocji Uczelni w regionie M10. Wysokie osiągnięcia sportowe studentów M11. Intensyfikacja współpracy z ośrodkami zagranicznymi	S1.Brak rodzimej (pierwszoetatowej) kadry samodzielnych nauczycieli akademickich i jej niestabilność S2. Powolne zdobywanie stopni naukowych przez rodzimych asystentów – magistrów S4. Brak domów studenckich, klubów i wizerunku m. Wałbrzycha jako atrakcyjnego miejsca do studiowania S5. „Zawodowość" w nazwie uczelni kojarzona przez kandydatów zwykle z „gorszą" ofertą edukacyjną ograniczoną tylko do I poziomu studiów bez możliwości kontynuacji edukacji podyplomowej w macierzystej Uczelni S6. Niepełne przystosowanie Uczelni do potrzeb osób niepełnosprawnych S7. Nieadekwatna struktura księgozbioru bibliotecznego do zmieniającego się procesu kształcenia.
Suma – 6 „aktywnych" mocnych stron/na 11 wymienionych	Suma – 7 „aktywnych" słabych stron

Szanse	Zagrożenia
SZ1 Brak uczelni o tak zróżnicowanym humanistyczno-inżynieryjnym profilu kształcenia w Wałbrzychu SZ2. Ukierunkowanie polityki państwa na konstruktywne zmiany w szkolnictwie wyższym, np. KRK SZ3. Ciągle dostępne środki unijne umożliwiające finansowanie projektów z zakresu infrastruktury szkolnictwa wyższego SZ4. Rosnące zapotrzebowanie wśród młodzieży na wyższe wykształcenie SZ5. Edukacja szansą na lepszy zawód (dalsza współpraca z otoczeniem gospodarczym regionu) SZ6. Rosnąca popularność kierunków paramedycznych	Z1.Malejąca dostępność wysoko kwalifikowanych specjalistów, samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych Z2.Brak zainteresowania otoczenia społeczno-ekonomicznego i samorządowego w rozwój kadry nauczycieli akademickich Z3.Niskie zaangażowanie społeczne i finansowe gminy Wałbrzych i powiatu wałbrzyskiego w sprawy związane z Uczelnią Z4. Niska atrakcyjność miasta i regionu jako miejsca studiów i pracy. Z5. Niż demograficzny Z6. Rosnąca mobilność młodzieży w kierunku dużych aglomeracji i studiów za granicą Z7. Rosnące natężenie konkurencji w sektorze
Suma - 4 „aktywne” siły zewnętrzne o charakterze pozytywnym/przy 6 wymienionych	Suma – 7 sił zewnętrznych o charakterze negatywnym

W prostej interpretacji aktualna sytuacja Uczelni wskazuje, że przeważają mocne strony nad słabościami, a zagrożenia nieznacznie dominują w stosunku do szans płynących z otoczenia. Wnioskując w oparciu o macierz SWOT można jednak zauważyć, iż niektóre mocne strony są bezpośrednio neutralizowane przez słabości. Oznacza to, iż nie stanowią w znaczący sposób o pozycji strategicznej Uczelni. Przykładem zneutralizowanych mocnych stron są:

- M2. Dysponowanie wysoko wykwalifikowaną kadrą naukową i administracyjną – jej dostępność vs S1.Brak rodzimej (pierwszoetatowej) kadry samodzielnych nauczycieli akademickich i jej niestabilność
- M3. Sukcesy naukowe odnoszone przez pracowników Uczelni vs S2. Powolne zdobywanie stopni naukowych przez rodzimych asystentów – magistrów
- M5. Posiadanie dobrze wyposażonej bazy dydaktycznej (infrastruktura edukacyjna, badawcza) vs S7.Nieadekwatna struktura księgozbioru bibliotecznego do zmieniającego się procesu kształcenia.
- M6.Zainicjowanie dwustopniowego systemu kształcenia (administracja publiczna), M1. Ugruntowana pozycja dydaktyczno-naukowa Uczelni w regionie, M4. Zróżnicowana oferta dydaktyczna vs S5. „Zawodowość” w nazwie uczelni kojarzona przez kandydatów zwykle z „gorszą” ofertą edukacyjną ograniczoną tylko do I poziomu studiów licencjackich i inżynierskich.

Podobnie jest z siłą oddziaływania szans. Jest ona ograniczana zagrożeniami związanymi z tym samym obszarem, którego dotyczą szanse. I tak:

- SZ4. Rosnące zapotrzebowanie wśród młodzieży na wyższe wykształcenie vs Z4. Niska atrakcyjność miasta i regionu jako miejsca studiów i pracy, Z5. Niż demograficzny, Z6. Rosnąca mobilność młodzieży w kierunku dużych aglomeracji i studiów za granicą, Z7. Rosnące natężenie konkurencji w sektorze
- SZ5. Edukacja szansą na lepszy zawód (dalsza współpraca z otoczeniem gospodarczym regionu) vs Z2.Brak zainteresowania otoczenia społeczno-ekonomicznego i samorządowego w rozwój kadry nauczycieli akademickich, Z3.Niskie zaangażowanie społeczne i finansowe gminy Wałbrzych i powiatu wałbrzyskiego w sprawy związane z Uczelnią.

Bez względu na neutralizujące związki poszczególnych elementów macierzy SWOT przy wnioskowaniu na temat aktualnej pozycji uwzględnione zostaną wszystkie wymienione cechy potencjału i otoczenia Uczelni. Na tej podstawie zostanie ustalona aktualna pozycja strategiczna, a następnie wskazane działania służące jej poprawie (utrzymaniu).

Aktualna pozycja strategiczna PWSZ AS

Uczelnia dysponuje znacznym potencjałem (mocnymi stronami), które neutralizują jednak słabo kontrolowane słabości oraz których znaczenie ograniczają zagrożenia (tab. 18). Oznacza to również, iż Uczelnia nie jest w stanie w pełni wykorzystać szans rozwojowych płynących z otoczenia. Będąc w pozycji strategicznej określanej jako „Maxi – Mini" Uczelnia musi lepiej wykorzystać mocne strony swojego potencjału przeciwstawiając je zagrożeniom, głównie poprzez dalsze inwestowanie w atuty i jednoczesne eliminowanie słabych stron. Pozwoli to odpierać lub neutralizować zagrożenia, które w otoczeniu Uczelni, przeważają nad szansami.

Tabela. 18. Aktualna pozycja strategiczna Uczelni

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony		**MAXI – MINI Obecna pozycja Uczelni**
Słabe strony		

Źródło: opracowanie własne

Przyszła pozycja strategiczna

Ponieważ typowa dla sytuacji „Maxi-Mini" opcja strategiczna, jaką jest eliminowanie z rynku lub przejmowanie konkurentów, w realiach rynku edukacyjnego jest dość trudne, najważniejszym zaleceniem jest inwestowanie w silne strony organizacji i umacnianie w ten sposób swojej pozycji konkurencyjnej i strategicznej.

Realizacja misji i dążenie do urzeczywistnienia wizji zmusza do weryfikacji kierunków rozwoju Uczelni i podejmowanych w związku z tym działań. Rozwój należy opierać na mocnych stronach, identyfikować i wykorzystywać szanse, reagując szybko na zjawiska, które zagrażają potencjałowi Uczelni, starając się jednocześnie niwelować słabe strony.

W związku z obecną pozycją strategiczną Uczelni tj. przewagą zagrożeń i słabych stron największą liczbę zadań należy podjąć w ramach tzw. strategii selektywnego inwestowania w mocne strony, nie zapominając jednak o alternatywnych możliwościach wskazanych w pozostałych ćwiartkach macierzy SWOT.

Wnioski ogólne wynikające z zajmowanej pozycji strategicznej

Obszar – słabe strony i zagrożenia

Do najważniejszych zagrożeń, których wpływ należy ograniczać można zaliczyć: nasilająca się konkurencję, niż demograficzny, niechęć do współpracy ze strony otoczenia Uczelni oraz trudności w pozyskaniu wyspecjalizowanej kadry naukowo-dydaktycznej. Jeśli chodzi o najbardziej widoczne zagrożenie, czyli niż demograficzny należy po pierwsze **rozszerzyć zakres geograficzny obsługiwanego rynku** (lokalny, regionalny, krajowy), po drugie **rozwijać nowe produkty** (drugi stopień studiów, studia podyplomowe, dostosowane do potrzeb nowych odbiorców).

Brak chęci współpracy ze strony otoczenia Uczelni nasila słabą stronę, jaką jest mała atrakcyjność lokalizacji Uczelni. Rozwiązaniem tego problemu byłaby **wspólna promocja miasta** i okolic jako atrakcyjnego miejsca podejmowania studiów.

Na słabość w postaci braku własnej kadry naukowej nakłada się zagrożenie związane z małą dostępnością specjalistów w najbliższym otoczeniu. Jedynym rozwiązaniem w tym przypadku są **inwestycje w rozwój własnej kadry naukowo-dydaktycznej**, a pośrednio zaprojektowanie i realizacja określonej **strategii naukowej.**

Obszar – mocne strony – szanse

Wymienione w macierzy SWOT jako szanse rozwojowe Uczelni: nieobecność bezpośredniej konkurencji dysponującej tak atrakcyjną, jak PWSZ AS ofertą dydaktyczną oraz dostęp do funduszy unijnych można uznać za mało trwałe. Nie ma bowiem pewności, że konkurencja nie podejmie działań odtwórczych, co do szerokości oferty, a okres względnie swobodnego dostępu do środków z budżetu Unii Europejskiej kończy się. Natomiast rosnąca popularność kierunków paramedycznych związana głównie z trendami demograficznymi (starzenie się społeczeństwa i trend dbania o zdrowie i urodę), przy dużym doświadczeniu Uczelni oraz aktywnej współpracy z jednostkami zagranicznymi daje możliwość stworzenia **wiodącego ośrodka** w tej dziedzinie. Jak przewiduje się w prognozach dotyczących rynku pracy do 2015 r. znacząco wzrośnie popyt na osoby o średnich kwalifikacjach, co oznacza, że nie tyle uczelnie wyższe oferujące studia magisterskie i doktoranckie, co głównie wyższe szkoły zawodowe mogą odczuć wzrost popytu na swoje usługi w skali całej Europy. Wzrośnie zapotrzebowanie na specjalistów. **Specjalizacja w dziedzinie paramedycznej** pozwoli zwiększyć zainteresowanie Uczelnią, zarówno w skali regionu, jak również kraju, a docelowo na arenie międzynarodowej.

Tradycja akademicka i doświadczenie Uczelni pozwalają jej lepiej niż innym jednostkom wykorzystać konstruktywne zmiany prawa, związane np. z jakością kształcenia. **Sprawne dostosowanie się do wytycznych**, związanych z Krajowymi Ramami Kwalifikacji, pozwoli Uczeni uzyskiwać ważne potwierdzenia i certyfikaty świadczące o wyróżniającej ją jakości kształcenia.

Obszar – słabe strony – szanse

W eliminowaniu słabych stron, przy wykorzystaniu pojawiających się szans największe znaczenie należy ponownie przypisać wzrostowi popularności dziedzin paramedycznych oraz szeroko pojętych usług specjalistycznych (zawodowych). Pozwolą one przede wszystkim zwiększyć poziom zainteresowania i umiędzynarodowienia Uczelni oraz wykreować i utrwalić jej tożsamość na rynku edukacyjnym. Należy położyć nacisk na **kształcenie własnej kadry**, co pozwoli zwiększyć atrakcyjność jednostki również w obszarze naukowym, w tym wymiany i współpracy naukowej.

Obszar – mocne strony – zagrożenia

Do podstawowych zagrożeń, jakie mogą być skutecznie wyeliminowane przy wykorzystaniu atutów Uczeni należą: niż demograficzny, rosnące natężenie konkurencji i mała dostępność specjalistów. Liczbę studentów można utrzymywać lub zwiększać dzięki **rozwijaniu drugiego poziomu studiów, czy innych form kształcenia.**

Dotychczasowe **osiągnięcia naukowe pracowników, silnie akcentowane i nagradzane** mogą stać się motywatorem dla kadry naukowo-dydaktycznej do zdynamizowania rozwoju naukowego. Uczelnia dzięki swojemu doświadczeniu i tradycji może stworzyć drogowskaz naukowy dla swoich pracowników w postaci **strategii naukowej** determinującej kierunki i zakres prac naukowych.

Doświadczenie i wiedza organizacji może pomóc niwelować negatywne skutki niechęci do współpracy ze strony jej otoczenia, w tym wszelkich trendów związanych z migracją młodzieży w kierunku dużych centrów akademickich. Chcąc utrzymać atrakcyjność swojej oferty dydaktycznej, rozumianą jako dopasowanie jej do potrzeb rynku pracy, należy **uruchomić proces śledzenia losów absolwentów**. Takie działanie pozwoli na niezależne gromadzenie danych z otoczenia i lepsze dopasowanie oferty do potrzeb rynku.

WNIOSKI KOŃCOWE:

Analiza macierzy SWOT wyraźnie wskazuje, iż poprawa aktualnej pozycji strategicznej może odbyć się głównie dzięki umacnianiu silnych stron potencjału Uczelni. Ponieważ mocne strony, które wymieniono w macierzy ulegają neutralizacji pod wpływem lekceważonych słabości, ważnym zaleceniem jest lepsze poznanie słabych stron i próba ich eliminowania. Przyczyni się to do wzmocnienia statutów Uczelni. Badanie związków wszystkich elementów macierzy SWOT wska-

zało na konieczność podjęcia następujących działań dla zapewnienia poprawy pozycji Uczelni:

1. Rozwój własnej kadry naukowej w oparciu o przygotowywaną strategię naukową.
2. Rozwój studiów drugiego stopnia w obszarze, w którym Uczelnia będzie dysponować własną kadrą naukową.
3. Intensyfikacja współpracy z zagranicą na bazie dominującej dziedziny naukowej.
4. Współpraca z otoczeniem dla promocji Uczelni oraz dla doskonalenia jej potencjału, również przy wykorzystaniu własnej bazy danych dotyczącej rynku pracy (śledzenie losów absolwentów).

