



Strategia Rozwoju Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu na lata 2025–2029

Cele, działania i kierunki rozwoju Uczelni w latach 2025–2029 w świetle misji,
wizji i standardów jakości kształcenia

Streszczenie

Strategia Rozwoju Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu na lata 2025–2029 jest kompleksowym planem działań ukierunkowanych na umocnienie pozycji Uczelni jako wiodącej szkoły wyższej o profilu praktycznym. Dokument wyznacza cele strategiczne w kluczowych obszarach – jakości kształcenia, umiędzynarodowienia, rozwoju infrastruktury, cyfryzacji, polityki kadrowej oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym – wskazując konkretne działania, harmonogramy i mierniki sukcesu. Strategia zapewnia spójność z misją i wizją Uczelni, standardami Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz dobrymi praktykami szkolnictwa wyższego, stanowiąc narzędzie operacyjne dla władz i pracowników w realizacji przyjętych priorytetów.

Spis treści

1. Wstęp i Podstawa Prawna Strategii.....	2
2. Misja i Wizja Uczelni.....	2
3. Charakterystyka Uczelni i Specyfika Filii w Kłodzku.....	3
4. Cele Ogólnouczelniane na lata 2025–2029	4
5. Jakość Kształcenia.....	5
6. Profil Praktyczny Kształcenia	7
7. Umieędzynarodowienie	9
8. Infrastruktura	11
9. Cyfryzacja	12
10. Kadra i Polityka Personalna	14
11. Współpraca z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym.....	16
12. Rozwój Studiów Podyplomowych	18
13. E-learning	20
14. Działania Projakościowe i System Zapewnienia Jakości.....	22
15. Wsparcie Studentów	24
16. Harmonogram Realizacji Strategii i Monitoring.....	26

1. Wstęp i Podstawa Prawna Strategii

Strategia Rozwoju Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu na lata 2025–2029 (dalej: *Strategia*) jest kluczowym dokumentem planistycznym Uczelni, określającym kierunki jej rozwoju w zgodzie z misją i wizją oraz w oparciu o obowiązujące przepisy prawa. Dokument ten został opracowany zgodnie z wymogami ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, która kładzie nacisk na planowy rozwój uczelni (w szczególności kadry naukowej i infrastruktury dydaktyczno-naukowej) oraz uwzględnia koszty przygotowania i wdrażania strategii rozwoju uczelni. Strategia uwzględnia również standardy jakości kształcenia i dobre praktyki Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA), zgodnie z którymi celem głównym jest zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia odpowiadającego potrzebom rynku pracy i wymaganiom PKA. Dokument ten jest spójny z Uczelnianym Systemem Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia (USZiDJK) oraz dotychczasowym systemem monitorowania jakości, co zapewnia ciągłość doskonalenia (cykl PDCA) i skuteczną realizację przyjętych celów.

Strategia stanowi kontynuację dotychczasowych planów rozwojowych (m.in. strategii 2022–2026) i uwzględnia aktualne uwarunkowania działalności Uczelni. Określono w niej cele strategiczne w ujęciu ogólnym oraz szczegółowe cele w kluczowych obszarach funkcjonowania, takich jak jakość kształcenia, profil praktyczny, umiędzynarodowienie, infrastruktura, cyfryzacja, kadra, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, rozwój studiów podyplomowych, e-learning, działania projakościowe i wsparcie studentów. Dla każdego obszaru wskazano planowane działania realizacyjne w ujęciu ramowym. Strategia wyznacza również harmonogram realizacji celów oraz określa mechanizmy monitorowania efektów – w tym wskaźniki sukcesu oraz odpowiedzialność poszczególnych jednostek organizacyjnych za wdrożenie działań. Dokument został opracowany w formie raportu strategicznego z zachowaniem formalnego, profesjonalnego języka, tak aby mógł służyć jako praktyczne narzędzie wdrożeniowe dla władz Uczelni.

2. Misja i Wizja Uczelni

Misja Uczelni: Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu kieruje się ideą uczelni otwartej, sprzyjającej rozwojowi zawodowemu i społecznemu studentów oraz budowaniu relacji z otoczeniem. Misją Uczelni jest wyposażanie absolwentów w kluczowe kompetencje umożliwiające odniesienie sukcesów w społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy oraz dążenie do bycia wiodącym ośrodkiem naukowo-dydaktycznym wśród niepublicznych szkół wyższych w Polsce. Uczelnia oferuje studentom możliwość rozwoju i osiągnięcia sukcesu zawodowego, a pracodawcom – wysoko wykwalifikowanych, rzetelnie wykształconych i społecznie odpowiedzialnych absolwentów. Misja Uczelni realizowana jest we wszystkich obszarach jej działalności, poprzez integrację teorii z praktyką oraz kształcenie profesjonalnych kadr wrażliwych społecznie.

Wizja Uczelni: W perspektywie najbliższych lat Uczelnia zmierza do przekształcenia się w silną jednostkę akademicką, ściśle współpracującą z lokalnym otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz podejmującą działania na rzecz zrównoważonego rozwoju regionu. WSZ „Edukacja” pragnie być uczelnią przyjazną pracownikom, studentom i absolwentom, kierującą się wysokimi standardami etycznymi oraz najlepszymi tradycjami akademickimi. Wizja zakłada również otwartość na współpracę krajową i międzynarodową – Uczelnia chce aktywnie uczestniczyć w krajowych i europejskich projektach edukacyjnych, rozwijać wymianę akademicką i budować

swoją markę w środowisku międzynarodowym. Realizacja wizji będzie oznaczać umocnienie pozycji WSZ „Edukacja” jako wiodącej regionalnie szkoły wyższej o profilu praktycznym, cenionej za wysoką jakość kształcenia, bliskie powiązania z praktyką gospodarczą oraz zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej.

Wartości: Misja i wizja Uczelni są zakorzenione w wartościach akademickich i humanistycznych, takich jak wolność nauczania, poszanowanie własności intelektualnej oraz etos pracy zespołowej i zaangażowania społecznego. W działalności dydaktycznej i organizacyjnej promowane są wartości humanistyczne (kompetencje komunikacyjne, współpraca, liderstwo), techniczne (praktyczne wykorzystanie nowoczesnych metod i narzędzi) oraz kreatywne (innowacyjność i przedsiębiorczość). Te wartości stanowią fundament kultury organizacyjnej Uczelni oraz wyznaczają standardy postępowania dla całej społeczności akademickiej.

3. Charakterystyka Uczelni i Specyfika Filii w Kłodzku

Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu jest uczelnią niepubliczną o profilu praktycznym, prowadzącą studia I i II stopnia na wybranych kierunkach (m.in. Zarządzanie, Pedagogika, Informatyka) oraz studia podyplomowe. Siedziba główna Uczelni mieści się we Wrocławiu, ponadto Uczelnia prowadzi filię w Kłodzku. Filia w Kłodzku pełni ważną rolę w realizacji misji Uczelni na terenie południowej części Dolnego Śląska, dostosowując ofertę kształcenia do specyfiki lokalnej społeczności oraz potrzeb rynku pracy powiatu kłodzkiego.

Profil praktyczny kształcenia: Zarówno we Wrocławiu, jak i w filii Kłodzko Uczelnia realizuje praktyczny profil kształcenia – programy studiów tworzone są we współpracy z pracodawcami, co gwarantuje ich zgodność z aktualnymi potrzebami rynku pracy. Studenci zdobywają doświadczenie zawodowe już w trakcie studiów, m.in. poprzez praktyki zawodowe i realizację projektów w rzeczywistym środowisku biznesowym. Profil praktyczny jest atutem Uczelni, zapewniając absolwentom wysoką atrakcyjność na rynku pracy dzięki połączeniu wiedzy teoretycznej z umiejętnościami praktycznymi.

Funkcjonowanie filii w Kłodzku: Filia w Kłodzku oferuje studia na kierunku Zarządzanie (profil praktyczny) oraz uczestniczy w realizacji misji Uczelni poprzez silne zaangażowanie w życie lokalnej społeczności. Przykładem jest działalność edukacyjna i społeczna filii – od 2007 r. w Kłodzku działa Uniwersytet Trzeciego Wieku „Edukacja”, powstały z inicjatywy ówczesnego Wydziału Turystyki (obecnie filii) oraz władz samorządowych. UTW umożliwia osobom starszym kontynuację kształcenia i aktywność społeczną, posiada oddziały w Stroniu Śląskim i Międzyzlesiu, co pokazuje zaangażowanie Uczelni w ideę uczenia się przez całe życie i integrację z lokalną społecznością. Ponadto filia w Kłodzku inicjuje działania na rzecz regionu – np. w 2024 r. pracownicy i studenci filii aktywnie włączyli się w akcje pomocowe po lokalnej powodzi, współpracując z władzami samorządowymi w organizacji wsparcia dla poszkodowanych. Filia podejmuje również inicjatywy dydaktyczne o wymiarze regionalnym, organizując otwarte wykłady i wydarzenia (np. wykład ekspercki na temat zarządzania kryzysowego dla studentów i mieszkańców regionu).

Infrastruktura dydaktyczna filii: Filia w Kłodzku dysponuje własną bazą lokalową dostosowaną do potrzeb kształcenia. Budynek filii (ok. 5000 m²) został zakupiony w 2003 r. i sukcesywnie modernizowany. Obecnie do użytku oddano łącznie ponad 2200 m² wyremontowanej powierzchni, obejmującej m.in. 9 sal dydaktycznych mieszczących 36–48 studentów każda oraz 2 aule

wykładowe na 90 miejsc. Infrastruktura spełnia wymogi bezpieczeństwa i BHP, obiekt jest zlokalizowany w centrum miasta, z dostępem do parkingu, biblioteki i innych udogodnień dla studentów. Zaplecze techniczne filii jest wystarczające do prowadzenia zajęć o wysokiej jakości i będzie nadal modernizowane w ramach niniejszej Strategii.

Spójność wewnętrzna: Strategia obejmuje zarówno działalność jednostki macierzystej we Wrocławiu, jak i filii w Kłodzku, zapewniając jednolite standardy jakości kształcenia i zarządzania, a jednocześnie uwzględniając specyficzne uwarunkowania lokalne. Struktura dokumentu nawiązuje do obszarów określonych w Księdze Jakości Kształcenia WSZ „Edukacja” (wyd. 2025) oraz raportach samooceny dla Wrocławia i Kłodzka, co wspiera spójność systemu zarządzania jakością w całej Uczelni. W dalszych rozdziałach przedstawiono **cele ogólnouczelniane** oraz szczegółowe cele strategiczne w wyróżnionych obszarach, wraz z kluczowymi działaniami planowanymi do realizacji w latach 2025–2029.

