

Strategia rozwoju Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu na lata 2008-2018

Sosnowiec 2008

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	3
1. Charakterystyka Wyższej Szkoły Humanitas	6
2. Uwarunkowania zewnętrzne działalności Uczelni	9
3. Analiza SWOT	15
4. Misja Wyższej Szkoły Humanitas	17
5. Cele uczelni	18
5.1. Określenie celów strategicznych	19
5.2. Charakterystyka celów strategicznych i sposobów ich realizacji (poziom operacyjny)	20
Zakończenie	38

Wprowadzenie

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy, postępujące umiędzynarodawianie procesów kształcenia, obserwowane w Polsce tendencje demograficzne związane ze spadkiem liczby osób w wieku 18-25 lat, wzrost konkurencji na rynku usług edukacyjnych - to procesy, które przed polskimi uczelniami stawiają nowe, istotne wyzwania. Przez lata swojej działalności Wyższa Szkoła Humanitas wypracowała sobie pozycję drugiej pod względem wielkości uczelni niepublicznej w województwie śląskim oraz markę jednej z najlepszych szkół wyższych w regionie. Utrzymanie pozycji WSH na rynku edukacyjnym oraz dalszy rozwój uczelni wymagają od niej elastycznego reagowania na zjawiska występujące w turbulentnym otoczeniu społeczno-gospodarczym, otwartości na współpracę z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz inwestowania w aktywność naukową, która daje korzyści nie tylko w postaci wypracowywania nowej wiedzy adaptowanej w praktyce społecznej, ale także – co nie mniej istotne - świadczy o ambicjach szkoły, buduje jej markę jako silnego, interdyscyplinarnego ośrodka akademickiego.

Każde zarządzanie, rozumiane jako system wzajemnie powiązanych działań i decyzji, mających na celu integrację i koordynację użytkowania zasobów w zorganizowanych strukturach oraz współpracę z otoczeniem zewnętrznym organizacji w taki sposób, aby przyjęte przez nią cele mogły być osiągnięte skutecznie, sprawnie i efektywnie, powinno być profesjonalne¹. W opinii Józefa Pencza oznacza to, że sterowanie działalnością i rozwojem organizacji oraz jej kontaktami i współpracą z otoczeniem prowadzone jest z wyobraźnią i elastycznością, w sposób systemowy i kompetentny. Zarządzanie polega na dokonywaniu właściwego wyboru celów i sposobów (koncepcji) działania, z uwzględnieniem pozyskanych informacji płynących z otoczenia zewnętrznego (zwłaszcza rynkowego) i wewnętrznego oraz posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych, zwłaszcza zasobów kadrowych. Profesjonalne zarządzanie nie sprowadza się bowiem do rozwiązywania bieżących problemów, lecz oznacza poszukiwanie, dostrzeganie i wykorzystywanie

¹ J. Penc, Strategiczny system zarządzania, Warszawa 2001.

nadarzających się, korzystnych okazji, przed którymi staje organizacja, a także umiejętność stawiania czoła wydarzeniom trudnym, zaskakującym, burzącym istniejący stan równowagi². Warunki tak rozumianego, profesjonalnego zarządzania spełnia **ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE**. Jego istotą jest przygotowanie i wdrożenie strategii zarządzania, określającej główne, długofalowe cele organizacji i pozwalającej przyjąć takie kierunki działania oraz dokonać takiej alokacji zasobów, które umożliwią zrealizowanie owych celów³.

Zarządzanie strategiczne jest złożonym procesem reagowania na zmiany w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, pozwalającym tworzyć i utrzymywać pozytywne relacje między celami organizacji a jej zasobami oraz zmieniającym się środowiskiem funkcjonowania zarządzanego podmiotu. Strategia winna określać zbiór wytycznych dla wszelkich decyzji lub działań podejmowanych przez menedżerów w sposób skoordynowany w poszczególnych obszarach, w odniesieniu zarówno do zasobów, jak i momentów czasowych.

Metodologia zarządzania strategicznego znajduje zastosowanie nie tylko w odniesieniu do zarządzania podmiotami rynkowymi, ale także organizacjami sektora publicznego i pozarządowego. Jako taka może więc być wykorzystywana również w **ZARZĄDZANIU UCZELNIĄ** - organizacją, którą zaliczyć należy do instytucji typu mieszanego, łączących w sobie cechy podmiotów gospodarczych oraz organizacji non-profit. Zasadność wdrażania mechanizmów zarządzania strategicznego w zarządzaniu uczelnią wynika zarówno z uwarunkowań prawnych (Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym), jak i społeczno-gospodarczych i demograficznych, wywołujących konieczność implementacji takich zasad, metod i technik zarządzania, które zapewnią uczelni warunki do trwałego rozwoju w coraz bardziej turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Zarządzanie współczesną uczelnią wymaga wszakże prognostycznego myślenia o zjawiskach i procesach, które wystąpią w przyszłości i będą tworzyć dla uczelni nowe ramowe warunki działania, a więc stałego śledzenia zmian zachodzących w otoczeniu i ich tendencji, dokonywania oceny wpływu tych

² Tamże.

³ A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge 1962.

zmian na uczelnię oraz wyboru i efektywnego stosowania narzędzi pozwalających w odpowiedni z punktu widzenia celów uczelni sposób reagować na szanse i zagrożenia dla jej rozwoju. Zarządzanie strategiczne pozwala uczelni określić stojące przed nią zadania, zagrożenia i możliwości, a następnie zaprojektować i wdrożyć własną odpowiedź na wyzwania otoczenia i otwierające się szanse. Skuteczność w tym zakresie umożliwi przygotowanie i implementacja profesjonalnej strategii rozwoju, zbudowanej na wizji przyszłości.

Niniejszy dokument określać będzie główne cele i wyzwania stojące przed Wyższą Szkołą Humanitas **w perspektywie najbliższych siedmiu lat**. Jego założeniem jest również zidentyfikowanie szans i zagrożeń dla realizacji tych celów oraz wskazanie najbardziej optymalnych narzędzi, służących ich realizacji. Podstawą konstruowania strategii uczelni jest zdefiniowanie jej **MISJI**, będącej odzwierciedleniem tożsamości szkoły oraz formą zmaterializowania wartości i norm stanowiących o osobowości Wyższej Szkoły Humanitas, pozwalającą zdefiniować, czym charakteryzuje się uczelnia i jakie realizuje cele. Określona w niniejszym dokumencie misja Wyższej Szkoły Humanitas wyrażać będzie to, co buduje osobowość uczelni i decyduje o jej indywidualności. Na fundamencie misji określone zostaną wewnętrzne i zewnętrzne zadania uczelni odnoszące się do trzech obszarów: **ZASOBÓW, PROCESÓW I INTERESARIUSZY**. W dziedzinie zasobów określone w „Strategii” zadania odwoływać się będą do kapitału uczelni (w tym kapitału społecznego), który umożliwi szkole wyższej funkcjonowanie z włączeniem w procesy wewnętrzne zarówno środowiska akademickiego, jak i zewnętrznych, potencjalnych i realnych, beneficjentów jej istnienia. W dziedzinie procesów „Strategia” pozwoli wskazać i zinterpretować przeobrażenia, które uczelnia pragnie wykorzystać oraz współkształtować, realizując swoje zadania. Z kolei w sferze interesariuszy „Strategia” pozwoli zdefiniować realne potrzeby społeczne konkretnych organizacji, instytucji i osób, nadające uczelni sens jej działania. Niniejszy dokument pozwoli zatem określić zadania, jakie ma do wypełnienia uczelnia rozumiana zarówno w sensie **organizacyjno-rynkowym** (organizacja nastawiona na rozwój i realizację określonych celów gospodarczych), jak

i **publicznym** (podmiot realizujący określone zadania w ramach służby społecznej). „Strategia” pozwoli określić czynności zmierzające do osiągnięcia naukowych, dydaktycznych i społecznych celów uczelni i stanowić będzie względnie stałą podstawę funkcjonowania Wyższej Szkoły Humanitas w turbulentnym otoczeniu. Zgodnie z założeniami zarządzania dynamicznego strategia podlegać będzie ocenie i weryfikacji wraz ze zmianami w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym, w tym zmianami tożsamości, które najsilniej rzutują na kształt misji uczelni⁴.

1. Charakterystyka Wyższej Szkoły Humanitas

Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu została założona 23 kwietnia 1997 roku pod nazwą Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu. Na mocy decyzji Ministra Edukacji Narodowej nr DNS 1 – 0145/127/TBM97 szkołę wpisano do Rejestru Uczelni Niepaństwowych pod numerem 110. Powstanie WSH wpisuje się w model przekształceń polskiego systemu szkolnictwa wyższego po 1989 roku. Pod wpływem procesów transformacji ustrojowej, zainicjowanych obradami Okrągłego Stołu, polski rynek usług edukacyjnych i system szkolnictwa wyższego uległ gruntownej przebudowie. Przeprowadzenie zmian w szkolnictwie wyższym umożliwiła regulacja ustawowa z 27 września 1990 roku, która – z jednej strony – zlikwidowała wiele barier utrudniających swobodny rozwój szkolnictwa państwowego, z drugiej – pozwoliła uzupełnić system oświatowy o uczelnie niepaństwowe, które stały się komplementarnym elementem rynku usług edukacyjnych w Polsce. Wyższa Szkoła Humanitas była pierwszą uczelnią niepubliczną w Sosnowcu i drugą w Zagłębiu Dąbrowskim.

Wraz z decyzją zezwalającą na utworzenie Wyższej Szkoły Humanitas (wówczas WSZiM), Minister Edukacji Narodowej i Sportu wydał zgodę na prowadzenie przez nią studiów zawodowych na kierunku zarządzanie i marketing. Nabór na pierwszy rok studiów rozpoczął się w czerwcu 1997 roku. Kandydaci mogli wówczas wybierać spośród czterech specjalności: zarządzanie administracją publiczną, zarządzanie

⁴J. Józwiak, Tradycyjne koncepcje instytucji akademickiej, w: Model zarządzania publiczną instytucją akademicką, red. J. Woźnicki, Warszawa 1999, s. 18-19.

przedsiębiorstwem, zarządzanie finansami i informatyka w zarządzaniu. Uczelnia opracowała oryginalne programy kształcenia, wykorzystując doświadczenia i standardy zachodnich szkół biznesu oraz polskich ośrodków posiadających bogate doświadczenie w działalności naukowo-dydaktycznej z zakresu marketingu i zarządzania.