5. CEL GŁÓWNY I CELE KIERUNKOWE

Cele wałbrzyskiej PWSZ AS są koherentne z wizją szkolnictwa wyższego w Polsce, którą sprowadzono do hasłowych działań: **więcej** (studentów) – **lepiej** (studiujących) – **wyżej** (wykształconych)[25].

Celem głównym Uczelni jest realizacja działań zmierzających do konsekwentnego realizowania wizji i misji PWSZ AS, a w szczególności:

Osiągnięcie wysokiego udziału w rynku edukacyjnym w regionie poprzez budowanie nowoczesnej instytucji świadczącej usługi edukacyjne na wysokim poziomie merytorycznym

Poziom docelowy jest niedookreślony. Zakłada się natomiast, iż Uczelnia dzięki podnoszeniu swojej konkurencyjności, w ciągu najbliższych 5 lat nie obniży o więcej niż 10% liczby studentów.

Niezależnie od ustalonego celu głównego Uczelnia realizuje ustawicznie cele przewidziane dla niej w przepisach prawa i wytycznych.

Zadania dla publicznych szkół zawodowych według Założeń MNiSW do nowelizacji ustawy:

- działalność dydaktyczna na potrzeby regionalne poprzez rozwijanie uniwersalnej wiedzy, kształtowanie umiejętności i postaw;
- powiązanie uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym poprzez włączanie praktyków reprezentujących organizacje gospodarcze, publiczne i społeczne do procesu dydaktycznego przy: a) tworzeniu programów, b) realizacji zadań dydaktyczno-naukowych, c) ocenie jego efektów; kształcenie wspólnie z pracodawcą lub na zlecenie; prowadzenie badań na zlecenie otoczenia gospodarczego regionu – ścisła współpraca);
- określenie w statucie uczelni trybu funkcjonowania i zakresu kompetencji konwentu, którego rola sprowadza się do uchwalenia strategii zgodnie z krajową i regionalną polityką rozwoju; coroczna ocena stopnia realizacji strategii uczelni, uchwalanie zasad monitorowania procesu wdrażania oraz realizacji strategii;
- wdrażanie i udoskonalanie wewnętrznych (uczelnianych) systemów zapewnienia jakości kształcenia oraz Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK), zdefiniowanych przez efekty kształcenia (wiedza, umiejętności i kompetencje)[26];

[25] Prawie pięciokrotny wzrost liczby studentów w Polsce i odpowiadający mu zwiększony blisko czterokrotnie wskaźnik solaryzacji, który wzrósł (brutto) z 12,9% w roku akademickim 1990/1991 do 49,9% w roku akademickim 2006/2007 (netto odpowiednio z 9,8% do 38,8%). Wskaźnik ten choć wysoki, nie osiągnął średniej europejskiej i pozostaje poniżej wielu krajów najbardziej rozwiniętych. Dane za: *GUS.*

[26] Według glosariusza terminów KRK dla szkolnictwa wyższego poprawny jest termin „efekty uczenia się/kształcenia", który oznacza to „co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać po ukończeniu jakiegoś okresu uczenia się, ujęte w kategoriach wiedzy i umiejętności oraz innych kompetencji (postaw) niezbędnych do podejmowania działań na poziomie odpowiadającym zdobytej wiedzy i umiejętnościom". Za*: Od Europejskich Ram Kwalifikacji do Krajowych Ram Kwalifikacji*, red. E. Chmielecka, Warszawa 2009, s. 64.

- ukierunkowanie kadry dydaktyczno-naukowej na radykalnie inne podejście do budowy i realizacji programów kształcenia (wiedza, umiejętności i kompetencje);
- horyzontalna współpraca między autorami poszczególnych przedmiotów i przyszłych pracodawców;
- efekty kształcenia i ich zgodność z misją uczelni;
- monitorowanie przez uczelnie/jednostki organizacyjne założonych efektów kształcenia;
- nadzór nad monitorowaniem losów absolwenta po 3 i 5 latach od zakończenia studiów przez jednostkę, np. Biuro Karier (doradztwo w karierze studenta);
- powiązania kierunków i stopni kształcenia ze strategią jednostki, powiązania dydaktyki z działalnością naukową poprzez zaangażowanie studentów przygotowujących prace dyplomowe i seminaryjne;
- udział w konkursach na wdrażanie KRK;
- uruchamianie kierunków studiów zgodnie z zasadami zdefiniowanymi dla kierunku, poprzedzonej opinią Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego;
- aktywność edukacyjna w stronę procesu „kształcenia się przez całe życie"; krótkie formy kształcenia, nowatorskie formy kształcenia dla dorosłych, zwłaszcza po 50 roku życia;
- rozwijanie oferty studiów w językach obcych;
- zwiększanie poziomu inwestycji w rozwój własnej kadry dydaktyczno-naukowej;
- kształcenie modułowo-sekwencyjne wprowadzające krótszą, a zarazem bardziej dynamiczną formę kształcenia,
- wydłużenie nauki na studiach inżynierskich do np. 4 lat przy założeniu, że w jednym semestrze student może mieć praktykę zawodową, która umożliwi studentowi i przyszłemu pracodawcy wzajemne poznanie swoich możliwości)

5.1. ROZWÓJ OFERTY DYDAKTYCZNEJ

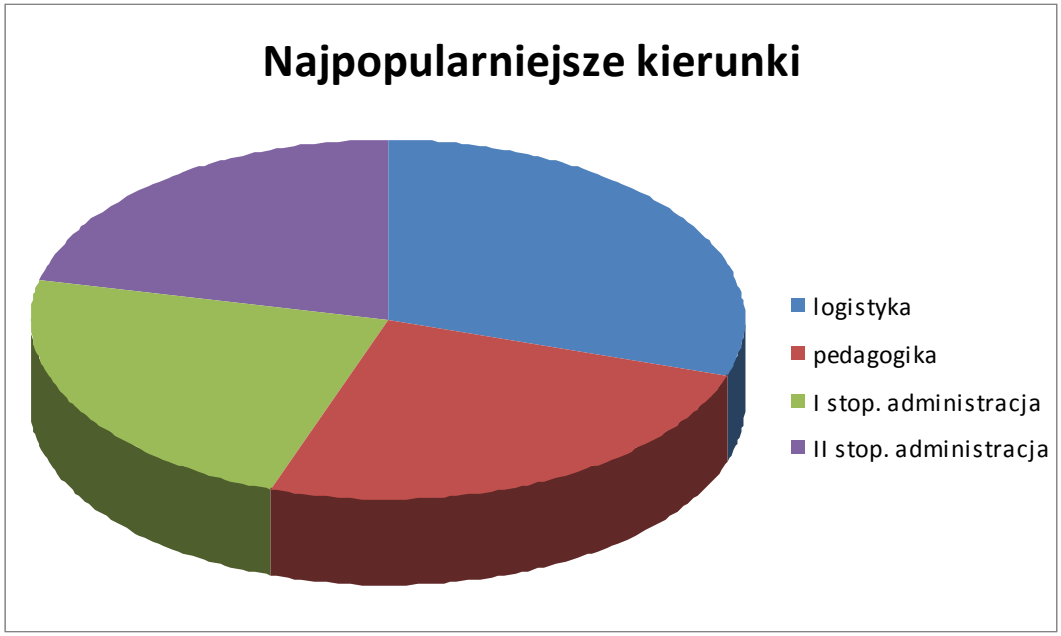
CEL KIERUNKOWY I:
ROZWÓJ OFERTY DYDAKTYCZNEJ UWZGLĘDNIAJĄCY PRZEWIDYWANE ZMIANY OTOCZENIA SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO

Celem Uczelni jest – z jednej strony – edukacja ukierunkowana na absolwenta, refleksyjnego praktyka i profesjonalistę, dla którego wiedza teoretyczna jest podstawą do dobrze wykonywanego zawodu; z drugiej zaś na studenta mobilnego, nieustannie doskonalącego się, sprawnie/elastycznie wybierającego kolejne etapy kształcenia w warunkach wolnego rynku edukacyjnego. Realizacja tego celu bazuje na dotychczasowych doświadczeniach Uczelni.

W roku akademickim 2008/2009 studia licencjackie ukończyło 692 studentów, których objęto pilotażowym programem **Badanie losów absolwentów** (czerwiec 2009 r.). Ankiety wypełniły 422 osoby (co stanowi 61% ogółu badanych). Większość (274 licencjuszy – 64,9%) planowała podjęcie studiów magisterskich wskazując rodzaj uczelni wyższej, w której chcą kontynuować naukę; niezdecydowanych było 148 badanych (35,1%). Dobór jakościowy powinien być ukierunkowany na zainteresowania maturzystów, głównie regionu wałbrzyskiego oraz na ich merytoryczne przygotowanie w trakcie studiów licencjackich do podjęcia określonych kierunków studiów II stopnia (magisterskich).

Niewątpliwym sukcesem jest utrzymanie, mimo symptomów powszechnie kontestowanego niżu demograficznego, liczby kilku tysięcy studentów, dzięki którym wałbrzyska Uczelnia znajduje się w kategorii średniej wielkości państwowych szkół wyższych. Odpowiada temu oferta dydak-

tyczna 10 kierunków studiów, w tym trzech inżynierskich (logistyka, BHP, architektura krajobrazu). W roku akademickim 2011/2012 najpopularniejszymi kierunkami studiów były (rys. 4): logistyka –472 studentów (19,6%0, pedagogika – 400 studentów (16,6%), administracja (studia I stopnia) 369 studentów (15,3%), administracja (studia II stopnia) – 13,9%.



Rys. 4 Najpopularniejsze kierunki PWSZ AS w roku akademickim 20011/2012
Źródło: opracowanie własne

Obecna struktura kształcenia (2012/2013) sprzyja uzyskaniu stabilnej równowagi pomiędzy studentami kierunków o profilu humanistycznym, a studentami kierunków przyrodniczo-technicznych. Planuje się stopniowe zwiększanie liczby programów kierunków inżynierskich, czyli zwrot od dominującego na początku lat 90. XX w. humanistycznego profilu kształcenia ku cenionej obecnie orientacji technicznej. Z „Założeń do nowelizacji ustawy" (s. 15) wynika jednoznacznie, że w 2013 r. w przemyśle brakować będzie nawet 46 800 inżynierów, zaś w usługach aż 22 000 specjalistów. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom Senat uczelni podjął uchwały dotyczące przygotowania wniosków do MNiSW z prośbą o wyrażenie zgody na uruchomienie dwóch nowych kierunków studiów inżynierskich: **bezpieczeństwo i higiena pracy** (kierunek uruchomiono w roku akademickim 2010/2011) oraz **gospodarka przestrzenna** (2012/2013). Uczelnia stara się również o uzyskanie zgody na prowadzenie studiów I stopnia pod nazwą Techniki dentystyczne (od roku akademickiego 2013/2014). Tworzenie nowych kierunków technicznych umożliwi przyszłym absolwentom PWSZ AS większą mobilność oraz odnalezienie się na lokalnym rynku pracy m.in. w Wałbrzyskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej „INVEST-PARK", w której poszczególne zakłady pracy są zainteresowane prowadzeniem specjalistycznych praktyk zawodowych, które mają docelowo służyć związaniu studentów z potencjalnym, przyszłym miejscem pracy. Planuje się utworzenie komputerowej **bazy praktyk zawodowych** oraz **systemu współpracy z opiekunami** praktyk w zakładach przyjmujących studentów.

Rozwój oferty dydaktycznej to również tworzenie warunków kadrowych, programowych oraz lokalowych do wdrażania nowych kierunków studiów oraz specjalności. Wynika z tego kolejne zadanie – organizacja sieci laboratoriów tematycznych, pracowni biochemicznych, gleboznawczych oraz pracowni projektowych, w których realizowane będą nie tylko zajęcia dydaktyczne przeznaczone dla studentów odpowiednich kierunków (architektura krajobrazu, gospodarka przestrzenna, kosmetologia, turystyka i rekreacja), ale także zajęcia indywidualne dla osób zainteresowanych

studenckim ruchem naukowym (studenckie koło naukowe dendrologów, urbanistów, architektów krajobrazu, logistyków). Ważnym ogniwem procesu kształcenia będzie systematyczne rozszerzanie oferty studenckich kół naukowych, będących płaszczyzną osobistego rozwoju naukowego i zawodowego studentów.

Rosnące zapotrzebowanie na specjalistów z wykształceniem inżynierskim wymusza konieczność stałego podnoszenia ich kwalifikacji o charakterze zawodowym, jak i językowym. Istotne jest przygotowanie odpowiednich programów studiów podyplomowych oraz kursów w ramach kształcenia ustawicznego oraz w systemie edukacji na odległość (e-learning)[27]. Tryb ten będzie popularyzowany i stosowany jako komplementarny (w zakresie (kilkunastu%) wobec tradycyjnego, bezpośredniego nauczania studentów oraz jako sposób na wzbogacenie różnorodności metod kształcenia, zwłaszcza pod kątem możliwości indywidualnego dopasowania do zróżnicowanych grup szkoleniowych.