4. Cele Ogólnouczelniane na lata 2025–2029

Na bazie misji i wizji zdefiniowano następujące nadrzędne cele strategiczne Uczelni na lata 2025–2029, które wyznaczają kierunki rozwoju we wszystkich obszarach działalności:

- **1. Utrwalenie pozycji Uczelni o profilu praktycznym:** dalszy rozwój i umacnianie WSZ „Edukacja” jako wiodącej uczelni niepublicznej o profilu praktycznym, dostarczającej studentom wiedzy i umiejętności przydatnych na rynku pracy, z uwzględnieniem lokalnych i regionalnych potrzeb gospodarczych. Cel ten obejmuje m.in. rozwijanie oferty dydaktycznej (nowe specjalności, kierunki i formy kształcenia) zgodnie z oczekiwaniami rynku pracy oraz pozyskiwanie kadry dydaktycznej o bogatym doświadczeniu praktycznym.
- **2. Permanentne podnoszenie jakości kształcenia:** zapewnienie najwyższych standardów jakości kształcenia poprzez ciągłą modernizację programów studiów, rozwijanie nowoczesnych metod dydaktycznych oraz wzmacnianie kultury jakości wśród społeczności akademickiej. Cel ten oznacza m.in. bieżące dostosowywanie efektów uczenia się do zmian w otoczeniu, indywidualizację procesu kształcenia dla zróżnicowanych potrzeb studentów oraz systematyczne doskonalenie wewnętrznych procesów zapewniania jakości.
- **3. Rozwijanie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym:** pogłębianie i rozszerzanie form współpracy Uczelni z otoczeniem zewnętrznym – przedsiębiorcami, samorządem, organizacjami pozarządowymi, absolwentami – w celu lepszego wykorzystania efektów badań, dostosowania oferty kształcenia do potrzeb rynku oraz aktywnego udziału Uczelni w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu. Cel ten obejmuje również inicjowanie nowych partnerstw (w tym międzynarodowych) oraz tworzenie kierunków i specjalności odpowiadających na pojawiające się wyzwania cywilizacyjne i potrzeby rynku pracy.
- **4. Nowoczesne zarządzanie i infrastruktura:** optymalizacja procesów zarządczych i rozwój infrastruktury Uczelni, tak aby wspierały one efektywne kształcenie i rozwój Uczelni. Cel ten zakłada dalszą informatyzację obsługi dydaktycznej i administracyjnej

(systemy e-obiegu dokumentów, e-dziekanat, e-learning itp.), unowocześnianie i rozbudowę bazy materialnej (sale dydaktyczne, laboratoria, zaplecze IT) oraz podnoszenie kompetencji pracowników administracji. Ważnym aspektem jest również utrzymanie wysokich standardów etycznych i dobrych praktyk w zarządzaniu Uczelnią.

Realizacja powyższych celów ogólnych nastąpi poprzez szereg działań szczegółowych opisanych w kolejnych częściach Strategii. Poniżej zaprezentowano strategiczne cele i planowane działania w podziale na kluczowe obszary, zgodnie z taksonomią Księgi Jakości i obszarów oceny PKA. Dla każdego obszaru określono również ramy czasowe (harmonogram) oraz przypisano odpowiedzialność za realizację działań właściwym strukturalom Uczelni.

5. Jakość Kształcenia

Zapewnienie najwyższej jakości kształcenia stanowi nadrzędny priorytet WSZ „Edukacja”. Uczelnia deklaruje utrzymanie i ciągłe doskonalenie standardów edukacyjnych tak, aby w pełni odpowiadały one wymogom Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz oczekiwaniom interesariuszy (studentów, pracodawców, absolwentów). Strategiczne cele w obszarze jakości kształcenia na lata 2025–2029 obejmują:

- **Aktualizacja i doskonalenie programów studiów:** Wszystkie programy kształcenia będą regularnie przeglądane i modernizowane w oparciu o najnowsze osiągnięcia naukowe, zmieniające się potrzeby rynku pracy oraz wyniki ewaluacji procesu dydaktycznego (ankiety studenckie, opinie absolwentów, hospitacje zajęć, oceny pracodawców). **Działania:** powołanie cyklicznych zespołów ds. programów, coroczna analiza efektów uczenia się i sylabusów, wprowadzanie niezbędnych zmian do planów studiów przed każdym cyklem rekrutacyjnym. **Oczekiwany efekt:** programy studiów zgodne z aktualnymi trendami i wymaganiami PKA, atrakcyjne i efektywne pod względem osiągania założonych efektów uczenia się.
- **Innowacyjne metody dydaktyczne i ocenianie:** Uczelnia będzie rozwijać i wdrażać nowoczesne metody kształcenia, które zwiększają zaangażowanie studentów i lepiej kształtują kompetencje praktyczne. Planowane jest szersze wykorzystanie metod aktywizujących, takich jak symulacje biznesowe, *case studies*, projekty grupowe, gry decyzyjne oraz e-learning (o czym szerzej w dalszej części strategii). Równolegle doskonalone będą metody oceny wiedzy i umiejętności studentów – kładziony będzie nacisk na ocenianie kształtujące oraz sprawdzanie osiągnięcia praktycznych efektów uczenia się (np. poprzez projekty, portfolio). **Działania:** organizacja szkoleń dla kadry z innowacyjnych metod nauczania, pilotażowe wdrożenia nowych technik dydaktycznych na wybranych kierunkach, przegląd metod weryfikacji efektów kształcenia co semestr. **Oczekiwany efekt:** podniesienie satysfakcji studentów z procesu kształcenia i skuteczności nauczania potwierdzone wyższymi ocenami w ankietach jakości dydaktyki.
- **Rozwój kultury jakości i doskonalenia:** Budowanie kultury jakości kształcenia jako wspólnej wartości społeczności akademickiej pozostaje kluczowym celem Uczelni. Każdy członek kadry dydaktycznej i każdy student powinien być świadomy roli, jaką odgrywa w utrzymywaniu i podnoszeniu jakości procesu kształcenia. Będzie to osiągane poprzez systematyczne działania projakościowe (opisane szczegółowo w sekcji **Działania**

projakościowe) takie jak stałe diagnozowanie i analizowanie efektów kształcenia, przeglądy programów, audyty wewnętrzne jakości oraz wdrażanie działań korygujących i doskonalących. **Działania:** coroczne forum jakości z udziałem studentów i pracowników, kampanie informacyjne nt. znaczenia jakości, uhonorowanie najlepszych dydaktyków (nagrody rektora za jakość nauczania), angażowanie studentów w prace komisji ds. jakości. **Oczekiwany efekt:** wzmocnienie świadomości jakościowej i poczucia współodpowiedzialności, co przełoży się na lepsze wyniki oceny programowej PKA i pozytywne opinie interesariuszy.

- **Zapewnienie warunków kształcenia sprzyjających jakości:** Uczelnia zadba o to, by warunki organizacyjne i zasoby edukacyjne wspierały wysoką jakość procesu dydaktycznego. Obejmuje to utrzymanie odpowiedniej liczebności grup zajęciowych, właściwe planowanie harmonogramów zajęć, dostęp do nowoczesnych pomocy dydaktycznych i laboratoriów oraz sprawną obsługę administracyjną studentów. Monitorowane będą wskaźniki takie jak: liczebność grup, dostępność infrastruktury (sale, sprzęt), czas obsługi spraw studenckich, wyniki ankiet oceniających warunki studiów (przykładowo w filii Kłodzko studenci wysoko oceniają m.in. organizację zajęć, pracę dziekanatu i dostępność konsultacji). **Działania:** coroczny przegląd obciążenia grup dydaktycznych, inwestycje w wyposażenie sal (rzutniki, komputery, oprogramowanie) zgodnie z potrzebami programowymi, doskonalenie pracy dziekanatów (m.in. poprzez cyfryzację – patrz **Cyfryzacja**). **Oczekiwany efekt:** utrzymanie pozytywnych ocen studentów dla warunków kształcenia na poziomie co najmniej 4,0/5 oraz spełnianie wszystkich standardów infrastrukturalnych PKA.

Poniższa tabela podsumowuje wybrane cele i działania w obszarze jakości kształcenia, wraz z ramowym harmonogramem i odpowiedzialnością organizacyjną:

Cel / Działanie (Jakość kształcenia)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Aktualizacja programów studiów (przeglądy, modyfikacje)	Co roku, przed rekrutacją na kolejny rok akad.	Komisja ds. Jakości, Koordynatorzy kierunków
Wdrożenie innowacyjnych metod dydaktycznych (pilotaze, szkolenia)	2025–2026 pilotaż, od 2027 wdrożenia na szerszą skalę	Dziekani / Dyrektorzy kierunków, Pełnomocnik ds. jakości kształcenia
Przeglądy jakości kształcenia (ankiety, hospitacje, audyty)	Co semestr (ankiety, hospitacje); raz na rok audyt wewn.	Uczelniana Komisja ds. Jakości, Dziekani, Samorząd studencki (udział)
Poprawa warunków prowadzenia zajęć (sprzęt, pomoce dyd.)	Przegląd potrzeb co roku, zakupy wg potrzeb (2025–2029)	Rektor (infrastruktura), Dziekanat, Pełnomocnik Rektora ds. Jakości kształcenia
Doskonalenie obsługi studenta (dziekanat, konsultacje)	2025 – analiza i usprawnienia; ciągłe doskonalenie 2026–2029	Dziekani, Kierownicy dziekanatów, Rektor (nadzór)

6. Profil Praktyczny Kształcenia

Rozwój praktycznego profilu kształcenia to fundament działalności WSZ „Edukacja” i wyróżnik Uczelni na tle innych szkół wyższych. Strategia zakłada dalsze umacnianie praktycznego charakteru studiów, tak aby absolwenci byli jak najlepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy i funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu gospodarczym. Cele strategiczne w tym obszarze to przede wszystkim dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku (zarówno lokalnego, jak i ogólnokrajowego i europejskiego) oraz głębsza integracja procesu dydaktycznego z praktyką zawodową.

Kluczowe cele i działania:

- **Rozwijanie oferty dydaktycznej w odpowiedzi na potrzeby rynku:** Uczelnia będzie monitorować trendy gospodarcze i zapotrzebowanie na kompetencje wśród pracodawców, aby dynamicznie modyfikować lub rozszerzać swoją ofertę kształcenia. Planowane jest uruchomienie **nowych specjalności** na kierunkach istniejących oraz rozważenie uruchomienia nowych kierunków studiów (w trybie zgodnym z przepisami prawa i po akceptacji MNiSW), które odpowiadać będą na **pojawiające się nisze rynkowe**. Priorytetem jest, by proponowane specjalności odzwierciedlały potrzeby lokalnych i europejskich rynków pracy. **Działania:** analizy rynku pracy we współpracy z powiatowymi urzędami pracy i organizacjami branżowymi (corocznie), konsultacje z Radą Pracodawców Uczelni, przygotowanie założeń nowych specjalności/kierunków (np. w obszarze nowoczesnych technologii zarządzania, przedsiębiorczości społecznej itp.). **Oczekiwany efekt:** wdrożenie co najmniej 2 nowych specjalności do 2027 r. i ewentualnie 1 nowego kierunku studiów do 2029 r., zwiększenie zainteresowania studiami na Uczelni (wzrost rekrutacji na nowe specjalności).
- **Praktyczne komponenty kształcenia i współpraca z pracodawcami:** WSZ „Edukacja” będzie dalej rozwijać mechanizmy współpracy z otoczeniem gospodarczym w procesie kształcenia. Oznacza to m.in. intensyfikację współpracy z pracodawcami przy tworzeniu i realizacji programów (np. zapraszanie praktyków do współprowadzenia zajęć, konsultacje programów pod kątem oczekiwań rynku), a także wzmacnianie praktycznych komponentów studiów. Każdy student powinien mieć możliwość odbycia **wysokiej jakości praktyki zawodowej** lub projektu w realnym środowisku pracy w trakcie studiów. **Działania:** zawieranie nowych porozumień z firmami i instytucjami w regionie (minimum 5 nowych umów o współpracy do 2026 r.), utworzenie bazy ofert staży i praktyk dla studentów, rozwój uczelnianego Biura Karier organizującego warsztaty i targi pracy. Programy studiów będą zawierać obowiązkowe praktyki i zadania projektowe realizowane we współpracy z partnerami zewnętrznymi. **Oczekiwany efekt:** zwiększenie odsetka studentów odbywających praktyki w renomowanych firmach, pozytywne opinie pracodawców o przygotowaniu praktycznym absolwentów (monitorowane poprzez badania losów absolwentów).
- **Zatrudnianie i rozwój praktyków w kadrze dydaktycznej:** Profil praktyczny Uczelni wymaga kadry, która oprócz kwalifikacji akademickich posiada znaczące doświadczenie praktyczne w biznesie, administracji lub innych sektorach. Strategia przewiduje aktywne pozyskiwanie do grona wykładowców ekspertów-praktyków (np. menedżerów,

przedsiębiorców, specjalistów z branż zgodnych z kierunkami studiów). Ponadto obecni nauczyciele akademicy będą zachęceni do podejmowania aktywności praktycznej i eksperckiej (np. konsultingu, staży przemysłowych) celem stałego aktualizowania swojej wiedzy praktycznej. **Działania:** wdrożenie polityki kadrowej preferującej kandydatów z praktyką (np. w procesie rekrutacji na stanowiska dydaktyczne), współpraca z pracodawcami w celu umożliwienia pracownikom dydaktycznym czasowego zaangażowania w projekty praktyczne, organizacja szkoleń dla kadry z najnowszych trendów w biznesie i technologii. **Oczekiwany efekt:** do 2029 r. co najmniej 30% kadry dydaktycznej stanowić będą praktycy z min. 5-letnim doświadczeniem zawodowym poza szkolnictwem wyższym; wszyscy nauczyciele akademicy raz na 5 lat odbędą formę stażu lub szkolenia w środowisku praktyki związanym z ich przedmiotem.