Dynamiczny rozwój Wyższej Szkoły Humanitas pozwolił stopniowo rozszerzać ofertę edukacyjną uczelni. W 2000 roku szkoła uzyskała uprawnienia do uruchomienia studiów zawodowych na kierunku administracja. 27 lutego 2003 r. uchwałą nr 77/2003 Prezydium Państwowej Komisji Akredytacyjnej pozytywnie oceniło jakość kształcenia na poziomie zawodowym na tym kierunku. Zainteresowanie studiami z zakresu administracji było od początku znaczące. W październiku 2000 roku naukę na I roku administracji rozpoczęło blisko 700 osób. Byli wśród nich zarówno „nowi” absolwenci szkół średnich, jak i osoby starsze, uzupełniające wykształcenie. Większość z nich pracowała w różnego rodzaju instytucjach publicznych, przedsiębiorstwach i organizacjach pozarządowych. Uruchomienie procesu kształcenia z zakresu administracji spowodowało, że uczelnia zmieniła swój profil – przestała być szkołą edukującą tylko w zakresie nauk o organizacji i zarządzaniu. W programach nauczania znalazły się przedmioty z dziedziny nauk prawnych i społecznych, WSH rozszerzyła także profil badań naukowych o zagadnienia administratywistyczne, prawno-polityczne i prawno-ekonomiczne. Od 2005 roku WSH, jako jedyna niepaństwowa szkoła wyższa w regionie, kształci na kierunku administracja na poziomie magisterskim.

11 września 2003 roku Prezydium Państwowej Komisji Akredytacyjnej uchwałą nr 511/2003 pozytywnie zaopiniowało wniosek WSH o utworzenie studiów magisterskich na kierunku zarządzanie. Zgodę Ministra Edukacji Narodowej na prowadzenie studiów na tym kierunku uczelnia uzyskała 20 października 2003 roku. W 2005 roku otwarte zostały dwa kolejne kierunki studiów, cieszące się znacznym zainteresowaniem wśród studentów – pedagogika oraz dziennikarstwo i komunikacja społeczna, a w 2007 roku Wyższa Szkoła Humanitas uruchomiła studia politologiczne.

W 2008 roku Wyższa Szkoła Humanitas jest największą uczelnią zawodową w regionie śląsko-dąbrowskim oraz cieszy się opinią jednej z najlepszych, najbardziej prestiżowych uczelni niepublicznych w południowej Polsce. WSH jest szkołą samofinansującą się, funkcjonującą na zasadach non-profit. Kadre uczelni tworzy ponad 300 pracowników naukowych, w tym ponad 80 profesorów i doktorów habilitowanych.

Wyższa Szkoła Humanitas gwarantuje kształcenie na europejskim poziomie na siedmiu kierunkach studiów, w tym dwóch kierunkach magisterskich oraz ponad dwudziestu sześciu kierunkach studiów podyplomowych. W ofercie uczelni znajdują się obecnie następujące kierunki: administracja, dziennikarstwo i komunikacja społeczna, europeistyka, filologia angielska, pedagogika, politologia oraz zarządzanie. WSH prowadzi studia podyplomowe, w tym studia podyplomowe dofinansowane z funduszy Unii Europejskiej w ramach projektu „Studia podyplomowe dla przedsiębiorców i pracowników firm”. Dzięki uczestnictwu w programie Erasmus studenci WSH mają możliwość odbywania części studiów za granicą, w takich krajach jak Słowenia, Portugalia, Niemcy, Czechy i Słowacja.

Jakość kształcenia w WSH pozytywnie ocenia zarówno Państwowa Komisja Akredytacyjna, jak i Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przyznając uczelni uprawnienia do prowadzenia nowych kierunków studiów. Świadczy to o dynamicznym rozwoju WSH i silnej pozycji uczelni na regionalnym rynku edukacyjnym.

Zasadniczy tok kształcenia w Wyższej Szkole Humanitas wzbogacony został o zajęcia w ramach programu „Humanitas”. Jest to cykl comiesięcznych spotkań z najwybitniejszymi przedstawicielami środowisk nauki, kultury, polityki, mass-mediów i biznesu. Celem „Humanitas” jest zapoznanie studentów z najistotniejszymi problemami współczesności, rozszerzanie ich horyzontu intelektualnego. W ramach programu „Humanitas” gośćmi WSH byli m.in. twórca filmu i teatru, Senator RP Kazimierz Kutz; legendarny pieśniarz, poeta i powieściopisarz Jacek Kaczmarski, laureat Polskiego Pulitzera dr Janusz A. Majcherek, Redaktor Naczelny „Gazety

Wyborczej” Adam Michnik, aktorka i ambasadorka rodzicielstwa zastępczego Gabriela Kownacka, publicysta tygodnika „Polityka” Krzysztof Mroziewicz, szefowa Polskiej Akcji Humanitarnej Janina Ochojska, Ambasador Republiki Słowacji w Polsce František Ružička i premier Słowacji w latach 1991 - 1992 dr Ján Čarnogurský.

Uczelnia prowadzi wszechstronną działalność naukowo-badawczą, przede wszystkim w dziedzinie zarządzania, nauk prawnych i pedagogiki. Jest organizatorem licznych konferencji i sympozjów naukowych, wydawcą monografii, podręczników akademickich i czasopism naukowych o znaczącej pozycji na arenie krajowej.

2. Uwarunkowania zewnętrzne działalności uczelni

Przed Wyższą Szkołą Humanitas stoją istotne wyzwania o charakterze zarówno endo-, jak i egzogennym wobec systemu szkolnictwa wyższego. Do pierwszej grupy zaliczyć należy **konsekwencje wejścia w życie nowelizacji ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 18 marca 2011 roku, zmieniającej zasady zatrudniania pracowników naukowo-dydaktycznych, stawiającej nowe wymagania w zakresie zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym, wprowadzającej nowy model kształcenia w większym stopniu oparty na współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym, modyfikującej sposoby finansowania uczelni, a w konsekwencji – wedle intencji ustawodawcy - zwiększającej konkurencyjność szkół, ich autonomię i podmiotowość studentów.** Pełna implementacja przepisów nowelizacji oraz ewaluacja efektywności tego procesu wymaga wysiłków organizacyjnych ze strony pionu odpowiedzialnego za zarządzanie dydaktyką i jakością kształcenia. Powoduje również konieczność wdrożenia zasad kształcenia w oparciu o model Krajowych Ram Kwalifikacji.

W drugiej grupie czynników, która – jak się wydaje – będzie mieć znaczenie podstawowe dla przyszłości uczelni, wymienić należy **proces wyłaniania się gospodarki opartej na wiedzy, tendencje demograficzne, procesy globalizacji i integracji transnarodowej** skutkujące internalizacją szkolnictwa wyższego, jak

również coraz powszechniejsze **problemy społeczne**, takie jak wykluczenie społeczne, wymagające dla swojego rozwiązania dobrze wykształconych specjalistów w określonych, dość szerokich dziedzinach wiedzy.

W środowisku nauczycieli akademickich Wyższej Szkoły Humanitas oraz w gronie osób zarządzających uczelnią powszechny jest pogląd, iż czynnikiem, który decydował będzie o kondycji uczelni oraz determinował kierunki jej rozwoju w najbliższym siedmioletniu jest **POPYT NA USŁUGI EDUKACYJNE**. Ten z kolei zależy przede wszystkim od tendencji demograficznych. Zagrożenie dla utrzymującego się na dość wysokim poziomie popytu edukacyjnego w Polsce stanowi zjawisko niżu demograficznego. Z prognoz Głównego Urzędu Statystycznego oraz Komitetu Prognoz Polska 2000 Plus przy Polskiej Akademii Nauk wynika, iż liczba dzieci i młodzieży w wieku 7-24 lat zmniejszy się do roku 2030 o prawie 6 milionów⁵. W roku 2005 liczba kandydatów na studia zmniejszyła się już o 45 tys., a w 2006 roku o kolejne 30 tys. Jak pisze L. Haligowski, rok 2002 był ostatnim w tym 20-leciu rokiem wzrastającej dynamicznie rekrutacji na studia wyższe w Polsce, zwłaszcza realizowane w trybie dziennym. Jeszcze w 1993/1994 roku kształciło się blisko 600 tysięcy studentów, czyli ponad trzykrotnie mniej niż w ostatnich latach⁶. Spadek liczby kandydatów na studia dotyczy zarówno trybu stacjonarnego, jak i niestacjonarnego, choć w przypadku studentów zaocznych jest mniej dynamiczny. Wynika to m.in. z faktu, iż studia dzienne wybierają w większości ludzie młodzi, między 20 a 25 rokiem życia, a więc rekrutujący się z roczników, gdzie tendencje niżowe są silne. Spadek liczby kandydatów wiąże się również z „wyczerpywaniem się pokładów zaległości w niezbędnym dla celów zawodowych poziomie wykształcenia osób z roczników 1960-1980”⁷.

⁵ Strategia rozwoju edukacji na lata 2007-2013, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, Warszawa 2005. Zob. także: A. Kulig, Rynek usług edukacyjnych w Polsce na poziomie wyższym, w: Marketing szkół wyższych, red. G. Nowaczyk, M. Kołasiński, Poznań 2004, s. 22.

⁶ L. Haligowski, Szkolnictwo wyższe w Polsce na progu integracji z Unią Europejską (2000-2004), Warszawa 2005, s. 81.

⁷ Tamże.

Systematycznie obniżanie się popytu na studia może doprowadzić do zachwiania równowagi na rynku szkolnictwa wyższego, oddziałując na wielkość podaży usług edukacyjnych. Zjawisko to wydaje się groźne zwłaszcza dla niewielkich ośrodków akademickich, z wąską ofertą kształcenia, niedostateczną bazą materialną, niewyraźną marką, negatywnym lub neutralnym wizerunkiem. Spadek popytu na usługi edukacyjne sprzyjał będzie również **wzrostowi konkurencji w sektorze szkolnictwa wyższego**, szczególnie w regionach o dużej liczbie uczelni (województwo śląskie stanowi przykład takiego regionu). Zjawisko to będzie więc silnie oddziaływać na Wyższą Szkołę Humanitas, która funkcjonuje w wysoko konkurencyjnym otoczeniu rynkowym.