Realizacji celu kierunkowego: **Rozwój oferty dydaktycznej uwzględniający przewidywane zmiany otoczenia społeczno-gospodarczego** towarzyszą następujące założenia strategiczne:

A. Zwrot ku studentom niestandardowym, czyli rozszerzanie oferty edukacyjnej wspierającej realizację idei uczenia się przez całe życie (*Life Long Learning*). Zakłada się, że oferta edukacyjna pozwalająca na efektywne wspieranie procesu uczenia się przez całe życie będzie dostatecznie zróżnicowana (dostosowana do różnych grup odbiorców usług edukacyjnych) i obejmować będzie realizowane już w Uczelni formy doskonalenia zawodowego: studia niestacjonarne (zaoczne), studia podyplomowe, kursy umożliwiające zdobycie formalnego dokumentu (certyfikatu) potwierdzającego kwalifikacje, konwersatoria pozwalające zaliczyć pojedyncze przedmioty (tzw. Szkoła Letnia działająca od roku akademickiego 2009/2010). Część tej oferty stanowić będą, tak jak to jest powszechne w wielu krajach, programy doskonalenia zawodowego opracowywane i prowadzone wspólnie z firmami, także na konkretne ich zamówienie. Programy te będą odpłatne i w większym stopniu niż inne rodzaje działalności dydaktycznej umożliwią korzystanie z nowoczesnych technik informacyjnych e-learning. Niektóre formy kształcenia mające na celu doskonalenie zawodowe, zwłaszcza kursy specjalistyczne czy studia podyplomowe (np. opracowane studia podyplomowe pn. *Zagrożenia w pedagogice*), mogłyby być oferowane odpłatnie także studentom studiów stacjonarnych, chcącym uzyskać dodatkowe certyfikaty potwierdzające konkretne kwalifikacje zawodowe. Ponadto, biorąc pod uwagę zachodzące procesy demograficzne, rozszerzanie oferty edukacyjnej przeznaczonej przede wszystkim dla osób pracujących będzie jednym ze sposobów poprawy kondycji finansowej Uczelni i uniknięcia redukcji zakresu działalności. Z wielu opracowań wynika, że mimo wysokiego bezrobocia, absolwenci szkół wyższych szybciej niż inni znajdują pracę, a odsetek osób z wyższym wykształceniem wśród bezrobotnych jest relatywnie niewielki. Aby zminimalizować problem zatrudnienia absolwentów Uczelni, który niewątpliwie narasta i może budzić frustracje, proponuje się krótkie programy (w postaci kursów doszkalających), które pozwolą w krótkim czasie na przeprofilowanie. Możliwa praca to nie zawsze ta praca w wyuczonym zawodzie, nie zawsze na stanowisku, które wymaga wyższych kwalifikacji. Dlatego **rozwój przedsiębiorczości** rozumiany jako adaptacja do aktualnego stanu rynku pracy staje się nowym, niezwykle ważnym zadaniem szkoły wyższej. Stąd propozycja opracowania uniwersalnego pod kątem programowym tzw. modułu przedsiębiorczości, który miałby być fakultatywnym blokiem przedmiotów dla studentów standardowych i niestandardowych.

B. Większa otwartość (poprzez współdziałanie) na środowisko lokalne. Oprócz kształcenia ukierunkowanego na doskonalenie kwalifikacji zawodowych, **realizując misję społeczną** i **współdziałając m.in. z władzami lokalnymi**, Uczelnia oferuje – i będzie oferować jeszcze w szerszym zakresie – możliwość zdobywania wiedzy i umiejętności w ramach:

[27] E-learning to metoda nauczania, która wykorzystuje najprzeróżniejsze środki multimedialne oraz elektroniczne, takie jak telewizja, CD-ROM-y, taśmy audio i video, Internet, intranet. E-learning umożliwia uczącemu się dobór najbardziej atrakcyjnej dla niego formy kształcenia oraz najodpowiedniejszego dla niego miejsca oraz czasu. Nauczanie może się, więc odbyć nie tylko w sali wykładowej, ale także w domu czy na stanowisku pracy.

- Uniwersytetu I Wieku (przeznaczonego dla gimnazjalistów) oraz Wałbrzyskiego Uniwersytetu III Wieku (przeznaczonego dla seniorów[28]) jako uniwersytetów otwartych, przeznaczonych dla osób w różnym wieku, pragnących rozszerzyć swoją wiedzę i umiejętności w dziedzinach niekoniecznie związanych z nauką oraz pracą zawodową,
- kształcenia „przedmaturalnego" (tzw. Szkoły Letnie), mającego na celu lepsze przygotowanie kandydatów na studia w zakresie przedmiotów ścisłych (matematyka, chemia, fizyka) i zachęcania do studiowania w wałbrzyskiej Uczelni na kierunkach inżynierskich. Adresowane do uczniów szkół ponadgimnazjalnych zajęcia organizowane są we wrześniu. Służą one lepszemu przygotowaniu do podjęcia studiów i zwiększeniu motywacji do studiowania na kierunkach niecieszących się szczególnym zainteresowaniem kandydatów (studia techniczne, studia w zakresie nauk ścisłych).

Dokonująca się zmiana paradygmatu kształcenia, w wyniku, której cele nauczania przekształca się w efekty kształcenia, znalazła już odzwierciedlenie w naszej Uczelni, m.in. poprzez wdrażanie zasad systemu ECTS, definiowaniu uczelnianych standardów kształcenia oraz określeniu procedur zapewnienia wewnętrznej jakości kształcenia. Uczelnia planuje kolejne zmiany w ofercie kształcenia, które będą realizowane po wprowadzeniu Krajowych Ram Kwalifikacji, będących częścią Ram Kwalifikacji dla Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Zakłada się, że programy kształcenia i plany studiów będą miały modułowy charakter, czyli będą na tyle elastyczne, aby studenci mogli swobodnie układać oraz zdobywać założone w programie efekty kształcenia, a także aby mogli realizować część studiów (jeden lub dwa semestry) w innej uczelni (w kraju lub za granicą) bez konieczności wydłużania czasu trwania studiów.

C. Wprowadzanie i systematyczne rozszerzanie oferty edukacyjnej w językach obcych

Realizacja tego zadania będzie możliwa poprzez:

- programy studiów w języku angielskim (filologia angielska) i innych językach obcych w ramach kierunku filologia (język hiszpański, język rosyjski, język niemiecki);
- prowadzenie w językach obcych części zajęć przewidzianych programem studiów (seminaria, praktyki zawodowe),
- specjalistyczne kursy językowe, przydatne w działalności usługowej, np. język branżowy w turystyce i rekreacji, kosmetologii czy logistyce.

Zadaniem docelowym jest wypracowanie modelu oferty dydaktycznej **opartej na efektach kształcenia zgodnych z Krajowymi Ramami Kwalifikacji**[29]. W pierwszej kolejności oznacza to wprowadzanie do programu studiów (bloku zajęć o charakterze ogólnym) zajęć kształtujących umiejętności przydatne w miejscu pracy, niezwiązanych bezpośrednio z kierunkiem studiów. Niezależnie, bowiem od studiowanego kierunku studiów niezwykle ważnym elementem wykształcenia są **kompetencje ogólne** (ponadprzedmiotowe) **absolwentów studiów I stopnia**, do których zalicza się: zastosowanie wiedzy w praktyce; dostosowanie się do nowych sytuacji; dbałość o jakość; sprawne posługiwanie się informacją; umiejętność samodzielnej pracy bądź współpracy w zespole; umiejętności organizacyjne i planistyczne; umiejętności interpersonalne, komunikację werbalną i pisemną w języku ojczystym oraz języku angielskim. Program studiów licencjackich powinien dążyć do wykształcenia wśród absolwentów takich umiejętności jak:

[28] Działającego od roku akademickiego 2011/2012.

[29] Konieczność dostosowania się do przygotowywanych aktualnie KRK jest – z formalnego punktu widzenia – następstwem zobowiązań przyjętych przez ministrów na konferencjach w Bergen (2005 r.) i w Londynie (2007 r.) Zdefiniowane w 2007 r. standardy kształcenia dla studiów licencjackich z pewnością będą musiały ulec modyfikacji. W związku z powyższym planuje się stałe szkolenie kadry, które pozwolą na bieżąco śledzić kolejne opracowania na temat KRK, zwłaszcza te związane z definicją profili (akademicki czy aplikacyjny). Od rodzaju realizowanego profilu (w kierunku zawodowym czy badawczym) zależeć będzie kosztochłonność kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów.

- artykułowania w spójny sposób zdobytej wiedzy podstawowej,
- korzystania z nowych informacji i umiejętnego ich interpretowania,
- posługiwania się komputerem oraz językiem angielskim,
- właściwego stosowania metod i technik wybranej dyscypliny,
- pracy w zespole,
- wykorzystania zdolności interpersonalne,
- adaptacji do nowych sytuacji zadaniowych.

Absolwent powinien także wykazać się:

- rozumieniem ogólnej struktury kierunku, który studiuje oraz jego związków z dziedzinami pochodnymi,
- umiejętnym stosowaniem metod krytycznej analizy i rozwijaniem teorii,
- rozumieniem jakości prac badawczych w danej dyscyplinie,
- rozumieniem doświadczalnych i obserwacyjnych metod testowania teorii,
- znajomością podstaw i historii kierunku, który studiują.

Cel kierunkowy 1: Rozwój oferty dydaktycznej uwzględniający przewidywane zmiany otoczenia społeczno-gospodarczego, przy zachowaniu opisanych wyżej założeń, będzie realizowany poprzez cele cząstkowe określane jako zadania. W tabeli 19 wskazano na zadania, terminy ich realizacji, osoby odpowiedzialne i wskaźniki pozwalające na monitoring wdrożenia.

Tabela 19. Zadania przewidziane w ramach I celu kierunkowego (Rozwój szerokiej oferty dydaktycznej)

Nr	Zadania	Wskaźnik	Termin	Odpowiedzialny
1	Zmiana w strukturze kształcenia, rozwój oraz otwarcie nowych kierunków inżynierskich zaspokajających potrzeby społeczeństwa	Liczba i udział nowych kierunków	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich, Kolegium Rektorsko-Dyrektorskie
2	Analizy aktualnych programów kształcenia, opracowywanie atrakcyjnych koncepcji kształcenia w zakresie nowych i pokrewnych kierunków studiów, zwłaszcza interdyscyplinarnych (zgodnych z KRK)	Liczba usprawnień w zakresie kształcenia na bieżących kierunkach	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Kierunkowe Zespoły ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia, Kolegium Rektorsko-Dyrektorskie
3	Organizacja różnorodnych form kształcenia dopasowanych do potrzeb studentów niepełnosprawnych	Liczba nowych form kształcenia osób niepełnosprawnych	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Pełnomocnik rektora ds. studentów niepełnosprawnych
4	Rozszerzenie oferty dla studentów niestandardowych: • studia podyplomowe • specjalistyczne kursy językowe, • kursy przedsiębiorczości • Uniwersytet I i III Wieku • Szkoła Letnia • Akademickie Ferie Zimowe	Liczba nowych produktów	Zadanie ciągłe do 2015 r.	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich, dyrektorzy instytutów
5	Organizacja komputerowej bazy danych praktyk zawodowych oraz tworzenie sieci punktów konsultacyjnych	Stopień wdrożenia (procentowy) bazy danych praktyk Liczba punktów konsultacyjnych	Zadania ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Biuro Karier Dział Nauczania i Spraw Studenckich, dyrektorzy instytutów
6	Współpraca w ramach Dolnośląskiego Festiwalu Nauki (DFN)	Liczba prelekcji (spotkań) pracowników i studentów Uczelni w DFN w roku	Zadania ciągłe do 2015 r.	Pełnomocnik rektora ds. organizacji działalności Dolnośląskiego Festiwalu Nauki

7	Ocena kierunków studiowania z punktu widzenia potrzeb gospodarczych, społecznych i naukowych	Liczba raportów dedykowanych ocenie kierunków (docelowo raz na dwa lata)	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Konwent
8	Reorganizacja programów studiów zgodna z aktualnymi aktami prawnymi	Stopień dostosowania programów do przepisów prawa (procentowo, wg etapów)	2011/201	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich, dyrektorzy instytutów
9	Analiza preferencji kierunków studiowania; rozpoznawanie tych kierunków i specjalności, na które istnieje popyt na rynku pracy	Liczba raportów badanie rynku (docelowo raz na dwa lata)	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Biuro Karier, Dział Nauczania i Spraw Studenckich
10	Wzbogacanie oferty edukacyjnej uczelni w drodze realizowania fakultatywnych zajęć wyrównawczych z przedmiotów, na które złoży zapotrzebowanie gospodarka oraz lokalna administracja	Liczba fakultatywnych zajęć Stopień zaspokajania potrzeb otoczenia (potrzeba vs reakcja)	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Senat, Konwent
11	Opracowanie i wdrożenie skomputeryzowanego zintegrowanego systemu prognozowania popytu na pracę	Stopień wdrożenia (procentowy)	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dział Organizacji, Kadr i Spraw Pracowniczych, Dział Nauczania i Spraw Studenckich;

Źródło: opracowanie własne

Zadania określone dla celu kierunkowego 1 powinny zostać przekazane wraz ze wskaźnikami oraz terminami realizacji osobom odpowiedzialnym. Osoby odpowiedzialne powinny ustawicznie i ciągle gromadzić dane o stopniu realizacji zadania.

5.2. DOSKONALENIE JAKOŚCI KSZTAŁCENIA

CEL KIERUNKOWY 2: DOSKONALENIE JAKOŚCI KSZTAŁCENIA

Cel kierunkowy: Doskonalenie jakości kształcenia rozumiany jest jako utrzymanie dobrej pozycji Uczelni, potwierdzonej przez PKA, pozytywną oceną wizytowanych dotychczas kierunków studiów i jednostek organizacyjnych Uczelni. Podstawą zapewnienia wysokiej jakości kształcenia są odpowiednie mechanizmy funkcjonujące na poziomie Uczelni i jej jednostek. Znalazło to odzwierciedlenie w przepisach prawa. Wydane w 2007 r. ministerialne rozporządzenie dotyczące standardów kształcenia[30] obliguje jednostkę prowadzącą studia do wdrożenia wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia. Dlatego w doskonaleniu procesu dydaktycznego największe znaczenie przypisuje się systematycznie wdrażanemu **Wewnętrznemu Systemowi ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia** (załącznik nr 2). Jest to program wieloletniego, hierarchicznego i wielokierunkowego działania Uczelnianego Zespołu ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia oraz Instytutowych Zespołów ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia (załącznik nr 2, 3), które zarządzeniem rektora zmieniono na Kierunkowe Zespoły ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia. Realizacja progra-

[30] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dn. 12 lipca 2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia miedzykierunkowe oraz makrokierunki.

mu ma na celu wypracowanie takich zasad i metod pracy, aby kierunkowe zespoły stały się kompetentnymi partnerami dla organów zewnętrznej kontroli jakości kształcenia, zarówno krajowej, jak i w przyszłości zagranicznej. Priorytetowymi zadaniami jest opracowanie jednorodnych narzędzi do ewaluacji pracy nauczycieli akademickich (jednolite wzory arkuszy hospitacji na wszystkich kierunkach studiów, ankiety studenckie, ankiety dla absolwentów).