- **Integracja teorii z praktyką w toku studiów:** Uczelnia będzie kontynuować i rozwijać podejście pedagogiczne, w którym **teoria naukowa ściśle wiąże się z praktycznym zastosowaniem**. Oprócz wspomnianych praktyk i projektów, planowane jest włączanie do programu elementów takich jak studia przypadków opartych na realnych danych przedsiębiorstw, wizyty studyjne w zakładach pracy, *live case studies* (rozwiązywanie autentycznych problemów firm). Studenci kierunku Zarządzanie już obecnie mają możliwość realizacji projektów w rzeczywistym środowisku biznesowym, co będzie kontynuowane i rozszerzane. **Działania:** rozwój programu wizyt studyjnych (co najmniej 1 wizyta dla studentów każdego roku), konkursy studenckie na projekty dla lokalnych przedsiębiorstw pod patronatem Uczelni, wprowadzenie obowiązkowych case studies w sylabusach kluczowych przedmiotów. **Oczekiwany efekt:** absolwenci posiadają nie tylko wiedzę teoretyczną, ale potrafią zastosować ją do rozwiązywania konkretnych problemów zawodowych; rosnąca liczba prac dyplomowych pisanych we współpracy z firmami lub rozwiązujących rzeczywiste case'y.

Podsumowanie celów i głównych inicjatyw w zakresie profilu praktycznego przedstawiono poniżej:

Cel / Inicjatywa (Profil praktyczny)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Wprowadzenie nowych specjalności / kierunków studiów	Analizy 2025–2026; uruchomienie od 2027 lub później (w zależności od zgód MNiSW)	Rektor, Senat (zatwierdzanie), Dziekani (oprac. programów)
Zawieranie umów z pracodawcami, rozwój praktyk	2025–2029 (ciągłe, min. 5 umów do 2026)	Biuro Karier, Dziekani, Koordynator ds. praktyk
Zatrudnianie kadry z doświadczeniem praktycznym	2025–2029 (wg potrzeb kadrowych)	Rektor, Dział Kadr, Dziekani kierunków
Staże i szkolenia praktyczne dla nauczycieli	Program stażowy od 2026 r., szkolenia co roku	Rektor/ Koordynatorzy, Dział Kadr

Cel / Inicjatywa (Profil praktyczny)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Rozszerzenie projektów, case studies, wizyt studyjnych	Od roku akad. 2025/26 w sylabusach; wizyty 1/rok	Dziekani, Kierownicy kierunków, Biuro Karier

7. Umiędzynarodowienie

Rozwój umiędzynarodowienia stanowi istotny element strategii, wpływający na podniesienie prestiżu Uczelni oraz poszerzenie możliwości rozwojowych dla studentów i kadry. WSZ „Edukacja” będzie dążyć do zwiększenia swojej obecności w międzynarodowej przestrzeni edukacyjnej poprzez zarówno mobilność akademicką, jak i współpracę instytucjonalną z zagranicznymi partnerami.

Cele i działania w obszarze umiędzynarodowienia:

- Wzrost mobilności studentów i kadry:** Celem strategicznym jest znaczące zwiększenie liczby studentów oraz pracowników biorących udział w wymianach międzynarodowych (program Erasmus+ i inne). Uczelnia zobowiązuje się utrzymać i rozwijać mobilność w ramach już istniejących programów oraz aktywnie poszukiwać nowych możliwości wymiany i staży zagranicznych. **Działania:** intensyfikacja promocji programu Erasmus+ wśród studentów (spotkania informacyjne, mentoring ze strony byłych uczestników wymian), podpisywanie nowych umów bilateralnych z uczelniami partnerskimi (szczególnie w Europie, ale także pozaeuropejskimi w miarę możliwości), ustanowienie funduszu stypendialnego Uczelni wspierającego wyjazdy zagraniczne dla najlepszych studentów. W przypadku kadry – zachęty do wyjazdów dydaktycznych i szkoleniowych (np. dofinansowanie kosztów, uznanie w ewaluacji pracowniczej). **Wskaźnik sukcesu:** wzrost liczby wyjeżdżających studentów o 50% do 2029 r. (bazą jest średnia roczna z lat 2020–2024), co najmniej 2 nowe umowy Erasmus+ do 2026 r.
- Nawiązanie i rozwój partnerstw zagranicznych:** Uczelnia będzie rozwijać **współpracę z uczelniami i instytucjami zagranicznymi**, w tym realizację wspólnych projektów edukacyjnych i badawczych. Kontynuowane będą istniejące kontakty (np. w ramach Erasmus+, projektów EU) oraz poszukiwani nowi partnerzy, w tym spoza krajów UE. **Działania:** identyfikacja potencjalnych uczelni partnerskich o zbliżonym profilu (szkoły biznesu, zarządzania) – zakładane podpisanie przynajmniej 3 nowych porozumień o współpracy akademickiej do roku 2027. Organizacja wizyt studyjnych delegacji zagranicznych w WSZ „Edukacja” i udział Uczelni w międzynarodowych targach edukacyjnych celem promocji oferty (np. konferencje). Rozważenie możliwości podwójnego dyplomowania w wybranym kierunku (np. wspólny program z uczelnią z UE). **Wskaźnik sukcesu:** liczba aktywnych umów międzynarodowych (minimum 10 do 2029 r.), udział WSZ „Edukacja” w co najmniej 2 międzynarodowych projektach dydaktycznych lub badawczo-wdrożeniowych.
- Internacjonalizacja „w domu” – oferta anglojęzyczna i różnorodność kulturowa:** Poza mobilnością, plan zakłada umiędzynarodowienie środowiska Uczelni na miejscu. W praktyce oznacza to zwiększenie liczby zajęć prowadzonych w języku angielskim oraz

przyciągnięcie studentów zagranicznych do podjęcia studiów w WSZ „Edukacja”. **Działania:** opracowanie i wdrożenie **strategii umiędzynarodowienia** Uczelni – dokumentu określającego szczegółowe cele (np. docelowy udział obcokrajowców wśród studentów) oraz plan działań operacyjnych. Priorytetowo potraktowane będą: *rozszerzenie oferty zajęć w języku obcym* (minimum kilka przedmiotów na kierunkach w j. angielskim od roku akad. 2026/27) oraz *podniesienie kompetencji językowych kadry dydaktycznej* (kursy językowe dla wykładowców, wymaganie B2/C1 przy zatrudnianiu nowych osób). Równolegle, Uczelnia podejmie działania promocyjne na rynkach zagranicznych (np. rekrutacja studentów z Ukrainy, Białorusi lub innych krajów regionu, udział w programie wymiany dla studentów z zagranicy). **Oczekiwane efekty:** do 2029 r. przynajmniej 5% studentów WSZ „Edukacja” będą stanowili obcokrajowcy, co najmniej 20% kadry dydaktycznej odbędzie szkolenie językowe lub wykaże podniesienie kompetencji językowych, a w ofercie Uczelni znajdą się przynajmniej 2 moduły (przedmioty lub bloki przedmiotów) prowadzone całkowicie w języku angielskim.

- **Wspieranie wielokulturowości i umiędzynarodowienia środowiska studenckiego:** Wraz ze wzrostem liczby studentów z zagranicy oraz uczestników wymian, Uczelnia zadba o stworzenie przyjaznego, wielokulturowego środowiska nauki. **Działania:** uruchomienie programu mentorskiego/buddy dla studentów z zagranicy (pomoc w adaptacji), organizacja wydarzeń integracyjnych (np. Dni Kultur, międzynarodowe projekty studenckie), zapewnienie wsparcia administracyjnego w języku angielskim (np. materiały informacyjne, strona www w wersji EN). **Oczekiwany efekt:** wysoka ocena wsparcia dla obcokrajowców w ankietach (min. 4/5), brak istotnych barier w integracji studentów zagranicznych, pozytywne doświadczenia wymiany (co potwierdzą raporty uczestników programu Erasmus+).

Podsumowanie wybranych działań w zakresie umiędzynarodowienia:

Cel / Działanie (Umiędzynarodowienie)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Zwiększenie mobilności (studenci i kadra)	Kampanie informacyjne – co semestr; nowe umowy – 2025– 2027; stały wzrost liczby wyjazdów do 2029	Koordinator ds. Erasmus+, Biuro Współpracy Międzynarodowej, Dziekani
Nawiązanie nowych partnerstw zagranicznych	2025 – identyfikacja partnerów; do 2027 – 3 nowe umowy; kontynuacja do 2029	Rektor/Koordinator ds. współpracy, Biuro Współpracy Międzynarodowej
Rozszerzenie oferty w j. angielskim	Strategia umiędzynarodowienia – 2025; zajęcia w j. angielskim od 2026/27	Rektor, Senat (strategia), Dziekani (oferta dyd.)
Podniesienie kompetencji językowych kadry	Kursy językowe od 2025 (ciągłe); wymagania przy rekrutacji – od zaraz	Dział HR/Kadr, Rektor (polityka kadrowa)

Cel / Działanie (Umiejscowienie)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Program wsparcia dla studentów zagranicznych	Uruchomienie 2025; kontynuacja corocznie	Biuro Współpracy Międzynarodowej, Samorząd Studencki (buddy)

8. Infrastruktura

Nowoczesna i dobrze wyposażona infrastruktura dydaktyczna oraz naukowa jest warunkiem skutecznej realizacji procesu kształcenia i rozwoju Uczelni. Strategia w obszarze infrastruktury zakłada zarówno utrzymanie obecnych zasobów w dobrym stanie technicznym, jak i ich rozbudowę oraz modernizację, adekwatnie do rosnących potrzeb dydaktycznych i organizacyjnych.

Priorytetowe cele i działania infrastrukturalne:

- Rozbudowa i modernizacja bazy materialnej:** Uczelnia planuje inwestycje w infrastrukturę lokalową i sprzętową niezbędną do prowadzenia zajęć dydaktycznych oraz działalności administracyjnej. We Wrocławiu przewiduje się modernizację sal wykładowych i ćwiczeniowych (wyposażenie w nowoczesny sprzęt audio-wizualny, odświeżenie umeblowania) oraz rozbudowę laboratoriów komputerowych zgodnie z potrzebami kierunków (np. informatyka). W filii Kłodzko plan zakłada dokończenie remontu pozostałej części budynku oraz dostosowanie kolejnych pomieszczeń do celów dydaktycznych, jeśli wzrośnie liczba studentów oraz dostosowanie infrastruktury do potrzeb osób niepełnosprawnych. **Działania:** przygotowanie planu inwestycji infrastrukturalnych na lata 2025–2029 (z podziałem na etapy roczne), pozyskiwanie funduszy (np. z MNiSW, funduszy UE lub środków własnych) na modernizację, realizacja zaplanowanych remontów w okresach przerw wakacyjnych w minimalizacją wpływu na zajęcia. **Efekt:** poprawa komfortu i warunków nauczania – np. każda sala wyposażona w projektor multimedialny i dostęp do szybkiego Internetu; zwiększenie powierzchni dydaktycznej o **X** m² (w Kłodzku po oddaniu kolejnej części budynku do użytku).
- Utrzymanie obiektów i wyposażenia:** Równoległe z rozwojem infrastruktury, Uczelnia będzie prowadzić bieżące utrzymanie i konserwację istniejących obiektów oraz wyposażenia. Zapewnione zostaną odpowiednie standardy bezpieczeństwa, higieny pracy i ochrony przeciwpożarowej we wszystkich budynkach (okresowe przeglądy BHP, ppoż). **Działania:** utworzenie harmonogramu przeglądów technicznych (roczne przeglądy budynków i instalacji), system rezerwacji i serwisowania sprzętu dydaktycznego (np. sprawdzanie stanu komputerów w laboratoriach co semestr), stałe monitorowanie wykorzystania sal i ich obciążenia celem optymalizacji. W przypadku filii w Kłodzku – kontynuacja prac remontowych w niewyremontowanych częściach obiektu zgodnie z możliwościami budżetowymi. **Efekt:** brak przestojów w prowadzeniu zajęć spowodowanych awariami sprzętu lub infrastruktury; spełnianie wszystkich wymogów sanitarnych i bezpieczeństwa; pozytywne oceny infrastruktury przez studentów (monitoring ankiet).

