



**PROGRAM WDROŻENIOWY
STRATEGII ROZWOJU
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
W NOWYM SĄCZU
na lata 2014 – 2020**

Nowy Sącz, 2014

Program wdrożeniowy Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu na lata 2014 – 2020
opracował Zespół powołany przez Rektora
Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu
prof. dr hab. inż. Zbigniewa Ślipka pod kierownictwem doc. dr Marka Reichela

Zespół opracowujący

Program wdrożeniowy Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu na lata 2014 – 2020

doc. dr Marek Reichel - przewodniczący
doc. dr inż. Marek Aleksander
dr Tomasz Cisoń
dr hab. n. med. Ryszard Gajdosz, prof. PWSZ
prof. dr hab. inż. Jarosław Frączek
mgr Halina Kociubińska
prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz
Anita Maciejczyk
dr Monika Madej-Cetnarowska
mgr Monika Makowiecka
mgr Jacek Mazanec
doc. dr Zofia Muzyczka
mgr Dorota Ogonowska
prof. dr hab. inż. Zbigniew Ślipek
dr Honorata Trzcńska
dr hab. inż. Andrzej Woźniak, prof. PWSZ
dr hab. Zdzisława Zaćlona, prof. PWSZ
inż. Zbigniew Zieliński

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	5
I. Zależności w strukturze celów operacyjnych.....	9
II. Parametryzacja celów operacyjnych	13
III. Harmonogram realizacji działań	18
IV. Przedsięwzięcia	29
Podsumowanie	57
Spis tabel	59
Spis rysunków	60

WPROWADZENIE

Program wdrożeniowy strategii rozwoju jest pewnego rodzaju algorytmem działań, których podejmowanie będzie w konsekwencji skutkowało osiągnięciem założonego stanu docelowego, jaki przedstawiono w sformułowanej wizji. Wdrażanie strategii rozwoju jest zatem zestawem czynności jakie należy zrealizować, by osiągnąć postawione w strategii cele. Nie bez znaczenia dla sukcesu wdrażania strategii jest określenie w programie wdrożeniowym zasad koordynacji w czasie realizacji przedsięwzięć, monitorowanie i ewentualne korygowanie tych przedsięwzięć, monitorowanie realizacji strategii poprzez wyznaczenie zespołu parametrów umożliwiających ocenę stopnia osiągania postawionych w strategii celów. Proces wdrażania strategii skutecznym wyznaczeniem podmiotów odpowiedzialnych za jego koordynację, wskazaniem podmiotów odpowiedzialnych i współodpowiedzialnych za realizację poszczególnych przedsięwzięć, wskazaniem źródeł finansowania realizacji wskazanych w strategii działań mających umożliwić osiągnięcie postawionych w strategii celów.

Podkreślić należy, że przygotowanie Strategii Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu podzielono na trzy etapy.

Pierwszy etap obejmował przygotowanie diagnozy oceniającej działalność Uczelni w latach 1998 – 2013. Obszerne analizy prowadzono w siedmiu obszarach funkcjonowania PWSZ w Nowym Sączu:

- I. Uwarunkowania zewnętrzne;
- II. Funkcjonowanie Uczelni;
- III. Kształcenie;
- IV. Pracownicy Uczelni;
- V. Działalność naukowa i badawcza;
- VI. Współpraca z podmiotami krajowymi i zagranicznymi;
- VII. Ocena wdrażania „Strategii rozwoju Uczelni na lata 2006 – 2013”.

Podsumowaniem prowadzonych analiz była analiza SWOT.

Drugi etap – przygotowanie Strategii Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu – poprzedziły prace koncepcyjne, których wynikiem było ustalenie sposobu przygotowania dokumentu. Zdecydowano, że strategia będzie przygotowana według schematu przedstawionego na rys. 1:



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 1. Schemat przygotowania Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu

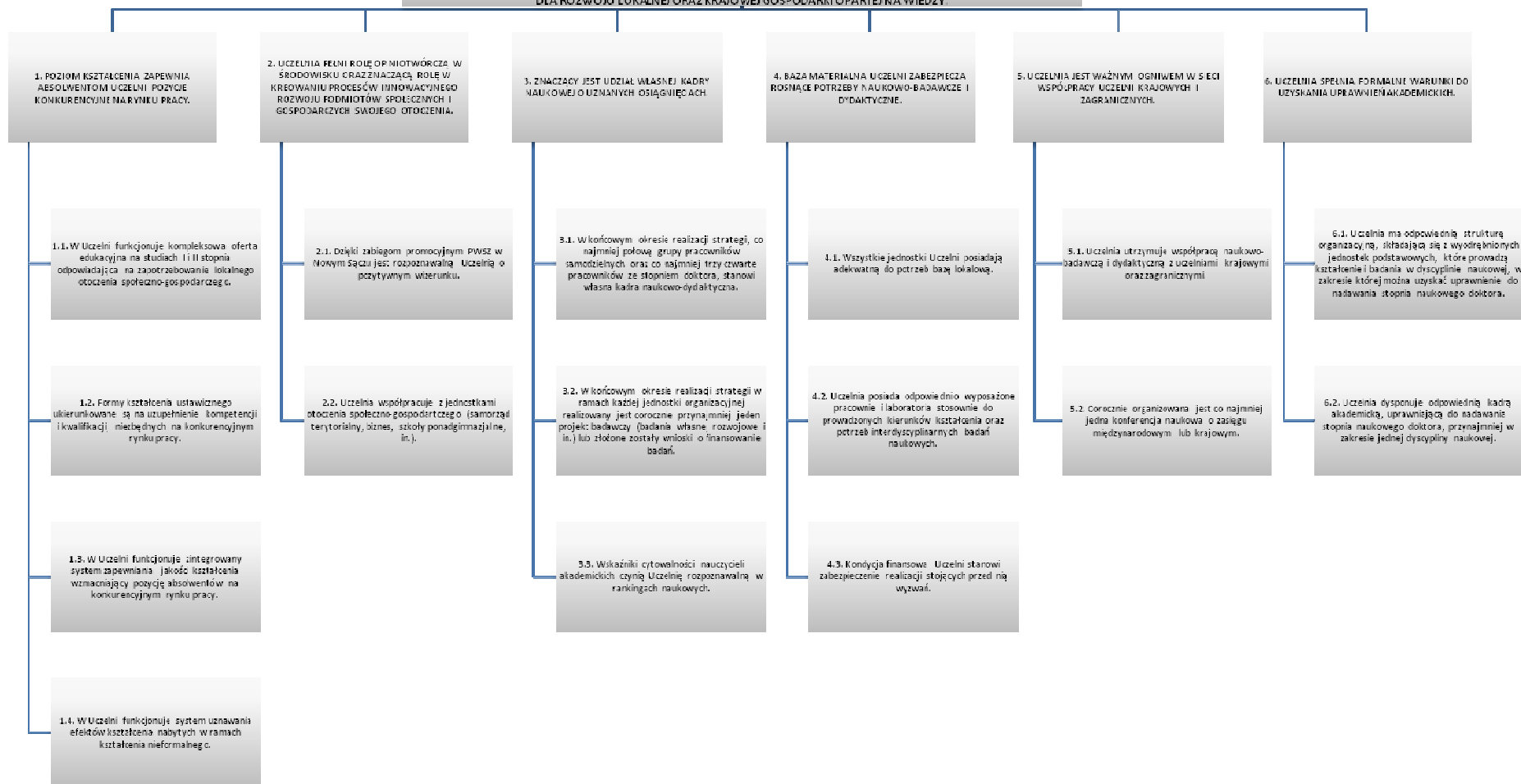
W Strategii Rozwoju sformułowaną wizję rozwoju Uczelni uszczegółowiono poprzez wyznaczenie celów strategicznych i operacyjnych. Ich realizacja będzie możliwa poprzez podejmowanie szczegółowo zdefiniowanych działań i przedsięwzięć.