Podobnie jak w przypadku poprzedniego celu kierunkowego, realizacji celu 2, jakim jest doskonalenie jakości kształcenia, towarzyszą określone założenia strategiczne.

W strategii **zakłada się walidację systemu kształcenia przez pryzmat efektów kształcenia.** Jest to proces potwierdzania, że określone, poddane ocenie osiągnięcia w uczeniu się, uzyskane przez studenta kompetencje, odpowiadają założonym efektom kształcenia. Tradycyjnie przeprowadzane egzaminy, sprawdzające osiągnięcia studentów najczęściej nie są oceną efektów ich uczenia się w odniesieniu do ustalonego standardu. Podjęte działania to **przede wszystkim opracowanie wskaźników oceny założonych efektów kształcenia, czyli metod zaliczania oraz sposobów dyplomowania**. Powrót do formalnego wymogu przedstawiania końcowej pracy dyplomowej nie powinno zamykać możliwości szerszego i systematycznego sprawdzania osiągniętych kompetencji poprzez liczne, w trakcie studiów, prace zaliczeniowe oraz praktyczne projekty badawcze realizowane i dyskutowane na seminariach. Jest to okazja do specyficznego nacisku na studentów (wzorem uniwersytetów zachodnich, zwłaszcza amerykańskich) do częstego i regularnego pisania wypracowań oraz esejów, które wymagają rzetelnego studiowania zaleconych tekstów, a także rozwijają umiejętności pisarskie i logiczne. Dotyczy to nie tylko kierunków humanistyczno-społecznych, gdzie raczej trudno studiować bez pisania, ale przede wszystkim kierunków inżynierskich, gdzie powszechną i dominującą (a czasami jedyną) formą sprawdzania kompetencji są testy.

Ponieważ ukończenie studiów I stopnia jest podstawą do rozpoczęcia studiów II stopnia, które są na ogół etapem specjalności/specjalizacji, to licencjusz musi umieć prowadzić niezależne badania, w tym badania stosowane, w czym dopomogą zreorganizowane seminaria. Planowane programy seminaryjne będą bardziej elastyczne, ponieważ w szerszym stopniu niż dotąd, będą uwzględniać indywidualne zainteresowania oraz zdolności studentów.

Dla zapewnienia realizacji celu kierunkowego dedykowanego jakości kształcenia planuje się doskonalenie procesu studiowania zgodnie z zasadami Europejskiego Systemu Transferu i Akumulacji Punktów (ECTS), co zapewnia studentom większą swobodę w wyborze treści, trybu, tempa i miejsca uczenia się oraz umożliwia indywidualną organizację toku studiów. ECTS był podstawą opracowania, w roku akademickim 2008/2009 Katalogów/Sylabusów, kilkuset przedmiotów dla wszystkich kierunków i lat studiów. Wydane w 2006 r. ministerialne rozporządzenie nakładające na uczelnie obowiązek stosowania ECTS, systemu przenoszenia i akumulacji osiągnięć, weszło w życie dopiero 1 stycznia 2007 r. W rozporządzeniu tym zapisano, że „jeden punkt ECTS odpowiada efektom kształcenia, których uzyskanie wymaga od przeciętnego studenta 25–30 godzin pracy". Zadaniem jest powiązanie punktów zaliczeniowych ECTS z efektami kształcenia, co jeszcze silniej akcentują liczne prace ministerialnego zespołu KRK i zalecenia, aby warunkiem uzyskania przez studenta punktów przypisanych danemu przedmiotowi było osiągnięcie założonych efektów kształcenia. Obecnie brak jest wiarygodnych danych pozwalających oszacować, jak często przyporządkowanie punktów ECTS poszczególnym przedmiotom odbywa się w oparciu o rzetelną ocenę nakładu pracy studenta związanego z zaliczeniem danego przedmiotu. Kolejnym zadaniem jest więc stała weryfikacja punktów i szacowanie przedmiotów oraz modułów, także w oparciu o studenckie ankiety, a nie mechaniczne ustalenie liczby punktów w proporcji do liczby godzin zajęć dydaktycznych. Dokonująca się w skali europejskiej i krajowej zmiana paradygmatu kształcenia, w wyniku, której efekty kształcenia są traktowane jako centralny element reform związanych z Procesem Bolońskim, znalazła już odzwierciedlenie w zmianach podejścia do zasad stosowania

systemu ECTS zarówno przez studentów, jak i nauczycieli akademickich definiujących kierunkowe efekty kształcenia.

Planowane systematyczne zmiany projakościowe w systemie nauczania warunkuje także systematyczne **przybliżenie relacji nauczyciel–student** i spojrzenie na proces dydaktyczny nie z punktu widzenia wykładowcy (czego i jak będziemy uczyli), lecz z punktu widzenia studenta (co student/absolwent będzie wiedział i umiał). Postulowana zmiana paradygmatu kształcenia wynika z prostudenckiego charakteru Procesu Bolońskiego – idei uczenia się przez całe życie. Docelowo zakłada się, że typowy model skoncentrowany będzie na umiejętnościach:

- intelektualnych takich jak: analizowanie, krytyczna ocena, synteza, rozwiązywanie problemów, gromadzenie, strukturalizowanie i wykorzystywanie informacji, a także interpretowanie i przetwarzanie danych numerycznych, np. do celów statystycznych,
- komunikowania się (w mowie i piśmie),
- organizacyjnych, takich jak samodzielność, zdolność podejmowania inicjatyw, zarządzanie czasem i innymi zasobami.

Zakłada się, że procesowi dydaktycznemu powinna towarzyszyć zmiana sposobu tradycyjnego realizowania zajęć przez dotychczasowych nauczycieli akademickich – kształcenie powinno być ukierunkowane na skuteczne pomaganie studentom w zdobywaniu wiedzy i umiejętności oraz kształtowaniu ich kompetencji, a nie wyłącznie na przekazywanie informacji. Dlatego planuje się rozwijanie doradztwa dydaktycznego (system autorski), upodmiotowienie studentów jako pełnoprawnych, ale i odpowiedzialnych partnerów edukacyjnych, rozwijanie u studentów przedsiębiorczości edukacyjnej poprzez rozszerzanie systemu studiów indywidualnych, upowszechnienie sylabusów i ofert dydaktycznych. Troska o zapewnienie studentom odpowiednich warunków studiowania obejmuje już teraz różne działania i usługi Uczelni, w tym doradztwo opiekunów roku w sprawach akademickich, szczególnie tych dotyczących ścieżek kształcenia (specjalności), możliwości studiowania w innych uczelniach, a także w kwestiach materialnych i osobistych, ochrony zdrowia, zakwaterowania itp. Istotnym elementem jest rozbudowa systemu nagród i wyróżnień dla najlepszych studentów np. na roku, na kierunku, w uczelni.

Mając na uwadze dobro studentów i ich obywatelskie wychowanie, wspierające realizację „jakościowego" celu kierunkowego podejmie się działania w celu **zwiększenia udziału studentów w procesach decyzyjnych.** Na poziomie uczelni studenci stanowią (zgodnie z ustawą) co najmniej 20% składu organów kolegialnych (senatu); zostali też włączeni w wewnętrzny system oceny jakości kształcenia. Przedstawiciele samorządu studenckiego mają prawo opiniowania wszystkich decyzji władz uczelni i jej jednostek, które dotyczą studentów; opiniują także kandydata na obsadę stanowiska prorektora ds. studenckich. Członkowie samorządu decydują o rozdziale przeznaczonej dla nich pomocy materialnej oraz biorą udział w okresowej ocenie nauczycieli akademickich (ankiety). „Prostudencki" charakter ma też proces angażowanie przedstawicieli kierunków studiów do reprezentacji Uczelni w uroczystościach państwowych oraz zachęta do nawiązywania kontaktów z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Szczególne wyzwanie stanowi badanie skuteczności Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia, a zwłaszcza sprawdzanie, czy i w jakim stopniu efekty kształcenia sformułowane dla danego programu studiów są rzeczywiście osiągane w wyniku realizacji procesu kształcenia. Wskaźnikami tego procesu są takie procedury szczegółowe jak: okresowa ocena kadry, ocena prowadzonych zajęć dydaktycznych, ewaluacja procesu kształcenia, hospitacja zajęć, ankietyzacja absolwentów[31].

[31] Uchwała Senatu nr 1/2010 z dn. 20 stycznia 2010 r. w sprawie ewaluacji Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości.

Cel kierunkowy 2: Doskonalenie jakości kształcenia, będzie realizowany poprzez cele cząstkowe określane jako zadania. W tabeli 20 wskazano na zadania, terminy ich realizacji, osoby odpowiedzialne i wskaźniki pozwalające na monitoring wdrożenia.

Tabela 20. Etapowe zadania II celu kierunkowego (Doskonalenie jakości kształcenia)

Lp.	Zadanie	Wskaźnik	Termin	Odpowiedzialny
1	Realizacja założeń Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia	Stopień realizacji założeń	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich
2	Planowanie, monitorowanie, modyfikacja i ocena programów studiów oraz ocena metod nauczania i zaliczania (wg założonych efektów kształcenia); ewaluacja (ankietyzacja) i publikowanie wyników	Liczba raportów z badań	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dyrektorzy instytutów, kierunkowe zespoły ds. zapewnienia jakości kształcenia (nauczyciele i studenci)
3	Weryfikacja punktów zaliczeniowych ECTS	Raport w terminie docelowym Stopień wdrożenia zmian	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Uczelniany koordynator ECTS oraz instytutowi koordynatorzy ECTS
4	Kreatywne planowanie procesu dydaktycznego – plany studiów, polegające na dostosowaniu do indywidualnych potrzeb różnych grup studentów, szczególnie tych, których uznano za wybitnie uzdolnionych i dla grupy sportowców	Liczba indywidualnych ścieżek dydaktycznych w porównaniu z liczbą wybitnych studentów	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Zastępcy dyrektorów ds. dydaktycznych
5	Rekomendacja działań konsultacyjno-doradczych w zakresie technik, metod i procedur promocji dobrych praktyk w zakresie jakości kształcenia	Wykaz usług rekomendowanych usług konsultacyjno-doradczych Lista kryteriów wyboru usługodawcy	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Kierownik Zakładu Dydaktyki
6	Organizacja szkoleń i seminariów dotyczących jakości kształcenia oraz studiowania w Polsce i na świecie. Doskonalenie umiejętności dydaktycznych nauczycieli akademickich	Liczba szkoleń i seminariów	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dyrektorzy instytutów
7	Podnoszenie poziomu świadczonych usług i ich ewaluacja	Liczba certyfikatów jakości Poziom obsługi klienta (wskaźniki jego poziom)	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Kierownik Działu Nauczania i Spraw Studenckich
8	Doradztwo akademickie	Liczba porad na liczbę studentów	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Opiekunowie lat studiów, Biuro Karier, Dział Nauczania i Spraw Studenckich
9	Wydanie Katalogu ECTS Upowszechnienie sylabusów i ofert dydaktycznych	Termin wydania katalogu Nakład sylabusów i ofert dydaktycznych	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2012 r.	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich, Koordynatorzy instytutowi ECTS, dyrektorzy instytutów
10	Weryfikacja walidacji – metod potwierdzania efektów kształcenia		2012	Instytutowe Zespoły Zapewnienia Jakości Kształcenia

11	Rozwój studenckiego ruchu naukowego: zakładanie nowych kół, wspieranie działalności już istniejących	Dynamika liczby kół i organizacji studenckich Nakłady na działalność kół Liczba inicjatyw podejmowanych przez koła naukowe	2010/2011	Prorektorzy, opiekunowie kół naukowych
12	Stałe podnoszenie jakości kształcenia oraz rozwijanie jego nowych form. Wypracowanie modelu kształcenia ogólnego	Jakość nauki określona pozycją w rankingu, liczbą certyfikatów, oceną studentów. Termin zakończenia prac nad modelem kształcenia	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r	Uczelniany Zespół ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia
13	Opracowanie profilu badawczego (akademickiego) i aplikacyjnego (profil praktyczny)	Termin opracowania profili	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r	Prorektor ds. nauki i współpracy, Kierunkowe Zespoły Zapewnienia Jakości Kształcenia
14	Wprowadzenie kształcenia wspólnego z pracodawcą poprzez włączanie praktyków do procesu dydaktycznego, opracowywania programów studiów z uwzględnieniem potrzeb regionalnej gospodarki oraz ocena efektów kształcenia	Liczba praktyków biorących udział w procesie dydaktycznym Raport spełnienia oczekiwań regionalnej gospodarki	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r	Prorektor ds. nauki i współpracy, dyrektorzy instytutów
15	Opracowanie i wdrożenie skomputeryzowanego zintegrowanego systemu prognozowania popytu na pracę	Stopień wdrożenia	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r	Dział Organizacji, Kadr i Spraw Pracowniczych, Dział Nauczania i Spraw Studenckich;
16	Wzmocnienie praktycznych elementów kształcenia (dodatkowe praktyki i staże), co pozwoli na lepsze przygotowanie absolwentów do wejścia na lokalny rynek. Realizacja koncepcji połączenia studiów za granicą z praktykami zagranicznymi w celu zwiększenia konkurencyjności absolwentów na lokalnym rynku pracy	Dynamika liczby praktyk i stażów Dynamika liczby studiujących za granicą	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r	Dział Nauczania i Spraw Studenckich, Biuro Karier
17	Angażowanie studentów w płatne zajęcia na rzecz Uczelni (praca w bibliotece, przygotowanie materiałów dydaktycznych)	Dynamika liczby zaangażowanych studentów Liczba zaangażowanych studentów vs liczba wszystkich studentów	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r	Biuro Karier, Dział Nauczania i Spraw Studenckich, Biblioteka i Wydawnictwo Uczelniane
18	Pomoc w mobilności studentów i młodych pracowników w okresowej pracy za granicą	Liczba wyjazdów za granicę w celu okresowej pracy (studenci i pracownicy)	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r	Uczelniany Koordynator programu ERASMUS, Biuro Karier

Źródło: opracowanie własne

5.3. EDUKACJA NA POTRZEBY OTOCZENIA

CEL KIERUNKOWY 3: EDUKACJA NA POTRZEBY OTOCZENIA, PRACA PO EDUKACJI

Rozważając problematykę integracji uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym, zauważyć należy, że w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce nasza uczelnia jest **szkołą wyższą o charakterze regionalnym.** Oczywistym jest więc zatem dostosowanie systemu kształcenia do potrzeb lokalnej gospodarki, zaspokojenie tendencji rozwojowych regionu. Kluczowe znaczenie ma odpowiednie powiązanie działalności dydaktycznej z potrzebami lokalnego rynku pracy oraz prowadzenie oryginalnych badań i prac rozwojowych na potrzeby tego rynku. Aktualna struktura nie daje możliwości szerokiej realizacji zadań naukowo-badawczych. Poszerzenie oferty dydaktycznej o nowe przyrodniczo-techniczne kierunki kształcenia inżynierskiego oraz studia II stopnia stworzą trwałe podstawy dla tego typu działalności.