- **Rozwój infrastruktury biblioteczno-informacyjnej:** Wsparcie procesu kształcenia wymaga zapewnienia dostępu do aktualnych zasobów wiedzy. Uczelnia zamierza inwestować w rozwój biblioteki (zarówno w aspekcie tradycyjnym, jak i cyfrowym). **Działania:** poszerzenie zbiorów biblioteki o nowe pozycje literatury fachowej zgodnie z programami studiów (coroczna aktualizacja księgozbioru), prenumerata kluczowych czasopism naukowych (także w formie elektronicznej), rozwój biblioteki cyfrowej i bazy publikacji online dostępnych dla studentów (np. zakup licencji do platform z e-bookami, czasopismami). Planowane jest także unowocześnienie przestrzeni biblioteki jako miejsca pracy własnej studentów (np. wydzielenie stref cichej nauki, stanowisk komputerowych). **Efekt:** studenci i pracownicy mają bieżący dostęp do potrzebnych materiałów naukowych; wzrost wskaźników wykorzystania biblioteki; pozytywne opinie PKA w zakresie zasobów bibliotecznych.
- **Infrastruktura laboratoryjna i specjalistyczna:** Dla kierunków wymagających specjalistycznej aparatury (np. laboratoria komputerowe na Informatyce, pracownie specjalistyczne na Pedagogice lub Zarządzaniu) Uczelnia przewiduje doposażenie tych przestrzeni. **Działania:** konsultacje z koordynatorami kierunków i studentami co do potrzeb sprzętowych (np. oprogramowanie do symulacji biznesowych, sprzęt do prowadzenia zajęć z nowych technologii), zakupy w ramach dostępnych środków oraz/lub projektów grantowych. **Efekt:** unowocześnienie minimum jednej kluczowej pracowni każdego roku (np. laboratorium IT w 2025, pracownia multimedialna na Pedagogice w 2026 itd.), co przełoży się na wzrost jakości kształcenia praktycznego.

Tabela zbiorcza dla obszaru infrastruktury:

Cel / Działanie (Infrastruktura)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Modernizacja sal dydaktycznych (sprzęt AV, remonty)	Plan inwestycji 2025; realizacja etapami 2025–2029 (w wakacje)	Dział Administracyjno-Techniczny, Rektor (nadzór finans.)
Dokończenie remontu obiektu filii Kłodzko	2025–2027 (w zależności od finansowania)	Kierownik filii Kłodzko
Przeglądy techniczne i utrzymanie obiektów	Przeglądy coroczne; konserwacja – ciągła	Dział Administracyjny, Inspektor BHP
Rozwój zbiorów i biblioteki cyfrowej	Zakupy książek co rok; e-zasoby – od 2025 (ciągłe)	Dyrektor Biblioteki, Dziekani (wnioskujący o literaturę)
Doposażenie laboratoriów/pracowni	Ocena potrzeb – co rok; zakupy – w miarę środków co rok	Dziekani, Koordynatorzy kierunków,

9. Cyfryzacja

Cyfryzacja procesów dydaktycznych i administracyjnych to kluczowy kierunek unowocześniania Uczelni, ściśle powiązany z poprzednim obszarem (infrastrukturą) i jakością

zarządzania. Strategia zakłada dalszą informatyzację Uczelni, co usprawni obsługę studentów, poprawi efektywność pracy administracji oraz wzbogaci doświadczenie edukacyjne studentów.

Najważniejsze cele i inicjatywy w zakresie cyfryzacji:

- **Informatyzacja procesów obsługi studenta:** Planuje się pełne wdrożenie i rozwój elektronicznych systemów do obsługi toku studiów, takich jak e-dziekanat, e-indeksy, elektroniczne systemy zapisów na zajęcia, moduły rozliczania opłat itp. Już obecnie Uczelnia stosuje Elektroniczny System Obsługi Studenta do rejestracji wyników i osiągnięć; strategia przewiduje jego dalszą rozbudowę i integrację z innymi modułami. **Działania:** modernizacja platformy e-dziekanat (nowe funkcjonalności do 2026 r., np. podgląd sylabusów, generowanie zaświadczeń), uruchomienie e-usług dla kandydatów (pełna rekrutacja online). Wdrożenie **systemu e-sylabus** zapewniającego dostęp do opisów przedmiotów online. Szkolenia dla pracowników administracji w zakresie korzystania z nowych systemów. **Efekt:** większość spraw studenckich załatwiana online (minimalizacja konieczności wizyt w dziekanacie), szybki przepływ informacji (komunikaty, powiadomienia w systemie), poprawa przejrzystości informacji o studiach dla studentów.
- **Rozwój infrastruktury IT i bezpieczeństwa cyfrowego:** Uczelnia będzie inwestować w rozbudowę swojej sieci informatycznej – zwiększenie przepustowości łączy internetowych, rozbudowa sieci bezprzewodowej (Wi-Fi) na terenie kampusu i filii, modernizacja serwerów i przestrzeni do przechowywania danych. Ważnym elementem jest **bezpieczeństwo cyfrowe** – zapewnienie ochrony danych (w tym danych osobowych studentów) i ciągłości działania systemów. **Działania:** audyt bezpieczeństwa systemów IT (2025), wdrożenie zaleceń audytu (np. kopie zapasowe, aktualizacje zabezpieczeń, polityki haseł), zakup sprzętu sieciowego (np. nowe routery, punkty dostępowe) w latach 2025–2027, zatrudnienie / przeszkolenie administratora bezpieczeństwa informacji. **Efekt:** niezawodna i szybka sieć dostępna we wszystkich budynkach (docelowo 100% pokrycia Wi-Fi), brak poważnych incydentów bezpieczeństwa (monitorowane przez administratora IT), zgodność z wymogami RODO i normami bezpieczeństwa.
- **Wsparcie procesu dydaktycznego narzędziami cyfrowymi:** Cyfryzacja obejmie również sam proces kształcenia. Planowane jest szersze wdrożenie platform e-learningowych (np. Moodle lub innej platformy LMS) do uzupełnienia tradycyjnych form nauczania o materiały online, quizy, zadania elektroniczne. **Działania:** utworzenie Uczelnianego **portalu e-learningowego** (jeśli nie istnieje – uruchomienie w 2025 r.), przeszkolenie kadry z zakresu korzystania z e-learning (2025–2026), stopniowe włączanie elementów e-learning do większości przedmiotów (od 2025 r.). Równocześnie rozwijane będą narzędzia telekonferencyjne do zdalnych wykładów lub spotkań (nauka hybrydowa, jeśli wymagają tego okoliczności lub preferencje studentów). **Efekt:** zwiększona elastyczność procesu kształcenia – studenci mają dostęp do materiałów i aktywności online niezależnie od miejsca i czasu; gotowość Uczelni do prowadzenia kształcenia na odległość w razie potrzeby (np. sytuacje nadzwyczajne, studenci zagraniczni). Wskaźnik: do 2027 r. każdy przedmiot posiada co najmniej podstawowe zasoby e-learningowe na platformie, przynajmniej 10% zajęć odbywa się w trybie online lub blended. *(Dalsze szczegóły dot. e-learningu w sekcji poniżej poświęconej temu zagadnieniu.)*

- **Cyfryzacja procesów zarządczych i administracyjnych:** Poza obsługą studentów, Uczelnia unowocześni swoje wewnętrzne procesy administracyjne poprzez wdrożenie narzędzi informatycznych. Dotyczy to np. elektronicznego obiegu dokumentów (pisma, wnioski kadrowe, finansowe), systemu ERP do zarządzania finansami i zasobami, baz danych kadry i umów. **Działania:** analiza potrzeb (2025), wybór i wdrożenie odpowiedniego oprogramowania (2026–2027), szkolenia pracowników administracji. **Efekt:** sprawniejsza praca administracji, skrócenie czasu załatwiania spraw, redukcja papierowej dokumentacji (cele ekologiczne), łatwiejsze raportowanie i kontrola procesów (np. szybkie generowanie raportów na potrzeby PKA czy GUS). Przykładowy wskaźnik: do 2029 r. 80% wewnętrznych dokumentów obiegu spraw odbywa się elektronicznie.

Podsumowanie działań w obszarze cyfryzacji:

Cel / Działanie (Cyfryzacja)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Rozwój systemu e-dziekanat, e-indeks, e-sylabus	2025 – analiza potrzeb; 2026–2027 – wdrożenie nowych funkcji	Dział IT, Dział Nauczania (sekcja dydaktyki), Rektor (nadzór)
Wdrożenie portalu e-learningowego	Uruchomienie 2025; szkolenia 2025–2026; stałe rozwijanie treści	Centrum E-learning (nowa jednostka lub Dział IT), Pełnomocnik ds. e-learningu
Modernizacja sieci i sprzętu IT	Audyt 2025; inwestycje 2025–2028 (etapami)	Dział IT, Administrator bezpieczeństwa inf.
Elektroniczny obieg dokumentów	Wybór systemu do 2026; wdrożenie 2027	Dział IT, Dział Kadr, Dział Finansowy
Zabezpieczenia i kopie bezpieczeństwa	Polityka bezpieczeństwa IT – 2025; wdrożenie zaleceń – 2025–2026; testy ciągłe	Administrator IT, Inspektor Ochrony Danych, Rektor (nadzór)

10. Kadra i Polityka Personalna

Kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem Uczelni – od kompetencji i zaangażowania kadry dydaktycznej i administracyjnej zależy jakość kształcenia oraz sprawność działania WSZ „Edukacja”. Strategia w zakresie kadry skupia się na pozyskiwaniu, rozwijaniu i utrzymaniu wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy podzielają misję Uczelni i wspierają jej profil praktyczny.

Cele strategiczne i działania w obszarze kadry:

- **Pozyskiwanie kadry o wysokich kwalifikacjach praktycznych:** Jak wspomniano w sekcji *Profil praktyczny*, Uczelnia będzie zatrudniać osoby posiadające zarówno odpowiednie kwalifikacje naukowe (minimum stopień doktora na stanowiskach adiunkta, tytuł magistra z dorobkiem zawodowym na stanowiskach wykładowcy) jak i bogate doświadczenie praktyczne w biznesie lub instytucjach. **Działania:** aktywna polityka rekrutacyjna – monitorowanie rynku specjalistów, zapraszanie praktyków do współpracy (najpierw np. jako wizytujących praktyków, następnie na stałe etaty), uproszczenie

procedur zatrudnienia dla ekspertów z zagranicy (jeśli pojawi się taka możliwość). Utrzymana zostanie zasada zgodności profilu kadry z kierunkiem studiów (specjaliści z danej dziedziny naukowej i branży). **Efekt:** zwiększenie konkurencyjności oferty kadrowej Uczelni; odsetek nauczycieli akademickich z co najmniej 5-letnim doświadczeniem praktycznym poza szkolnictwem wyższym osiągnie zakładane 30% (jak w sekcji profil praktyczny).

