

Uchwała Senatu
Wyższej Szkoły Zarządzania
i Administracji w Opolu
Nr.....*2101/2016.*.....
z dnia.....*12 stycznia 2016r.*.....

Dotyczy: Strategii rozwoju Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu na lata
2016 – 2020



Strategia rozwoju
Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji
w Opolu
na lata 2016-2020

[Signature]
REKTOR
prof. dr hab. Marian Dzwiniak

1. Wprowadzenie

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu jest uczelnią niepubliczną powołaną na podstawie art. 15 ust. 1 i 2 oraz w związku z art. 20 ustawy z dnia 12 września 1990 r. *O szkolnictwie wyższym* (Dz. U. Nr 65, poz. 385 z 1992 r. z późniejszymi zmianami).

Uczelnia została utworzona na mocy decyzji Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 czerwca 1996 r. (zezwolenie na utworzenie uczelni – nr DNS-1-0145-72/AM/96). Do rejestru uczelni niepaństwowych została wpisana pod nr 100 (decyzja nr DNS-145-106 z dnia 5 sierpnia 1996 r.).

Organem założycielskim jest MDI Partners sp. z o.o. z siedzibą w Opolu. Zasady funkcjonowania WSZiA określa obowiązująca ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. Nr 164, poz. 1365 z dnia 30 sierpnia 2005 r. wraz z późniejszymi zmianami) oraz Statut Uczelni. Podstawową jednostką organizacyjną jest wydział prowadzący jeden lub więcej kierunków studiów.

Władze WSZiA oraz Wydziału Ekonomiczno-Pedagogicznego i Wydziału Nauk społecznych mają świadomość roli i znaczenia, jakie odgrywa w sprawnym zarządzaniu prawidłowo zdefiniowana misja, wizja rozwoju i strategia uczelni. Na podkreślenie zasługuje m.in. fakt, że w jednej z pierwszych publikacji, jaka została wydana przez WSZiA w Opolu w 1997 r. przedstawione zostały główne założenia strategiczne, a także sformułowana została misja uczelni (patrz: *Założenia metodyczno-programowe kształcenia w WSZiA w Opolu*, w: *Zeszyty Naukowe WSZiA*, numer specjalny, Opole 1997, s. 13-30).

Zarówno misja, jak i strategia uczelni są przedmiotem żywego zainteresowania władz WSZiA – patrz m.in.: W. Potwora, M. Duczmał, J. Kaczmarek, *Strategia rozwoju niepaństwowej szkoły wyższej na przykładzie WSZiA w Opolu, (próba diagnozy)*, w: *Prawo Pracy, zabezpieczenia społeczne (z aktualnych zagadnień)*, Wydawnictwa WSZiA w Opolu, Opole 2001; M. Duczmał, W. Potwora, *Kształcenie ustawiczne, a rola i funkcje uczelni niepaństwowej – wybrane problemy*, w: *Colloquium Opole, Polska-Niemcy- Czesi. Sąsiedztwo w XXI wieku*, Colloquium Opole 2005.

Podobnie jednak, jak w przypadku systemu zapewnienia jakości kształcenia zarówno misja uczelni, jak i jej strategii ulegają modyfikacjom i nieustannie ewoluują, zachowując przy tym harmonię z dynamicznie zmieniającymi się czynnikami otoczenia.

O prawidłowości przyjętych rozwiązań strategicznych świadczy ich skuteczność. Wiele obszarów funkcjonowania – na co zwracano uwagę w 11 raportach Zespołu Oceniającego PKA, z wizytacji przeprowadzonych na kierunkach: zarządzanie, ekonomia, logistyka, politologia, administracja, pedagogika w minionych latach, dotyczącej m.in. oceny jakości kształcenia, zdecydowanie potwierdza skuteczność koncepcji strategicznych WSZiA, co nie oznacza, że nie są one **przedmiotem analiz i kolejnych modyfikacji, szczególnie w ostatnim okresie w odniesieniu do obszarowych efektów kształcenia zawartych w Krajowych Ramach Kwalifikacji (KRK), a także Polskich Ramach Kwalifikacji.**

Z badań Obserwatorium Rynku Pracy Wojewódzkiego Urzędu Pracy przeprowadzonych w latach 2008-2010 wynika m.in. że, absolwenci WSZiA mają najwyższy wskaźnik zatrudnienia oraz najwyższe wynagrodzenie wśród wszystkich absolwentów uczelni wyższych na Opolszczyźnie.