Syntetycznie strukturę celów strategicznych i operacyjnych przedstawiono na poniższym schemacie:

CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

WIZJA

PWSZ W NOWYM SĄCZU JEST ROZPOZNAWALNĄ I NOWOCZESNĄ UCZELNIĄ AKADEMICKĄ, O UGRUNTOWANEJ ROLI KULTUROTWÓRCZEJ, OPINIOTWÓRCZEJ I DORADCZEJ, O TWARDĄ NA INNOWACYJNE WYZWANIA STAWIANE PRZEZ ZMIENIAJĄCĄ SIĘ RZECZYWISTOŚĆ SPOŁECZNO-GOSPODARCZĄ – PROWADZĄCĄ DZIAŁALNOŚĆ BADAWCZO-ROZWOJOWĄ ORAZ KSZTAŁCENIE WYSOKO WYKWAŁIFIKOWANYCH KADR NA RÓŻNYCH POZIOMACH I PROFILACH KSZTAŁCENIA, MAJĄCYCH KLUCZOWE ZNACZENIE DLA ROZWOJU LOKALNEJ ORAZ KRAJOWEJ GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2. Drzewo celów Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu

W dokumencie Strategii przedstawiono również analizę wpisywania się celów strategicznych i operacyjnych w programy regionalne i lokalne oraz określono zarys przedsięwzięć w zakresie wdrażania i monitoringu strategii.

Trzeci etap obejmuje przygotowanie programu wdrożeniowego Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu, którego finalnym produktem jest niniejszy dokument. Zdecydowano o następującej strukturze Programu:

- I. Zależności w strukturze celów operacyjnych;
- II. Parametryzacja celów operacyjnych;
- III. Harmonogram realizacji działań;
- IV. Przedsięwzięcia.

W pierwszej części dokumentu zaprezentowano wyniki analiz zależności w strukturze celów operacyjnych. Analizy te pozwoliły na weryfikację właściwego doboru celów operacyjnych w punktu widzenia stopnia ich zależności. Dały również pierwszy ogłód na ich priorytetyzację.

W drugiej części dokumentu dokonano parametryzacji celów operacyjnych. Dla każdego celu zdefiniowano zestaw mierzalnych wskaźników, które pozwolą na ocenę stopnia realizacji Strategii. Wyznaczono też ich początkową i docelową wartość.

Analiza zaprojektowanych w strategii działań, skutkuje ich podziałem na trzy grupy. Grupa pierwsza – to działania jakie powinny zostać zrealizowane w pierwszym okresie wdrażania strategii tj. w latach 2014 – 2015, druga grupa – działania perspektywiczne – to działania konieczne do realizacji w kolejnym okresie realizacji strategii. Ich realizację zaplanowano na lata 2016 – 2020. I trzecia grupa – to działania, które w kontekście realizacji założonych celów, powinny być realizowane cyklicznie, tj. w całym okresie wdrażania strategii Uczelni. Wyniki analizy zaprezentowano w trzeciej części Programu.

Najważniejszą częścią dokumentu jest część czwarta. W jej ramach rozpisano działania na poszczególne przedsięwzięcia. Określono terminy ich realizacji oraz wskazano podmioty odpowiedzialne i współodpowiedzialne za ich realizację.

I. ZALEŻNOŚCI W STRUKTURZE CELÓW OPERACYJNYCH

Poprawnie zbudowana struktura celów i działań, obrazowana graficznie schematem „drzewa celów” zapewnia spójność w pionie struktury. W przypadku Strategii Rozwoju Uczelni określono następujące poziomy struktury: wizja, poziom celów strategicznych, poziom celów operacyjnych, poziom działań. Spójność w pionie oznacza, że realizacja wszystkich zaprojektowanych działań dla danego celu operacyjnego zapewni osiągnięcie tego celu; dalej, jeżeli zrealizowane zostaną wszystkie cele operacyjne przypisane danemu celowi strategicznemu, to ten cel strategiczny zostanie osiągnięty; jeżeli z kolei zostaną osiągnięte wszystkie cele strategiczne, wówczas zrealizowana zostanie zakładana wizja Uczelni.

Drzewo celów nie zapewnia jednak spójności między celami danego poziomu struktury. Spójność ta jest wynikiem relacji jakie mogą zachodzić między celami danego poziomu. Mogą to być trojakiemu rodzaju relacje:

- a) neutralność; osiągnięcie danego celu nie ma żadnego wpływu na inny rozważany cel,
- b) konfliktowość; realizacja danego celu utrudniać będzie osiągnięcie innego celu,
- c) synergia; realizacja danego celu sprzyja (przyspiesza) osiągnięciu innego celu.

Badanie spójności celów danego ich poziomu jest pomocne w ich priorytetyzacji, a także selektywnym doborze i porządkowaniu.

Do analiz wybrano metodę zbliżoną do często opisywanej w literaturze przedmiotu metody delfickiej.¹

Wyniki prowadzonych analiz można rozpatrywać w dwóch ujęciach:

- sumy poszczególnych wierszy macierzy – dają pogląd na priorytetyzację celów;
- sumy poszczególnych kolumn macierzy – pozwalają na określenie stopnia zależności celów operacyjnych.

Uporządkowaną sumę wierszy macierzy przedstawia tab. 1.

¹ Narzędziem badania charakteryzowanej spójności jest tzw. macierz celów. W wierszach i kolumnach odpowiedniej tabeli (macierzy) znajdują się te same cele. Na podstawie dobranej metody heurystycznej dokonano oceny wpływu każdego celu umieszczonego w wierszu tabeli na każdy z pozostałych (kolumny). Sformułowane oceny wskazują więc na wpływ danego celu umieszczonego w danym wierszu na cele pozostałe, tj. na cele występujące na przecięciu tego wiersza z kolejnymi kolumnami. Inaczej ujmując, podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: w jakim zakresie realizacja celu ujętego w danym wierszu może wpłynąć na osiągnięcie celu zapisanego w danej kolumnie. Kolumny zatem będąc wypadkową takiego podejścia, interpretowane są jako stopień zależności od danego celu. Oznacza to, że macierz nie jest symetryczna (oznacza to, że przykładowo osiągnięcie celu „x” słabo wpływa na osiągnięcie cel „y”, ale odwrotnie może być zupełnie odmiennie).

Dla oceny związków, na potrzeby Strategii Uczelni, przyjęto wielo-skalową punktację związków między celami, z przedziału [-5; +5]. Wartości ujemne oznaczają siłę wpływu negatywnego (utrudniającego); wartości zaś dodatnie siłę wpływu pozytywnego (wzmacniającego). W przypadku przygotowanej, na potrzeby badania, macierzy celów mało prawdopodobne jest by wystąpiły oceny ujemne. W niektórych przypadkach zauważono, że dany cel wpływa pozytywnie na inny, w pewnych aspektach, ale jednocześnie negatywnie w innych aspektach. W takiej sytuacji ocenający musiał wskazać ocenę będącą pewnego rodzaju „*per-saldem*”.