- **Rozwój kompetencji dydaktycznych i cyfrowych kadry:** Ciągłe doskonalenie nauczycieli akademickich jest konieczne dla utrzymania wysokiej jakości kształcenia. Uczelnia będzie wspierać rozwój **kompetencji dydaktycznych** (nowe metody nauczania, pedagogika szkoły wyższej) oraz **kompetencji cyfrowych** kadry (wykorzystanie narzędzi e-learning, umiejętność obsługi nowych technologii edukacyjnych). **Działania:** regularne szkolenia i warsztaty dla wykładowców (np. w ramach Uczelnianego Centrum Doskonalenia Dydaktyki, jeśli powstanie), seminaria wymiany dobrych praktyk dydaktycznych; obligatoryjne szkolenia z obsługi platformy e-learning i narzędzi cyfrowych dla wszystkich prowadzących zajęcia (wprowadzane od 2025 r.). Ponadto promowane będą inicjatywy autoedukacyjne kadry (np. udział w konferencjach dydaktycznych, szkoleniach zewnętrznych – Uczelnia może współfinansować). **Efekt:** lepsze wyniki oceny nauczycieli przez studentów (ankiety), nowoczesne podejście do nauczania we wszystkich jednostkach; **wskaźnik:** do 2027 r. 100% nauczycieli przejdzie co najmniej jedno szkolenie z kompetencji dydaktycznych/cyfrowych.
- **Ocena i motywowanie kadry:** W ramach systemu zapewniania jakości utrzymany i rozwijany będzie okresowy system oceny nauczycieli akademickich (ewaluacja co dwa lata, zgodnie z przepisami). Kryteria oceny będą powiązane z celami strategii – czyli doceniane będzie zaangażowanie w podnoszenie jakości kształcenia, współpracę z otoczeniem, doskonalenie własne. **Działania:** aktualizacja regulaminu oceny pracowniczej tak, by uwzględniał nowe priorytety (np. ewaluacja wkładu w projekty praktyczne ze studentami, opinie studentów, aktywność projakościową). Równolegle, Uczelnia stosować będzie mechanizmy motywacyjne: nagrody Rektora dla wyróżniających się dydaktyków, możliwość awansu na stanowiska kierownicze w dydaktyce (np. koordynator kierunku) dla aktywnej kadry, premiowanie udziału w projektach zewnętrznych. **Efekt:** zwiększenie satysfakcji i zaangażowania kadry, co przełoży się na lepsze wyniki jakości kształcenia. **Wskaźnik:** odsetek pozytywnie ocenionych pracowników w ocenie okresowej utrzyma się na poziomie 95–100%; zmniejszenie fluktuacji kadry (większa stabilność zatrudnienia najlepszych).
- **Rozwój kadry naukowej i awanse:** Choć WSZ „Edukacja” skupia się na dydaktyce praktycznej, nie zaniedbuje rozwoju naukowego kadry, co jest istotne dla utrzymania uprawnień i wysokich standardów akademickich. Będą wspierane **awanse naukowe** pracowników (np. uzyskiwanie stopnia doktora, doktora habilitowanego) poprzez politykę urlopów naukowych, dofinansowanie udziału w konferencjach i publikacji, zachęty finansowe za osiągnięcia naukowe. **Działania:** opracowanie planów rozwoju naukowego dla młodszych pracowników (indywidualne ścieżki rozwoju), utworzenie wewnętrznego funduszu badań/wspierania publikacji (jeśli pozwolą finanse), łączenie działań naukowych z praktycznymi projektami (aplikacyjne prace badawcze, granty rozwojowe we współpracy

z otoczeniem). **Efekt:** wzrost liczby pracowników ze stopniem doktora (ważne dla spełniania wymogów kadrowych PKA), obecność Uczelni w życiu naukowym (publikacje, konferencje), co pośrednio przełoży się też na jakość zajęć.

- **Standardy etyczne i kultura organizacyjna:** Uczelnia podkreśla przywiązanie do wysokich standardów etycznych w pracy dydaktycznej i naukowej. Kadra jest zobowiązana do przestrzegania zasad etyki zawodowej, a kultura organizacyjna ma sprzyjać współpracy, szacunkowi i otwartości. **Działania:** szkolenia z zakresu etyki i prawa autorskiego, funkcjonowanie komisji ds. etyki (np. Komisja ds. przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji już działa – będzie kontynuowana), promowanie postaw koleżeńskich i mentoringu (np. starsi stażem nauczyciele wspierają młodszych). **Efekt:** brak przypadków naruszeń etycznych (zero tolerancji dla plagiatu, dyskryminacji), budowanie pozytywnego, wspierającego środowiska pracy, co sprzyja osiągnięciu celów strategii.

Tabela podsumowująca wybrane inicjatywy kadrowe:

Cel / Działanie (Kadra)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Zatrudnienie nowych praktyków w kadrze	Rekrutacje zgodnie z potrzebami (ciągłe, 2025–2029)	Rektor, Komisja Rekrutacyjna, Dział Kadr
Szkolenia dydaktyczne i cyfrowe dla kadry	Plan szkoleń co rok (2025–2029)	Pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia, Dział Kadr
Aktualizacja systemu oceny i motywacji	Nowy regulamin oceny – 2025; wdrożenie od 2026	Rektor, Senat (uchwalenie), Kierownicy jednostek (wdrożenie)
Wsparcie rozwoju naukowego (urlopy, fundusze)	Polityka wsparcia – od 2025; przegląd co rok	Prorektor ds. nauki (jeśli powołany) / Rektor, Dział Kadr
Szkolenia z etyki, działania antydyskryminacyjne	2025 – pierwsze szkolenie; dalej min. raz na 2 lata	Komisja ds. Etyki, Dział Kadr, Rektor (nadzór)

11. Współpraca z Otoczeniem Społeczno-Gospodarczym

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest jednym z filarów strategii WSZ „Edukacja”, mającym na celu zarówno wzbogacenie procesu dydaktycznego, jak i wypełnienie misji uczelni jako instytucji służącej rozwojowi regionu. Strategiczne podejście zakłada wielowymiarowe relacje z różnymi interesariuszami zewnętrznymi: pracodawcami, samorządami, organizacjami pozarządowymi, instytucjami edukacyjnymi, absolwentami oraz społecznością lokalną.

Główne cele i planowane działania:

- **Stala współpraca z pracodawcami i biznesem:** Uczelnia będzie systematycznie rozwijać kontakty z przedsiębiorstwami i instytucjami gospodarczymi Dolnego Śląska (i nie tylko) w celu wymiany wiedzy i dostosowania kształcenia do potrzeb rynku. **Działania:** regularne spotkania Rady Pracodawców przy Uczelni (co najmniej 2 razy w roku), program *Business*

Breakfast – cykliczne spotkania networkingowe kadry i studentów z lokalnym biznesem, konsultacje programów studiów z przedstawicielami branż (przed uruchomieniem nowych specjalności i w ramach przeglądu programów[44]). Ponadto Uczelnia będzie inicjować wspólne projekty z firmami, np. projekty badawczo-wdrożeniowe, konkursy dla studentów na rozwiązanie case'ów biznesowych pod patronatem firm. **Efekt:** podpisanie nowych umów patronackich (np. firma obejmująca patronat nad kierunkiem lub specjalnością), liczba firm aktywnie współpracujących z Uczelnią (miernik: co najmniej 20 firm uczestniczących w wydarzeniach Uczelni rocznie), aktualność programów potwierdzona opiniami pracodawców.

- **Współpraca z samorządem i udział w rozwoju regionu:** Jako instytucja osadzona we Wrocławiu i Kłodzku, WSZ „Edukacja” pragnie aktywnie angażować się w inicjatywy lokalne. **Działania:** kontynuacja i rozszerzenie współpracy z władzami samorządowymi Wrocławia, Kłodzka i regionu – udział przedstawicieli Uczelni w radach, zespołach konsultacyjnych ds. rozwoju edukacji i rynku pracy; organizacja wspólnych przedsięwzięć (np. konferencje lokalne, targi edukacji, programy stażowe we współpracy z urzędami). Przykładem może być rozwój wcześniej zainicjowanych działań – np. filia Kłodzko angażowała się w pomoc popowodziową, co pokazało potencjał do akcji społecznych. Strategia przewiduje budowanie **systemu wolontariatu studenckiego** przy Uczelni, który wspierałby projekty społeczne (np. pomoc w lokalnych instytucjach, wydarzenia charytatywne) we współpracy z NGO i samorządem. **Efekt:** wzmocnienie wizerunku Uczelni jako partnera dla samorządu; liczba wspólnych inicjatyw zrealizowanych z otoczeniem publicznym (docelowo min. kilka rocznie); rosnące zaangażowanie studentów w wolontariat i projekty społeczno-obywatelskie.
- **Współpraca z organizacjami pozarządowymi i otoczeniem opiniotwórczym:** Uczelnia będzie też poszerzać relacje z NGO, mediami, organizacjami eksperckimi. **Działania:** wspólne projekty i wydarzenia z organizacjami np. z sektora edukacji dorosłych, wsparcia przedsiębiorczości, kultury. Współpraca z mediami lokalnymi i regionalnymi w celu popularyzacji wiedzy i promocji osiągnięć Uczelni (np. eksperckie wypowiedzi pracowników w prasie, organizacja debat publicznych na terenie Uczelni z udziałem mediów). **Efekt:** zwiększona rozpoznawalność marki WSZ „Edukacja” w regionie jako centrum wiedzy i aktywności społecznej; np. liczba cytowań ekspertów Uczelni w mediach, liczba wydarzeń publicznych organizowanych na Uczelni (debaty, wykłady otwarte – co najmniej jedno duże wydarzenie na semestr).
- **Zaangażowanie absolwentów w życie Uczelni:** Absolwenci są ważnymi ambasadorami Uczelni i cennym źródłem informacji zwrotnej o jakości kształcenia. Strategia przewiduje zacieśnienie więzi z absolwentami i stworzenie platformy ich aktywnego udziału w rozwoju WSZ „Edukacja”. **Działania:** rozbudowa bazy danych absolwentów i utrzymywanie z nimi kontaktu (regularny newsletter, spotkania absolwentów – np. Zjazd Absolwentów co 2 lata), utworzenie *Klubu Absolwenta* oferującego pewne usługi (np. dostęp do wybranych zasobów biblioteki, zniżki na studia podyplomowe), włączenie wyróżniających się absolwentów w działania Uczelni (np. zapraszanie ich jako prelegentów gościnnych, konsultantów programów). Monitorowanie karier absolwentów (badania losów absolwentów rok po ukończeniu studiów) i wykorzystanie wyników w doskonaleniu

oferty. **Efekt:** większe zaangażowanie absolwentów – mierzone np. liczbą absolwentów uczestniczących w wydarzeniach Uczelni i tych, którzy deklarują chęć współpracy (docelowo baza co najmniej 500 aktywnych kontaktów absolwenckich), uzyskanie regularnego feedbacku dotyczącego przydatności zdobytej wiedzy i umiejętności.