Realizacja celu kierunkowego związanego z dostosowaniem programów do potrzeb otoczenia, a tym samym zagwarantowanie absolwentom Uczelni zatrudnienia wymaga spełnienia określonych założeń strategicznych.

W celu zwiększenia skuteczności Uczelni w opisywanym obszarze powołano na **stanowisko pełnomocnika rektora do spraw współpracy z organizacjami gospodarczymi, publicznymi i społecznymi** doc. dra Zbigniewa Piwko, zaś od roku akademickiego 2012/2013 prorektora ds. nauki i współpracy. Zadaniem pełnomocnika/prorektora jest skodyfikowanie działań wszystkich instytutów w ramach Uczelni, a także organizowanie całego procesu współpracy. Aktualne możliwości Uczelni oraz dotychczasowe działania niektórych instytutów w zakresie współpracy z otoczeniem gospodarczym regionu dowodzą konieczności prowadzenia badań pozwalających na analizę związku pomiędzy jakością dydaktyki a potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego. Szczególnego wzmocnienia wymagają dotychczasowe związki Uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym, a w szczególności z samorządami oraz z organizacjami pracodawców, co wymaga m.in. **intensyfikacji aktywności prac Konwentu**[32], skupiającego reprezentantów tych ciał zewnętrznych.

Działania te będą wspierane wprowadzeniem do Konwentu Uczelni, w szerszym niż dotychczas zakresie, przedstawicieli: regionalnych przedsiębiorców, organizacji pracodawców oraz instytucji, które zajmują się zagadnieniem współpracy z biznesem. Stworzy to możliwość kształcenia na zamówienie pracodawców lokalnych zarówno w systemie studiów licencjackich, jak i studiów podyplomowych, czy też kursów.

Globalna gospodarka, oparta na wiedzy i technologiach informacyjno-komunikacyjnych wymaga stałego kształtowania umiejętności uniwersalnych, przydatnych w każdej pracy umysłowej i zawodowej, które pomogą nie tylko w adaptacji do wciąż zmieniających się wymagań zawodowych, ale także pozwolą na rozwijanie innowacyjnych talentów oraz przedsiębiorczości. Stąd potrzeba rozwijania u wszystkich studentów niezależnie od kierunku studiów tzw. zawodowych umiejętności przenośnych (*transferable skills*). Zachętą ma być opracowanie systemu i promocja wszelkich form partnerstwa z różnego rodzaju podmiotami gospodarczymi poprzez rozwijanie **praktyk zawodowych** i **różnych form wolontariatu.**

Warunkiem realizacji celu kierunkowego jest **wprowadzenie systemu wskaźników dla skuteczności procesu edukacyjnego.** Miarodajnym narzędziem oceny wartości uczelnianego rynku

[32] Do statutowych zadań Konwentu należy występowanie do senatu z wnioskami o podjęcie przez Uczelnię starań o utworzenie nowych kierunków kształcenia, szczególnie potrzebnych gospodarce regionu; wnoszenie uwag i wniosków do strategii rozwoju uczelni; podejmowanie działań na rzecz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym; podejmowanie działań związanych z promocją Uczelni. Zob. Statut PWSZ AS w Wałbrzychu, § 30.

edukacyjnego będzie m.in. wskaźnik zatrudnienia absolwentów oraz wskaźnik liczby studentów podejmujących dalsze kształcenie na studiach II stopnia. Losy absolwentów są przedmiotem analizy **powołanego w 2009 r. Biura Karier**, które spełnia rolę uczelnianego centrum doradztwa pracy. Jego głównym zadaniem jest rozpoznanie aktualnych form zatrudniania absolwentów danych kierunków studiów, prognozowanie zmian w tym zakresie, utrzymywanie kontaktów z absolwentami (m.in. poprzez utworzone w 2012 r. Stowarzyszenie Absolwentów PWSZ AS), pomoc w znajdowaniu zatrudnienia dla nowych absolwentów Uczelni, odpowiednia polityka informacyjna oraz promocja osiągnięć w kraju i za granicą.

Cel kierunkowy 3: Edukacja dla otoczenia, praca po edukacji, będzie realizowany poprzez cele cząstkowe określane jako zadania. W tabeli 21 wskazano na zadania, terminy ich realizacji, osoby odpowiedzialne i wskaźniki pozwalające na monitoring wdrożenia.

Tabela 21. Etapowe zadania III celu kierunkowego (Edukacja na potrzeby otoczenia, praca po edukacji)

Nr	Zadanie	Wskaźnik	Termin	Odpowiedzialny
1	Nawiązanie trwałych więzi z lokalnymi instytucjami samorządowymi, organizacjami gospodarczymi i społecznymi	Liczba umów o współpracy Liczba inicjatyw partnerskich	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Konwent, Pełnomocnik rektora ds. współpracy z organizacjami gospodarczymi, publicznymi i społecznymi/prorektor ds. nauki i współpracy
2	Organizowanie konferencji z udziałem przedsiębiorców regionalnych poświęconej kształtowaniu polityki kształcenia zawodowego regionu	Liczba konferencji w ustalonym okresie Powtarzalność konferencji	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Konwent, Pełnomocnik rektora ds. współpracy z organizacjami gospodarczymi, publicznymi i społecznymi/ prorektor ds. nauki i współpracy
3	Współpraca ekspercka z otoczeniem gospodarczym	Katalog usług eksperckich Liczba projektów eksperckich w roku	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Prorektor ds. nauki i współpracy, dyrektorzy instytutów
4	Badanie i ocena relacji pracowników Uczelni z otoczeniem zewnętrznym	Liczba inicjatyw podejmowanych z otoczeniem przez pracowników Raport: Ocena wizerunku Uczelni w otoczeniu – raz na ustalony okres	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Konwent, Kanclerz

Źródło: opracowanie własne

5.4. ROZWÓJ WŁASNEJ KADRY NAUKOWO-DYDAKTYCZNEJ

CEL KIERUNKOWY 4: ROZWÓJ WŁASNEJ KADRY

Problemem Uczelni, podobnie jak całego krajowego regionalnego zawodowego szkolnictwa wyższego, jest niedostateczna liczba nauczycieli akademickich o najwyższych kwalifikacjach (profesorów, doktorów habilitowanych oraz doktorów) zatrudnionych na pierwszym etacie[33]. Kadra dydaktyczna naszej Uczelni to w większości pracownicy naukowi zatrudnieni w podstawowym miejscu pracy w dużych ośrodkach akademickich, głównie we Wrocławiu. Z jednej strony jest to zjawisko korzystne, gdyż praca na uniwersytecie umożliwia wykładowcom prowadzenie specjalistycznych badań naukowych, których ze względów ekonomicznych i organizacyjnych nie można realizować w naszej Uczelni w tak szerokim zakresie. Wielość oraz różnorodność dyscyplin naukowych będących przedmiotem działalności dydaktycznej PWSZ AS uniemożliwia podjęcie specjalistycznych badań naukowych na wysokim poziomie. Istnieje zatem pilna potrzeba integracji specjalistów różnych dziedzin i dyscyplin naukowych, prowadzących działalność dydaktyczną na tym samym lub pokrewnym kierunku studiów, w celu selekcji tematyki badań będącej wsparciem studiów interdyscyplinarnych (architektura krajobrazu, turystyka i rekreacja, gospodarka przestrzenna). Uczelnia będzie kładła duży nacisk na prowadzenie badań o charakterze interdyscyplinarnym, dbając o to, aby badawczy charakter miała cała Uczelnia, a nie tylko pojedyncze jednostki w wąskich dziedzinach.

W roku akademickim 2011/2012 zatrudniano 171 osób, w tym 131 osób (76,6%) to nauczyciele akademiccy. W tej grupie jedynie dla 62 osób nasza Uczelnia stanowiła podstawowe miejsce pracy (tzw. pierwszy etat). Pozostałe etaty były obsadzone przez nauczycieli, dla których etat na Uczelni stanowi drugie miejsce pracy. Nieodzownym wyzwaniem jest konieczność stopniowej budowy własnej kadry naukowej, głównie poprzez doktoraty pracowników dydaktycznych zatrudnionych w charakterze instruktorów i lektorów (31 etatów) oraz zatrudnianie słuchaczy studiów doktoranckich, którzy w perspektywie kilku najbliższych lat związą się na dłużej z Uczelnią. W tym względzie niezbędne jest wsparcie władz samorządowych w udzielaniu pomocy ekonomicznej dla młodych nauczycieli akademickich (np. stypendia, granty, mieszkania).

Pracownicy Uczelni składają się z dwóch grup:

- pracownicy naukowi, w tym: profesorowie – 36 osób (w tym: 19 – tytularni, 17 – doktorzy habilitowani.), docenci – 11 osób z tytułem doktora, wykładowcy – 50 osób z tytułem doktora, asystenci – 3 osoby z tytułem mgra, lektorzy, instruktorzy – 31 osób,
- pracownicy administracyjni – 40 osoby.

Przeciętna średnia liczba studentów przypadających na 1 nauczyciela akademickiego wynosi 21 osób, zaś na jednego pracownika samodzielnego 95 studentów[34]. Nauczyciele w PWSZ AS, w odróżnieniu od pracowników akademickich (naukowo-dydaktycznych) nie prowadząc prac badawczych, koncentrują się wyłącznie na prowadzeniu zajęć ze studentami oraz na pracach związanych z organizacją procesu dydaktycznego (tab. 22).

[33] W skali krajowej, czterokrotnemu zwiększeniu liczby studentów, nie towarzyszyło w minionej dekadzie proporcjonalne zwiększenie liczby samodzielnych nauczycieli akademickich. Wzrost 24% oznacza, że o ile na początku lat 90. XX w. na jednego profesora przypadało kilku-, kilkunastu studentów, to pod koniec dekady już kilkudziesięciu (średnio 90 studentów, w niektórych dziedzinach kształcenia nawet kilkuset). Jednocześnie dane demograficzne wskazują na proces starzenia się kadry wysokokwalifikowanych nauczycieli akademickich, co może tylko spotęgować już odczuwane trudności ze spełnianiem koniecznych warunków do uruchomiania nowych kierunków.

[34] W skali krajowej odpowiednio: 20 – na 1 nauczyciela, 91 – na 1 profesora. Średnia dla krajów OECD – 15,3.

Tabela 22. Liczba studentów przypadających na nauczyciela akademickiego oraz na samodzielnego pracownika (od dra hab.) w zależności od kierunku studiów, w roku 2011

Kierunek studiów	Liczba studentów	%	Liczba studentów przypadająca na jednego nauczyciela	Liczba studentów przypadająca na samodzielnego pracownika
Administracja	483	17	18	120
Architektura krajobrazu	110	4	6	28
Filologia polska	36	1	18	0
Filologia: - filologia angielska	187	7	18	93
- filologia hiszpańska	33	1	8	33
- filologia niemiecka	24	1	8	24
Kosmetologia	131	5	7	66
Logistyka	650	24	18	130
Pedagogika	555	20	20	138
Politologia	76	3	10	76
Turystyka i rekreacja	292	11	10	49
BHP	175	6	8	**35**
Razem:	**2 752**	**100**	**21**	**95**

Źródło: opracowanie własne

Drugą grupą pracowników są osoby nie będące nauczycielami akademickimi. W tej grupie wyróżniamy: pracowników administracji – 34 osoby oraz pracowników obsługi – 6 osób, co łącznie razem stanowi 24% ogółu zatrudnionych w Uczelni. Proporcje pomiędzy obiema grupami są zatem korzystne, gdyż w skali krajowej grupa pracowników nie będących nauczycielami akademickimi stanowiła w 2008 r. średnio ponad 40% kadry.

Pomimo dydaktycznego profilu PWSZ AS uznaje wagę relacji procesu kształcenia i badań naukowych, z czego wynika powszechnie akceptowana teza o nierozerwalnym – na poziomie wyższym – związku dydaktyki z nauką. Badania naukowe warunkują, bowiem nowoczesne kształcenie i mają wpływ na treści merytoryczne i tworzenie programów kształcenia opartych na najnowszych osiągnięciach nauki, techniki i spełniających wymagania rynku pracy. Badania te stymulują również udział studentów w seminaryjnych pracach badawczych, projektach, pracach dyplomowych kształtując jednocześnie umiejętność samodzielnego stawiania i rozwiązywania problemów, co zachęca licencjuszy do podejmowania studiów II stopnia, a najzdolniejszych także do studiów doktoranckich (trzeciego etapu kształcenia w uczelniach akademickich). Powołani w 2009 r. kierownicy zakładów[35], nauczyciele akademiccy o najwyższych kwalifikacjach, są odpowiedzialni za planowanie i realizację zadań naukowych w nawiązaniu do prowadzonej działalności dydaktycznej oraz za kontrolę dorobku naukowego podległych im pracowników. Obecnie działalność naukowa prowadzona jest w siedmiu zakładach naukowych: Logistyki, Nauk o Polityce, Nauk Administracyjno-Prawnych, Przyrodniczych Podstaw Turystyki, Nauk o Kulturze Fizycznej, Dydaktyki i Literaturoznawstwa.