Przyjęto, że ocena spójności przeprowadzona zostanie w odniesieniu do celów poziomu operacyjnego. Zadaniem indywidualnym, każdego z uczestników przeprowadzanej analizy była ekspercka ocena siły wpływu celu ujętego w danym wierszu na cele pozostałe. Ocenę przeprowadzano kolejnymi wierszami; tzn. brano cel ujęty w pierwszym wierszu i starano się odpowiedzieć na pytanie: jeżeli cel ten zostanie osiągnięty, jakie to może mieć konsekwencje dla osiągania celu ujmowanego na przecięciu drugiej kolumny, następnie celu trzeciej kolumny, itd. Nieco inne ujęcie pytania brzmiało: w jakim zakresie realizując dany cel wpływamy na realizację innego celu. Wpisując wszystkie oceny wpływu (wartości z przedziału [-5; +5] w pierwszym wierszu, przechodzono do oceny wpływu celu ujętego w drugim wierszu, itd., aż do osiągnięcia ocen wpływu celu ostatniego wiersza.

Tab. 1. Uporządkowana suma wierszy macierzy

Nr	Cele operacyjne	Suma wierszy
6.2	Uczelnia dysponuje odpowiednią kadrą akademicką, uprawniającą do nadawania stopnia naukowego doktora, przynajmniej w zakresie jednej dyscypliny naukowej.	38,5
4.2	Uczelnia posiada odpowiednio wyposażone pracownie i laboratoria stosownie do prowadzonych kierunków kształcenia oraz potrzeb interdyscyplinarnych badań naukowych.	37,0
4.3	Kondycja finansowa Uczelni stanowi zabezpieczenie realizacji stojących przed nią wyzwań.	34,0
3.1	W końcowym okresie realizacji strategii, co najmniej połowę grupy pracowników samodzielnych oraz co najmniej trzy czwarte pracowników ze stopniem doktora, stanowi własna kadra naukowo-dydaktyczna.	33,1
1.3	W Uczelni funkcjonuje zintegrowany system zapewniania jakości kształcenia wzmacniający pozycję absolwentów na konkurencyjnym rynku pracy.	32,0
6.1	Uczelnia ma odpowiednią strukturę organizacyjną, składającą się z wyodrębnionych jednostek podstawowych, które prowadzą kształcenie i badania w dyscyplinie naukowej, w zakresie której można uzyskać uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora.	30,2
1.1	W Uczelni funkcjonuje kompleksowa oferta edukacyjna na studiach I i II stopnia odpowiadająca na zapotrzebowanie lokalnego otoczenia społeczno-gospodarczego.	29,9
3.2	W końcowym okresie realizacji strategii w ramach każdej jednostki organizacyjnej realizowany jest corocznie przynajmniej jeden projekt badawczy (badania własne, rozwojowe i in.) lub złożone zostały wnioski o finansowanie badań.	29,1
2.2	Uczelnia współpracuje z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego (samorząd terytorialny, biznes, szkoły ponadgimnazjalne, in.).	26,3
5.1	Uczelnia utrzymuje współpracę naukowo-badawczą i dydaktyczną z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi.	24,9
4.1	Wszystkie jednostki Uczelni posiadają adekwatną do potrzeb bazę lokalową.	24,5
5.2	Corocznie organizowana jest co najmniej jedna konferencja naukowa o zasięgu międzynarodowym lub krajowym.	23,0
1.2	Formy kształcenia ustawicznego ukierunkowane są na uzupełnienie kompetencji i kwalifikacji, niezbędnych na konkurencyjnym rynku pracy.	22,6
2.1	Dzięki zabiegom promocyjnym, PWSZ w Nowym Sączu, jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku.	20,5
3.3	Wskaźniki cytawalności nauczycieli akademickich czynią Uczelnię rozpoznawalną w rankingach naukowych.	19,4
1.4	W Uczelni funkcjonuje system uznawania efektów kształcenia nabytych w ramach kształcenia nieformalnego.	12,5

Źródło: Opracowanie własne.

Otrzymane wyniki analizy pozwalają zauważyć, że wśród rozważanych celów operacyjnych największy wpływ na pozostałe mają: cele 6.2 – *Uczelnia dysponuje odpowiednią kadrą akademicką, uprawniającą do nadawania stopnia naukowego doktora, przynajmniej w zakresie jednej dyscypliny naukowej*; 4.2 – *Uczelnia posiada odpowiednio wyposażone pracownie i laboratoria stosownie do prowadzonych kierunków kształcenia oraz potrzeb interdyscyplinarnych badań naukowych* oraz 4.3 – *Kondycja finansowa Uczelni*

stanowi zabezpieczenie realizacji stojących przed nią wyzwań. Oznacza to, że ich realizacja w największym stopniu wpłynie na realizację pozostałych celów operacyjnych. Najmniejszy natomiast ma cel 1.4 – *W Uczelni funkcjonuje system uznawania efektów kształcenia nabytych w ramach kształcenia nieformalnego.*

Uporządkowaną sumę kolumn macierzy przedstawia tab. 2.

Tab. 2. Uporządkowana suma kolumn macierzy

Nr	Cele operacyjne	Suma kolumn
2.1	Dzięki zabiegom promocyjnym, PWSZ w Nowym Sączu, jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku.	36,8
1.1	W Uczelni funkcjonuje kompleksowa oferta edukacyjna na studiach I i II stopnia odpowiadająca na zapotrzebowanie lokalnego otoczenia społeczno-gospodarczego.	34,6
5.1	Uczelnia utrzymuje współpracę naukowo-badawczą i dydaktyczną z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi.	34,6
5.2	Corocznie organizowana jest co najmniej jedna konferencja naukowa o zasięgu międzynarodowym lub krajowym.	32,6
3.2	W końcowym okresie realizacji strategii w ramach każdej jednostki organizacyjnej realizowany jest corocznie przynajmniej jeden projekt badawczy (badania własne, rozwojowe i in.) lub złożone zostały wnioski o finansowanie badań.	30,9
1.2	Formy kształcenia ustawicznego ukierunkowane są na uzupełnienie kompetencji i kwalifikacji, niezbędnych na konkurencyjnym rynku pracy.	30,8
4.2	Uczelnia posiada odpowiednio wyposażone pracownie i laboratoria stosownie do prowadzonych kierunków kształcenia oraz potrzeb interdyscyplinarnych badań naukowych.	30,0
6.2	Uczelnia dysponuje odpowiednią kadrą akademicką, uprawniającą do nadawania stopnia naukowego doktora, przynajmniej w zakresie jednej dyscypliny naukowej.	27,0
2.2	Uczelnia współpracuje z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego (samorząd terytorialny, biznes, szkoły ponadgimnazjalne, in.).	26,9
6.1	Uczelnia ma odpowiednią strukturę organizacyjną, składającą się z wyodrębnionych jednostek podstawowych, które prowadzą kształcenie i badania w dyscyplinie naukowej, w zakresie której można uzyskać uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora.	25,3
3.1	W końcowym okresie realizacji strategii, co najmniej połowę grupy pracowników samodzielnych oraz co najmniej trzy czwarte pracowników ze stopniem doktora, stanowi własna kadra naukowo-dydaktyczna.	24,2
3.3	Wskaźniki cytowalności nauczycieli akademickich czynią Uczelnię rozpoznawalną w rankingach naukowych.	22,9
1.3	W Uczelni funkcjonuje zintegrowany system zapewniania jakości kształcenia wzmacniający pozycję absolwentów na konkurencyjnym rynku pracy.	21,6
4.1	Wszystkie jednostki Uczelni posiadają adekwatną do potrzeb bazę lokalową.	21,3
4.3	Kondycja finansowa Uczelni stanowi zabezpieczenie realizacji stojących przed nią wyzwań.	19,9
1.4	W Uczelni funkcjonuje system uznawania efektów kształcenia nabytych w ramach kształcenia nieformalnego.	18,4

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza uporządkowanej macierzy względem sumy kolumn pozwala na ocenę stopnia zależności pomiędzy celami operacyjnymi. Wysokie zależności (maksymalna liczba punktów to 80 – 16 celów operacyjnych x 5 punktów) mogą oznaczać nawet rezygnację z niektórych celów operacyjnych. W przypadku prowadzonych analiz na potrzeby Strategii Rozwoju Uczelni nie ma takiej konieczności. Największa liczba punktów to 36,8 (cel 2.1 - *Dzięki zabiegom promocyjnym, PWSZ w Nowym Sączu, jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku.*

II. PARAMETRYZACJA CELÓW OPERACYJNYCH

Na potrzeby wdrażania Strategii Rozwoju Uczelni zaprojektowano parametryzację celów operacyjnych. Zdefiniowanie mierzalnych wskaźników umożliwia ocenę postępów w realizacji Strategii.