Według przedmiotowych badań wszyscy absolwenci WSZiA w ciągu 6 miesięcy od ukończenia studiów znajdują pracę, co jednoznacznie wskazuje na fakt dostosowania oferty kształcenia.

Z raportu Ekonomiczne Aspekty Losów absolwentów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego – studia I stopnia 2014 rok, wynika m.in., że:

- **aż 85.4% absolwentów szukało pierwszej pracy przez 0 mies.**
- **aż 86.1% absolwentów szukało pierwszej pracy na umowę o pracę przez 0 mies.**
- Średni iloraz ryzyka bezrobocia wśród absolwentów do stopy rejestrowanego bezrobocia w ich powiatach zamieszkania od uzyskania dyplomu do 30.09.2015 – 0,72
- Pierwsze 20% pracujących absolwentów zarabiało 1411.11 zł lub mniej
- Drugie 20% pracujących absolwentów zarabiało od 1411.11 do 2227.72 zł
- Trzecie 20% pracujących absolwentów zarabiało od 2227.72 do 3035.83 zł
- Czwarte 20% pracujących absolwentów zarabiało od 3035.83 do 3804.90 zł
- Piąte 20% pracujących absolwentów zarabiało 3804.90 zł lub więcej

lp	Kierunek studiów	PwZUS	WWB	WWZ
1	Administracja	96,5	0,43	0,85
2	Finanse i rachunkowość	100	2,53	0,51
3	Logistyka	86,4	0,29	0,75
4	Zarządzanie	86	0,49	1
5	Pedagogika	91	0,84	0,66
6	Praca socjalna	91,7	0,17	0,72

Legenda:

- PwZUS – procent absolwentów obecnych w rejestrach ZUS
- WWB – średni iloraz ryzyka bezrobocia do stopy bezrobocia w powiecie zamieszkania (względny wskaźnik bezrobocia)
- WWZ – średni iloraz zarobków do średnich zarobków w powiecie zamieszkania (względny wskaźnik zarobków)

I jeszcze kilka informacji o absolwentach II stopnia

- Aż 88,3% absolwentów szukało pierwszej pracy przez 0 mies.
- Aż 86,8% absolwentów szukało pierwszej pracy na umowę o pracę przez 0 mies.
- Średni iloraz ryzyka bezrobocia wśród absolwentów do stopy rejestrowanego bezrobocia w ich powiatach zamieszkania od uzyskania dyplomu do 30.09.2015 – 0,53

lp	Kierunek studiów	PwZUS	WWB	WWZ
1	Zarządzanie	97,3	0,41	0,92
2	Pedagogika studia niestacjonarne	93	0,59	0,74
3	Pedagogika studia stacjonarne	100	0,69	0,83

Legenda:

- PwZUS – procent absolwentów obecnych w rejestrach ZUS
- WWB – średni iloraz ryzyka bezrobocia do stopy bezrobocia w powiecie zamieszkania (względny wskaźnik bezrobocia)
- WWZ – średni iloraz zarobków do średnich zarobków w powiecie zamieszkania (względny wskaźnik zarobków)

Nic więc dziwnego, że w 2009 r. WSZiA przyznany został przez samorząd gospodarczy **Złoty Laur Umiejętności i Kompetencji** w kategorii instytucji wspierającej rozwój gospodarki rynkowej i edukującej na potrzeby firm. W 2011 r. uczelnia została laureatem Opolskiej Nagrody Jakości, a w 2012, jako pierwsza uczelnia w kraju Polską Nagrodą Jakości. Dodajmy, że obydwie nagrody przyznają odpowiednio Opolska Izba Gospodarcza oraz Krajowa Izba Gospodarcza.

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji dysponuje nowoczesną i przyjazną bazą dydaktyczną. Od lat realizuje idee szkoły bez barier. W latach 2005-2016 w uczelni studiowało 671 osób o różnym stopniu niesprawności.