Negatywne tendencje demograficzne związane z obniżającą się liczbą osób w tzw. wieku akademickim może w pewnym stopniu zneutralizować seria zjawisk społecznych związanych z **WYŁANIAJĄCĄ SIĘ GOSPODARKĄ OPARTĄ NA WIEDZY**. Konsekwencją tworzenia gospodarki wiedzy jest wzrost wartości kapitału intelektualnego, a co za tym idzie – wzrost popytu na wiedzę. Wiedza staje się jednym z najważniejszych zasobów gospodarczych, istotnym czynnikiem produkcji, konkurencji i innowacji. Procesy gospodarcze związane z adaptacją wiedzy do celów produkcyjnych i usługowych wywołują określone konsekwencje społeczne, przede wszystkim w postaci wzrostu roli edukacji. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy stanowi więc szansę, ale i wyzwanie dla uczelni, w tym Wyższej Szkoły Humanitas. Wzrost znaczenia kapitału intelektualnego podnosi rolę instytucji, które ów kapitał kształtują, otwiera przed nimi nowe pola działalności w zakresie dydaktyki, a więc edukowania specjalistów „wyposażonych” w niezbędną wiedzę przydatną gospodarce oraz badań naukowych, dostarczających gospodarce określonych „produktów” w postaci technologii, wynalazków, patentów itp. Uczelnie stają się istotnymi podmiotami systemu gospodarczego, niezbędnymi ogniwami procesów produkcji opartych na wiedzy. Muszą być jednak także instytucjami niezwykle elastycznymi, zdolnymi adaptować siebie i swoje „produkty” - konkretną wiedzę i umiejętności przekazywane studentom – do warunków zmieniającej się gospodarki. Wiedza

transferowana na rynek przez Wyższą Szkołę Humanitas winna więc stać się w jak największym stopniu **użyteczna, aplikacyjna, mająca szerokie zastosowania praktyczne**. Tylko wówczas wykształcenie zdobyte w WSH stanie się istotnie dobrem inwestycyjnym, a cele uczelni będą postrzegane w kategoriach ekonomicznych, a zatem przydatnych z punktu widzenia gospodarki opartej na wiedzy.

Edukacja w społeczeństwie wiedzy nie może być oderwana od całego systemu społeczno-ekonomicznego, powinna stanowić jego komplementarny element, swego rodzaju subsystem o charakterze otwartym, a więc powiązany różnego typu zależnościami z innymi obszarami działalności państwa, w tym zwłaszcza z gospodarką. **Wyłaniająca się gospodarka oparta na wiedzy nie tylko zmusza społeczeństwo do zwiększonego wysiłku edukacyjnego, ale także podnosi wymagania odbiorców usług edukacyjnych co do oferowanego im wykształcenia.** Tworzona na uczelniach wiedza musi być przekazywana w kontekście konkretnego zastosowania i cechować się interdyscyplinarnością i komercyjnym charakterem⁸. Wymaga to zmian w strukturze organizacyjnej uczelni w kierunku osiągnięcia zdolności do wielkiej zmienności programów, metod i kierunków nauczania, zmian kryteriów oceny kadr naukowo-dydaktycznych (uczelnie muszą rozszerzyć zakres swojego udziału w procesie wytwarzania wiedzy i przekształcić się w partnera w procesie innowacyjnym, zarówno w kraju, jak i w środowisku międzynarodowym), większej otwartości i zdolności do współpracy z wieloma podmiotami swojego otoczenia oraz umasowienia kształcenia uniwersyteckiego jako warunku wstępnego do szerszego rozprzestrzenienia się w społeczeństwie zdolności do wytwarzania i używania wiedzy⁹. **Nie ulega przeto wątpliwości, iż rozwój gospodarki wiedzy może stanowić szansę dla uczelni zagrożonej niżem demograficznym, stymulować popyt na usługi edukacyjne, wzmacniać jej pozycję rynkową i sprzyjać wzrostowi aspiracji edukacyjnych i naukowych po stronie potencjalnych kandydatów na studia.** Nie będzie jednak procesem przebiegającym „obok” uczelni, działającym automatycznie

⁸ E. Okoń-Horodyńska, Kształcenie a umiejętność funkcjonowania w układzie globalnym, w: Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka, red. E. Okoń-Horodyńska, Katowice 1999, s. 93.

⁹ Tamże, s. 95-97.

na rzecz realizacji jej interesów. Wyższa Szkoła Humanitas, aby korzystać z efektów zmian gospodarczych i społecznych związanych z rosnącym znaczeniem kapitału intelektualnego, musi podjąć rzucone przez owe zmiany wyzwanie, zwłaszcza jeśli chodzi o elastyczność oferty kształcenia. Gospodarka oparta na wiedzy jeszcze silniej niż procesy wolnorynkowe w latach 90. minionego wieku wymuszać będzie urynkwienie oferty kształcenia na poziomie wyższym. Gwałtowny rozwój wiedzy technicznej i technologii wymaga nowych kwalifikacji i zdolności, a co za tym idzie, odejścia od sformalizowanych, tradycyjnych systemów masowej edukacji¹⁰. Priorytetem w kształceniu w WSH winna zatem stać się umiejętność kreowania innowacji jako elementu konkurencyjności.

W kształceniu dla współczesnej gospodarki szczególną rolę odgrywa przekazywanie wiedzy z zakresu technik informacyjnych, komputerowych, zarządzania, marketingu, promocji. Wykształcenie wyższe, bez względu na dziedzinę, powinno obejmować wiadomości z zakresu ekonomii, socjologii, psychologii, informatyki, komunikacji społecznej. Cenne jest także edukowanie z zakresu języków obcych, stosunków międzynarodowych czy komunikacji międzykulturowej. Eksplozja wiedzy stanowi więc w przypadku Wyższej Szkoły Humanitas wyzwanie nie tylko dla kształcenia na kierunku zarządzanie, najsilniej powiązany z praktyką gospodarczą, ale także na kierunkach humanistycznych i społecznych. Sugeruje ponadto zdywersyfikowanie oferty kształcenia o kierunki sprofilowane technicznie.

Postępująca integracja europejska, mająca przecież nie tylko wymiar gospodarczy i polityczny, ale także społeczny, nie pozostaje bez wpływu na szkolnictwo wyższe. Przed uczelniami, w tym także przed Wyższą Szkołą Humanitas, pojawia się konieczność **UMIĘDZYNARADAWIANIA DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNEJ I NAUKOWEJ, A TAKŻE PODJĘCIA KONKURENCJI Z EUROPEJSKIMI OŚRODKAMI AKADEMICKIMI**, które w dobie swobodnego przepływu osób składają atrakcyjne oferty edukacyjne polskiej, coraz bardziej mobilnej młodzieży. Internacjonalizacja działalności akademickiej przyjmuje złożoną postać i obejmuje – według OECD -

¹⁰ Tamże, s. 83.

umiędzynarodowienie programów nauczania, przygotowanie młodzieży do międzynarodowych karier, wprowadzenie programów nauczania języków obcych i programów obejmujących zagadnienia międzykulturowe, realizowanie studiów specjalistycznych dotyczących konkretnych obszarów geograficznych (kontynentów, związków państw itp.), przygotowanie studentów do uzyskania uznanych międzynarodowych kwalifikacji zawodowych, wprowadzenie wspólnych lub podwójnych dyplomów studiów, organizowanie programów wymian studentów oraz prowadzenie studiów poza granicami własnego kraju oraz współpracę w obszarze badań naukowych¹¹. Charakter i zadania szkolnictwa wyższego w dobie internacjonalizacji kształcenia określają Deklaracja Bolońska, czyli Wspólna Deklaracja Ministrów Edukacji Unii Europejskiej z 19 czerwca 1999 roku tworząca podwaliny pod Europejską Przestrzeń Szkolnictwa Wyższego oraz Deklaracja Kopenhaska, czyli Deklaracja Europejskich Ministrów ds. Kształcenia Zawodowego i Szkoleń i Komisji Europejskiej w sprawie zwiększonej współpracy europejskiej w dziedzinie kształcenia zawodowego i szkoleń przyjęta 30 listopada 2002 roku. Wyższa Szkoła Humanitas stoi przed koniecznością implementacji zadekretowanych we wskazanych dokumentach założeń oraz podniesienia poziomu swojej konkurencyjności, także w dziedzinie współpracy z zagranicą. **Postępujący niż demograficzny, w połączeniu z otwartymi rynkami edukacyjnymi Unii Europejskiej, osłabia bowiem pozycję polskich uczelni, zmuszając ją do podejmowania wyzwań internacjonalizacji i wcielania w życie elementów Procesu Bolońskiego.** Uczelnia nie przetrwa bowiem „obok” trendów międzynarodowych, ale musi stać się ich podmiotem, zdolnym do podjęcia wyzwań współczesności, ulegającej globalnym przemianom.

Stan, możliwości rozwoju i perspektywy rozwoju Wyższej Szkoły Humanitas zależą od wielu czynników, wśród których najważniejszymi są tendencje demograficzne, procesy wyłaniania się gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa uczącego się oraz internacjonalizacja kształcenia. Odpowiedź na związane z nimi

¹¹ K. Pawłowski, Wyzwania konkurencji dla polskiego szkolnictwa wyższego w nadchodzącej dobie internacjonalizacji, w: Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej, red. J. Dietl, Z. Sapijaszka, Łódź 2006, s. 108.

wyzwania wymaga intensyfikacji zwłaszcza tych działań modernizacyjnych, które zwiększą otwartość uczelni i jej elastyczność, wzmacniając rynkowy charakter usług edukacyjnych i poziom konkurencyjności szkoły na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.

3. Analiza SWOT

Punktem wyjścia do określenia strategii uczelni jest zidentyfikowanie uwarunkowań jej działalności. Powyżej wskazano czynniki zewnętrzne (występujące w otoczeniu Wyższej Szkoły Humanitas), które będą determinowały jej funkcjonowanie w najbliższej perspektywie czasowej. Wyniki analiz w tym zakresie domagają się uzupełnienia o katalog najważniejszych czynników wewnętrznych określających kierunki, tempo i charakter rozwoju uczelni. Wskazaniu owych czynników oraz zestawieniu ich z szansami i zagrożeniami w otoczeniu służyć będzie analiza SWOT (S=strengths, W=weaknesses, O=Opportunities, T=Threats) oraz jej rezultat w postaci tabeli mocnych i słabych stron Wyższej Szkoły Humanitas oraz szans i zagrożeń, jakie stoją przed uczelnią, a które należą do jej otoczenia zewnętrznego.