Do każdego celu operacyjnego przypisano wskaźniki realizacji wraz z podaniem ich wartości początkowych i docelowych.

Należy przypomnieć, że parametryzację przeprowadzono na poziomie celów operacyjnych, te zaś są uszczegółowione działaniami i przedsięwzięciami. Aby ocenić właściwe przypisanie wskaźników do poszczególnych celów operacyjnych należy analizować nie tylko właściwy cel operacyjny, ale również zakres uszczegóławiających go działań i przedsięwzięć.

Biorąc pod uwagę powyższe, nie powinno budzić wątpliwości, czy pewne wskaźniki są adekwatne do celu operacyjnego, do którego zostały przypisane. Przykładem niech będzie wskaźnik 4. *Roczna liczba badań finansowanych z funduszu rozwoju*, który ma służyć ocenie stopnia realizacji celu operacyjnego 4.2 – *Uczelnia posiada odpowiednio wyposażone pracownie i laboratoria stosownie do prowadzonych kierunków kształcenia oraz potrzeb interdyscyplinarnych badań naukowych*.

Komentarza wymagają również początkowe i docelowe wartości zdefiniowanych wskaźników. Jak można zauważyć, wprowadzono dwie kategorie wskaźników. Jedne służą ocenie podjętych działań w całym okresie realizacji Strategii tj. w latach 2014-2020 np. 4. *Liczba prac dyplomowych, zrealizowanych we współpracy z podmiotami zewnętrznymi w ramach celu operacyjnego 1.1. W Uczelni funkcjonuje kompleksowa oferta edukacyjna na studiach I i II stopnia odpowiadająca na zapotrzebowanie lokalnego otoczenia społeczno-gospodarczego* (zaznaczono je kolorem zielonym), drugie – oceniają bieżące (najczęściej co roku) realizowanie podjętych zadań, np. 1. *Liczba pozytywnych, w danym roku, wzmianek prasowych o PWSZ w ramach celu operacyjnego 2.1 – Dzięki zabiegom promocyjnym, PWSZ w Nowym Sączu, jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku* (zaznaczono je kolorem niebieskim).

Jeśli nie można jednoznacznie określić wartości początkowej wskaźnika w zestawieniu pojawia się „x”.

Prezentację wszystkich wskaźników zamieszczono w tab. 3.

Tab. 3. Parametryzacja celów operacyjnych

Legenda:

Wskaźniki oceniane w całym okresie wdrażania strategii

Wskaźniki oceniane corocznie

Nr	Cele operacyjne	Parametry	Wartość wskaźnika	
			Początkowa	Docelowa
1.1	W Uczelni funkcjonuje kompleksowa oferta edukacyjna na studiach I i II stopnia odpowiadająca na zapotrzebowanie lokalnego otoczenia społeczno-gospodarczego.	1. Liczba utworzonych nowych kierunków kształcenia.	0	4
		2. Liczba wdrożonych kierunków kształcenia o profilu praktycznym.	4	13
		3. Liczba corocznie zatrudnianych specjalistów z otoczenia społeczno-gospodarczego do prowadzenia zajęć zaliczanych do minimum kadrowego.	11	13
		4. Udział prac dyplomowych rekomendowanych do wykorzystania podmiotom zewnętrznym.	x	5%
1.2	Formy kształcenia ustawicznego ukierunkowane są na uzupełnienie kompetencji i kwalifikacji, niezbędnych na konkurencyjnym rynku pracy.	1. Wprowadzenie do oferty Uczelni nowych form kształcenia ustawicznego dla różnych grup społecznych: bezrobotnych, seniorów, grup zawodowych, młodzieży.	0	18
		2. Liczba uruchomionych form kształcenia ustawicznego.	11	12
1.3	W Uczelni funkcjonuje zintegrowany system zapewniania jakości kształcenia wzmacniający pozycję absolwentów na konkurencyjnym rynku pracy.	1. Coroczny wysoki wskaźnik satysfakcji studentów ze studiowania na wybranych kierunkach kształcenia.	64,62	>65%
1.4	W Uczelni funkcjonuje system uznawania efektów kształcenia nabytych w ramach kształcenia nieformalnego.	1. Liczba osób, którym uznano efekty kształcenia w zakresie wiedzy, i umiejętności nabytych w procesie kształcenia nieformalnego.	0	10
2.1	Dzięki zabiegom promocyjnym, PWSZ w Nowym Sączu, jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku.	1. Liczba pozytywnych, w danym roku, wzmianek o PWSZ w środkach masowego przekazu.	22	25
		2. Liczba organizowanych przez Uczelnię w danym roku imprez promocyjnych.	4	5

2.2	Uczelnia współpracuje z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego (samorząd terytorialny, biznes, szkoły ponadgimnazjalne, in.).	1. Liczba przedsięwzięć organizowanych w danym roku przez Uczelnię wspólnie z jednostkami otoczenia społeczno – gospodarczego.	0	6
3.1	W końcowym okresie realizacji strategii, co najmniej połowę grupy pracowników samodzielnych oraz co najmniej trzy czwarte pracowników ze stopniem doktora, stanowi własna kadra naukowo-dydaktyczna.	1. Udział samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych zatrudnionych na podstawowym miejscu pracy w ogólnej liczbie zatrudnionych.	4,1%	50%
		2. Udział pracowników naukowo-dydaktycznych ze stopniem doktora zatrudnionych na podstawowym miejscu pracy w ogólnej liczbie zatrudnionych.	17,7%	75%
		3. Liczba jednostek organizacyjnych prowadzących studia I stopnia, które spełniają kadrowe warunki do uruchomienia, przynajmniej na jednym z kierunków, studiów II stopnia.	1	3
3.2	W końcowym okresie realizacji strategii w ramach każdej jednostki organizacyjnej realizowany jest corocznie przynajmniej jeden projekt badawczy (badania własne, rozwojowe i in.) lub złożone zostały wnioski o finansowanie badań.	1. Liczba corocznie złożonych wniosków o dofinansowanie badań.	0	6
		2. Liczba corocznie realizowanych projektów badawczych.	0	3
3.3	Wskaźniki cytowalności nauczycieli akademickich czynią Uczelnię rozpoznawalną w rankingach naukowych.	1. Przeciętna wartość wskaźnika cytowalności (cities/years) na pracownika samodzielnego w Uczelni (Web of Science).	x	3
		2. Średnia liczba punktów z afiliacją PWSZ przypadająca na niesamodzielnych pracowników (lista ministerialna)***	x	10
4.1	Wszystkie jednostki Uczelni posiadają adekwatną do potrzeb bazę lokalową.	1. Minimalna wartość współczynnika m ² /1 student.	6,8	7
		2. Liczba sal wyposażonych w sprzęt audiowizualny.	75	80
		3. Roczny przyrost woluminów w Bibliotece Uczelnianej.	3500	4000
		4. Liczba stanowisk do pracy własnej w Bibliotece.	100	150