Realizacja szczytnych zadań społecznych to także rosnąca grupa studentów zagranicznych, szczególnie obywateli Ukrainy. Uczelni udało się pozyskać środki na realizację projektu „Integracja bez granic”, który m.in. pozwala na adaptację studentów zagranicznych, a także realizację szeregu przedsięwzięć związanych z poznaniem, języka polskiego, polskiej kultury czy tradycji.

2. Tło teoretyczne

2.1. Istota i pojęcie strategii – wybrane elementy

Jednym z pierwszych, który wprowadził pojęcie strategii do słownika nauk o zarządzaniu, był A. D. Chandler. Zdefiniował on strategię jako pewien wzorzec organizacji. Definicję tą poszerzyła C. Hayden, określając strategię jako podejście dotyczące takiego wykorzystania zasobów w wyznaczonym przez konkurencję otoczeniu, aby możliwe było zrealizowanie wiązki celów organizacji¹.

Interesującą definicję podaje A. Kaleta. Jego zdaniem, strategia jest to radykalna koncepcja uporządkowanej zmiany przedsiębiorstwa dokonywanej z myślą o odległej przyszłości². W literaturze polskiej dość często przywołuje się definicję J. Penca, który stwierdza, że strategia to określona koncepcja systemowego działania, polegająca na formułowaniu długofalowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu³.

W odniesieniu do działań gospodarczych strategia najczęściej interpretowana jest jako:

- koncepcja zasadniczych celów firmy oraz jej przyszłej pozycji względem otoczenia;

¹ Za: A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 7.

² A. Kaleta, *Odważa strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 10, s. 8.

- określenie długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania oraz alokacja środków niezbędnych dla realizacji tych celów;
- koncepcja kierunku przesuwania się po skali, na której zaznaczono obecną oraz przyszłą, czyli pożądaną pozycję firmy;
- sprecyzowanie przyszłej pozycji danej firmy w stosunku do innych firm oraz w stosunku do rynku krajowego bądź zagranicznego,
- zestaw reguł decyzyjnych jako zespół idei i konstrukcji (mniej lub bardziej spójnych), poprzez które firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje określone problemy oraz zgodnie z którymi to rozwiązaniami wybiera i podejmuje określone działanie;
- zestaw decyzji lub koncepcja działania, mająca na celu zachowanie równowagi firmy z jej środowiskiem zewnętrznym, obecnym oraz przyszłym;
- zasadnicze dla organizacji kierunki i reguły działania niezbędne dla osiągnięcia jej ważnych długofalowych celów, w odpowiedzi na sygnały pochodzące z otoczenia.

Zdaniem H. Kreikebauma, strategie odzwierciedlają sposób, w jaki organizacja stosuje swoje obecnie istniejące i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele⁴. W definicji tej warto zwrócić uwagę na następujące elementy:

- Strategie zmieniają się w zależności od otoczenia. Mogą one te warunki zmieniać w sposób aktywny, mogą im jednak także ulegać w ramach procesów adaptacyjnych. Zmiany otoczenia mogą być już dokonane, mogą być również dopiero oczekiwane.
- Strategie ukazują, w jaki sposób posiadany potencjał istniejących i przyszłych sił można wykorzystać do spełnienia celów.
- Strategie nadają ogólny kierunek rozwojowi organizacji. Muszą zatem zostać uzupełnione lub skorygowane przez środki towarzyszące.
- Celem strategii jest rozbudowa długotrwałych możliwości sukcesu poprzez wykorzystanie przewagi konkurencyjnej.

³ J. Penc, *Strategia zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 45

Studiując literaturę przedmiotu, dostrzec można bardzo zróżnicowane podejścia do definiowania tego, czym jest strategia, jakie są etapy jej opracowywania, jakie są rodzaje strategii i jak je można klasyfikować. Próbę usystematyzowania podejść podjęli w pracy *Strategy Safari* H. Mintzberg, B. Ahlstrand i J. Lampel⁵. Wyróżniają oni m.in. dziesięć następujących podejść do formułowania strategii:

1. szkoła projektu – formułowanie strategii jako proces koncepcji (pomysłu);
2. szkoła planowania – formułowanie strategii jako sformalizowany proces;
3. szkoła pozycjonowania – formułowanie strategii jako proces analityczny;
4. szkoła przedsiębiorczości – formułowanie strategii jako proces wizjonerski;
5. szkoła poznania – formułowanie strategii jako proces umysłowy;
6. szkoła uczenia się – formułowanie strategii jako tworzenie „czegoś nowego”;
7. szkoła władzy – formułowanie strategii jako proces negocjacji;
8. szkoła kultury – formułowanie strategii jako proces społecznych oddziaływań opartych na wartościach i normach uczestników organizacji;
9. szkoła środowiskowa – formułowanie strategii jako proces wpływu;
10. szkoła konfiguracji – formułowanie strategii jako proces transformacji.

Poszukując nieco bardziej ogólnych kryteriów klasyfikacji strategii, należy zauważyć, iż trzy pierwsze z wymienionych mają charakter nakazowy. Główny problem koncentruje się wokół kwestii, jak strategia powinna być sformułowana. Podejście to ulegało na przestrzeni lat istotnym modyfikacjom.

Model proponowany przez szkołę projektu to znane podejście związane z dopasowaniem wewnętrznych umiejętności przedsiębiorstwa do uwarunkowań otoczenia, z kolei model proponowany przez szkołę pozycjonowania to koncentracja na wybraniu strategicznej pozycji przedsiębiorstwa.

Sześć kolejnych szkół tworzy grupę, którą można nazwać opisowymi. Autorzy reprezentatywni dla tych podejść starają się wyjaśnić, jak rozwija się proces formułowania strategii. Dla jednych źródłem inspiracji jest kreowanie wizji przez liderów,

⁴ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 25 – 26.

⁵ Szerzej zob. H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari. A Guided Tour Throught The Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London 1998.

inni akcentują „uczenie się” organizacji. Jeszcze inni podkreślają, że formułowanie strategii jest reakcją na otoczenie.

Próba pogodzenia podejścia nakazowego i opisowego jest szkoła konfiguracji. Można wyróżnić dwa jej główne aspekty: pierwszy opisuje stany organizacji i jej otoczenia, drugi natomiast – proces tworzenia strategii, czyli transformację⁶. W podejściu tym zakłada się istnienie relatywnej stabilności strategii i jej rewolucyjnych (okazjonalnych) zmian.

Ścieranie się różnych poglądów na temat strategii może w efekcie doprowadzić do powstania nowej szkoły myślenia o strategii, która, jak twierdzi K. Obłój, będzie koncentrowała się nowatorskich sposobach wykorzystania ludzi, na budowaniu „inteligentnych produktywnych społeczności”⁷.

2.2. Założenia strategii WSZiA

- Strategia jest esencją, podstawą sukcesu organizacji, którą trzeba żmudnie wypracować, wdrożyć w praktyce i udoskonalać w miarę, jak się starzeje.
- Strategia konkurencyjna umożliwia organizacji stworzenie własnej odrębności, przetrwanie i rozwój w zatłoczonym otoczeniu rynkowym.
- Strategia nie jest ani efektem dokładnej analizy danych, ani chwilowego przeblysku geniuszu.
- Istota wygrywającej strategii dla dowolnej firmy jest prosta: trzeba być lepszym niż konkurenci lub działać inaczej niż oni i na innym obszarze rynku.
- W każdej skutecznej strategii jest odrobina szaleństwa, irracjonalności, kreatywności, których nie da się skodyfikować w żadne zasady zarządzania.
- Celem każdej dobrej strategii jest stworzenie monopolu: nie może on jednak polegać na izolowaniu się od nabywców i konkurentów, ale na wypracowaniu unikalnej względem nich pozycji na rynku.
- Skuteczna strategia rzadko kiedy jest strategią naśladowczą.

⁶ Tamże

⁷ Szerzej zob. K. Obłój. *Ewolucja myślenia o strategii organizacji*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 7, s. 2–6.