- **Rozwój Uniwersytetu Trzeciego Wieku i oferty dla społeczności lokalnej:** Kontynuując tradycję, Uczelnia w ramach filii w Kłodzku będzie rozwijać **Uniwersytet Trzeciego Wieku (UTW)** oraz podobne inicjatywy edukacyjne skierowane do różnych grup społecznych. UTW „Edukacja”, działający od 2007 r., będzie nadal poszerzać swoją ofertę dla seniorów w Kłodzku, Stroniu Śląskim i Międzyzlesiu, a Uczelnia rozważy możliwość wsparcia tworzenia UTW lub innych form kształcenia ustawicznego także we Wrocławiu, jeśli pojawi się zapotrzebowanie. **Działania:** zapewnienie kadry i infrastruktury dla zajęć UTW, integracja słuchaczy UTW ze środowiskiem akademickim (np. wspólne wydarzenia z studentami), poszukiwanie dofinansowania zewnętrznego (np. granty ministerialne na UTW). **Efekt:** wzmocnienie społecznej roli Uczelni, promocja idei uczenia się przez całe życie, utrzymanie wysokiej liczby słuchaczy UTW (w Kłodzku i filiach UTW) oraz ich zadowolenia z zajęć.

Tabela zbiorcza dla współpracy z otoczeniem:

Cel / Działanie (Współpraca z otoczeniem)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Posiedzenia Rady Pracodawców, konsultacje programów	2x do roku (stałe)	Rektor/Koordinator ds. współpracy, Dziekani, Biuro Karier
Programy networkingowe z biznesem (spotkania, projekty)	Od 2025, cyklicznie (np. kwartalnie)	Biuro Karier, Pełnomocnik ds. współpracy z przemysłem
Inicjatywy z samorządem (konferencje, staże w urzędach)	Plan roczny od 2025 (min. 1 inicjatywa/rok)	Rektor, Kierownicy filii (Kłodzko), Pełnomocnik ds. współpracy regionalnej
Program wolontariatu studenckiego	Uruchomienie 2026, kontynuacja	Samorząd Studencki, Dział Marketingu (koordynacja akcji)
Zjazd Absolwentów, Klub Absolwenta	Pierwszy zjazd 2025; Klub – 2025, potem ciągła działalność	Biuro Karier (dział ds. absolwentów), Rektor (patronat)
Dalszy rozwój UTW	Program zajęć co semestr; ew. nowe inicjatywy 2025–2029	Kierownik filii Kłodzko, Dziekanat (organizacja zajęć UTW)

12. Rozwój Studiów Podyplomowych

Studia podyplomowe stanowią ważny element oferty edukacyjnej WSZ „Edukacja”, pozwalając Uczelni realizować misję kształcenia ustawicznego i doskonalenia zawodowego

absolwentów oraz osób pracujących. Strategia zakłada rozwój kształcenia podyplomowego poprzez dostosowanie go do potrzeb rynku i wprowadzanie nowych, atrakcyjnych programów.

Cele i kierunki działań:

- **Rozszerzenie oferty studiów podyplomowych:** Uczelnia planuje identyfikację nowych obszarów tematycznych, w których istnieje zapotrzebowanie na kwalifikacje potwierdzone studiami podyplomowymi. Analizowane będą trendy na rynku pracy i sygnały od partnerów (np. firmy zgłaszające zapotrzebowanie na szkolenia specjalistyczne). **Działania:** przeprowadzenie badań marketingowych wśród potencjalnych kandydatów (ankiety wśród absolwentów, analiza ofert konkurencji) w 2025 r.; na tej podstawie opracowanie koncepcji nowych kierunków podyplomowych. Możliwe obszary do rozważenia to np. zarządzanie projektami IT, marketing cyfrowy, coaching i mentoring w organizacji, administracja publiczna (dla pracowników samorządowych) itp. **Efekt:** uruchomienie minimum 2 nowych programów studiów podyplomowych do 2027 r., co przyczyni się do zwiększenia liczby słuchaczy podyplomowych o 20% w stosunku do 2024 r.
- **Profil praktyczny studiów podyplomowych:** Zgodnie z ogólnym profilem Uczelni, studia podyplomowe będą miały charakter praktyczny, nastawiony na podnoszenie konkretnych kompetencji zawodowych. **Działania:** zaangażowanie praktyków z danej branży jako wykładowców (większość zajęć powinna być prowadzona przez ekspertów-praktyków), stosowanie metod warsztatowych, case studies, projektów końcowych zamiast tradycyjnych egzaminów. Każdy program podyplomowy będzie konsultowany z pracodawcami z danej dziedziny (podobnie jak kierunki studiów) celem dopasowania treści. **Efekt:** wysoka ocena użyteczności studiów podyplomowych przez absolwentów (ankiety po ukończeniu – min. 4/5 ocena, 90% wskazuje poprawę kompetencji zawodowych). Rosnąca liczba firm kierujących swoich pracowników na podyplomowe w WSZ „Edukacja” (zaufanie do jakości i praktyczności kształcenia).
- **Elastyczność i nowoczesne formy kształcenia podyplomowego:** Planuje się wprowadzenie większej elastyczności w organizacji tych studiów – np. formuła *blended learning* (częściowo zdalnie, częściowo stacjonarnie) lub *weekendowa* dla osób pracujących. **Działania:** opracowanie i wdrożenie modeli zajęć hybrydowych dla podyplomówek – część wykładów online, warsztaty stacjonarnie (pilotażowo w wybranych edycjach od 2025 r.). Ponadto, rozważane jest **modułowe** podejście do studiów podyplomowych, gdzie słuchacze mogliby wybierać spośród bloków tematycznych, uzyskując certyfikaty cząstkowe, co sprzyja dostosowaniu kształcenia do indywidualnych potrzeb. **Efekt:** wzrost atrakcyjności oferty dla osób spoza Wrocławia/Kłodzka (dzięki formie zdalnej), lepsze dopasowanie tematyki do potrzeb słuchaczy.
- **Promocja i marka studiów podyplomowych:** Uczelnia zintensyfikuje działania promocyjne, aby zwiększyć rozpoznawalność swojej oferty podyplomowej. **Działania:** odświeżenie strony internetowej dedykowanej studiom podyplomowym (2025), kampanie informacyjne w mediach lokalnych i branżowych, webinary prezentujące korzyści z danych studiów, wykorzystanie sieci absolwentów do promocji (program poleceń). Współpraca z pracodawcami: oferowanie zniżek dla firm delegujących grupy pracowników,

przygotowanie dedykowanych edycji zamkniętych podyplomówek dla konkretnych instytucji. **Efekt:** zwiększenie naboru – mierzone liczbą słuchaczy; osiągnięcie wypełnienia limitów miejsc na każdej edycji; umocnienie wizerunku Uczelni jako dostawcy wysokiej jakości szkoleń podyplomowych.

Tabela dla obszaru studiów podyplomowych:

Cel / Działanie (Studia podyplomowe)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Badanie rynku i potrzeb (nowe kierunki)	2025 (analizy, ankiety)	Dział Studiów Podyplomowych (DSP), Dział Marketingu
Opracowanie i uruchomienie nowych programów	2026 – opracowanie; 2027 – start programów	DSP, Rada Programowa SP, Rektor (zatwierdzenie)
Włączenie praktyków i metoda warsztatowa	Od 2025 (dla nowych i istniejących programów)	Kierownicy studiów podyplomowych, DSP
Wdrożenie formy blended learning	Pilotaż 2025/26; rozszerzenie 2027	DSP, Dział IT (wsparcie techniczne)
Kampania promocji studiów podyplomowych	Co roku (2025–2029)	Dział Marketingu, DSP

13. E-learning

Wykorzystanie e-learningu jest wydzielonym obszarem strategicznym, ściśle powiązanym z cyfryzacją i innowacjami dydaktycznymi, ale z uwagi na jego znaczenie zostało potraktowane osobno. Pandemia COVID-19 udowodniła konieczność posiadania przez uczelnie kompetencji w zakresie kształcenia na odległość; WSZ „Edukacja” zamierza przekuć te doświadczenia w stały element oferty edukacyjnej, uatrakcyjnijający kształcenie i zwiększający jego dostępność.

Cele strategiczne w obszarze e-learningu:

- **Wdrożenie kompleksowej platformy e-learningowej:** Jak wspomniano, Uczelnia uruchomi dedykowaną platformę (LMS) umożliwiającą prowadzenie kursów online, udostępnianie materiałów, testów oraz interakcję wirtualną. Platforma ta będzie służyła zarówno studentom studiów stacjonarnych (jako wsparcie nauczania tradycyjnego), jak i ewentualnym kursom prowadzonym całkowicie zdalnie. **Działania:** wybór platformy (Moodle lub komercyjna) – 2025, instalacja i konfiguracja, integracja z systemem dziekanatowym (loginy, kursy). **Szkolenia dla kadry** – intensywnie w 2025/26 (jak opisano w sekcji Cyfryzacja), aby zapewnić umiejętność tworzenia kursów online. **Efekt:** od roku akad. 2026/27 każdy przedmiot posiada e-learningowy komponent (materiały, forum dyskusyjne, zadania) na platformie; gotowość do prowadzenia kształcenia zdalnego w razie potrzeby.
- **Rozwój oferty e-learningowej (kursy online):** Po osiągnięciu biegłości w narzędziach, Uczelnia planuje rozwijać także **samodzielne kursy e-learningowe**, które mogą być oferowane szerzej (np. jako kursy certyfikowane dla osób z zewnątrz, niekoniecznie studentów). Może to być element promocji i dodatkowego przychodu – np. krótkie kursy

dokształcające online z certyfikatem Uczelni. **Działania:** identyfikacja tematów, w których Uczelnia ma kompetencje do stworzenia wartościowych kursów online (np. „Podstawy przedsiębiorczości dla NGO”, „Wprowadzenie do zarządzania projektami” itp.), przygotowanie 1-2 pilotażowych kursów otwartych online do 2027 r. (np. we współpracy z instytucjami jak PARP, platformy MOOC). **Efekt:** zrealizowanie pierwszych edycji takich kursów, zdobycie doświadczeń i ewentualnie włączenie ich do oferty komercyjnej lub promocyjnej (np. darmowe kursy jako marketing Uczelni).

- **Wykorzystanie e-learningu na studiach podyplomowych i kursach niestandardowych:** Zgodnie z celem elastyczności kształcenia podyplomowego (poprzednia sekcja), e-learning będzie istotnym komponentem tych studiów. Planowane jest także oferowanie części zajęć w formie online na kursach krótkoterminowych, szkoleniach organizowanych przez Uczelnię. **Działania:** opracowanie standardów jakości dla zajęć online (aby zapewnić ich interaktywność i efektywność), przeszkolenie kadry podyplomowej (często praktycy z zewnątrz) z korzystania z platformy. **Efekt:** sprawne przechodzenie pomiędzy trybem stacjonarnym a zdalnym, w razie konieczności; pozytywne opinie słuchaczy studiów podyplomowych na temat wygody i jakości modułów online.
- **Infrastruktura i support e-learning:** Uczelnia zapewni odpowiednią infrastrukturę sprzętową (serwery, licencje) oraz wsparcie techniczne i merytoryczne dla e-learningu. Powołana zostanie być może jednostka lub zespół ds. e-learningu (np. w ramach Działu IT lub dydaktyki) odpowiedzialny za pomoc wykładowcom przy tworzeniu kursów, administrację platformą, moderację zasobów. **Działania:** określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności za e-learning (2025), wyznaczenie pracownika lub zespołu pełniącego funkcję helpdesku dla e-learningu (pomoc studentom i wykładowcom w razie problemów). **Efekt:** wysoka jakość techniczna zajęć online, minimalizacja przerw i problemów, szybkie rozwiązywanie zgłoszeń; wzrost zaufania do formy zdalnej wśród kadry i studentów.