*** cyklicznie co 2 lata zgodnie z terminem przeprowadzania oceny okresowej pracowników

4.2	Uczelnia posiada odpowiednio wyposażone pracownie i laboratoria stosownie do prowadzonych kierunków kształcenia oraz potrzeb interdyscyplinarnych badań naukowych.	1. Liczba nowych pracowni/laboratoriów.	0	4
		2. Liczba projektów prowadzonych/koordynowanych rocznie przez centrum badań, transferu wiedzy i innowacji.	0	2
		3. Roczna liczba projektów finansowanych z funduszu rozwoju.	0	2
4.3	Kondycja finansowa Uczelni stanowi zabezpieczenie realizacji stojących przed nią wyzwań.	1. Liczba corocznie przygotowanych projektów finansowanych z zewnętrznych źródeł finansowania.	0	3
		2. Liczba rocznie pozyskanych grantów finansowanych z zewnętrznych źródeł finansowania.	0	1
		3. Wartość współczynnika płynności.	2,5	1,2 – 2,0
		4. Wartość współczynnika wynagrodzenia/dotacja podstawowa.	76,2	<80,0%
5.1	Uczelnia utrzymuje współpracę naukowo-badawczą i dydaktyczną z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi.	1. Liczba projektów badawczych realizowana w danym roku (w tym z uczelniami zagranicznymi).	0	3 (1)
		2. Liczba podjętych przedsięwzięć z zakresu dydaktyki (w tym z uczelniami zagranicznymi).	0	6 (2)
		3. Liczba studentów/pracowników corocznie wyjeżdżających do innych uczelni.	39/32	50/40
		4. Liczba studentów/pracowników corocznie przyjeżdżających do Uczelni.	25/24	30/25
5.2	Corocznie organizowana jest co najmniej jedna konferencja naukowa o zasięgu międzynarodowym lub krajowym.	1. Liczba corocznie zorganizowanych konferencji krajowych.	3	4
		2. Liczba corocznie zorganizowanych konferencji międzynarodowych.	2	3

6.1	Uczelnia ma odpowiednią strukturę organizacyjną, składającą się z wyodrębnionych jednostek podstawowych, które prowadzą kształcenie i badania w dyscyplinie naukowej, w zakresie której można uzyskać uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora.	1. Liczba podstawowych jednostek organizacyjnych prowadzących badania w co najmniej 1 dyscyplinie naukowej.	0	3
		2. Liczba p. j. o. z przyznaną kategorią naukową.	0	2
		3. Liczba p. j. o., które wystąpiły o nadanie uprawnień doktorskich.	0	2
		4. Liczba p. j. o., które uzyskały uprawnienia do doktoryzowania.	0	1
6.2	Uczelnia dysponuje odpowiednią kadrami akademicką, uprawniającą do nadawania stopnia naukowego doktora, przynajmniej w zakresie jednej dyscypliny naukowej.	1. Liczba dyscyplin reprezentowanych przez co najmniej 8 samodzielnych pracowników nauki zatrudnionych na podstawowym miejscu pracy.	0	2
		1. Średnia liczba punktów za publikacje z afiliacją PWSZ w wydawnictwach z listy ministerialnej przypadających na samodzielnych pracowników naukowo- dydaktycznych w p.j.o. mającej aspirację uzyskania praw akademickich.	x	16
		2. Średnia liczba punktów za publikacje z afiliacją PWSZ w wydawnictwach z listy ministerialnej przypadających na pozostałych pracowników naukowo- dydaktycznych w p.j.o. mającej aspirację uzyskania praw akademickich.	x	14

Źródło: Opracowanie własne.

III. HARMONOGRAM REALIZACJI DZIAŁAŃ

Zapewnienie efektywnej realizacji Strategii Rozwoju Uczelni wymaga skonstruowania szczegółowego harmonogramu realizacji poszczególnych działań.

Zdecydowano, że działania do realizacji zostaną podzielone na trzy grupy.

Pierwszą stanowią działania, które powinny być zrealizowane w pierwszym okresie wdrażania Strategii tj. w latach 2014 – 2015. Określono je jako pilne. Pewne wątpliwości może budzić przypisanie części działań do pilnych, mimo iż wydaje się, że należy je realizować w całym okresie realizacji strategii. Za przykład niech posłużą działania *1.1.1. Utworzone zostaną nowe kierunki studiów I-go stopnia uzasadnione potrzebami rynku pracy* oraz *1.1.2. Utworzone zostaną studia II –go stopnia na kierunkach kształcenia, uzasadnionych potrzebami rynku pracy*. Działania te zostały uznane za pilne, z uwagi na konieczność skoncentrowania uwagi na wyselekcjonowane działania w poszczególnych okresach realizacji Strategii. Uznano, że w pierwszym okresie należy skoncentrować się na pewnym „uporządkowaniu” oferty studiów I i II stopnia, w kolejnym skupić się na działaniach mających przybliżyć Uczelnię do uzyskania uprawnień akademickich. Nie oznacza to, że w kolejnym okresie realizacji Strategii tj. latach 2016 – 2020 nie należy rozwijać oferty kształcenia w ramach studiów I i II stopnia, szczególnie w obliczu konieczności dopasowania oferty Uczelni do uwarunkowań rynku pracy i potencjalnego zainteresowania uczniów szkół ponadgimnazjalnych konkretnymi kierunkami studiów.

Drugą grupę działań określono jako perspektywiczne. Na ich realizację należy skupić wysiłki Uczelni w latach 2016 – 2020. W szczególności są to działania dotyczące rozwoju potencjału badawczego, własnej kadry naukowo-dydaktycznej oraz całej Uczelni w kontekście możliwości ubiegania się o uprawnienia akademickie.

Trzecia grupa działań ma charakter ciągły, cykliczny, powtarzalny. Należą do nich w szczególności działania z zakresu promocji Uczelni; doskonalenia systemu jakości kształcenia; rozwoju współpracy z innymi krajowymi i zagranicznymi uczelniami oraz jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego; a także działania dotyczące finansowych aspektów funkcjonowania PWSZ, w szczególności związanych z pozyskiwaniem zewnętrznych środków finansowych.