- Skuteczna strategia opiera się na tym, w czym organizacja jest wyróżniająco dobra, a nie na tym w, w czym chciałaby być dobra, jest przy tym dostosowawcza i korzysta z okazji wynikających z wyróżniających ją zdolności.
- Sukces częściej jest wynikiem wykorzystania tych zdolności, które organizacja ma niż tworzenia nowych.
- Strategia nie jest opisem aspiracji korporacji, lecz wynika z wyróżniających zdolności konkretnej organizacji
- Strategie odzwierciedlają sposób, w jaki organizacja stosuje swoje obecnie istniejące i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele.
- Strategiczne planowanie jest procesem, w którym racjonalna analiza obecnej sytuacji i przyszłych możliwości oraz niebezpieczeństw prowadzi do sformułowania zamiarów, strategii, środków i celów.
- Zamiary, strategie, środki i cele ukazują, jak organizacja poprzez optymalne wykorzystanie istniejących zasobów podejmuje stwarzane przez środowisko możliwości i broni się przed zagrożeniami ⁸.

2.3. Zasady realizacji strategii WSZiA

1. Koncentracja sił.
2. Dążenie do stałych innowacji.
3. Wykorzystanie szans w środowisku.
4. Ścisłą korelacją celów strategicznych z zasobami.
5. Zabezpieczenie przed ryzykiem.
6. Synteza.

⁸ Opracowano na podstawie: J. K a y, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996; K. O b ł ó j, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993; H. K r e i k e b a u m, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

3. Metodyka opracowania strategii WSZiA

Zarządzeniem Rektora WSZiA w Opolu nr 16/2015 z dnia 26.10.2005 powołany został zespół ds. opracowania strategii rozwoju uczelni w składzie: prof. zw. dr hab. F. Marek, dr W. Potwora (przewodniczący), dr W. Duczmal, dr T. Pokusa, mgr A. Gadzała, mgr W. Rudy, mgr J. Kaczmarek. W pracach zespołu wykorzystano dwie metody: **moderację wizualną i konferencje poszukiwawcze.**

Zgodnie z zasadami moderacji wizualnej zorganizowane zostały warsztaty strategiczne z udziałem pracowników uczelni i studentów, których celem było opracowanie: analizy SWOT, misji i wizji rozwoju oraz celów strategicznych.

W enumeracji czynników dotyczących silnych i słabych stron przyjęto zasadę eliminacji przymiotników.

W ramach konferencji poszukiwawczych zespół ds. opracowania strategii opracował m.in. wytyczne i kryteria oceny realizacji celów strategicznych.

Misja i wizja rozwoju znajdują swój wyraz w strategicznych kierunkach rozwoju analizowanych w obszarze: kształcenia, badań naukowych i ich komercjalizacji; współdziałania uczelni z otoczeniem. Istotnym dopełnieniem są cele związane z organizacją i zarządzaniem ukierunkowane na wzmacnianie kultury organizacyjnej.

Poniższa strategia, zgodnie z zasadami ma charakter syntetyczny, jej uzupełnieniem będą strategie poszczególnych wydziałów.

Ostateczną redakcję dokumentu przygotowali: dr W. Potwora oraz dr W. Duczmal.

4. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • kadra naukowo-dydaktyczna; • zakres i efekty badań naukowych • lokalizacja i potencjał infrastrukturalny; • kultura organizacyjna; • oferta kształcenia; • stabilność finansowa; • ekwifinalność w działaniach; • absorbcja funduszy strukturalnych UE do wspierania działalności badawczej, dydaktycznej i rozwojowej Uczelni; • współpraca z instytucjami oświatowymi i rynku pracy; • współpraca z organami i instytucjami samorządu terytorialnego różnego szczebla; • współpraca z przedsiębiorstwami i organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców i pracodawców; • pozycja w wymiarze regionalnym i krajowym; • kadra zarządzająca i administracyjna; • rozpoznawalność „marki”. 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba studentów stacjonarnych; • brak oceny parametrycznej; • współpraca zagraniczna; • oferta kształcenia w zakresie nauk ścisłych i studiów inżynierskich; • system promocji; • funkcjonowanie forum absolwentów; • niewielki odsetek studentów zaangażowanych w prace badawcze; • brak naboru na niektóre kierunki studiów.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • zrozumienie wartości wykształcenia przez społeczeństwo i rosnące znaczenie „uczenia się przez całe życie”; • przedsiębiorcza postawa studentów i absolwentów uczelni; • względnie niskie koszty studiowania i utrzymania w Polsce w porównaniu z innymi krajami; • Opole, jako atrakcyjne miejsce dla kandydatów z Polski i innych krajów; • korzystne dla szkolnictwa wyższego ukształtowanie priorytetów krajowych w ramach programów operacyjnych UE; • zgodność polskiego systemu kształcenia ze „standardami” europejskimi; • fundusze strukturalne, jako istotne źródło wspierania działalności badawczej, dydaktycznej i rozwojowej oraz transferu technologii i przedsiębiorczości akademickiej; • zmiany legislacyjne w szkolnictwie wyższym, w tym min. wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji i Polskiej Ramy Kwalifikacji 	<ul style="list-style-type: none"> • rosnąca konkurencja na rynku usług edukacyjnych; • migracje i tendencje demograficzne; • brak tradycji doskonalenia umiejętności niezbędnych do wykonywania zawodu nauczyciela akademickiego; • ograniczone zapotrzebowanie na badania ze strony podmiotów zewnętrznych; • ograniczenie finansowania szkolnictwa wyższego z środków budżetu państwa; • regulacje prawne ograniczając autonomię i swobodę uczelni niepublicznych; • zmniejszenie środków z UE po 2016 r. - przeznaczanych na granty badawczo-wdrożeniowe

5. Misja i wizja rozwoju

Misją WSZiA jest prowadzenie badań i zapewnienie kształcenia na najwyższym poziomie, zgodnie z kryteriami horyzontalnymi zawartymi w polityce społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej, dostosowanymi do wymogów rynku pracy i potrzeb społecznych.

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji przygotowuje absolwentów do osiągnięcia sukcesów w społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy, gdzie najważniejszym atutem pracownika staje się umiejętność uzupełniania i zdobywania nowych kwalifikacji oraz samodzielnego wyznaczania ścieżki kariery.

Dbą o wszechstronne kształtowanie osobowości zdolnych do analitycznego i kreatywnego myślenia, dążąc do systematycznego doskonalenia intelektualnego i moralnego oraz podnoszenia swych umiejętności zawodowych, podejmując bieżące wyzwania społeczne i gospodarcze w poczuciu odpowiedzialności za podjęte działania

W działalności WSZiA priorytetem jest najwyższa jakość kształcenia w dziedzinie etycznego biznesu, zarządzania, nauk społecznych i humanistycznych. Prowadzimy badania, które w opinii środowisk naukowych, przyczyniają się do rozwoju społeczno-gospodarczego regionu i kraju.

Wizja rozwoju

Wyższa Szkoła Zarządzania w Opole będzie jednostką o znaczącym potencjale edukacyjno-badawczym, opiniotwórczym i doradczym, na trwałe wpisana w przestrzeń akademicką, podejmującą działania ukierunkowane na rozwój przedsiębiorczości i innowacji; Uczelnia otwarta na otoczenie, w poczuciu społecznej i etycznej odpowiedzialności będzie konsekwentnie uwzględniać oczekiwania studentów i pozostałych interesariuszy. Wysoka jakość kształcenia została osiągnięta poprzez zapewnienie studentom przyjaznych warunków studiowania, konsekwentnego wprowadzania nowoczesnych programów nauczania i metod dydaktycznych dostosowanych do potrzeb współczesnego rynku pracy, a także aspiracji studentów i pracowników.

Pozostajemy w przekonaniu, że wyposażamy studentów w **wiedzę, umiejętności i kompetencje** które umożliwią im skuteczne konkurowanie na rynku pracy oraz że zapewniamy im dostęp do narzędzi, dzięki którym mogą się rozwijać w wybranym przez siebie kierunku. Dążymy by wielu z nich brało czynny udział w procesie dalszej transformacji oraz kreowania innowacyjności zarówno lokalnej, opolskiej gospodarki, jak i ogólnokrajowej.