Tabela 1. Wyniki analizy SWOT dla Wyższej Szkoły Humanitas

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Szeroka i zdywersyfikowana oferta kształcenia • Pozytywne oceny PKA • Atrakcyjna lokalizacja • Silna marka • Wysokie kwalifikacje części nauczycieli akademickich i ich wysoka aktywność w procesie 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostatecznie wysoki prestiż Uczelni, zwłaszcza w grupie jej kluczowych interesariuszy (studentów i pracowników) • Zbyt niska liczba prowadzonych na Uczelni prac naukowo-badawczych. • Zbyt niska aktywność naukowo-

<p>dydaktycznym i naukowym.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wysoki odsetek praktyków w kadrze naukowo-dydaktycznej • Prostudenckość • Aktywność konferencyjna i wydawnicza • Silna pozycja Uczelni w środowisku lokalnym i dobrze rozwinięta współpraca z otoczeniem społecznym • Dynamiczny rozwój Uczelni w obszarze kształcenia • Duża wartość majątku Uczelni i jego skupienie w jednym miejscu • Większa autonomia uczelni w związku z implementacją przepisów nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym z 11 marca 2011 roku 	<p>badawcza wielu nauczycieli akademickich.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczająca wymiana zagraniczna studentów i nauczycieli akademickich. • Zbyt wąska współpraca ze szkołami średnimi. • Zbyt niska aktywność naukowa studentów. • Nieefektywny wewnętrzny system zapewniania wysokiej jakości kształcenia. • Brak uprawnień do nadawania stopni naukowych (brak akademickiego charakteru uczelni) • Zbyt mała liczba uprawnień do prowadzenia studiów II stopnia • Złe warunki materialne pracy i studiowania
<p>Szanse</p>	<p>Zagrożenia</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Wyłanianie się gospodarki opartej na wiedzy (wzrost roli wiedzy w społeczeństwie) • Silny potencjał regionu (województwo śląskie jako drugi pod względem potencjału społeczno-gospodarczego region w Polsce) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niż demograficzny • Niski poziom kandydatów na studia • Rosnąca konkurencja między uczelniami • Umiejdzynarodowienie kształcenia • Niedofinansowanie nauki i

<ul style="list-style-type: none"> • Możliwości finansowania inwestycji i projektów uczelni ze środków Unii Europejskiej • Rozwój nowych technologii (IT) i możliwość ich stosowania w dydaktyce i zarządzaniu szkołą wyższą 	<p>szkolnictwa wyższego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biurokratyzacja nauki i szkolnictwa wyższego • Nieprzewidywalne zmiany podstaw prawnych szkolnictwa wyższego w kierunku sprzecznym z tradycyjnymi wartościami akademickimi.
--	--

4. Misja Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu

Priorytetowym elementem misji Wyższej Szkoły Humanitas jest – od początku jej istnienia - budowanie w regionie silnego ośrodka akademickiego zapewniającego transfer wiedzy do praktyki oraz kreowanie rozwoju regionalnego i lokalnego. Uczelnia stawia sobie za cel przygotowywanie, przede wszystkim na potrzeby lokalne i regionalne, wysoko wykwalifikowanych kadr do wykonywania zadań menedżerskich, teoretycznych i usługowych, w różnych dziedzinach i segmentach systemu społeczno-gospodarczego, w szczególności w ramach administracji publicznej, sektora edukacji, prywatnej przedsiębiorczości, mediów i kultury. WSH dąży do tego, by pełnić rolę kulturotwórczą w skali lokalnej i regionalnej, być animatorem przedsiębiorczości, a także rozmaitych działań naukowych i społecznych na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje.

Najistotniejszym celem Wyższej Szkoły Humanitas jest zagwarantowanie wysokiej jakości kształcenia poprzez zapewnienie studentom dostępu do najnowszych osiągnięć teorii, kształcenie odpowiednich umiejętności praktycznych i kompetencji społecznych, rozwijanie kultury ogólnej i kultury organizacyjnej oraz zdolności do adaptacji na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy w Sosnowcu i w regionie, jak również w Polsce i w Unii Europejskiej. Celem uczelni jest kształtowanie twórczych i krytycznych osobowości studentów, rozwijanie ich charakterów i horyzontów intelektualnych. Ponadto celem uczelni jest uczestniczenie w rozwoju nauki poprzez

prowadzenie badań naukowych i upowszechnianie ich wyników oraz szeroką współpracę z polskimi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi (umiędzynarodowienie działalności). Wykształcenie uzyskane w WSH ma pomóc absolwentom uczelni w zrozumieniu procesów społecznych, politycznych i cywilizacyjnych, wyposażyć ich w bogatą, interdyscyplinarną wiedzę, uświadomić związki nauki z praktyką oraz przygotować do ustawicznego kształcenia w okresie aktywności zawodowej. Wiedza przekazywana studentom na wykładach, ćwiczeniach i seminariach ma swoje źródło w badaniach naukowych i doświadczeniach praktyki gospodarczej, samorządowej, politycznej i społecznej.

Do statusowych celów Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu należy kształcenie studentów, podnoszenie kwalifikacji różnych grup zawodowych i prowadzenie badań naukowych. Dbłość o jakość kształcenia, m.in. poprzez odpowiedni dobór kadry i systematyczną ocenę procesu dydaktycznego, wynika z troski o to, aby absolwenci sproścali wymaganiom dzisiejszego rynku pracy, w dobie globalizacji i wyłaniającej się gospodarki opartej na wiedzy. Jak stwierdzono w raporcie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wiedza „jest centralnym składnikiem produkcji, a uczenie się jest dziś najważniejszym procesem gospodarczym”.

Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, zgodnie z wielowiekową tradycją europejskich uniwersytetów, odwołuje się do uniwersalnych, ogólnohumanistycznych wartości, takich jak mądrość, prawda, dobro, solidarność, pluralizm światopoglądowy. W pracy naukowej i dydaktycznej uczelnia stara się - podkreślając rolę wspólnotowego charakteru wiedzy i nauczania - kształtować krytyczne postawy wobec rzeczywistości, uczyć szacunku dla różnorodnych poglądów i opinii. WSH konsekwentnie dąży do budowania kanonu uniwersalnej wiedzy oraz kształtowania u studentów poczucia odpowiedzialności za przyszłość własną, regionu, Polski i Europy.

5. Cele uczelni

5.1. Określenie celów strategicznych

Cele strategiczne Wyższej Szkoły Humanitas to cele, które odnoszą się do całej uczelni, sformułowane zostały relatywnie abstrakcyjnie i ogólnie oraz posiadają szeroki horyzont czasowy. Cele te określono na bazie analizy uwarunkowań działalności uczelni oraz jej mocnych i słabych stron. Cele strategiczne Wyższej Szkoły Humanitas pogrupowano w trzech kategoriach (perspektywach): **interesariuszy, procesów i zasobów.**

I PERSPEKTYWA INTERESARIUSZY (I)

- I1:** Rekrutowanie coraz wyższej jakości studentów i utrzymywanie ich liczby;
- I2:** Budowanie lojalności absolwentów i studentów poprzez pełną satysfakcję z odbytych studiów;
- I3:** Zwiększanie poziomu komercjalizacji wiedzy w skali lokalnej i regionalnej;
- I4:** Zwiększanie stopnia powiązania uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym na poziomie lokalnym i regionalnym;
- I5:** Utrzymywanie i wzmacnianie wizerunku Uczelni przyjaznej studentom
- I6:** Wzmacnianie pozycji Uczelni jako liczącego się ośrodka naukowego i eksperckiego miasta i regionu;
- I7:** Wzmacnianie pozycji Uczelni jako jednego z głównych aktorów życia publicznego regionu, w pełni identyfikowalnego elementu struktury społecznej Zagłębia Dąbrowskiego, promotora kulturotwórczych projektów adresowanych do społeczności lokalnej;
- I8:** Modernizowanie kierunków i programów studiów zgodnie z oczekiwaniami otoczenia społeczno-gospodarczego, wedle założeń Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego.

II PERSPEKTYWA PROCESÓW (P)

- P1:** Systematyczne podnoszenie jakości kształcenia i wprowadzanie efektywnego systemu zarządzania jakością kształcenia
- P2:** Zwiększanie poziomu umiędzynarodowienia kształcenia i badań naukowych
- P3:** Budowanie sieci kontaktów i dobrych relacji w środowisku naukowym, krajowym i zagranicznym
- P4:** Wirtualizowanie procesów dydaktycznych oraz innych procesów organizacyjnych w uczelni;
- P5:** Systematyczne podwyższanie jakości zarządzania procesami organizacyjnymi z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych
- P6:** Podnoszenie poziomu badań naukowych, zwiększanie liczby realizowanych projektów badawczych oraz włączanie w projekty studentów

III PERSPEKTYWA ZASOBÓW (Z)

- Z1:** Systematyczne doskonalenie jakości kadr naukowo-dydaktycznych ze szczególnym uwzględnieniem szybkości rozwoju naukowego i mobilności
- Z2:** Kreowanie proaktywnej kultury organizacyjnej nastawionej na zmiany
- Z3:** Rozwijanie infrastruktury informatycznej Uczelni
- Z4:** Zwiększanie poziomu absorpcji środków zewnętrznych, w tym środków ze źródeł europejskich.

5.2. Charakterystyka celów strategicznych i sposobów ich realizacji (poziom operacyjny)

PERSPEKTYWA INTERESARIUSZY

Uczelnia jest podmiotem, którego przetrwanie i rozwój zależy nie tylko od grupy klientów, a zatem najbliższego otoczenia, ale także od skomplikowanego układu powiązań z najszerzej rozumianym środowiskiem: społecznym, gospodarczym, politycznym, prawnym, międzynarodowym. Środowisko to, w stopniu znacznie wyższym niż w przypadku typowego, komercyjnego przedsiębiorstwa, jest z kolei zainteresowane współdziałaniem z uczelnią, co wynika z jej rangi, prestiżu i swoistej użyteczności społecznej (m.in. możliwości transferu wiedzy i zaspokajania potrzeb edukacyjnych). Jednym z priorytetów w działalności Wyższej Szkoły Humanitas oraz poszczególnych jej Instytutów winno być rozwijanie współpracy z otoczeniem społecznym, a ściślej – z tymi grupami interesariuszy uczelni, które z punktu widzenia profilu jej działalności, mogą przynieść jej korzyści, sprzyjąc realizacji zadań naukowo-dydaktycznych, wspierać proces kształcenia, uczestniczyć w realizacji projektów badawczych itp. W związku z powyższym, w ramach realizacji celów strategicznych uczelni, **każdy Instytut, niezależnie od działań public relations podejmowanych na szczeblu uczelni, będzie nawiązywał aktywną współpracę z partnerami zewnętrznymi – instytucjami publicznymi, uczelniami, organizacjami pozarządowymi, placówkami naukowymi, kulturalnymi, gospodarczymi itp.** Współpraca ta winna służyć realizacji wspólnych przedsięwzięć, np. konferencji lub projektów badawczych, tworzeniu nowych miejsc praktyk studenckich, rozwijaniu przedsiębiorczości akademickiej, promocji uczelni w nowych środowiskach itp. Uczelnia, jak i poszczególne jej Instytuty będą wypracować efektywną sieć powiązań z partnerami zewnętrznymi, a następnie profesjonalnie zarządzać relacjami w swoim otoczeniu zewnętrznym. Oznacza to konieczność: 1) stymulowania nowych relacji; 2) tworzenia środowiska sprzyjającego powstawaniu relacji w różnych obszarach funkcjonowania Uczelni (nauka, dydaktyka, promocja); 3) monitorowania istniejących relacji i wzmacniania ich potencjału; 4) zapewniania pracownikom i studentom pełnego dostępu do kapitału relacyjnego w środowisku zewnętrznym i odwrotnie - „konsumowania” efektów istnienia i rozwoju relacji z partnerami zewnętrznymi.