Tab. 4. Działania pilne - okres realizacji 2014 – 2015

Cel strategiczny	Cel operacyjny	Nr działania	Działanie	
<p align="center">CEL STRATEGICZNY I POZIOM KSZTAŁCENIA ZAPEWNI ABSOLWENTOM UCZELNI POZYCJE KONKURENCYJNE NA RYNKU PRACY</p>	<p align="center">CEL OPERACYJNY 1.1. W Uczelni funkcjonuje kompleksowa oferta edukacyjna na studiach I i II stopnia odpowiadająca na zapotrzebowanie lokalnego otoczenia społeczno-gospodarczego.</p>	1.1.1.	Zostaną utworzone nowe kierunki studiów I-go stopnia uzasadnione potrzebami rynku pracy.	
		1.1.2.	Zostaną utworzone studia II –go stopnia na kierunkach kształcenia, uzasadnionych potrzebami rynku pracy.	
		1.1.3.	Zostanie wprowadzony praktyczny profil kształcenia na kierunkach studiów pierwszego stopnia.	
	<p align="center">CEL OPERACYJNY 1.3. W Uczelni funkcjonuje zintegrowany system zapewniania jakości kształcenia wzmacniający pozycję absolwentów na konkurencyjnym rynku pracy.</p>	1.3.1.	Zostanie wdrożony proces kształcenia zorientowanego „na uczenie się” i zdobywanie kompetencji społecznych oraz umiejętności zawodowych (aktywne metody przygotowania studentów do samodzielnego uczenia się, wyposażenie w sprzęt i pomoce dydaktyczne, utworzenie miejsc do pracy własnej studenta).	
			1.3.6.	Zostaną rozwinięte formy cyfrowego wsparcia zajęć dydaktycznych oraz elektronicznej obsługi studentów.
	<p align="center">CEL OPERACYJNY 1.4. W Uczelni funkcjonuje system uznawania efektów kształcenia nabytych w ramach kształcenia nieformalnego</p>	1.4.1.	Zostaną wypracowane reguły poświadczania, że efekty kształcenia się/uczenia się w ramach kształcenia nieformalnego spełniają wymagania określonej kwalifikacji, programu kształcenia lub jego modułu.	
			1.4.2.	Zostaną wdrożone regulaminy uznawalności kompetencji uzyskiwanych w ramach kształcenia nieformalnego.
			1.4.3.	Zostanie powołane Centrum uznawania kompetencji i kwalifikacji.

<p>CEL STRATEGICZNY II UCZELNIA PEŁNI ROLE OPINIOTWÓRCZĄ W ŚRODOWISKU ORAZ ZNACZĄCĄ ROLE W KREOWANIU PROCESÓW INNOWACYJNEGO ROZWOJU PODMIOTÓW SPOŁECZNYCH I GOSPODARCZYCH SWOJEGO OTOCZENIA</p>	<p>CEL OPERACYJNY 2.1. Dzięki zabiegom promocyjnym, PWSZ w Nowym Sączu, jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku</p>	2.1.1.	Zostanie opracowany program promocji, którego celem jest wzmocnienie pozytywnego wizerunku Uczelni.
		2.1.2.	Zostanie powołany stały zespół ds. promocji Uczelni prowadzący działania skierowane do uczniów szkół ponadgimnazjalnych.
		2.1.4.	Stała obecność pracowników nauki w mediach (m.in. wywiady, felietony, doradztwo itd. w zależności od tematyki).
		<p>CEL OPERACYJNY 2.2. Uczelnia współpracuje z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego (samorząd terytorialny, biznes, szkoły ponadgimnazjalne, in.).</p>	2.2.4.
<p>CEL STRATEGICZNY III ZNACZĄCY JEST UDZIAŁ WŁASNEJ KADRY NAUKOWEJ O UZNANYCH OSIĄGNIĘCIACH</p>	<p>CEL OPERACYJNY 3.2. W końcowym okresie realizacji strategii w ramach każdej jednostki organizacyjnej realizowany jest corocznie przynajmniej jeden projekt badawczy (badania własne, rozwojowe i in.) lub złożone zostały wnioski o finansowanie badań.</p>	3.2.2.	Zostanie wypracowany system premiowania pracowników prowadzących badania lub składających wnioski projektowe.
		3.2.3.	Ocena kierowników jednostek organizacyjnych będzie uwzględniać realizację projektów badawczych.
		3.2.4.	W ramach administracji ogólnej Uczelni zostanie utworzone stanowisko pracy ds. wsparcia logistycznego przygotowujących wnioski projektowe.

	CEL OPERACYJNY 3.3. Wskaźniki cytowalności nauczycieli akademickich czynią Uczelnię rozpoznawalną w rankingach naukowych.	3.3.2.	Do regulaminu nagród Rektora zostaną wprowadzone kryteria związane z publikowaniem prac naukowych.
CEL STRATEGICZNY IV BAZA MATERIALNA UCZELNI ZABEZPIECZA ROSNĄCE POTRZEBY NAUKOWO- BADAWCZE I DYDAKTYCZNE	CEL OPERACYJNY 4.2. Uczelnia posiada odpowiednio wyposażone pracownie i laboratoria stosownie do prowadzonych kierunków kształcenia oraz potrzeb interdyscyplinarnych badań naukowych.	4.2.1.	W budżecie Uczelni zostaną wydzielone środki finansowania infrastruktury badawczej.
	CEL OPERACYJNY 4.3. Kondycja finansowa Uczelni stanowi zabezpieczenie realizacji stojących przed nią wyzwań.	4.3.1.	Jednostki organizacyjne dokonają rozpoznania potencjalnych możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania.
CEL STRATEGICZNY V UCZELNIA JEST WAŻNYM OGNIWEM W SIECI WSPÓŁPRACY UCZELNI KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH	CEL OPERACYJNY 5.1. Uczelnia utrzymuje współpracę naukowo-badawczą i dydaktyczną z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi.	5.1.5.	Zostaną zintensyfikowane działania dla podejmowania studiów przez obcokrajowców.
	CEL OPERACYJNY 5.2. Corocznie organizowana jest co najmniej jedna konferencja naukowa o zasięgu międzynarodowym lub krajowym.	5.2.2.	Zostaną opracowane zasady wspierania publikacji artykułów pokonferencyjnych w punktowanych czasopismach.

<p style="text-align: center;">CEL STRATEGICZNY VI UCZELNIA SPEŁNIA FORMALNE WARUNKI DO UZYSKANIA UPRAWNIENI AKADEMICKICH</p>	<p style="text-align: center;">CEL OPERACYJNY 6.1. Uczelnia ma odpowiednią strukturę organizacyjną, składającą się z wyodrębnionych jednostek podstawowych, które prowadzą kształcenie i badania w dyscyplinie naukowej, w zakresie której można uzyskać uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora.</p>	<p style="text-align: center;">6.1.1.</p>	<p>W statucie Uczelni zostaną wprowadzone zasady powoływania podstawowych jednostek organizacyjnych.</p>
--	--	---	--

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 5. Działania perspektywiczne - okres realizacji 2016 – 2020

Cel strategiczny	Cel operacyjny	Nr działania	Działanie
<p>CEL STRATEGICZNY III ZNACZĄCY JEST UDZIAŁ WŁASNEJ KADRY NAUKOWEJ O UZNANYCH OSIĄGNIĘCIACH</p>	<p>CEL OPERACYJNY 3.1. W końcowym okresie realizacji strategii, co najmniej połowę grupy pracowników samodzielnych oraz co najmniej trzy czwarte pracowników ze stopniem doktora, stanowi własna kadra naukowo-dydaktyczna.</p>	3.1.1.	Dla własnej kadry naukowo-dydaktycznej zostanie wdrożony system motywacyjny do uzyskiwania stopni naukowych.
		3.1.2.	Zostanie wdrożony system motywowania pracowników samodzielnych, do opieki nad pracami doktorskimi (promotorstwo), realizowanymi przez własną kadre PWSZ.
		3.1.3.	Zostaną utworzone sprzyjające warunki pozyskiwania samodzielnych pracowników nauki na podstawowym miejscu pracy.
	<p>CEL OPERACYJNY 3.2. W końcowym okresie realizacji strategii w ramach każdej jednostki organizacyjnej realizowany jest corocznie przynajmniej jeden projekt badawczy (badania własne, rozwojowe i in.) lub złożone zostały wnioski o finansowanie badań.</p>	3.2.1.	Zostanie wdrożony system wewnętrznej oceny parametrycznej podstawowych jednostek organizacyjnych Uczelni, podporządkowany ich kategoryzacji skutkującej zakresem samodzielności finansowej.
	<p>CEL OPERACYJNY 3.3. Wskaźniki cytawalności nauczycieli akademickich czynią Uczelnię rozpoznawalną w rankingach naukowych.</p>	3.3.1.	Przy ocenie okresowej nauczycieli akademickich będą brane pod uwagę wskaźniki cytawalności.