Podsumowanie celów e-learning:

Cel / Działanie (E-learning)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Wdrożenie platformy e-learning (LMS)	2025 (wybór i instalacja); 2026 (pełne uruchomienie)	Dział IT, Pełnomocnik ds. e-learningu
Szkolenia kadry z e-learning (jak korzystać)	2025–2026 (intensywnie); później wg potrzeb (nowi pracownicy)	Pełnomocnik ds. jakości/ds. e-learningu
Uruchomienie pilotażowych kursów online (MOOC)	Opracowanie 2026; uruchomienie 2027	Zespół ds. e-learningu, Rektor (zgoda na otwartą ofertę)
E-learning w studiach podyplomowych	Od 2025/26 w wybranych programach	Kierownicy studiów podyplomowych, Dział IT
Utworzenie zespołu wsparcia e-learning	2025 (wyznaczenie osób); działanie stałe	Rektor (decyzja organiz.), Dział IT (realizacja)

14. Działania Projakościowe i System Zapewnienia Jakości

Działania projakościowe to wszelkie inicjatywy podejmowane w ramach Uczelnianego Systemu Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia (USZiDJK) w celu stałego monitorowania, oceny i poprawy jakości oferowanego kształcenia. Strategia w tym obszarze skupia się na umacnianiu kultury jakości, skuteczności procedur jakościowych oraz spójności systemu z celami strategicznymi Uczelni.

Najważniejsze elementy strategii projakościowej:

- **Spójność strategii rozwoju z polityką jakości:** Strategia rozwoju Uczelni jest ściśle powiązana z polityką jakości kształcenia – cele strategiczne przekładają się na cele jakościowe. Wszystkie działania opisane w poprzednich sekcjach będą osadzone w cyklu doskonalenia (Plan-Do-Check-Act) Uczelni. **Działania:** *mapping* celów strategii do istniejących procedur jakości – np. cel zwiększenia internacjonalizacji zostanie odzwierciedlony w procedurach monitorowania umiędzynarodowienia (np. wskaźniki mobilności), rozwój kadry – w procedurach oceny i rozwoju kadr, itp. Strategia będzie stanowić dokument odniesienia przy przeglądach jakości. **Efekt:** jednolity system zarządzania – działania projakościowe stają się narzędziem realizacji strategii, a realizacja strategii jest monitorowana przy użyciu instrumentów USZiDJK.
- **Cykliczne przeglądy i audyty wewnętrzne:** Utrzymany zostanie harmonogram regularnych przeglądów obszarów działania Uczelni, zgodnie z zapisami Księgi Jakości. Dotyczy to m.in. corocznych raportów samooceny dla kluczowych kierunków (Wrocław, Kłodzko) oraz audytów wewnętrznych systemu jakości co dwa lata. **Działania:** przygotowanie planu audytów na lata 2025–2029 (np. audyt w 2025 i 2027), wyznaczenie zespołów audytowych, szkolenia dla audytorów wewnętrznych. Przeglądy kierunków – co roku opracowanie raportu samooceny (jak dotychczas) z wnioskami i rekomendacjami. **Efekt:** uzyskanie konkretnych rekomendacji doskonalących, które są następnie wdrażane (śledzone przez Uczelnianą Komisję ds. Jakości). Zachowanie pełnej zgodności z wymogami PKA w zakresie systemu oceny (kryteria programowe spełnione).
- **Doskonalenie procedur jakościowych:** W razie potrzeby strategia przewiduje aktualizację istniejących procedur lub tworzenie nowych, aby lepiej adresować pojawiające się wyzwania. Przykładowo, jeśli wdrażamy nowe formy kształcenia (e-learning, studia w j. angielskim), konieczne będą procedury zapewnienia jakości dla tych form (np. dodatkowe ankiety oceny e-zajęć, procedura weryfikacji jakości treści e-learningowych). **Działania:** przegląd Księgi Jakości co najmniej raz w okresie strategii (np. 2027) pod kątem spójności z aktualnym stanem Uczelni, nowelizacja odpowiednich zapisów. Włączanie szerokiego grona interesariuszy (studentów, pracowników) w proces aktualizacji procedur, aby zapewnić ich akceptację i skuteczność. **Efekt:** elastyczny, aktualny system jakości, który obejmuje wszystkie istotne obszary (w tym nowe) i jest faktycznie stosowany przez społeczność akademicką.
- **Monitoring wskaźników i skuteczności działań:** Każdy istotny proces i obszar jakości ma przypisane mierniki skuteczności (np. wskaźniki zadowolenia studentów, wskaźniki osiągania efektów uczenia się, dane o zatrudnialności absolwentów). Strategia zakłada

dalsze wykorzystywanie tych danych w zarządzaniu – nie tylko zbieranie, ale przede wszystkim analizę trendów i podejmowanie decyzji na podstawie evidence-based management. **Działania:** rozwój **dashboardu jakości** – narzędzia (choćby w Excelu lub prostym BI) gromadzącego kluczowe wskaźniki w jednym miejscu, dostępnego dla kierownictwa. Comiesięczne/kwartalne spotkania kierownictwa (Rektor, Dziekani, Pełnomocnik ds. Jakości) omawiające bieżące wskaźniki i postępy we wdrażaniu strategii. **Efekt:** szybka identyfikacja odchyleń (np. spadek zadowolenia studentów z jakiegoś aspektu) i reakcja w postaci działań korygujących, co pozwoli zapobiegać problemom przed eskalacją.

- **Zaangażowanie interesariuszy w działania projakościowe:** Wysoka skuteczność systemu jakości wymaga zaangażowania całej społeczności – studentów, pracowników dydaktycznych, administracji, a także opinie zewnętrzne (absolwenci, pracodawcy). Strategia przewiduje utrzymanie mechanizmów umożliwiających aktywne włączenie tych grup w doskonalenie jakości. **Działania:** nadal regularnie będą przeprowadzane badania opinii studentów i absolwentów (ankiety semestralne, badanie karier absolwentów). Studenci i pracodawcy będą reprezentowani w gremiach doradczych (np. Rada ds. Jakości, rady programowe kierunków). Uczelnia będzie też organizować otwarte konsultacje strategii i jakości – np. *dni jakości* z warsztatami, podczas których zbierane są pomysły usprawnień od społeczności. **Efekt:** poczucie współwłasności systemu jakości przez interesariuszy, lepsze dopasowanie działań do realnych potrzeb (bo wynikające z głosów oddolnych). Wskaźnik trudny do bezpośredniego zmierzenia, ale np. wzrost odsetka studentów wypełniających ankiety do >50%, większa liczba sugestii poprawy zgłaszanych do Komisji ds. Jakości.

Podsumowanie działań projakościowych:

Cel / Działanie (Projakościowe)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Powiązanie celów strategii z celami jakości	2025 (opracowanie mapy celów); aktualizacja co przegląd strategii	Rektor, Pełnomocnik ds. Jakości, Senat (uchwała)
Audyty wewnętrzne jakości (uczelniane)	2025, 2027 (lub wg potrzeb)	Uczelniana Komisja ds. Jakości, Audytorzy wewn.
Raporty samooceny kierunków (Wrocław, Kłodzko)	Co rok (na koniec roku akad.)	Dziekani/Kierownicy jednostek, Zespoły ds. jakości kierunków
Przegląd i aktualizacja Księgi Jakości	2027 (lub gdy zajdzie potrzeba zmian)	Pełnomocnik ds. Jakości, Senat (zatwierdzenie zmian)
Budowa dashboardu jakości (monitoring wskaźników)	2025–2026 (projekt i wdrożenie)	Pełnomocnik ds. Jakości, Dział IT (wsparcie)
Dzień Jakości / konsultacje ze studentami	1 raz w roku (od 2025)	Uczelniana Komisja ds. Jakości, Samorząd Studencki

15. Wsparcie Studentów

Zapewnienie wsparcia studentom – zarówno w sferze dydaktycznej, organizacyjnej, jak i psychospołecznej – jest nieodłącznym elementem misji Uczelni dbającej o rozwój każdego studenta. Strategia kładzie nacisk na rozwój systemu wsparcia, który pomoże studentom osiągać sukcesy akademickie i zawodowe oraz radzić sobie z ewentualnymi trudnościami w trakcie studiowania.

Cele i działania w zakresie wsparcia studentów:

- **Indywidualizacja procesu kształcenia i wsparcie edukacyjne:** Uczelnia będzie dążyć do stworzenia warunków umożliwiających indywidualny rozwój każdego studenta, z uwzględnieniem szczególnych potrzeb edukacyjnych. Dotyczy to zarówno studentów wybitnie uzdolnionych, jak i tych, którzy zmagają się z różnymi trudnościami (np. niepełnosprawności, choroby, sytuacje losowe). **Działania:** funkcjonowanie Biura ds. Osób Niepełnosprawnych (jeśli nie istnieje, warto powołać), które koordynuje dostosowanie warunków studiowania (np. zapewnienie tłumacza migowego, dostosowanie egzaminów). Tworzenie planów rozwoju dla studentów wybitnych – np. program *talent*, w ramach którego wyróżniający się studenci mogą indywidualnie realizować rozszerzony program, uczestniczyć w dodatkowych projektach lub badaniach. Ponadto system tutorów/mentorów akademickich – każdy student I roku otrzyma opiekuna (pracownika lub starszego studenta), który pomoże w adaptacji do studiowania. **Efekt:** zwiększenie sukcesu edukacyjnego – niższy odsetek rezygnacji ze studiów (np. zmniejszenie wskaźnika przerywania studiów o X p.p.), wyższa średnia wyników w nauce, wyrównywanie szans studentów z niepełnosprawnościami (pełne uczestnictwo w zajęciach).
- **Wsparcie socjalne i materialne:** Uczelnia zapewnia system stypendialny (zgodnie z przepisami) – stypendia rektora, socjalne, dla osób z niepełnosprawnościami. Strategia zakłada utrzymanie i ewentualne rozszerzenie pomocy materialnej, aby nikt nie musiał rezygnować ze studiów z powodów finansowych. **Działania:** sprawna obsługa procesu stypendialnego (upraszczanie procedur składania wniosków – być może cyfryzacja), poszukiwanie dodatkowych źródeł funduszy stypendialnych (np. fundusze fundacji, stypendia fundowane przez firmy dla najlepszych studentów kierunków). Uczelnia nadal będzie oferować możliwość rozłożenia czesnego na raty, a w uzasadnionych przypadkach zwolnienia z opłat (decyzje komisji). **Efekt:** stały poziom korzystających ze stypendiów (jako wskaźnik wsparcia); brak przypadków utraty studenta z powodu biedy (monitorowane pośrednio przez opiekunów lat/dziekanat).
- **Doradztwo zawodowe i rozwój kompetencji miękkich:** Wsparcie studentów dotyczy nie tylko bieżących spraw na studiach, ale także przygotowania ich do wejścia na rynek pracy. Biuro Karier Uczelni będzie intensyfikować swoje działania doradcze. **Działania:** warsztaty z planowania kariery, pisanie CV, rozmów kwalifikacyjnych (każdy student ostatniego roku powinien mieć taką możliwość); indywidualne konsultacje doradcy zawodowego; targi pracy organizowane na Uczelni (przynajmniej raz w roku). Ponadto, rozwijane będą inicjatywy typu mentoring absolwencki – absolwenci z sukcesami doradzający studentom (program pilotażowy). **Efekt:** zwiększenie odsetka absolwentów

znajdujących pracę w krótkim czasie po studiach (monitoring karier – cel: >90% w ciągu 6 miesięcy od dyplomu), pozytywne oceny studentów dotyczące wsparcia kariery.