Każdy z działających w Uczelni Instytutów będzie nawiązać stałą współpracę z co najmniej kilkoma liczącymi się podmiotami zewnętrznymi, odpowiadającymi profilowi swojej działalności (w przypadku Instytutu Administracji i Prawa mogą to być np. sądy, kancelarie prawne, organizacje pozarządowe zajmujące się problematyką prawną; w przypadku Instytutu Dziennikarstwa – redakcje prasowe, radiowe i telewizyjne, agencje reklamy i public relations, ośrodki badania opinii publicznej, stowarzyszenia dziennikarzy itp.). Oczekuje się, by w ramach tej współpracy realizować wspólne projekty naukowo-dydaktyczne (konferencje, praktyki studenckie, przedsięwzięcia badawcze, publikacje naukowe lub popularyzatorskie), prowadzić działalność marketingową uczelni w środowiskach partnerów zewnętrznych (np. promocja uczelni i/lub danego kierunku studiów za pomocą plakatów i ulotek kolportowanych w placówkach partnerskich), występować o granty na działalność naukowo-dydaktyczną, podejmować wspólne akcje społeczne (np. kulturalne, popularyzujące wiedzę, charytatywne). Działania te służyć będą wzmocnieniu pozycji Uczelni jako liczącego się ośrodka naukowego i eksperckiego miasta i regionu **(I6)**, komercjalizacji wiedzy **(I3)** oraz wzmocnieniu pozycji Uczelni jako jednego z głównych aktorów życia publicznego regionu, w pełni identyfikowalnego elementu struktury społecznej Zagłębia Dąbrowskiego, promotora kulturotwórczych projektów adresowanych do społeczności lokalnej **(I7)**.

Należy położyć silny nacisk na **działania marketingowe uczelni, korzystając przede wszystkim z instrumentów marketingu partnerskiego**. Celem uczelni, poza kontynuowaniem dotychczasowych działań z obszaru marketingu i public relations, będzie uruchomienie nowych programów edukacyjnych i społecznych adresowanych do uczniów szkół ponadgimnazjalnych z terenu Zagłębia. Uczelnia nadal realizować będzie program edukacyjny „**Latający Uniwersytet**”. W jego ramach pracownicy Działu Promocji WSH oraz pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni odwiedzają szkoły średnie, prezentują zalety studiowania i ofertę edukacyjną WSH, a także prowadzą kierowane do licealistów zajęcia warsztatowe z różnych dziedzin, np. politologii, dziennikarstwa, pedagogiki. Projekt cieszy się dużą popularnością wśród

uczniów i nauczycieli zagłębiowskich szkół, przynosi także istotne korzyści marketingowe Uczelni, która dociera ze swoją ofertą edukacyjną do tej grupy otoczenia zewnętrznego, z której rekrutują się kandydaci na studia. Celem uczelni będzie objęcie programem kolejnych szkół średnich, poszerzenie zakresu tematycznego prowadzonych warsztatów oraz włączenie na szerszą skalę w realizację „Latającego Uniwersytetu” pracowników naukowo-dydaktycznych poszczególnych instytutów. W programie powinni uczestniczyć zwłaszcza młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni (asystenci, adiunkci), którzy mają dobry kontakt z młodzieżą, są wysoko ocenianymi dydaktykami i potrafią budować partnerskie relacje ze słuchaczami. Uczelnia będzie dążyć do tego, by z każdego Instytutu rekrutować od 2 do 5 pracowników gotowych brać udział w warsztatach dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych. Kilka razy w roku akademickim będą oni odwiedzać wybrane szkoły na terenie województwa śląskiego i prowadzić w nim zajęcia związane tematycznie z prowadzonym przez Instytut kierunkiem studiów.

Koordinacją programu „Latający Uniwersytet” zajmie się Dział Promocji i Reklamy WSH. Komórka ta uruchomi także kolejny program edukacyjny adresowany do młodzieży, pod nazwą „**Misja: magister**”. W jego ramach podpisane zostaną porozumienia z wybranymi szkołami średnimi z terenu województwa śląskiego, na mocy których uczniowie tych szkół będą systematycznie uczestniczyć w wykładach akademickich prowadzonych przez naukowców Wyższej Szkoły Humanitas. Zajęcia te będą się odbywać w siedzibie uczelni i mają być przygotowywane specjalnie z myślą o uczniach szkół średnich. Każda partnerska szkoła średnia zaproszona zostanie do udziału w 6 wykładach odpowiadających profilom kształcenia działających w niej klas. Wykłady te tworzyć będą zamknięty cykl tematyczny (np. 6 spotkań poświęconych problematyce prawa karnego dla uczniów klas o profilu społeczno-prawnym) i mogą być prowadzone przez różnych wykładowców, ale specjalizujących się w danej dyscyplinie wiedzy. Istotny jest taki dobór tematów, by łącznie spełniały one trzy warunki: 1) były atrakcyjne dla młodzieży ze szkół średnich i odpowiadały jej możliwościom percepcyjnym; 2) były spójne z profilem kształcenia Wyższej Szkoły

Humanitas; 3) odpowiadały potrzebom i oczekiwaniom szkół średnich uczestniczących w programie „Misja: magister”. Wskazane tu działania służyć będą w szczególności realizacji celów: **I1, I4, I5, I6, I7**.

Wyższa Szkoła Humanitas, we współpracy z uczelniami publicznymi i niepublicznymi z terenu Sosnowca, dążyć będzie do **uruchomienia lokalnego portalu internetowego o tematyce edukacyjnej**. Celem serwisu będzie promocja Sosnowca jako miasta akademickiego, atrakcyjnego dla studentów, oferującego szeroką gamę kierunków studiów i bogate życie studenckie. Uczelnia będzie dążyła to tego, aby portal współfinansowany był przez gminę Sosnowiec. Portal będzie miał charakter informacyjno-publicystyczny – zamieszczać będzie teksty o charakterze newsów, wzmianek, notatek prasowych, zapowiedzi, relacji, sylwetek i wywiadów oraz teksty publicystyczne: artykuły problemowe, reportaże, felietony, komentarze i recenzje. Publikowane w serwisie materiały dotyczyć będą szeroko rozumianego życia akademickiego Sosnowca. Reporterzy portalu mają obsługiwać wszystkie ważne wydarzenia z życia uczelni (inauguracje, konferencje, spotkania naukowe, imprezy studenckie) - zgodnie z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez uczelnie. Portal będzie utrzymywał stały kontakt z rzecznikami prasowymi uczelni (działami promocji) w celu publikacji informacji promujących uczelnie i zachęcających do podjęcia studiów w Sosnowcu, a także z Wydziałem Informacji i Promocji Urzędu Miejskiego w Sosnowcu, w celu publikacji informacji promujących Sosnowiec jako miasto akademickie oraz przedstawiających politykę gminy w zakresie współpracy i wspierania szkół wyższych. Portal stanowić może narzędzie istotnie wspierające działalność marketingową Wyższej Szkoły Humanitas, budujące jej markę w świadomości kandydatów na studia **(I1, I5)**.

Wyższa Szkoła Humanitas **będzie kontynuowała dotychczasową aktywność w zakresie współpracy z otoczeniem społecznym, w tym projekty kulturalne, edukacyjne, charytatywne i sportowe, który posiadają już swoją markę, przyczyniają się do kreowania pozytywnego wizerunku uczelni, służą budowaniu przez nią wieloobszarowych powiązań ze środowiskiem lokalnym i regionalnym**

oraz przynoszą korzyści interesariuszom WSH. Wśród przedsięwzięć, które uczelnia będzie podejmować cyklicznie, w ramach swojej współpracy z otoczeniem, a które służyć będą realizacji celów **I1, I4, I5, I6, I7**, wymienić należy:

- prowadzenie badań naukowych dotyczących lokalnego rynku pracy (wspólnie z Agencją Rozwoju Lokalnego w Sosnowcu);

- prowadzenie działalności edukacyjnej w ramach Uniwersytetu III Wieku;

- współpracę z Miejską Biblioteką Publiczną im. G. Daniłowskiego w Sosnowcu, na rzecz której uczelnia przekazuje nieodpłatnie publikacje książkowe;

- organizacja lub współorganizacja wielu ważnych imprez kulturalnych w regionie: Sosnowieckich Juwenaliów, Dni Sosnowca czy cyklu Turniejów Jednego Wiersza o Laur Plateranki.

Uczelnia będzie także realizować **projekty i przedsięwzięcia zorientowane na poprawę relacji ze studentami, włączanie studentów na szerszą skalę w życie akademickie, rozwijanie ich pasji i podnoszenie poziomu satysfakcji ze studiów.**

Podjęte zostaną działania w zakresie aktywizacji **Centrum Karier i Promocji Studentów WSH** polegające na: 1) zwiększeniu liczby szkoleń i kursów adresowanych do studentów; 2) włączeniu do oferty kursów i szkoleń certyfikowanych; 3) poszerzeniu oferty CKiPS o zajęcia aktywizujące studentów i służące rozwijaniu ich kompetencji społecznych; 4) uruchomieniu Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości; 5) zacieśnieniu współpracy pomiędzy CKiPS z samorządem studenckim zorientowanej na realizację wspólnych projektów i inicjatyw społecznych, kulturalnych i naukowych. Ponadto, w celu aktywizacji środowiska studenckiego i zwiększenia poziomu jego partycypacji w życiu uczelni, uczelnia: 1) zwiększy liczbę opiekunów kierunków na szczególnie liczebnych kierunkach studiów i powierzy te funkcje osobom o najwyższych kompetencjach społecznych i doświadczeniu w pracy z młodzieżą metodami aktywizującymi; 2) rozszerzy zakres kompetencji opiekunów kierunków; 3) zapewni finansowanie studenckich inicjatyw naukowych, społecznych i kulturalnych; 3) wprowadzi do programu studiów na wszystkich kierunkach treści dotyczące przedsiębiorczości studenckiej oraz zapewni realizację efektów kształcenia

w postaci kreowania postaw pro-przedsiębiorczych i inicjatywnych oraz nabywania umiejętności pozwalających efektywnie realizować przedsięwzięcia studenckie; 4) zorganizuje szkolenia dla samorządu studenckiego, opiekunów samorządu i opiekunów kierunku na temat przedsiębiorczości akademickiej, zarządzania projektami studenckimi, pozyskiwania funduszy na działalność studencką itp.; 5) zwiększy liczbę oraz atrakcyjność organizowanych przez siebie inicjatyw kulturalnych, popularnonaukowych i społecznych adresowanych do studentów i zorientowanych na kreowanie więzi w środowisku akademickim WSH oraz postaw identyfikacji z uczelnią i uosabianymi przez nią wartościami (np. spotkania integracyjne dla studentów, uroczystość wręczenia dyplomów najlepszym absolwentom, koncerty i wieczory akademickie itp.) Ponadto uczelnia zapewni większą atrakcyjność odbywających się cyklicznie wykładów „Humanitas”, tak aby ich tematyka oraz charakter zapraszanych gości w pełni odpowiadał oczekiwaniom studentów. Przewiduje się **szersze włączenie studentów w organizowanie wykładów „Humanitas”** oraz stałe monitorowanie poziomu satysfakcji studentów z uczestnictwa w programie oraz potrzeb odnośnie do tematyki i treści spotkań (wykładów). Działania te służyć będą realizacji celów **I2, I5**.