<p align="center">CEL STRATEGICZNY IV BAZA MATERIALNA UCZELNI ZABEZPIECZA ROSNĄCE POTRZEBY NAUKOWO- BADAWCZE I DYDAKTYCZNE</p>	<p align="center">CEL OPERACYJNY 4.2. Uczelnia posiada odpowiednio wyposażone pracownie i laboratoria stosownie do prowadzonych kierunków kształcenia oraz potrzeb interdyscyplinarnych badań naukowych</p>	4.2.2.	Zostaną doposażone istniejące laboratoria i uruchomione nowe (ze środków własnych i zewnętrznych – szczególnie przy udziale środowiska biznesowego).
		4.2.3.	Laboratoria zostaną przystosowane do prowadzenia badań naukowych.
		4.2.4.	Zostanie utworzone centrum badań, transferu wiedzy i innowacji.
		4.2.5.	Zostanie utworzony fundusz rozwoju.
<p align="center">CEL STRATEGICZNY V UCZELNIA JEST WAŻNYM OGNIWEM W SIECI WSPÓŁPRACY UCZELNI KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH</p>	<p align="center">CEL OPERACYJNY 5.1. Uczelnia utrzymuje współpracę naukowo-badawczą i dydaktyczną z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi.</p>	5.1.2.	Zostanie wdrożony system zachęt dla jednostek organizacyjnych do prowadzenia wspólnych działań w obszarze nauki oraz kształcenia.
		<p align="center">CEL OPERACYJNY 5.2. Corocznie organizowana jest co najmniej jedna konferencja naukowa o zasięgu międzynarodowym lub krajowym.</p>	5.2.1.
	5.2.3.		Ocena kierowników jednostek podstawowych będzie uwzględniać organizację konferencji naukowych.

CEL STRATEGICZNY VI UCZELNIA SPEŁNIA FORMALNE WARUNKI DO UZYSKANIA UPRAWNIEŃ AKADEMICKICH	CEL OPERACYJNY 6.1. Uczelnia ma odpowiednią strukturę organizacyjną, składającą się z wyodrębnionych jednostek podstawowych, które prowadzą kształcenie i badania w dyscyplinie naukowej, w zakresie której można uzyskać uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora.	6.1.2.	Nastąpi zmiana struktury organizacyjnej Uczelni – zostaną utworzone wydziały/institute.
	CEL OPERACYJNY 6.2. Uczelnia dysponuje odpowiednią kadrą akademicką, uprawniającą do nadawania stopnia naukowego doktora, przynajmniej w zakresie jednej dyscypliny naukowej.	6.1.3.	Wydziały/institute będą monitorowane pod kątem spełniania wymagań upoważniających do wystąpienia o uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora.
		6.1.4.	Zostanie złożony wniosek/wnioski o nadanie uprawnień akademickich.
		6.2.1.	Zostanie wypracowany motywacyjny system pozyskiwania na podstawowe miejsce pracy samodzielnych pracowników o uznanym dorobku naukowym w priorytetowej dyscyplinie.
		6.2.2.	Zostanie zintensyfikowane wspomaganie rozwoju naukowego własnych pracowników w dyscyplinach priorytetowych dla Uczelni.
		6.2.3.	Zostanie przygotowany program wejścia na listę jednostek otrzymujących dotację na działalność statutową w zakresie nauki (ocena parametryczna).
	6.2.4.	W oparciu o utworzone zespoły badawcze zostanie zbudowany racjonalny program tworzenia laboratoriów naukowych oraz pozyskiwania aparatury badawczej (w tym ze środków pozabudżetowych).	
	6.2.5.	Zostanie przygotowany program rozwoju badań naukowych (merytoryczne i finansowe wspomaganie aplikowania o przyznanie projektów badawczych, przystępowanie do krajowych i międzynarodowych sieci naukowych oraz regionalnych klastrów, pozyskiwanie partnerów do realizacji projektów badawczych, celowych, rozwojowych).	

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 6. Działania cykliczne - okres realizacji 2014 – 2020

Cel strategiczny	Cel operacyjny	Nr działania	Działanie
<p align="center">CEL STRATEGICZNY I POZIOM KSZTAŁCENIA ZAPEWNIABSOLWENTOM UCZELNI POZYCJE KONKURENCYJNE NA RYNKU PRACY</p>	<p align="center">CEL OPERACYJNY 1.1. W Uczelni funkcjonuje kompleksowa oferta edukacyjna na studiach I i II stopnia odpowiadająca na zapotrzebowanie lokalnego otoczenia społeczno-gospodarczego.</p>	1.1.4.	Zostaną zmodyfikowane programy kształcenia z uwzględnieniem opinii otoczenia społeczno-gospodarczego.
	<p align="center">CEL OPERACYJNY 1.2. Formy kształcenia ustawicznego ukierunkowane są na uzupełnienie kompetencji i kwalifikacji, niezbędnych na konkurencyjnym rynku pracy.</p>	1.2.1.	Oferta uczenia się przez całe życie zostanie dostosowana do poszerzającego się kręgu potencjalnych odbiorców w różnym wieku.
		1.2.2.	Będą opracowywane nowe programy kształcenia uwzględniające efekty, niezbędne do uzupełnienia kompetencji bądź kwalifikacji.
	<p align="center">CEL OPERACYJNY 1.3. W Uczelni funkcjonuje zintegrowany system zapewniania jakości kształcenia wzmacniający pozycję absolwentów na konkurencyjnym rynku pracy.</p>	1.3.2.	Będzie udoskonalany system zapewniania jakości kształcenia.
		1.3.3.	Będzie udoskonalana organizacja praktyk zawodowych.
		1.3.4.	Uzdolnionym studentom zostanie umożliwiony udział w realizowanych projektach badawczych.
		1.3.5.	Będzie oceniana aplikacyjna przydatność prac dyplomowych we współpracy z pracodawcami.

<p>CEL STRATEGICZNY II UCZELNIA PEŁNI ROLE OPINIOTWÓRCZĄ W ŚRODOWISKU ORAZ ZNACZĄCĄ ROLE W KREOWANIU PROCESÓW INNOWACYJNEGO ROZWOJU PODMIOTÓW SPOŁECZNYCH I GOSPODARCZYCH SWOJEGO OTOCZENIA</p>	<p>CEL OPERACYJNY 2.1. Dzięki zabiegom promocyjnym, PWSZ w Nowym Sączu, jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku.</p>	2.1.3.	Zostaną przygotowane atrakcyjne programy Festiwalu Nauki i Małopolskiej Nocy Naukowców.
	<p>CEL OPERACYJNY 2.2. Uczelnia współpracuje z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego (samorząd terytorialny, biznes, szkoły ponadgimnazjalne, in.).</p>	2.2.1.	Ciągle zacieśnianie współpracy jednostek Uczelni z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego.
		2.2.2.	Wspólnie z jednostkami otoczenia będą przygotowywane innowacyjne programy ich rozwoju (np. pomoc przy opracowywaniu strategii, przygotowanie programu promocji).
		2.2.3.	Zostaną powołane doraźne zespoły do rozwiązywania zgłaszanych problemów rozwojowych.
<p>CEL STRATEGICZNY IV BAZA MATERIALNA UCZELNI ZABEZPIECZA ROSNĄCE POTRZEBY NAUKOWO- BADAWCZE I DYDAKTYCZNE</p>	<p>CEL OPERACYJNY 4.1. Wszystkie jednostki Uczelni posiadają adekwatną do potrzeb bazę lokalową.</p>	4.1.1.	Zostanie wypracowany system zarządzania istniejącą bazą lokalową.
		4.1.2.	Zostanie zwiększona funkcja edukacyjna Biblioteki Uczelnianej
	<p>CEL OPERACYJNY 4.3. Kondycja finansowa Uczelni stanowi zabezpieczenie realizacji stojących przed nią wyzwań.</p>	4.3.2.	Zostaną przygotowane projekty finansowane z zewnętrznych źródeł.
		4.3.3.	Zostaną podjęte inicjatywy włączania organizacji gospodarczych oraz jednostek samorządu terytorialnego do współpracy w przygotowywaniu projektów badań stosowanych i rozwojowych.