- **Wsparcie psychologiczne i dobrostan studentów:** Zauważalna jest rosnąca potrzeba wspierania młodych ludzi w radzeniu sobie ze stresem i problemami natury psychicznej. Uczelnia rozważy utworzenie punktu konsultacji psychologicznej lub współpracę z profesjonalnym doradcą/psychologiem dostępnym dla studentów. **Działania:** pilotażowo w 2025 uruchomienie bezpłatnych konsultacji psychologicznych np. raz w tygodniu, organizacja warsztatów radzenia sobie ze stresem, technik efektywnego uczenia się, równowagi praca-nauka. Promowanie zdrowego stylu życia (np. zajęcia sportowe, sekcje zainteresowań, eventy integracyjne). **Efekt:** lepsze samopoczucie studentów, co przełoży się na wyniki w nauce i zmniejszenie liczby przypadków rezygnacji z powodów osobistych; mierniki miękkie: frekwencja na spotkaniach z psychologiem, ankietowe poczucie satysfakcji ze wsparcia.
- **Przyjazna atmosfera i relacje ze studentami:** Uczelnia deklaruje utrzymanie **przyjaznej atmosfery, życzliwości i wsparcia** w relacjach ze studentami, co zapisane jest już w polityce jakości. Każdy student powinien czuć, że jest ważny i że jego głos się liczy. **Działania:** szkolenia dla pracowników administracji i kadry dydaktycznej z obsługi studenta i komunikacji (podnoszenie kompetencji miękkich kadry), szybkie reagowanie na skargi i potrzeby zgłaszane przez studentów (wdrożenie np. skrzynki sugestii online). Uczelnia będzie też wspierać aktywność Samorządu Studenckiego i organizacji studenckich, widząc w nich partnerów w budowaniu społeczności akademickiej. **Efekt:** utrzymanie wysokiej oceny obsługi administracyjnej przez studentów (np. dziekanat oceniany min. 4,5/5), wzrost zaangażowania studentów w działalność samorządu i kół naukowych (liczba aktywnych inicjatyw studenckich).

Podsumowanie działań wsparcia studentów:

Cel / Działanie (Wsparcie studentów)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Usprawnienie systemu wsparcia dla ON (niepełnosprawni)	2025 – powołanie pełnomocnika ds. ON; ciągle	Rektor (pełnomocnik), Dziekanat, BON (jeśli utworzone)
Program tutor/mentor dla I roku	Start od października 2025; ewaluacja co rok	Dziekani, Samorząd Studencki (mentorzy z seniorów)
Rozbudowa systemu stypendialnego	2025 – przegląd regulaminów; 2026 – pozyskanie partnerów do stypendiów fundowanych	Komisja Stypendialna, Rektor, Dział Finansowy
Warsztaty kariery, targi pracy	Co roku (warsztaty co semestr; targi – raz do roku)	Biuro Karier, Samorząd Studencki (współorganizacja)
Uruchomienie punktu wsparcia psychologicznego	Pilot 2025; stałe funkcjonowanie od 2026	Rektor (decyzja), Dział Spraw Studenckich, psycholog (na umowę)

Cel / Działanie (Wsparcie studentów)	Harmonogram	Odpowiedzialność
Szkolenia z obsługi studenta dla pracowników	2025 – pierwsze; kolejne wg potrzeby (np. co 2 lata)	Dział Kadr, Samorząd (feedback)

16. Harmonogram Realizacji Strategii i Monitoring

Realizacja Strategii została zaplanowana na lata akademickie 2025/2026–2028/2029. Poniżej przedstawiono **harmonogram kluczowych działań** wynikających ze Strategii w układzie czasowym oraz opisano mechanizmy monitorowania postępów i efektywności wdrożenia.

Harmonogram kluczowych inicjatyw (ramowy):

- **Rok akademicki 2025/2026:** Rozpoczęcie większości działań podstawowych:
 - Uruchomienie platformy e-learningowej i szkoleń kadry z e-learningu.
 - Powołanie nowych pełnomocników/zespołów (ds. e-learningu, ds. osób niepełnosprawnych).
 - Rozpoczęcie prac nad nowymi programami studiów podyplomowych (analizy rynku).
 - Inwestycje infrastrukturalne – pierwsze remonty sal, audyt sieci IT.
 - Powołanie programu mentorskiego dla I roku, punkt konsultacji psychologicznych (pilotaż).
 - Pierwszy **audyt wewnętrzny jakości** zgodny ze Strategią (przegląd systemu po wdrożeniu wstępnych zmian).
- **Rok akademicki 2026/2027:** Kontynuacja i rozwinięcie:
 - Wdrożenie nowych funkcjonalności e-dziekanatu, elektroniczny obieg dokumentów (faza implementacji).
 - Start pierwszych nowych specjalności / programów podyplomowych (jeśli przygotowane).
 - Intensyfikacja współpracy międzynarodowej – zawarcie nowych umów Erasmus+, pierwsze zajęcia w j. angielskim.
 - Dalsze inwestycje: modernizacja sieci IT (wg audytu), kolejne sale wyremontowane.
 - Pierwszy Zjazd Absolwentów (jeśli planowany w 2025, to ewentualnie kolejny w 2027).
 - Przegląd Księgi Jakości – ocena konieczności aktualizacji procedur (po 2 latach działania strategii).
- **Rok akademicki 2027/2028:**
 - Uruchomienie nowych kierunków/specjalności (zgodnie z planem zatwierdzonym przez Senat i MNiSW).
 - Wdrożenie pełne systemu *dashboardów* i monitoringu wskaźników jakości (dostęp do danych w czasie rzeczywistym).
 - Organizacja drugiego audytu wewnętrznego dla oceny postępów strategii.

- Ewentualna aktualizacja strategii umiędzynarodowienia (na podstawie dotychczasowych rezultatów).
- Rozszerzenie oferty e-learningowej o pierwsze otwarte kursy online (MOOC).
- **Rok akademicki 2028/2029:**
 - Konsolidacja działań – większość inicjatyw działa w pełnym zakresie:
 - Ocena końcowa realizacji Strategii – przygotowanie raportu z wykonania celów 2025–2029.
 - Działania korygujące w razie opóźnień w realizacji któregoś z celów.
 - Rozpoczęcie prac nad kolejną Strategią (na lata po 2029) w oparciu o doświadczenia i wyniki.

Monitoring i ewaluacja strategii:

Monitorowanie wdrażania Strategii odbywać się będzie wielopoziomowo, z włączeniem istniejących organów kolegialnych Uczelni:

- **Nadzór Senatu Uczelni:** Senat będzie otrzymywał corocznie sprawozdanie z realizacji Strategii. Rektor przedstawi raport po każdym roku akademickim, obejmujący stopień wykonania zaplanowanych działań, osiągnięte wskaźniki i ewentualne trudności. Senat dokona oceny postępów i może wydawać zalecenia co do korekt działań.
- **Rola kierownictwa operacyjnego:** Rektor oraz kierownicy właściwi (Dziekan, Koordynatorzy) będą na bieżąco koordynować realizację przypisanych zadań. W ramach wewnętrznych narad (np. comiesięcznych posiedzeń kierownictwa) omawiane będą kluczowe wskaźniki oraz status projektów strategicznych.
- **Uczelniana Komisja ds. Jakości Kształcenia:** będzie odgrywać kluczową rolę w monitorowaniu efektów jakościowych – w skład raportów jakościowych wejdą także informacje o realizacji celów strategii w obszarach kształcenia. Komisja ds. Jakości może proponować korekty lub nowe działania pro-jakościowe wspierające cele strategii. Ponadto, Komisja będzie czuwać nad tym, by wdrażanie strategii nie odbywało się kosztem obniżenia jakości – balansując innowacje z wymaganiami standardów.
- **Wskaźniki kluczowe (KPI):** Dla głównych celów strategicznych zostaną zdefiniowane mierzalne wskaźniki (jak częściowo wspomniano wcześniej). Np.:
 - *Jakość kształcenia:* średnia ocena zajęć z ankiet studenckich, odsetek absolwentów zdających egzamin zewnętrzny (jeśli dotyczy), wyniki akredytacji PKA.
 - *Profil praktyczny:* liczba nowych specjalności, liczba partnerów biznesowych, odsetek studentów odbywających praktyki.
 - *Umiędzynarodowienie:* liczba umów zagranicznych, mobilność (liczba wyjazdów/przyjazdów), liczba studentów obcokrajowców.
 - *Infrastruktura/cyfryzacja:* % sal z nowym wyposażeniem, uptime sieci IT, wykorzystanie e-dziekanatu (np. % spraw online).

- *Kadra*: liczba nowych pracowników z praktyką, % kadry po szkoleniach, wyniki oceny pracowniczej.
- *Współpraca z otoczeniem*: liczba inicjatyw zewnętrznych, udział absolwentów we współpracy.
- *Studia podyplomowe*: liczba słuchaczy, liczba programów, oceny absolwentów SP.
- *E-learning*: % kursów z komponentem online, liczba kursów online, oceny e-zajęć.
- *Wsparcie studentów*: wskaźnik rezygnacji, % studentów korzystających z różnych form wsparcia, ocena pracy dziekanatu.

Dane do tych wskaźników będą zbierane przez odpowiednie jednostki (Biuro Karier, Dziekanaty, Dział IT, Komisję Jakości) i prezentowane w formie raportów.

- **Korekty i aktualizacja strategii**: Jeżeli monitoring wykaże znaczące odchylenia od planu (np. nieosiągnięcie któregoś kluczowego wskaźnika, zmiany otoczenia prawnego lub finansowego), władze Uczelni podejmą działania korygujące. Strategia jest dokumentem ramowym – dopuszcza się jej aktualizację lub uzupełnienie uchwałą Senatu, jeśli będzie to konieczne dla skuteczności (np. dodanie nowego celu strategicznego w reakcji na nowe wyzwania zewnętrzne). Planowany jest **przegląd średniookresowy** strategii (ok. roku 2027), po którym mogą zostać wprowadzone korekty.

Odpowiedzialność za wdrożenie: Każdy cel i działanie strategii ma przypisane jednostki odpowiedzialne, co zestawiono także w tabelach powyżej. Ogólny nadzór sprawuje Rektor Uczelni, który koordynuje prace wszystkich komórek. Poszczególne działania wdrażają następujące podstawowe struktury: - Rektor – odpowiedzialność strategiczna, reprezentacja na zewnątrz, wydawanie zarządzeń wprowadzających zmiany. - Senat – monitorowanie realizacji, zatwierdzanie zmian w dokumentach strategicznych i jakościowych. - Dziekan – operacyjne wdrożenie strategii w swoich jednostkach (kadra, studenci, jakość kształcenia na kierunkach), administracja – aspekty infrastrukturalne, finansowe, kadrowe i administracyjne działań (inwestycje, rekrutacja pracowników, obsługa studentów). - Pełnomocnicy Rektora (ds. jakości, ds. współpracy, ds. osób niepełnosprawnych, itp.) – nadzór merytoryczny nad wybranymi obszarami strategii. - Komisje i Rady (Jakości, Programowe, Pracodawców) – funkcje doradcze i opiniotwórcze, zapewnienie udziału społeczności w realizacji strategii. - Samorząd Studencki i organizacje studenckie – partnerzy we wdrażaniu działań dotyczących studentów (mentoring, wydarzenia, feedback). - Każdy pracownik i student – przez swoją codzienną postawę i aktywność przyczynia się do powodzenia strategii. Strategia będzie komunikowana całej społeczności (poprzez stronę internetową, spotkania informacyjne), aby każdy znał jej główne założenia i mógł się w nie włączyć.

Podsumowanie: Niniejsza Strategia Rozwoju WSZ „Edukacja” we Wrocławiu na lata 2025–2029 określa ambitny, ale realistyczny plan działań, który ma zapewnić Uczelni dalszy rozwój i umocnienie pozycji w regionie, przy jednoczesnym spełnieniu najwyższych standardów jakości kształcenia. Dokument ten będzie żywym narzędziem zarządczym – jego realizacja podlegać będzie stałemu monitoringowi w ramach systemu jakości, a osiągnięte rezultaty przełożą się bezpośrednio na korzyści dla studentów, pracowników oraz otoczenia społeczno-gospodarczego. Wdrażając tę strategię, WSZ „Edukacja” kontynuuje swoją misję kształcenia profesjonalnych i

wrażliwych społecznie kadr dla rozwoju Dolnego Śląska i kraju, odpowiadając na wyzwania współczesności z determinacją i innowacyjnością.

Strategię przyjęto 4 września 2025 roku

Rektor WSZ *Edukacja* we Wrocławiu

mgr inż. Ewa Pańka