Jednym z wyzwań strategicznych Wyższej Szkoły Humanitas jest **zapewnienie studentom drożnej ścieżki kształcenia**. Celem uczelni jest umożliwienie absolwentom studiów I stopnia kontynuowanie nauki na studiach II stopnia na tym samym lub pokrewnym kierunku. Realizując ten cel, uczelnia będzie poszerzała ofertę studiów w płaszczyźnie pionowej i uzyskiwała uprawnienia do prowadzenia kształcenia II stopnia na kolejnych kierunkach, prowadzonych obecnie na poziomie studiów I stopnia, Uczelnia uruchomi studia II stopnia na kierunku dziennikarstwo i komunikacja społeczna oraz europeistyka oraz zapewni potencjał kadrowy, organizacyjny i materialny niezbędny do ich prowadzenia. Uczelnia będzie też dążyła do uruchomienia studiów III stopnia (doktoranckich) na kierunkach zarządzanie i pedagogika. Realizacja wskazanych zadań może przynieść Uczelni istotne korzyści w zakresie podniesienia jakości kształcenia, wzmocnienia kultury akademickiej,

wzmocnienia pozycji uczelni na rynku edukacyjnym województwa śląskiego, co przyczyni się do osiągnięcia celów strategicznych: **I1, I2, I5, I8**.

PERSPEKTYWA PROCESÓW

Wyniki badań dotyczących funkcjonowania szkolnictwa wyższego dowodzą, że bez włączenia społeczności akademickiej w programy poprawy jakości zarządzania uczelniami nie uda się osiągnąć pożądaných przez uczelnie i ich interesariuszy zmian projakościowych i wprowadzić trwałych podstaw stałego ulepszania¹². Powyższe wnioski mają istotne znaczenie dla Wyższej Szkoły Humanitas, która w najbliższym czasie, w związku z postępującą globalizacją i prognozowanymi do 2020 r. zmianami demograficznymi, stanie przed koniecznością podniesienia swojej konkurencyjności na rynku. Będzie to możliwe wyłącznie pod warunkiem dokonania znaczącej poprawy jakości zarządzania uczelnią poprzez wprowadzenie nowoczesnego modelu zarządzania i włączenie kadry akademickiej w programy projakościowe. W ramach realizacji swoich celów strategicznych uczelnia usprawni zatem procesy wewnątrzorganizacyjne, zwłaszcza w obszarze prowadzenia badań naukowych i realizacji dydaktyki, podniesie ich efektywność oraz zwiększy poziom partycypacji pracowników w ich realizacji.

Dla spójnego i efektywnego realizowania celów naukowych Uczelni, dokona się **precyzyjnego zdefiniowania profili naukowo-badawczych wszystkich działających w strukturze WSH Instytutów**. Ma ono służyć określeniu tzw. **kluczowych obszarów badawczych** – takich kierunków zainteresowań naukowych Instytutów, które będą miały charakter priorytetowy oraz będą wyznaczały ramy działalności konferencyjnej i wydawniczej Instytutu. Każdy Instytut wskaże maksymalnie dwa główne obszary badawcze, zgodne z zainteresowaniami najbardziej aktywnych naukowo pracowników. Pozwoli to określić tożsamość naukową Instytutów i precyzyjnie

¹² J> T. Minor, Assessing the Senate, „American Behavioral Scientist”, vol. 46, no. 7, March 2003, s. 960-977; M. del Faver, Faculty-Administrator Relationships as Integral to High-Performing Governance Systems, „American Behavioral Scientist”, vol. 46, no. 7, March 2003, s. 902-922.

zdefiniować zakresy ich zainteresowań. Instytuty będą koncentrować swoje wysiłki naukowe wokół jasno sprecyzowanych zagadnień i problemów. Przyczyni się to do wykreowania ich marki naukowej (w regionie i kraju) jako ośrodków specjalizujących się w określonych dziedzinach badań. Należy dążyć do tego, by działalność naukowo-badawcza instytutów nie była nadmiernie rozproszona tematycznie, ale ogniskowała się wokół zagadnień kluczowych. **Tym zagadnieniom w pierwszej kolejności będą poświęcone organizowane przez Instytuty konferencje i sympozja, problemy z obszarów kluczowych będą także znajdować odzwierciedlenie w działalności wydawniczej Instytutów.** Określenie kluczowych obszarów badawczych nie powinno zawężyć działalności naukowej Instytutów, ale wskazywać w niej kierunki priorytetowe, dominujące, pozwalające wyróżnić Instytut na tle innych jednostek naukowo-badawczych o podobnym charakterze. Kluczowe obszary badawcze dla każdego z Instytutów określą ich Dyrektorzy, biorąc pod uwagę m.in. dotychczasowe osiągnięcia i kierunki badawcze Instytutu, zainteresowania najbardziej aktywnych naukowo pracowników, stan badań i potrzeby danej dyscypliny wiedzy, rangę obszaru badawczego i jego oryginalność, potrzeby praktyki społecznej (możliwość praktycznego zaadaptowania wyników badań) itp.

Instytuty rozwiną badania własne w obszarach uznanych przez siebie za kluczowe. Priorytetem będzie realizowanie: 1) badań stosowanych, tj. podejmowanych w celu zdobycia nowej wiedzy, ukierunkowanej na zastosowanie w praktyce; 2) badań, które odnoszą się do problematyki lokalnej i regionalnej lub ich wyniki mogą być wykorzystane przez instytucje lokalne; 3) badań realizowanych we współpracy z partnerami zewnętrznymi.

Działające w strukturze WSH Instytuty posiadają znaczące osiągnięcia w dziedzinie organizacji konferencji naukowych, w tym konferencji międzynarodowych i ogólnopolskich. Istotnym celem działalności naukowej Uczelni w najbliższych latach będzie kontynuacja dotychczasowych, posiadających charakter cykliczny projektów konferencyjnych, ale także znaczne **rozszerzenie aktywności Instytutów, które takich projektów nie realizują, w zakresie organizacji cyklicznych konferencji i sympozjów**

naukowych. Dotyczy to zwłaszcza Instytutów prowadzących studia na poziomie magisterskim. Każdy Instytut będzie organizował w roku akademickim **co najmniej dwie konferencje naukowe, z których jedna powinna być poświęcona tematowi z zakresu kluczowego obszaru badawczego Instytutu.** Propozycje konferencji, wraz z tytułem i krótką charakterystyką, Instytuty będą zgłaszać z początkiem roku akademickiego w rocznym planie działalności naukowo-badawczej jednostki. Co najmniej jedna z przewidzianych w planie rocznym konferencji naukowych Instytutu posiadać będzie charakter ogólnopolski i obejmować ma wystąpienia i referaty przedstawicieli co najmniej czterech różnych uczelni lub innych ośrodków naukowo-badawczych. Plan roczny Instytutu winien też obejmować konferencje wewnętrzne, których program współtworzyć będą wyłącznie pracownicy danego Instytutu, a które poświęcone będą prezentacji wyników badań własnych pracowników oraz badań Instytutu. Konferencje będą organizowane we współpracy z partnerami zewnętrznymi, np. innymi uczelniami, organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi oraz sponsorami. Należy dążyć do tego, by efektem konferencji było wydanie publikacji pokonferencyjnej – recenzowanej pracy zbiorowej zawierającej teksty referatów wygłoszone w trakcie obrad. Ponadto, po zakończeniu każdej konferencji, konieczne jest przygotowanie sprawozdania z jej przebiegu, które zostanie włączone do dokumentacji pokonferencyjnej oraz opublikowane w zeszycie (czasopiśmie) naukowym danego Instytutu, w dziale zawierającym recenzje i sprawozdania z konferencji. Wskazane powyżej działania zorientowane są na osiągnięcie następujących celów strategicznych: **P3, P6.**

Podniesieniu efektywności procesów zarządzania Instytutami służyć będzie powołanie w każdym Instytucie - spośród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych - asystenta Dyrektora Instytutu, którego rolą będzie wspieranie Dyrektora w realizacji zadań o charakterze naukowo-dydaktycznym. Do obowiązków asystenta należeć będzie przede wszystkim: 1) wspieranie Dyrektora w zakresie koordynacji działalności naukowo-badawczej Instytutu, 2) wykonywanie prac organizacyjnych związanych z konferencjami naukowymi, 3) wspieranie działań

marketingowych Instytutu i danego kierunku studiów (np. prowadzenie warsztatów dla uczniów szkół średnich), 4) koordynowanie prac dotyczących działalności wydawniczej Instytutu, 5) prowadzenie dokumentacji związanej z działalnością Instytutu (np. sprawozdania, wykazy publikacji) itp. Asystentów Dyrektora powoła Rektor na wniosek Dyrektora Instytutu **(P6)**.

Ze względu na konieczność wzmocnienia potencjału naukowego Wyższej Szkoły Humanitas, popularyzacji wyników prowadzonych w instytutach badań oraz z uwagi na planowaną parametryzację jednostek naukowych **każdy z Instytutów WSH zobowiązany będzie do podjęcia starań w zakresie wpisania czasopisma naukowego Instytutu na listę czasopism punktowanych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego**. Należy dążyć do tego, by wydawane w WSH czasopisma naukowe spełniające wymogi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, uzyskiwały ministerialne punkty. Konieczne jest ponadto zwiększenie liczby wydawanych przez Oficynę Wydawniczą „Humanitas” monografii i podręczników dla studentów. Z tych powodów wprowadza się zasadę, zgodnie z którą Dyrektorzy Instytutów zobowiązani są do przedstawiania Rektorowi w nieprzekraczalnym terminie do 10 stycznia danego roku kalendarzowego planu wydawniczego Instytutu, zawierającego propozycje monografii, prac zbiorowych i podręczników, które będą złożone w wydawnictwie w ciągu roku. Plan wydawniczy ma określać autora publikacji, jej tytuł oraz przewidywany termin oddania materiałów do recenzji, składu i druku. Zatwierdzony przez Rektora plan wydawniczy Instytutu winien być zrealizowany w całości. Jedynie w sytuacjach szczególnych niezrealizowane w danym roku propozycje wydawnicze mogą zostać uwzględnione w planie na kolejny rok **(P3, P6)**.