Opierając się na założeniu, że bez rozwoju kadry nie można doskonalić jakości[36] zawodowego kształcenia, priorytetem jest zatrudnianie wykładowców na pierwszym etacie oraz utrzymanie wysokich nakładów finansowych na:

- wspieranie awansu naukowego rodzimych wykładowców (nauczycieli zatrudnionych na pierwszym i jedynym etacie) przede wszystkim doktorantów poprzez partycypację kosztów studiów doktoranckich, a w przyszłości przewodów habilitacyjnych;
- inicjowanie przedsięwzięć wydawniczych, publikacja i rozpowszechnianie dorobku naukowego pracowników Uczelni;

[35] Szczegółowy zakres obowiązków i zadań kierowników zakładu precyzuje § 20 Statutu PWSZ AS w Wałbrzychu.

[36] Polityka kadrowa i badania naukowe są integralną częścią innych aspektów działalności uczelni, co wiąże się z coraz bardziej powszechnym w europejskich uczelniach promowaniem i wdrażaniem idei „kultury jakości".

- organizację konferencji naukowych oraz udział pracowników w szkoleniach (krajowych i zagranicznych);
- wzmacnianie systemu wymiany międzynarodowej dla wszystkich pracowników w ramach programu Erasmus oraz na podstawie partnerskich umów o międzyuczelnianej współpracy;
- szkolenie kadry administracyjnej współpracującej z wykładowcami w celu wdrażania zasad Procesu Bolońskiego w tym ECTS oraz KRK.

Cel kierunkowy 4: Rozwój własnej kadry, będzie realizowany poprzez cele cząstkowe określane jako zadania. W tabeli 23 wskazano na zadania, terminy ich realizacji, osoby odpowiedzialne i wskaźniki pozwalające na monitoring wdrożenia.

Tabela 23. Etapowe zadania IV celu kierunkowego (Rozwój własnej kadry)

Lp.	Zadania	Wskaźnik	Termin realizacji	Odpowiedzialny
1	Wzrost liczbowy i jakościowy rodzimej kadry nauczycieli akademickich	Dynamika liczby rodzimej kadry Struktura kadry	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Senat, Konwent
2	Ułatwianie awansu zawodowego młodym nauczycielom akademickim, zwłaszcza doktorantom	Liczba urlopów naukowych Liczba stypendiów naukowych dla pracowników Średni czas uzyskiwania tytułów	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Kierownicy zakładów
3	Budowanie stabilnych zakładów ukierunkowanych na interdyscyplinarną działalność dydaktyczno-naukową	Punkty za działalność naukową	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dyrektorzy instytutów
4	Zwiększanie udziału w międzynarodowych programach, w tym Erasmus (kadry nauczycielskiej i administracyjnej)	Liczba wyjazdów na liczbę dostępnych miejsc	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Uczelniany koordynator programu Erasmus, instytutowi koordynatorzy ECTS
5	Utrzymanie właściwej struktury w zakresie kadry	Stosunek pracowników naukowych/pracowników administracyjnych	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Kanclerz
6	Stworzenie atrakcyjnego systemu nagród dla pracowników zaangażowanych w prace na rzecz Uczelni	Dynamika liczy osób nagradzanych Dynamika wysokości nakładów na nagrody	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dział Organizacji, Kadr i Spraw Pracowniczych
7	Ocena kadry pod kątem adekwatności, kompetencji do wymogów otoczenia	Raport z oceny programów i przebiegu zajęć – np. przez przedstawicieli praktyki	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Senat, Konwent
8	Wspieranie działalności naukowej nauczycieli akademickich (np. granty Prezydenta m. Wałbrzycha, publikacje)	Liczba grantów w roku Liczba publikacji Liczba punktów	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Konwent, Rada Biblioteczno-Wydawnicza
9	Dbałość o rozwój kadry i podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników biblioteki oraz administracji	Liczba szkoleń i kursów doskonalących	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Kanclerz, Dyrektor Biblioteki i Wydawnictwa Uczelnianego

Źródło: opracowanie własne

5.5. ROZWÓJ INFRASTRUKTURY UCZELNI (BUDYNKI, SPRZĘT, TECHNOLOGIE)

CEL KIERUNKOWY 5: ROZWÓJ INFRASTRUKTURY UCZELNIANEJ ORAZ INFORMATYZACJA I WIZUALIZACJA UCZELNI

Realizacja misji oraz wizji wymaga wsparcia procesu dydaktycznego właściwym zapleczem materialnym. Doświadczenie PWSZ AS w tym obszarze jest bogate, stanowi dobry prognostyk dla realizacji wizji Uczelni.

PWSZ AS w Wałbrzychu rozpoczęła swoją działalność w dwóch budynkach zlokalizowanych przy ul Kombatantów 20 i Obrońców Westerplatte 39. Pierwszy z nich otrzymała 15 maja 2001 r. na własność w formie darowizny od województwa dolnośląskiego, którą cofnięto w 2006 r. po nabyciu obecnego budynku przy ul. Zamkowej 4[37]. Drugi budynek, zlokalizowany w dzielnicy Piaskowa Góra, przy ul. Obrońców Westerplatte 39 Uczelnia odkupiła do Gminy Wałbrzych stając się jego właścicielem 31 maja 2000 r.[38] Od początku istnienia Uczelni zakładano jednak, że usytuowane w różnych punktach miasta budynki mają charakter tymczasowy. Priorytetowym zadaniem dla władz było stworzenie kampusu uczelnianego zlokalizowanego w jednym miejscu, najlepiej w centrum miasta. Pierwszym krokiem do osiągnięcia celu było pozyskanie niewielkiego budynku biurowego zlokalizowanego w centrum miasta przy ul. Limanowskiego 9[39], do którego w 2002 r. przeniesiono administrację, a część pomieszczeń przeznaczono na cele dydaktyczne. W międzyczasie rozpoczęły się starania władz Uczelni o pozyskanie nowego budynku dydaktycznego. Celem stał się okazały budynek zlokalizowany przy ul. Zamkowej 4, wówczas siedziba Starostwa Powiatowego w Wałbrzychu. Po wielu miesiącach niezliczonych spotkań i trudnych negocjacji udało się przekonać władze powiatu wałbrzyskiego do przekazania na rzecz Uczelni zespołu pałacowo-parkowego[40] dawnego rodu Czettritzów. Gmach główny kompleksu przy ul. Zamkowej 4 został w latach 2004-2006 poddany nakładem blisko 7 000 000 zł całościowemu remontowi polegającemu na adaptacji budynku do potrzeb dydaktycznych.

Od roku akademickiego 2005/2006 w okazałym obiekcie dawnej rezydencji Czettritzów[41] mieszczą się: administracja uczelni, Instytut Społeczno-Prawny, Instytut Przyrodniczo-Techniczny, Instytut Turystyki i Rekreacji, Biblioteka i Wydawnictwo Uczelniane, studio RTV, sale wykładowe i ćwiczeniowe, sauna, siłowna, sala do fitness, pracownia fizjoterapii i masażu, laboratorium

[37] W związku z pozyskaniem kompleksu przy ul. Zamkowej 4 Uczelnia opuściła budynki przy ul. Kombatantów 20 i Limanowskiego 9. W czerwcu 2004 roku Zarząd powiatu wałbrzyskiego na mocy Uchwały nr 191/2004 cofnął darowiznę budynku przy ul. Limanowskiego 9, natomiast w dniu 02.03.2006 r. na mocy aktu notarialnego władze woj. dolnośląskiego odwołały darowiznę przy ul. Kombatantów 20.

[38] W skład tej obecnie nieużytkowanej, ze względu na zły stan techniczny, nieruchomości wchodzą: grunt, budynek dydaktyczny, sala gimnastyczna, boisko asfaltowe, ogrodzenie.

[39] Akt notarialny pomiędzy darczyńcą, którym był powiat wałbrzyski a uczelnią podpisany został 13 września 2002 r.

[40] 18 maja 2004 r. na mocy aktu notarialnego Uczelnia stała się właścicielem kompleksu pałacowo-parkowego przy ul. Zamkowej 4, który składa się z następujących obiektów: a) budynek mieszkalny przy ul. Moniuszki 43 (przewidziany na cele: dydaktyczne oraz hotelowe dla dojeżdżającej kadry dydaktycznej); b) budynek mieszkalno-gospodarczy przy ul. Młynarskiej 18 b; c) budynek mieszkalno-gospodarczy przy ul. Młynarskiej 18 c; d) gmach główny przy ul. Zamkowej 4. Wartość charakterystyczna budynku przy ul. Zamkowej 4: powierzchnia zabudowy – 2.190,30 m^2, kubatura brutto– 31.547 m3, powierzchnia użytkowa – 3.316 m^2 . Obiekt wyposażony jest w instalacje: wodno-kanalizacyjne, elektryczne, centralne ogrzewanie (własna kotłownia gazowa), telefoniczne, kamer przemysłowych, alarmowe, wentylacji mechanicznej, sygnalizacji przeciwpożarowej.

[41] Zob. *Rezydencja Czettritzów. Oblicze dawne i współczesne*, oprac. K. Eysymontt, M. Malinowski, Wałbrzych 2009.

bio-chemiczne, Klub Studencki „Pod Papugami". Budynkiem sąsiadującym z gmachem głównym Uczelni jest były budynek dydaktyczny Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu[42], który na mocy umowy kupna-sprzedaży stał się własnością uczelni w 2010 r. Swoją siedzibę ma tam Instytut Humansityczny. W budynku znajdują się: pracownie rysunku i malarstwa, projektowania, fizjologii człowieka, kosmetologiczna, wizażu i makijażu.

W kwietniu 2009 r. Uczelnia pozyskała środki, z Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007-2013, na długo oczekiwaną budowę kilkusetosobowej sali audytoryjnej[43]. Wyposażenie auli w nowoczesny sprzęt multimedialny, elektroniczną tablicę, system tłumaczeń symultanicznych umożliwiający organizację międzynarodowych konferencji (tłumaczenie do 5 języków jednocześnie), zapewnia wzorcowe warunki do prowadzenie zajęć dydaktycznych, jak również daje Uczelni możliwość większego otwarcia się na społeczeństwo lokalne poprzez organizację różnorodnych imprez przy współudziale miasta Wałbrzych lub innych jednostek organizacyjnych. Aulę oddano do użytku w czerwcu 2011 r.

W 2012 r. Uczelnia przystąpiła do I etapu prac mających na celu przystosowanie posiadanych budynków mieszkalnych do potrzeb niewielkiego akademika studenckiego (remontów dachów budynków przy ul. Młynarskiej 18 b i 18 c). Docelowo w budynkach tych znajdować będą się pokoje dla 48 studentów wraz z zapleczem kuchennym i sanitarnym.

Planowaną inwestycją jest **przystosowanie budynku przy ul. Moniuszki 43** pod potrzeby: **dydaktyczne, mieszkalne oraz kulturalne**.

W związku ze stałym poszerzaniem oferty dydaktycznej i zwiększaniem się liczby studentów studiów inżynierskich planuje się **dobudowę do budynku przy ul. Piotra Skargi 14,** która byłaby przeznaczona na nowoczesne laboratoria badawcze niezbędne przy kształceniu na kierunkach inżynierskich bądź technicznych.

Zakłada się też **systematyczne wprowadzanie sprzętu komputerowego** najnowszej generacji wraz ze specjalistycznym oprogramowaniem, sieci telekomunikacyjnych oraz wszelkiego rodzaju multimediów, które podwyższają znacznie standard wyposażenia sal dydaktycznych.

Założeniem strategicznym dla realizacji omawianego celu kierunkowego jest **aktywny udział w procesie tworzenia nowoczesnej infrastruktury dla potrzeb nauki w postaci hybrydowej Biblioteki Uczelnianej.** Ta jednostka organizacyjna o charakterze ogólnouczelnianym, która poprzez biblioteczne formy pracy uczestniczy w rozwijaniu badań naukowych oraz w procesie dydaktycznym Uczelni. Zaspokaja potrzeby pracowników i studentów wszystkich jednostek organizacyjnych Uczelni w zakresie dostępu do zasobów naukowych i dydaktycznych. Swą misję Biblioteka realizuje poprzez:

- Gromadzenie zbiorów w postaci tradycyjnej (drukowanej) i elektronicznej zgodnie z profilem naukowym oraz programem dydaktycznym Uczelni.
- Doskonalenie organizowania dostępu do swoich zbiorów.
- Zapewnienie dostępu do zbiorów w sieci internetowej.
- Kształcenie odbiorców informacji elektronicznej.
- Ochronę zbiorów bibliotecznych.
- Stałe podwyższanie umiejętności zawodowych pracowników bibliotecznych (kursy, szkolenia, konferencje naukowe, staże zawodowe).
- Popularyzowanie działań biblioteczno-informacyjnych w środowisku uczelnianym.
- Nawiązywanie współpracy środowiskowej, ogólnokrajowej i międzynarodowej, w celu powiększenia bazy wiedzy, dostępnej dla wszystkich użytkowników.

[42] Wartość charakterystyczna budynku przy ul. Piotra Skargi 14a: kubatura 25 777 m^3, powierzchnia użytkowa – 4.660 m^2. Obiekt wyposażony jest w instalacje: wodną, kanalizacyjną, elektryczną, centralne ogrzewanie (kotłownia własna), wentylację mechaniczną i sieć alarmową.

[43] Pierwotnie plany zakładały budowę tej sali obok budynku przy ul. Obrońców Westerplatte 39, jednakże stworzenie kompleksu uczelnianego w centrum miasta zmieniło te plany. Nowo wybudowana aula stanowi dobudowę do budynku przy ul. Piotra Skargi 14 a.

Przyszłość biblioteki to tzw. **biblioteka hybrydowa**, łącząca w kontekst harmonijnie działającej instytucji elementy biblioteki tradycyjnej i elektronicznej, biblioteki, w której obowiązują zasady charakterystyczne dla organizacji uczącej się.

Ze względu na posiadany księgozbiór biblioteka ma charakter naukowy, a jej zbiór o interdyscyplinarnym charakterze sprawia, że reprezentuje niemal wszystkie dziedziny nauki, zarówno humanistyczne, jak i techniczne. Na jej znaczący księgozbiór składają się:

- książki specjalistyczne (drukowane i w wersji elektronicznej),
- czasopisma fachowe (drukowane i w wersji elektronicznej),
- publikacje w formie cyfrowej udostępniane za pośrednictwem baz elektronicznych i serwisów on-line,
- wydawnictwa informacyjne,
- zbiory specjalne (m.in. normy, katalogi, mapy itp.),
- programy komputerowe,
- filmy instruktażowe (DVD, video), materiały multimedialne do nauki języków obcych.