6. Strategiczne kierunki rozwoju

KSZTAŁCENIE

Stałe doskonalenie jakości kształcenia	
Cele	Wytyczne i kryteria oceny
1. Opis efektów kształcenia określający kompetencje uzyskane na danym poziomie i kierunku studiów.	<ul style="list-style-type: none"> wdrażanie Krajowych Ram Kwalifikacji wdrażanie Polskiej Ramy Kwalifikacji
2. Zwiększenie udziału aktywnych metod kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> udział przedmiotów wykorzystujących aktywne formy kształcenia.
3. Wzrost umiędzynarodowienia studiów	<ul style="list-style-type: none"> liczba wykładów prowadzonych w j. obcym, wskaźniki wymiany studentów i pracowników naukowych, liczba studentów obcokrajowców.
4. Wzrost poziomu satysfakcji studentów z procesu kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> badania <i>ex ante</i> i <i>ex post</i> wskaźniki zatrudnialności i sukcesów absolwentów na rynku pracy
Zwiększenie konkurencyjności edukacyjnej WSZiA oraz oferty w ramach kształcenia ustawicznego	
Cele	Wytyczne i kryteria oceny
1. Współpraca z pracodawcami w zakresie doskonalenia programów studiów i jakości kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> liczba umów o współpracy, warsztaty seminaria i konferencje z udziałem przedsiębiorców, liczba staży absolwentów.
2. Współpraca z szkołami średnimi	<ul style="list-style-type: none"> liczba umów; liczba uczestników warsztatów, konferencji, spotkań, itp. liczba warsztatów, konferencji, spotkań, itp.
3. Stworzenie systemu badań satysfakcji absolwentów i pomocy w realizacji kariery zawodowej;	<ul style="list-style-type: none"> liczba ankiet zwrotnych; liczba absolwentów w ofercie studiów podyplomowych, kursów, warsztatów, itp. liczba zjazdów i konferencji absolwentów; monitoring portali społecznościowych; wnioski wynikające z analizy ogólnopolskiego systemu monitorowania ekonomicznych losów absolwenta (ELA) szkół wyższych.
4. Włączenie tematyki związanej z przedsiębiorczością do programów wszystkich kierunków studiów oraz innych form kształcenia;	<ul style="list-style-type: none"> udział zajęć z zakresu przedsiębiorczości; liczba powstałych spółek typu „start up”
5. Wsparcie rozwoju w jednostkach zamiejscowych uczelni, uwzględniających regionalne uwarunkowania;	<ul style="list-style-type: none"> liczba studentów w jednostkach zamiejscowych; udział studentów jz w ogólnej liczbie studentów; liczba umów o współpracy;

6. Opracowanie koncepcji kształcenia dla wybranych kierunków studiów I stopnia zorientowanych na umiejętności praktyczne	<ul style="list-style-type: none"> • udział zajęć praktycznych w programie kształcenia; • udział osób wywodzących się ze sfery praktyki w procesie kształcenia.
7. Rozszerzenie oferty kształcenia ustawicznego	<ul style="list-style-type: none"> • liczba kursów, studiów podyplomowych, uniwersytetów III wieku, warsztatów, gier, treningów itp. • liczba słuchaczy