Dla renomowanych uczelni, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, jakość kształcenia stała się współcześnie priorytetem, wymuszającym systemowe podejście do zarządzania procesem kształcenia. **Jednym z najważniejszych zadań Wyższej Szkoły Humanitas będzie wprowadzenie nowego, bardziej efektywnego Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości i Efektywności Kształcenia**. System ten stanowił będzie narzędzie wspomagające proces zarządzania wybranymi

mechanizmami funkcjonowania WSH, a także zasobami Uczelni (zwłaszcza zasobami ludzkimi), tak aby można było w sposób efektywny realizować misję dydaktyczną Uczelni oraz spełniać wymagania związane z jakością procesu kształcenia. System będzie określał cele, zasady i instrumenty wewnętrznej oceny jakości kształcenia w Wyższej Szkole Humanitas oraz formułował rozwiązania mające na celu podnoszenie jakości kształcenia. WSZJiEK opracowany zostanie w porozumieniu z Dyrektorami Instytutów i uwzględniać będzie przede wszystkim zasady i ramy czasowe monitoringu programów nauczania na poszczególnych kierunkach, a także zasady i instrumenty oceny procesu nauczania oraz organizacji zajęć dydaktycznych. **System przygotowany zostanie z uwzględnieniem przepisów Regulaminu Studiów w WSH oraz Kryteriów ocen przyjętych w procedurze akredytacyjnej Państwowej Komisji Akredytacyjnej.** Implementacja Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości i Efektywności Kształcenia oznaczać będzie m.in. wprowadzenie: 1) regularnych hospitacji zajęć dydaktycznych, w szczególności zajęć prowadzonych przez młodszych pracowników nauki, dokonywanych przez Prorektora ds. Nauki, Dydaktyki i Współpracy z Otoczeniem oraz Dyrektorów Instytutów; 2) obowiązkowych ocen pracy dydaktycznej i naukowej nauczycieli akademickich, dokonywanych przez Komisję Oceniającą. Ocena dotyczyć będzie wszystkich nauczycieli akademickich, niezależnie od formy nawiązania stosunku pracy, rodzaju i wymiaru prowadzonych zajęć, stażu pracy oraz stanowisk i funkcji służbowych; 3) systematycznych badań i analiz opinii studentów na temat jakości prowadzonych zajęć dydaktycznych. Badania te prowadzone będą metodą ankietyzacji oraz metodą swobodnego wywiadu podczas spotkań ze starostami grup studenckich i przedstawicielami samorządu studenckiego; 4) mechanizmów zapewniających, iż programy nauczania będą opierać się na najnowszych osiągnięciach nauki i techniki oraz będą spełniać wymagania rynku pracy; 5) regularnych ocen jakości prac dyplomowych dokonywanych przez Rektora oraz Dziekanów Wydziałów; wewnątrzuczelnianych standardów prowadzenia zajęć dydaktycznych; wewnątrzuczelnianych standardów egzaminów kończących kursy poszczególnych przedmiotów kształcenia; wewnątrzuczelnianych standardów

egzaminów dyplomowych umożliwiających ujednoczenie zasad przeprowadzenia egzaminów na wszystkich wydziałach i kierunkach studiów. Przed przedstawieniem Senatowi WSH projektu Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości i Efektywności Kształcenia dokument poddany zostanie konsultacjom w środowisku pracowników naukowo-dydaktycznych i studentów WSH **(P1)**.

W celu poprawy efektywności procesów wewnętrznych i skuteczności w zarządzaniu nimi oraz unowocześnienia procesów dydaktycznych Wyższa Szkoła Humanitas **zrealizuje projekt budowy nowoczesnego systemu informatycznego oraz zmodernizowania swoich laboratoriów komputerowych**. W ramach projektu przebudowy infrastruktury informatycznej WSH wprowadzi m.in. platformę komputerową do prowadzenia zajęć na odległość (e-learning), zamontuje nowoczesne ekrany informatyczne, które będą wyświetlać informacje dla studentów, zaadaptuje pomieszczenia na nowe sale komputerowe i zakupi nowe oprogramowanie, dzięki któremu poprawiona zostanie funkcjonalność tzw. wirtualnego dziekanatu. Na uczelni wprowadzone zostaną także specjalne infokioski, w których studenci i kandydaci na studia znajdą informacje o WSH, będą mogli zalogować się w wirtualnym dziekanacie i sprawdzić swoje oceny, plany zajęć czy programy studiów. **Niezwykle istotnym elementem systemu informatycznego wprowadzanego na Uczelni będzie platforma do zarządzania informacją SharePoint, w ramach której stworzona zostanie nowa strona internetowa Uczelni oparta na technologii Content Management System (CMS)**. W porównaniu z obecnie istniejącą stroną www, nowy serwis internetowy Wyższej Szkoły Humanitas będzie: 1) nowocześniejszy i bardziej atrakcyjny graficznie; 2) czytelny, funkcjonalny i łatwiejszy w nawigacji; 3) bardziej interaktywny, umożliwiający internautom wielomedialną komunikację z Uczelnią; 4) bogatszy w informacje na temat wszystkich obszarów działalności Uczelni (m.in. nauka, dydaktyka, oferta kulturalna, sportowa, współpraca z zagranicą); 5) wyraźniej podzielony na sekcje tematyczne i przez to skutecznie komunikujący treści różnym grupom otoczenia społecznego Uczelni; 6) nawiązujący interfejsem i układem treści do systemu identyfikacji wizualnej WSH; 7) kompatybilny

z pozostałymi elementami systemu informatycznego WSH. Nowa strona Uczelni zbudowana zostanie w oparciu o technologię CMS - aplikację pozwalającą na łatwe aktualizacje i rozbudowę serwisu przez uczelniany personel nietechniczny. Kształtowanie treści i sposobu ich prezentacji na stronie odbywać się będzie za pomocą prostych w obsłudze interfejsów użytkownika, zawierających zrozumiałe dla każdego formularze i moduły. Uczelnia wprowadzi ponadto nowoczesne narzędzia informatyczne usprawniające procesy zarządzania uczelnią, w tym aplikacje do prowadzenia analiz finansowych i raportowania ich wyników, system elektronicznego obiegu dokumentów, system ewidencjonowania czasu pracy oraz system do zarządzania dorobkiem naukowym uczelni. Działania te będą służyły realizacji celów strategicznych: **P4, P5.**

Efektywność procesów wewnątrzorganizacyjnych, zwłaszcza w organizacjach o tak specyficznych zasobach jak uczelnie wyższe, uwarunkowana jest sprawnością systemu obiegu informacji. Sprawność obiegu informacji stanowi jeden z zasadniczych czynników determinujących sukces strategii funkcjonowania i rozwoju Uczelni. Obecnie głównym kanałem uzyskiwania przez pracowników naukowo-dydaktycznych WSH bieżących informacji z życia Uczelni jest serwis internetowy www.humanitas.edu.pl oraz formalne i nieformalne kontakty interpersonalne w środowisku pracy. **W tej sytuacji konieczne jest uruchomienie nowych kanałów komunikacji między kierownictwem Uczelni a wykładowcami**, dzięki którym wzrośnie poziom wiedzy pracowników na temat wydarzeń z życia Uczelni, wprowadzanych w niej zmian, oczekiwań wobec pracowników, planów kierownictwa Uczelni itp. W związku z powyższym uczelnia uruchomi nowy kanał komunikacji wewnętrznej wertykalnej w postaci elektronicznego biuletynu informacyjnego adresowanego do pracowników naukowo-dydaktycznych. Biuletyn ten, przesyłany cyklicznie drogą e-mailową, zawierał będzie najważniejsze informacje, zalecenia czy wytyczne kierownictwa Uczelni, a także relacje i zapowiedzi wydarzeń z obszaru działalności naukowo-badawczej i dydaktycznej WSH (np. zaproszenia na konferencje naukowe). Ponadto w ramach nowej, przygotowywanej obecnie strony internetowej

Uczelni, **stworzony zostanie rozbudowany dział tematyczny poświęcony aktywności naukowo-badawczej WSH**. Znajdą się tam bieżące informacje na temat konferencji naukowych i projektów badawczych, serwisy fotograficzne uczelnianych wydarzeń naukowych, sprawozdania z konferencji, elektroniczne wersje czasopism naukowych WSH itp. Działania te pozwolą usprawnić procesy komunikacyjne wewnątrz uczelni oraz – w konsekwencji – efektywność zarządzania uczelnią **(P3, P4, P5)**.

W ramach swojej współpracy z otoczeniem międzynarodowym uczelnia podejmie działania mające na celu podniesienie poziomu umiędzynarodowienia kształcenia i badań naukowych. Przewiduje się podpisanie nowych umów partnerskich z prestiżowymi, zagranicznymi ośrodkami naukowymi zarówno w ramach programu „Erasmus”, jak i w ramach innych, opracowanych przez uczelnię, autorskich programów współpracy międzynarodowej. Przewiduje się również włączenie uczelni do międzynarodowych organizacji skupiających ośrodki akademickie i stanowiących forum współpracy z dziedzinie dydaktyki i nauki, a także cykliczne organizowanie na uczelni spotkań i warsztatów promujących wymiany zagraniczne studentów (projekt pod nazwą „Erasmus Day”). Ponadto uczelnia zwiększy aktywność marketingową poza granicami kraju, której efektem będzie zarówno pozyskanie nowych partnerów naukowo-dydaktycznych wśród uczelni zagranicznych, jak i pozyskanie licznej grupy kandydatów na studia z krajów Europy Wschodniej (Ukraina, Rosja, Białoruś). W tym zakresie uczelnia podejmie działania w postaci: 1) uruchomienia punktu promocyjno-rekrutacyjnego na obszarze Ukrainy; 2) Zatrudnienia w Biurze Współpracy z Zagranicą specjalisty ds. marketingu; 3) Rozwinięcia sieci współpracy z instytucjami polonijnymi na Ukrainie, Białorusi i w Rosji; 4) Nawiązania współpracy z przedsiębiorstwami oferującymi pozyskiwanie kandydatów na studia z zagranicy; 5) Zbudowania nowej strony internetowej adresowanej do kandydatów z Rosji i Ukrainy (w ich językach narodowych). Wskazane tu działania zorientowane są na implementację celów **P3, P3**.