Do dyspozycji użytkowników pozostaje także obszerny zbiór o charakterze uniwersalnym – słowniki, encyklopedie, leksykony i poradniki.

Biblioteka gromadzi przede wszystkim literaturę najnowszą, zawierającą aktualne osiągnięcia nauki. Księgozbiór biblioteki liczy:

- Książki – 37 861 woluminów
- Czasopisma – 12 627 jednostek
- Materiały audiowizualne (kasety CD, DVD, kasety video, filmy instruktażowe itp.) – 1 456 jednostek
- Materiały specjalne (normy, katalogi, mapy itp.) – 232 jednostki

Licencjonowane zasoby elektroniczne: bazy danych, czasopisma elektroniczne oraz książki elektroniczne stanowią cenne uzupełnienie zbiorów drukowanych. Obejmują one bogaty zbiór zasobów i dostępne są w sieci komputerowej uczelni.

- Liczba dostępnych licencjonowanych baz – 62
- Książki elektroniczne – 30 311 woluminów
- Czasopisma elektroniczne – 366 251 jednostek
- Inne (raporty, statystyki itp.) – 46 806 663 jednostek
- Abstrakty – 6 407 952 opisów
- Mapy, zdjęcia – 465 000 jednostek

Biblioteka Uczelniana proponuje również dostęp do bieżących czasopism naukowych, gazet, tygodników i dzienników urzędowych (pełnotekstowe wersje elektroniczne czasopism) udostępnionych w wersji online.

W skład struktury organizacyjnej Biblioteki wchodzą następujące działy:

- Dział Gromadzenia i Opracowania Zbiorów,
- Wypożyczalnia Główna,
- Czytelnia Główna (74 miejsca, 12 stanowisk komputerowych)
- Czytelnia Czasopism (15 miejsc)
- Czytelnia Medialna (2 stanowiska audiowizualne, 12 stanowisk komputerowych)
- Punkt Informacji Naukowej (9 stanowisk komputerowych do prac bibliograficznych – terminale katalogowe).

Dostęp do katalogów bibliotecznych i zamawianie książek jest możliwe na miejscu w bibliotece (24 stanowiska) oraz poprzez Internet w ramach systemu LIBRA 2000. Jego wdrażanie rozpoczęto w październiku 2006 r. Dzięki temu możliwe jest przeszukiwanie katalogu biblioteki, zamawianie książek, prolongowanie książek poprzez sieć oraz sprawdzanie swojego konta w dowolnym miejscu i czasie po uruchomieniu przeglądarki internetowej. Katalog biblioteczny w sieci uczelnia-

nej pojawił się w 2007 r. i od początku był dostępny przez internet. W grudniu 2008 r. biblioteka przystąpiła do **Konsorcjum Dolnośląskiej Biblioteki Cyfrowej**, a od grudnia 2009 r. do **Federacji Bibliotek Cyfrowych**. W roku 2010 r. biblioteka znacząco zwiększyła dostęp do źródeł i baz danych (m.in. ibuk.pl, System Informacji Prawnej LEX SIGMA, WBN), dzięki czemu pracownicy Uczelni oraz jej studenci mieli możliwość korzystania z najważniejszych zasobów i dokonań światowej nauki. Uruchomiona w ramach **Wirtualnej Biblioteki Nauki** platforma jest źródłem wielu naukowych inspiracji lokalnego środowiska naukowego.

Biblioteka Uczelniana umożliwia korzystanie z dodatkowych aplikacji i sprzętu, udostępnionych w Czytelni Głównej oraz Czytelni Medialnej, które wspomagają naukę i rozwój studentów:

- stanowiska komputerowe (30 szt.) z dostępem do Internetu,
- skanery z oprogramowaniem OCR (2 szt.),
- drukarka, urządzenie kserograficzne,
- program SIMIO – oprogramowanie symulacyjne (18 stanowisk),
- program AnyLogic – oprogramowanie symulacyjne (18 stanowisk),
- SAP Crystal Presentation Design – oprogramowanie do wizualizacji danych (1 stanowisko).

Od 2011 r. zbiory biblioteczne chronione są przez system elektromagnetyczny dostarczony przez firmę ARIFDO.

W 2012 r. wdrożony zostanie **System Identyfikacji Wizualnej**, czyli zbiór zasad, których zastosowanie warunkuje zachowanie jednolitego, charakterystycznego wizerunku Uczelni. System ujednolici wzornictwo dokumentów i innych elementów, które będą firmowane przez Uczelnię.

Cel kierunkowy 5: Rozwój infrastruktury uczelnianej oraz informatyzacja i wizualizacja Uczelni, będzie realizowany poprzez cele cząstkowe określane jako zadania. W tabeli 24 wskazano na zadania, terminy ich realizacji, osoby odpowiedzialne i wskaźniki pozwalające na monitoring wdrożenia.

Tabela 24. Etapowe zadania V celu kierunkowego (Rozwój infrastruktury uczelnianej oraz informatyzacja i wizualizacja Uczelni)

	Zadanie	Wskaźnik	Termin	Odpowiedzialny
1	Przystosowanie budynków przy ul. Młynarskiej 18 b i 18 c na potrzeby akademika uczelnianego	Stopień przystosowania Terminowość	2012–2014	Kanclerz
2	Renowacja budynku przy ul. Moniuszki 43	Skala pozyskanych środków	Zależnie od pozyskania środków Weryfikacja 2015 r.	Kanclerz
3	Unowocześnianie medialnego wyposażenia sal dydaktycznych; zapewnienie dostępu do sieci lokalnych i rozległych; szybki Internet, tablice interaktywne, zestawy komputerowe	Liczba sal wyposażonych w nowoczesny sprzęt vs całkowita liczba sal Dynamika wzrostu liczby wyposażenia	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dział Administracji (informatycy)
4	Poprawa warunków studiowania; systematyczna ocena poziomu obsługi studentów przez kadrę Uczelni, badanie jakości poziomu dydaktycznego	Raport dotyczący poziomu obsługi studentów w ujęciu warunków studiowania (dydaktyka i elementy wspomagające)	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Uczelniany Zespół ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia

5	Gromadzenie, opracowywanie, udostępnianie i przechowywanie zbiorów w postaci tradycyjnej i elektronicznej zgodne z ofertą edukacyjną i kierunkiem badań naukowych zawartym w strategii rozwoju Uczelni	Liczba licencji Dynamika liczby zbiorów (tradycyjnych i elektronicznych) Dynamika liczby zbiorów dedykowanych rozwijającym się w Uczelni dziedzinom nauki	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r	Dyrektor Biblioteki i Wydawnictwa Uczelnianego
6	Dostosowanie udostępniania zbiorów do stale rozwijających się technologii informatycznych oraz zapotrzebowania użytkowników	Raport dotyczący stopnia realizacji preferencji pracowników i studentów odnośnie technologii	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dyrektor Biblioteki i Wydawnictwa Uczelnianego, Dział Administracji (informatycy)
7	Współuczestnictwo w rozwoju naukowym i dydaktycznym poprzez udostępnianie nowoczesnej wiedzy i usług	Dynamika liczby udostępnionych rozwiązań wspomagających rozwój naukowy i proces dydaktyczny	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dyrektor Biblioteki i Wydawnictwa Uczelnianego
8	Pozyskiwanie środków zewnętrznych (np. programy UE) na digitalizację, nowe bazy elektroniczne	Liczba źródeł aktualnego vs liczba źródeł potencjalnego finansowania Dynamika wielkości pozyskanych środków	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dział Administracji, Dyrektor Biblioteki i Wydawnictwa Uczelnianego
9	Wdrażanie Systemu Identyfikacji Wizualnej (SIW) – Kreowanie dobrego wizerunku uczelni w środowisku akademickim i zewnętrznym	Terminowość Stopień wykorzystania sytemu	2010	Biuro Karier, Dział Administracji

Źródło: opracowanie własne

5.6. UMIĘDZYNARODOWIENIE DZIAŁALNOŚCI

CEL KIERUNKOWY 6: UMIĘDZYNARODOWIENIE DZIAŁALNOŚCI WSPÓŁUCZESTNICTWO W TWORZENIU EUROPEJSKIEGO OBSZARU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I PRZESTRZENI WIEDZY

Realizacja wizji Uczelni, w zakresie współpracy z kadrą zagraniczną oraz kształcenia studentów w ośrodkach zagranicznych przewiduje kontynuację dotychczasowych działań. Uczelnia współuczestniczy w tworzeniu Europejskiej Przestrzeni Edukacyjnej i Przestrzeni Wiedzy realizując konsekwentnie założenia Procesu Bolońskiego w ramach programu ERASMUS oraz nowo podjętej inicjatywy EURASHE (od września 2011 r.). Do najważniejszych działań w tym zakresie należy m.in.:

- wdrażanie i upowszechnianie systemu punktów zaliczeniowych ECTS (także w języku angielskim),
- wprowadzenie w 2007 r. Suplementu do dyplomu (w języku angielskim),
- usuwanie przeszkód ograniczających mobilność studentów i pracowników,
- propagowanie tematyki europejskiej w kształceniu.

W kontekście najnowszych trendów w dydaktyce, związanych z koncepcją programu „Uczenie się przez całe życie" Uczelnia rozwija współpracę międzynarodową z uczelniami partnerskimi (tabela 25); uczestniczy w programach UE dotyczących poprawy mobilności studentów oraz pracowników dydaktycznych i naukowych poprzez program Erasmus; prowadzi kampanie promocyjne w celu przyciągania studentów zagranicznych.

Tabela 25. Wykaz Uczelni Partnerskich w ramach Programu ERASMUS oraz poza programem

Kraj docelowy	Uczelnia	Kierunek
Współpraca w ramach Programu Erasmus		
BELGIA	Haute Ecole Provinciale Mons Borinage Centre	• turystyka i rekreacja
CZECHY	Jan Amos Komensky University Prague	• turystyka i rekreacja
CZECHY	The University of Jan Evangelista Purkyně in Ústí nad Labem	• filologia (niemiecka, angielska)
FRANCJA	Lycee Tezenas du Montcel	• turystyka i rekreacja
LITWA	Kaunas College of Forestry and Enviromental Engineering	• architektura krajobrazu
	Lithuanian University of Educational Sciences	• filologia (niemiecka, angielska) • filologia polska • pedagogika • politologia
	International School of Law and Busines	• administracja • logistyka • politologia
ŁOTWA	Rezekne Higher Education Institution	• filologia angielska • pedagogika • turystyka i rekreacja
GRECJA	Alexander Technological Educational Institution of Thessaloniki	• kosmetologia
HISZPANIA	Universitat de Girona	• filologia hiszpańska
MALTA	Institute of Tourism Studies	• turystyka i rekreacja
PORTUGALIA	Instituto Politécnico de Bragança	• administracja • pedagogika • politologia • turystyka i rekreacja
	Instituto Politécnico de Setúbal	• logistyka
RUMUNIA	"1 Decembrie 1918" University of Alba Iulia	• filologia angielska • administracja • turystyka i rekreacja
TURCJA	Ondokuz Mayis University	• filologia (niemiecka, angielska) • pedagogika • turystyka i rekreacja

TURCJA	Artvin Coruh University	• architektura krajobrazu
TURCJA	Agri Ibrahim Cecen University	• administracja
Współpraca poza Programem Erasmus		
BIAŁORUŚ	Гродненский Государственный Университет Имени Янки Купалы Państwowy Uniwersytet im. J. Kupały w Grodnie	
ROSJA	Тульский Государственный Педагогический Университет им. Л.Н. Толстого Tulski Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny im. L. N. Tołstoja	
NIEMCY	DPFA Hochschule Sachsen	

Źródło: opracowanie własne

Mimo intensywnie prowadzonych działań promocyjnych mobilność studentów i kadry w Uczelni nie jest najmocniejszą stroną: możliwość odbywania części studiów w uczelni zagranicznej nie jest dostatecznie wykorzystywana przez studentów (tab. 26).

Tabela 26. Zestawienie „mobilności" w roku akademickim 2008/2009

Kierunek studiów	Studenci wyjeżdżający	Wyjazdy na praktyki	Studenci przyjeżdżający	Nauczyciele wyjeżdżający
administracja	1	0	0	1
filologia polska	1	0	0	1
filologia (angielska, niemiecka)	3	0	3	1
pedagogika	0	0	0	0
politologia	4	0	0	2
turystyka i rekreacja	4	1	2	0
Razem:	**13**	**1**	**5**	**5**

Źródło: opracowanie własne

Na obecnym etapie istotny jest nie tylko liczbowy wymiar międzynarodowej wymiany, głównie w ramach Erasmusa[44], ale **przede wszystkim jego jakość**. Nowym zadaniem jest więc przygotowanie oferty kursów przygotowawczych z języka angielskiego zarówno dla kadry (dydaktycznej i administracyjnej[45]), jak i studentów wyjeżdżających, udoskonalenie systemu opieki nad studentami zagranicznymi (program MENTOR), wprowadzenie, co semestr tygodnia orientacyjnego (*orientation week*), organizowanego w celu zintegrowania nowo przybyłych studentów ze środowiskiem akademickim nie tylko PWSZ AS, ale także innych uczelni działających w Wałbrzychu z wykorzystaniem roli Pełnomocnika Prezydenta m. Wałbrzycha ds. uczelni wyższych; prowadzenie zajęć/przedmiotów w języku angielskim dla przyjeżdżających studentów Erasmusa we wszystkich instytutach; oferowanie semestralnych kursów języka polskiego dla studentów przyjeżdżających; zapewnienie zakwaterowania dla przyjeżdżających studentów i pracowników, którzy zdecydują się na stypendium Erasmusa w Wałbrzychu; podnoszenie kwalifikacji i rozszerzenie grupy wyspecjalizowanej kadry dydaktycznej, prowadzącej zajęcia w języku angielskim w UE oraz gościnnie w uczelniach partnerskich; oferta tzw. wykładów do wyboru prowadzonych przez wykładowców z uczelni partnerskich.