BADANIA NAUKOWE I ICH KOMERCJALIZACJA

zmocnienie pozycji naukowej WSZiA	
Cele	Wytyczne i kryteria oceny
1. Uzyskanie satysfakcjonującej oceny parametrycznej Wydziału Ekonomiczno-Pedagogicznego	<ul style="list-style-type: none"> • decyzja odpowiednich organów i instytucji
2. Uzyskanie praw doktoryzowania na Wydziale Ekonomiczno- Pedagogicznym	<ul style="list-style-type: none"> • decyzja odpowiednich organów i instytucji
3. Wzrost aktywności międzynarodowej	<ul style="list-style-type: none"> • liczba osób współpracujących z ośrodkami zagranicznymi; • liczba grantów badawczych; • liczba publikacji; • liczba publikacji na liście filadelfijskiej;
4. Rozwój kadry własnej	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba doktoratów, habilitacji i nominacji profesorskich
Określenie i wspieranie obszarów badawczych szczególnie przydatnych dla społeczeństwa i gospodarki regionu i kraju	
Cele	Wytyczne i kryteria oceny
5. Intensyfikacja współpracy z krajowymi i zagranicznymi partnerami w zakresie priorytetowych kierunków badawczych	<ul style="list-style-type: none"> • liczba umów o współpracy, • liczba konferencji i publikacji
6. Wzmocnienie systemu do prowadzenia badań w ramach multidyscyplinarnych zespołów badawczych	<ul style="list-style-type: none"> • liczba zespołów; • charakter zespołów.
7. Stworzenie ogólnouczelnianego systemu monitorowania i oceny jakości badań;	<ul style="list-style-type: none"> • monitoring informacji o przydatności prac badawczych; • liczba nagród i wyróżnień; • liczba wdrożeń
8. Współpraca naukowo-badawcza z podmiotami otoczenia zewnętrznego	<ul style="list-style-type: none"> • liczba i wartość wdrożonych projektów; • liczba wykonanych ekspertyz, wdrożeń i opinii; • liczba szkoleń i warsztatów;
9. Wsparcie procesu badawczego w jednostkach zamiejscowych uczelni;	<ul style="list-style-type: none"> • liczba utworzonych centrów studiów regionalnych; • wartość środków pozyskanych na realizację projektów badawczo-wdrożeniowych • liczba umów o wspólnych projektach badawczych i badawczo-wdrożeniowych realizowanych na rzecz społeczności i gospodarki regionu;

BADANIA NAUKOWE I ICH KOMERCJALIZACJA - cd

Rozszerzenie zakresu i podniesienie efektywności komercjalizacji badań	
Cele	Wytyczne i kryteria oceny
10. Wzrost pozycji i roli WSZiA, jako członka Opol- skiej Platformy Transferu Innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • liczba grantów, których liderem jest WSZiA; • wartość środków pozyskanych w ramach Platformy przez WSZiA; • udział pracowników WSZiA w zarządza- niu i pracach OPTI
11. Promowanie postaw i działalności w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba utworzonych spółek typu <i>spin out</i> i <i>spin off</i>

WSPÓDZIAŁANIE UCZELNI Z OTOCZENIEM

Cele	Wytyczne i kryteria oceny
1. Rozszerzenie współpracy z samorządem lokal- nym i przedstawicielami administracji państwo- wej;	<ul style="list-style-type: none"> • liczba nowych umów; • liczba przedsięwzięć w ramach podpisa- nych umów;
2. Współpraca z regionalnym rynkiem mediów (ośrodki telewizji lokalnej, lokalne rozgłośnie ra- diowe, czasopisma lokalne i regionalne)	<ul style="list-style-type: none"> • liczba przedsięwzięć w ramach podpisa- nych umów;
3. Rozszerzenie oferty edukacyjnej sprzyjające in- ternacjonalizacji uczelni	<ul style="list-style-type: none"> • liczba studentów zagranicznych; •
4. Wzmocnienie pozycji uczelni poprzez wdroże- nie kompleksowego programu promocji	<ul style="list-style-type: none"> • analiza efektywności i skuteczności kam- panii promocyjnych;
5. Zwiększenie aktywności w pozyskiwaniu środ- ków ze źródeł pozabudżetowych	<ul style="list-style-type: none"> • liczba nawiązywanych umów sponsor- skich; • liczba grantów;

DOSKONALENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Cele	Wytyczne i kryteria oceny
1. Wdrażanie instrumentów marketingu we- wnętrznego Rozszerzenie współpracy z samo- rządem lokalnym i przedstawicielami admini- stracji państwowej;	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystywanie nowoczesnych technik informacyjnych; • spotkania integracyjne; • badania satysfakcji pracowników
2. Doskonalenie kultury obsługi studentów przez pracowników;	<ul style="list-style-type: none"> • badania ankietowe studentów;
3. Ciągłe usprawnienie pracy dziekanatów i obsługi procesu dydaktycznego	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie metody <i>mystery shopping</i>;
4. Wdrożenie systemu zarządzania strategicznego zapewniającego zrównoważony rozwój	<ul style="list-style-type: none"> • ewaluacja strategii i planu działań opera- cyjnych;
5. Wprowadzenie systemu motywującego wszyst- kich pracowników do podnoszenia kwalifikacji zawodowych;	<ul style="list-style-type: none"> • liczba uczestników kursów i projektów zwiększających kwalifikacje zawodowe