PERSPEKTYWA ZASOBÓW

Na podstawie badań przeprowadzonych wśród pracowników Wyższej Szkoły Humanitas zidentyfikowano czynniki mające - w opinii środowiska akademickiego Uczelni – negatywny i pozytywny wpływ na funkcjonowanie szkolnictwa wyższego. Wśród czynników o charakterze negatywnym respondenci wskazywali najczęściej: nieadekwatne finansowanie uczelni ze środków zewnętrznych i niedorozwój bazy materialnej. Najczęściej wskazywanymi czynnikami pozytywnymi były: potencjał kadry naukowo-dydaktycznej i jej wysoki poziom, pozytywny wizerunek i marka szkół oraz dorobek naukowy uczelni. Należy zatem zauważyć, że respondenci, identyfikując determinanty wpływające na funkcjonowanie i kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego, wskazywali czynniki zasobowe. Zasoby uczelni rozumiemy tu szeroko. Tradycyjnie wyróżniane i wywodzące się jeszcze z klasycznej ekonomii podstawowe grupy zasobów organizacji, tj. zasoby materialne, ludzkie i kapitałowe, podlegają dziś daleko idącym procesom transformacji, a ich rola jako czynników rozwoju ulega przewartościowaniu¹³. W zglobalizowanej rzeczywistości społeczno-gospodarczej sukcesywnie tracą na znaczeniu ziemia i surowce, kapitał i siła robocza. Najważniejszą i wspólną cechą wymienionych zasobów jest bowiem ich źródłowy charakter i ograniczoność występowania. Podstawowymi zasobami dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw i innego typu organizacji, nie wyłączając uczelni wyższych, stają się zasoby niematerialne¹⁴. Ta ostatnia grupa zasobów wydaje się szczególnie istotna w organizacjach zaliczanych do sektora B+R. Realizując swoje cele strategiczne Wyższa Szkoła Humanitas będzie przeto dążyć do wzmocnienia swojego potencjału zasobowego mierzonego zarówno wartością zasobów materialnych, jak i niematerialnych.

Uczelnia będzie systematycznie doskonalić jakość kadr naukowo-dydaktycznych ze szczególnym uwzględnieniem szybkości rozwoju naukowego i

¹³ G. Maniak, Strategia personalna a strategia rozwoju firmy, w: Unifikacja gospodarek europejskich, red. A. Manikowski, A. Psyk, Warszawa 2004, s. 385-391.

¹⁴ Tamże.

mobilności. Uczelnia zapewni rozwój własnej kadry naukowo-dydaktycznej poprzez:

- 1) finansowanie lub współfinansowanie procedur awansów naukowych;
- 2) finansowanie lub dofinansowanie udziału pracowników w konferencjach i sympozjach naukowych (w tym konferencjach zagranicznych);
- 3) umożliwienie pracownikom publikowania we własnych, punktowanych, czasopismach naukowych;
- 4) umożliwianie pracownikom wydawania podręczników i monografii w ramach Oficyny Wydawniczej „Humanitas”;
- 5) umożliwianie pracownikom odbywania staży naukowych, krajowych i zagranicznych;
- 6) zatrudnianie na stanowiskach asystenckich najbardziej wartościowych, osiągających najwyższe wyniki naukowe, absolwentów WSH.

Uczelnia będzie także pozyskiwać najbardziej wartościowych pracowników naukowo-dydaktycznych z innych uczelni, w szczególności naukowców o uznanym dorobku teoretycznym łączącym się z doświadczeniem praktycznym w danej dziedzinie. Pozwoli to nie tylko podnieść potencjał naukowy uczelni, ale także umożliwi – w ramach procesów dydaktycznych – zapewnienie studentom kontaktu z wiedzą aplikacyjną, bieżącą, potwierdzoną dorobkiem zawodowym wykładowcy **(Z1)**.

W ramach programu działań motywacyjnych oraz inicjatyw służących podnoszeniu jakości kształcenia uczelnia **wprowadzi Nagrody Rektorskie – przyznawane raz do roku i wręczone podczas uroczystej inauguracji nowego roku akademickiego.** Każdego roku przyznawane będą **dwie nagrody** (w formie dyplomu i gratyfikacji finansowej) – jedna dla nauczyciela akademickiego wyróżniającego się w działalności dydaktycznej (nagroda przyznawana będzie w oparciu o wyniki hospitacji zajęć i ankietyzacji studentów), druga dla pracownika uczelni o szczególnych osiągnięciach w sferze naukowej. Ponadto Uczelnia będzie regularnie uczestniczyć **w konkursie o nagrody Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego dla pracowników naukowych szkół wyższych**, które przyznawane są za wybitne osiągnięcia naukowe. Nagrody te wręczone są corocznie w trzech kategoriach: badań podstawowych, badań na rzecz rozwoju społeczeństwa oraz badań na rzecz rozwoju gospodarki. Dyrektorzy Instytutów, spośród pracowników poszczególnych Instytutów, będą zgłaszali

corocznie propozycje kandydatur do ministerialnych nagród. Z odpowiednimi wnioskami w tej sprawie występować będzie Rektor Uczelni **(Z1)**.

Istotnym celem uczelni będzie **kreowanie proaktywnej kultury organizacyjnej nastawionej na zmiany**. W tym celu Uczelnia podejmie następujące działania; 1) organizowanie regularnych szkoleń i kursów dla pracowników (zarówno naukowych, jak i administracyjnych) poświęconych problematyce nowoczesnych metod i modeli zarządzania dydaktyką, badaniami naukowymi, projektami i zasobami ludzkimi; 2) organizowanie regularnych spotkań pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych z kierownictwem Uczelni na temat bieżących potrzeb, wyzwań i zadań społeczności akademickiej WSH oraz problemów pojawiających się w pracy dydaktycznej, naukowej i administracyjnej Uczelni; 3) rozwinięcie działań benchmarkingowych polegających na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez uczelnię ze stosowanymi w szkołach wyższych uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie; 4) budowania na Uczelni koalicji liderów wspierających zmiany i zdolnych do kierowania zespołem wdrażającym zmiany, 5) budowania nowego, bardziej efektywnego systemu komunikacji zmian wewnątrz i na zewnątrz Uczelni **(Z2)**.

W ramach obszaru zarządzania zasobami Wyższa Szkoła Humanitas **podejmie działania mające na celu wprowadzenie systemów informatycznych usprawniających zarządzanie zasobami uczelni, w szczególności zarządzanie wiedzą, jakością kształcenia, finansami, kadrami i majątkiem**. Uczelnia zwiększy stopień i zakres wykorzystywania w swoim środowisku organizacyjnym narzędzi wirtualizujących zachodzące tam procesy pracy i wspierających działania zarządcze. Uczelnia będzie dążyć do wprowadzenia nowoczesnego portalu korporacyjnego posiadającego następujące funkcje: 1) Wsparcie dla pracy zespołowej; 2) Zarządzanie użytkownikami; 3) Import i eksport dokumentów; 4) Nawigacja i wyszukiwanie. Wdrożenie portalu umożliwi sprawne zarządzanie informacjami i danymi oraz usprawni kontakty międzyludzkie i pracę zespołową na uczelni. Ponadto WSH wdroży szczegółowe rozwiązania informatyczne dedykowane poszczególnym obszarom

zarządzania zasobami i mające zastosowanie w „obłudzie” wielu procesów wewnątrzorganizacyjnych oraz podnoszące efektywność i skuteczność zarządzania zasobami. Działania te służyć będą realizacji celu strategicznego **Z3**.

Wypełnianie misji WSH oraz realizacja działań określonych w „Strategii” wymaga **długofalowego zabezpieczenia potrzeb ekonomicznych uczelni**, czego gwarantem będzie stabilna nadwyżka przychodów nad kosztami. Dla osiągnięcia tego celu uczelnia doprowadzi do zmiany struktury przychodów poprzez zwiększenie udziału środków pozyskiwanych ze źródeł zewnętrznych w relacji do przychodów z czesnego. Zwiększenie poziomu finansowania uczelni ze środków zewnętrznych osiągnięte zostanie poprzez: 1) aktywny udział uczelni w konkursach grantowych organizowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zarówno w obszarze badań naukowych, jak i projektów wdrożeniowych grantów i projektów w relacji do dotacji z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego; 2) aktywny udział uczelni w konkursach organizowanych w ramach projektów Unii Europejskiej; 3) aktywne pozyskiwanie funduszy od sponsorów i partnerów biznesowych; 4) generowanie wyższych przychodów z działalności wydawniczej (**Z4**). Ponadto uczelnia będzie kontrolować i optymalizować koszty swojego działania oraz dążyć do produktywnego wykorzystania własnych aktywów.

Zakończenie

Wyższa Szkoła Humanitas od momentu powstania w 1997 roku prowadzi aktywną działalność naukową, społeczną i kulturalną na rzecz środowiska akademickiego i społeczności lokalnej Zagłębia Dąbrowskiego. Tworzy bazę, wokół której skupia się elita naukowa, kulturalna i gospodarcza miasta i regionu, przyczynia się do rozwoju lokalnego zaplecza, zarówno naukowego (aule wykładowe, biblioteki, czytelnie, pracownie komputerowe), jak i kulturalno-rozrywkowego, dzięki któremu może kwitnąć życie studenckie. Działalność Wyższej Szkoły Humanitas to nie tylko prowadzenie dydaktyki, edukowanie studentów, to również inicjowanie rozwoju

intelektualnego, kulturalnego całego środowiska lokalnego, w ramach którego funkcjonuje uczelnia. Takie działania – na stałe wpisane w misję szkoły - mają na celu m.in. budowanie społeczeństwa obywatelskiego oraz gospodarki opartej na wiedzy na poziomie miasta i regionu. Skuteczną kontynuację dotychczasowych działań Wyższej Szkoły Humanitas, ocenionych jako efektywne i korzystne, tak z punktu widzenia samej uczelni, jak również jej interesariuszy oraz zmianę, korektę lub wyeliminowanie działań chybionych, nieskutecznych, nieprzynoszących oczekiwanych rezultatów, zagwarantować ma realizacja niniejszej „Strategii”. Dokument ten wyznacza najważniejsze cele uczelni oraz definiuje sposoby ich osiągnięcia, co służyć ma urzeczywistnieniu wizji Wyższej Szkoły Humanitas jako ośrodka akademickiego zapewniającego wysoką jakość kształcenia i jednocześnie reprezentującego postawę prostudencką, aktywnego aktora lokalnych procesów społeczno-gospodarczych, kreatora kapitału społecznego miasta i regionu, ale również pełnoprawnego partnera szkół wyższych w obrębie wspólnej, europejskiej przestrzeni edukacyjnej.