[44] Zob. Uchwała Senatu nr 6/2007: Deklaracja Polityki Erasmusa.

[45] W roku akademickim 2008/2009 prowadzono dla wszystkich pracowników Uczelni bezpłatny kurs języka angielskiego (2 spotkania w ciągu tygodnia).

W tworzeniu przestrzeni wiedzy istotne jest **podnoszenie konkurencyjności Uczelni i tworzenie jej wizerunku jako instytucji nowoczesnej, przyjaznej pracownikom, studentom i otoczeniu** nie tylko w kraju, ale także za granicą, głównie w ramach umów z partnerskimi uczelniami. Ważne jest, więc wypracowanie mechanizmów zwiększania naboru na poszczególne kierunki studiów poprzez współdziałanie z placówkami oświatowymi (programy kształćenia, wspólne konkursy i olimpiady), tworzenie oferty edukacyjnej dla uzdolnionych uczniów szkół ponadgimnazjalnych, ścisła współpraca z dolnośląskimi szkołami średnimi, zwłaszcza w okolicach Wałbrzycha.

Zakłada się, że taka ekspansja uczelni wpłynie na **zwiększenie liczby studentów PWSZ AS z grup marginalizowanych** i wpłynie znacząco na zwiększenie liczby studentów, których rodzice nie posiadają wykształcenia wyższego. Niezbędne będą działania zmierzające do ograniczania negatywnego wpływu czynników społecznych na edukacyjne losy młodzieży (np. poprzez wspieranie decyzji o kontynuacji nauki na poziomie wyższym pomimo barier finansowych czy niskiej samooceny).

W zacieśnianiu **współpracy ze światem biznesu** ważne jest tworzenie trwałych więzi z lokalnymi instytucjami samorządowymi, organizacjami gospodarczymi oraz społecznymi i reagowanie na płynące stamtąd impulsy, **wykreowanie dobrego wizerunku Uczelni w mediach i wśród społeczeństwa**. Istotne jest rozwinięcie odpowiedniej polityki informacyjnej oraz promocja uczelnianych osiągnięć w kraju i za granicą poprzez wykorzystanie portali tematycznych w Internecie, unowocześnienie sposobu ekspozycji fotografii oraz organizowanie wystaw tematycznych, przeprowadzanie systematycznych badań opinii środowisk, do których kierowany jest przekaz. Dwoje pracowników Uczelni jest członkami prestiżowego Stowarzyszenia PR i Promocji Uczelni Polskich „PROM".

Cel kierunkowy 6: Umiędzynarodowienie działalności. Współuczestnictwo w tworzeniu Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Przestrzeni Wiedzy, będzie realizowany poprzez cele cząstkowe określane jako zadania. W tabeli 27 wskazano na zadania, terminy ich realizacji, osoby odpowiedzialne i wskaźniki pozwalające na monitoring wdrożenia.

Tabela 27. Etapowe zadania VI celu kierunkowego (Umiędzynarodowienie działalności. Współuczestnictwo w tworzeniu Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Przestrzeni Wiedzy)

Nr	Zadanie	Wskaźnik	Termin	Odpowiedzialny
1	Systematyczne zwiększenie mobilności studentów oraz kadry dydaktycznej i administracyjnej w formie krótkich wyjazdów studyjnych	Dynamika liczby studentów i pracowników wyjeżdżających w ramach programów wymiany zagranicznej	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Senat, Kolegium Rektorsko-Dyrektorskie
2	Rozwój współpracy zagranicznej ukierunkowanej na uczelnie zawodowe. Zacieśnianie współpracy ze wschodnimi uczelniami	Dynamika liczby partnerskich uczelni Dynamika liczby partnerskich uczelni wschodnich	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Senat, Prorektor ds. nauki i współpracy, Uczelniany Koordynator ECTS
3	Ilościowe i jakościowe rozwijanie programu Erasmus. Poszerzenie działań o inne programy (Comenius, Leonardo da Vinci i in.).	Dynamika dostępnych miejsc w ramach Programu ERASMUS Liczba innych programów wymiany	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Prorektor ds. nauki i współpracy, Uczelniany koordynator programu Erasmus
4	Opracowanie ofert językowych: • języka angielskiego dla wyjeżdżających • języka polskiego dla przyjeżdżających	Stopień realizacji	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Dyrekcja Instytutu Humanistycznego
5	Uruchamianie studiów (problemowych/tematycznych programów) w językach obcych (angielskim, niemieckim)	Stopień realizacji	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich, dyrektorzy instytutów, instytutowi koordynatorzy ECTS

6	Edycja katalogów ECTS w języku polskim i angielskim	Terminowość Nakład	2012	Prorektor ds. dydaktycznych i studenckich, dyrektorzy instytutów, instytutowi koordynatorzy ECTS
7	Podjęcie działań adresowanych do młodzieży bez rodzinnych tradycji edukacyjnych	Raport o sytuacji uczniów z rodzin bez tradycji edukacyjnej Projekt akcji promocyjnej dedykowanej tej grupie Oba dokumenty wykonane w danym okresie	Zadanie ciągłe do 2015 r.	Biuro Karier, Zakład Pedagogiki
8	Promocja uczelni i tworzenie sieci współpracy ze szkołami ponadgimnazjalnymi	Strategia promocyjna Liczba partnerskich szkół Liczba wspólnych inicjatyw Liczba odwiedzin	Zadanie ciągłe Weryfikacja 2015 r.	Biuro Karier, Kierownik Działu Nauczania i Spraw Studenckich,
9	Powołanie Stowarzyszenia Absolwentów PWSZ AS w Wałbrzychu	Terminowość	2012	Biuro Karier, Dział Nauczania i Spraw Studenckich

Źródło: opracowanie własne

PODSUMOWANIE

Zaproponowany plan strategiczny PWSZ AS ma charakter realistyczny; przewiduje, że realizacja celu głównego, ma przebiegać poprzez osiągnięcie celów cząstkowych, tj. zrównoważenia struktury oferty dydaktycznej (dla studentów standardowych i niestandardowych), zharmonizowanie z wymogami otoczenia oraz zapewnienie wysokiej jakości kształcenia, którą warunkują: liczebność i kwalifikacje kadry, adekwatne do potrzeb gospodarki programy kształcenia, nowoczesne rozwiązania organizacyjne oraz poprawiająca sprawność procesów infrastruktura.

Analiza tych składowych prowadzi do kilku konstatacji, z których najważniejszą jest wciąż duża dwuetatowość (pełne drugie zatrudnienie lub kolejne etaty). Wyzwaniem będzie osiągnięcie (do 2015 r.) poziomu zatrudnienia co najmniej 40% osób z tzw. obsady etatowej, dla których nasza Uczelnia będzie podstawowym miejscem pracy. Stanie się to realne pod warunkiem wzrostu wynagrodzeń kadry akademickiej i odwrócenia ogólnokrajowych tendencji do pogarszania się warunków płac. Niekonkurencyjny poziom wynagrodzeń może być rekompensowany stabilnością zatrudnienia oraz warunkami materialno-bytowymi, które mogą być polepszane przez władze samorządowe. Prawnie dopuszczalne dotacje nie były dotychczas praktyką lokalnych jednostek samorządowych, mimo istniejących przesłanek prawnych[46].

[46] Art. 95 ust. 6 Prawa o szkolnictwie wyższym zawiera przepis zgodnie, z którym „uczelnia może otrzymywać inne środki finansowe z budżetu państwa oraz z budżetów jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków".

W nowoczesnym kształceniu – w ramach Krajowych Ram Kwalifikacji – równą wagę przypisuje się tworzeniu i przekazywaniu wiedzy, wyrabianiu umiejętności (tzw. przenośnych, tranzytywnych), kultury pracy, jak i kształtowaniu postaw obywatelskich. Wsparciem administracyjnym dla nauczycieli akademickich, w nowym podejściu do procesu dydaktycznego są regularne szkolenia, z których obecnie korzysta, niestety, znikoma część pracowników. Przyczyną jest obecność pracowników dydaktycznych w murach Uczelni tylko w wyznaczonych dniach zajęć i konsultacji dla studentów.

W kontekście najnowszych trendów w dydaktyce związanych z koncepcją „Uczenia się przez całe życie", intensyfikacji musi ulec mobilność studentów i kadry. Mobilność międzyinstytucjonalną nauczyciele akademiccy PWSZ będą realizować *de facto* w trakcie zdobywania stopni naukowych w uczelniach akademickich. Planowanemu wzmocnieniu ulegnie mobilność geograficzna (krajowa i międzynarodowa) w miarę rozszerzania współpracy z uczelniami partnerskimi, z którymi podpisywano umowy o współpracy: Uniwersytetem Wrocławskim, Uniwersytetem Przyrodniczym we Wrocławiu, Uniwersytetem im. Janki Kupały w Grodnie, Międzynarodową Wyższą Szkołą Logistyki i Transportu we Wrocławiu, Wyższą Szkołą Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu oraz w ramach programu Erasmus. Najbardziej pożądany typ mobilności jest promowany przez budowanie i zacieśnianie więzi z sektorem przedsiębiorstw, administracji państwowej lub organizacjami pozarządowymi.

Istotnemu zwiększeniu powinien ulec wskaźnik umiędzynarodowienia Uczelni.

Niniejsza strategia została przygotowana zgodnie z wytycznymi i założeniami zarządzania strategicznego. Wnioskowanie i projektowanie celów strategicznych (kierunkowych) przeprowadzone było na podstawie analiz strategicznych: makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego i potencjału Uczelni. Wygenerowane w procesie projektowania strategii: cele główny i cele kierunkowe zostały poddane operacjonalizacji w postaci zadań (celów cząstkowych), które to uzbrojono we wskaźniki i terminy realizacji i które przypisano odpowiednim uczestnikom naszej Uczelni.

Poprawność przygotowania niniejszego dokumentu, chociaż nie bez znaczenia dla sukcesu jej sukcesu, nie zagwarantuje osiągnięcia wymienionych w niej celów. Tylko właściwa komunikacja wizji i celów wobec pracowników i partnerów Uczelni oraz konsekwentne badanie postępów w ich realizacji może zagwarantować, iż Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu będzie nowoczesną, o silnej pozycji konkurencyjnej jednostką na rynku edukacyjnym w Polsce.

Spis tabel:

Tabela 1. Najważniejsze zmiany makrootoczenia Uczelni
Tabela 2. Wybrane zmiany prawne determinujące funkcjonowanie Uczelni (Ustawa z dnia 18 marca 2011 o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym)
Tabela 3. Liczba szkół wyższych w latach 1992-2011
Tabela 4. Zestawienie cech szkół wyższych w bliskich powiatach
Tabela 5. Otoczenie konkurencyjne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu według oferty edukacyjnej
Tabela 6. Powtarzalność kierunków realizowanych przez PWSZ w Wałbrzychu wobec oferty innych szkół wyższych w bliskich powiatach
Tabela 7. Kluczowe czynniki sukcesu dla podmiotów szkolnictwa wyższego w Polsce
Tabela 8. Liczba przystępujących do matury po raz pierwszy w wybranych powiatach – bliskich Uczelni
Tabela 9. Skala bezrobotnych według zawodów (Wałbrzych 2011)
Tabela 10. Strukturę bezrobotnych wg podziału na grupy zawodowe (Wałbrzych 2011).
Tabela 11. Liczba studentów w PWSZ AS w Wałbrzychu (lata 1999-2011)
Tabela 12a. Środki pozyskane w ramach programów operacyjnych zarządzanych przez władze publiczne. Uczelnia jako partner prowadzący projekt.
Tabela 12 b. Samodzielny projekt Uczelni
Tabela 13. Struktura kosztów Uczelni (2008-2010)
Tabela 14. Przychody Uczelni w latach 2008-2009
Tabela 15. Liczba studentów otrzymujących stypendia w roku 2009
Tabela 16. Liczba studentów otrzymujących stypendia w roku 2010
Tabela 17. Ocena potencjału Uczelni przy wykorzystaniu dynamicznej analizy kluczowych czynników sukcesu
Tabela. 18. Aktualna pozycja strategiczna Uczelni
Tabela 19. Zadania przewidziane w ramach I celu kierunkowego (Rozwój szerokiej oferty dydaktycznej)
Tabela 20 . Etapowe zadania II celu kierunkowego (Doskonalenie jakości kształcenia)
Tabela 21. Etapowe zadania III celu kierunkowego (Edukacja na potrzeby otoczenia, praca po edukacji)
Tabela 22. Liczba studentów przypadających na nauczyciela akademickiego oraz na samodzielnego pracownika (od dra hab.) w zależności od kierunku studiów, w roku 2011
Tabela 23. Etapowe zadania IV celu kierunkowego (Rozwój własnej kadry)
Tabela 24. Etapowe zadania V celu kierunkowego (Rozwój infrastruktury uczelnianej oraz informatyzacja i wizualizacja Uczelni)
Tabela 25. Wykaz Uczelni Partnerskich
Tabela 26. Zestawienie „mobilności" w roku akademickim 2008/2009
Tabela 27. Etapowe zadania VI celu kierunkowego (Umiędzynarodowienie działalności. Współuczestnictwo w tworzeniu Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Przestrzeni Wiedzy)

Spis rysunków:

Rys. 1. Trend liczby studentów w latach 1999-2011 studiujących w PWSZ w Wałbrzychu
Rys. 2. Trend liczby studentów w latach 1999-2011 studiujących w polskich szkołach wyższych
Rys. 3. Stosunek studentów otrzymujących pomoc materialną do pozostałych studentów
Rys. 4. Najpopularniejsze kierunki PWSZ AS

Spis załączników

Załącznik 1. Uchwała Senatu nr 23/2008 w sprawie wprowadzenia Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia.
Załącznik 2. Zarządzenie Rektora nr 58/2008 z dn. 17 grudnia 2008 r. w sprawie powołania Uczelnianego Zespołu Zapewnienia Jakości Kształcenia.
Załącznik 3. Zarządzenie Rektora nr 59/2008 z dn. 17 grudnia 2008 r. w sprawie powołania Instytutowych Zespołów Zapewnienia Jakości Kształcenia
Załącznik 4. Opis projektu śledzenia losów absolwentów