<p align="center">CEL STRATEGICZNY V UCZELNIA JEST WAŻNYM OGNIWEM W SIECI WSPÓŁPRACY UCZELNI KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH</p>	<p align="center">CEL OPERACYJNY 5.1. Uczelnia utrzymuje współpracę naukowo-badawczą i dydaktyczną z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi.</p>	5.1.1.	Zostanie dokonany przegląd umów zawartych z uczelniami krajowymi i zagranicznymi w kierunku możliwości zaktywizowania współpracy.
		5.1.3.	W realizacji projektów badawczych Uczelnia będzie wchodzić w alianse z innymi, krajowymi lub zagranicznymi, uczelniami.
		5.1.4.	Zostaną zintensyfikowane działania wspierające wymianę studentów i pracowników w ramach programów międzynarodowych i umów bilateralnych.

Źródło: Opracowanie własne.

IV. PRZEDSIĘWZIĘCIA

W celu skutecznego wdrożenia i wykonania zaplanowanych zadań w ramach określonych celów strategicznych i operacyjnych Strategii Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, w przygotowanym programie wdrożeniowym, dla każdego działania szczegółowo określono przedsięwzięcia do wykonania.

Terminy wykonania poszczególnych przedsięwzięć określono w dwojaki sposób, w zależności od przypisanego im stopnia pilności realizacji. Dla przedsięwzięć wskazanych w dokumencie, jako pilne oraz perspektywiczne, przy określaniu pożądanego terminu ich realizacji, podano miesiąc oraz rok rozpoczęcia i zakończenia. Przykładowo, realizacja przedsięwzięcia 2. *Przeprowadzenie sondażu wśród uczniów szkół ponadgimnazjalnych w zakresie wyboru potencjalnych kierunków kształcenia w działaniu 1.1.1. Utworzone zostaną nowe kierunki studiów I-go stopnia uzasadnione potrzebami rynku pracy* (pilnym): – nastąpi w okresie – od października 2014 do grudnia 2014. Należy wspomnieć, że są również takie przedsięwzięcia (zarówno w działaniach pilnych jak i perspektywicznych), w ramach których, ze względu na ich charakter, wskazano jedynie termin zakończenia, np.: 1. *Powołanie zespołów zadaniowych w Instytutach w działaniu 1.1.1. Utworzone zostaną nowe kierunki studiów I-go stopnia uzasadnione potrzebami rynku pracy* – dla którego datę zakończenia wyznaczono na październik 2014 r.

Odmienny (od zadań pilnych i perspektywicznych) sposób podawania okresów realizacji określono dla przedsięwzięć o charakterze cyklicznym, które wykonywane będą w wyznaczonych miesiącach każdego roku, przez cały okres realizacji Strategii Rozwoju PWSZ. Takim przedsięwzięciem jest na przykład 1. *Zebranie i analiza informacji dotyczących jakości przygotowania studentów do podjęcia pracy (wśród opiekunów praktyk z ramienia Uczelni i zakładów pracy) w działaniu 1.1.4. Zmodyfikowane zostaną programy kształcenia uwzględniające opinie otoczenia społeczno-gospodarczego*. Przedsięwzięcie to będzie podejmowane cyklicznie od września do października w każdym roku realizacji Strategii.

Niemniej jednak, nie wszystkie przedsięwzięcia w ramach działań o charakterze cyklicznym, będą miały charakter ciągły. Przykładem może być przedsięwzięcie 1. *Przygotowanie i podpisanie porozumienia z Kuratorium Oświaty o dokształcaniu i doskonaleniu pracowników oświaty zgodnie z potrzebami szkół w działaniu 1.2.1. Dostosowana zostanie oferta uczenia się przez całe życie do poszerzającego się kręgu potencjalnych odbiorców w różnym wieku*, którego realizacja nastąpi jednorazowo w 2014 roku. Ponadto dla wybranych przedsięwzięć cyklicznych (podobnie jak w przypadku zadań pilnych i perspektywicznych), ze względu na ich specyfikę – wskazano jedynie termin ich zakończenia: Przykładowo wykonanie zadania 1. *Ustalenie zespołu osób odpowiedzialnych w poszczególnych instytutach za przygotowanie programu Festiwalu Nauki i Małopolskiej Nocy Naukowców w działaniu 2.1.3. Zostaną przygotowane atrakcyjne programy Festiwalu Nauki i Małopolskiej Nocy Naukowców* – nastąpi we wrześniu 2014 r.

Dla zwiększenia czytelności poniższych zestawień wprowadzono oznaczenia poszczególnych przedsięwzięć, ze względu na zaplanowany czas ich realizacji wg. schematu pokazanego w tab. 7.

Tab. 7. Sposób oznaczania działań ze względu na termin realizacji

Działania	Okres realizacji	Oznaczenie
Działania pilne	2014 – 2015	
Działania perspektywiczne	2016 – 2020	
Działania cykliczne	2014 – 2020	

Źródło: Opracowanie własne.

Przypomnieć należy, że pewne wątpliwości może budzić przypisanie części działań do pilnych, mimo iż wydaje się, że należy je realizować w całym okresie realizacji strategii. Za przykład niech posłużą działania związane z utworzeniem kierunków I i II stopnia (1.1.1., oraz 1.1.2). Działania te zostały uznane za pilne, z uwagi na konieczność skoncentrowania uwagi na wyselekcjonowane działania w poszczególnych okresach realizacji Strategii. Uznano, że w pierwszym okresie należy skoncentrować się na pewnym „uporządkowaniu” oferty studiów I i II stopnia, w kolejnym skupić się na działaniach mających przybliżyć Uczelnię do uzyskania uprawnień akademickich. Nie oznacza to, że w kolejnym okresie realizacji Strategii tj. latach 2016 – 2020 nie należy rozwijać oferty kształcenia w ramach studiów I i II stopnia, szczególnie w obliczu konieczności dopasowania oferty Uczelni do uwarunkowań rynku pracy i potencjalnego zainteresowania uczniów szkół ponadgimnazjalnych konkretnymi kierunkami studiów.

W tabelach zawierających przedsięwzięcia w ramach poszczególnych działań, oprócz wyznaczenia terminów ich wykonania, wskazano także podmioty odpowiedzialne i współodpowiedzialne za ich realizację. Należy jednak pamiętać, że za wdrożenie Strategii odpowiedzialny jest Rektor Uczelni, ale w realizację założonych celów muszą się włączyć inne podmioty na zasadzie delegowania odpowiedzialności. Propozycji podmiotów odpowiedzialnych i współodpowiedzialnych nie można traktować enumeratywnie. Przyjęcie zasady, że w realizację Strategii musi się włączyć cała społeczność akademicka spowoduje, że za wyspecyfikowane przedsięwzięcia będą odpowiedzialni również np. dyrektorzy instytutów, mimo, że jako odpowiedzialne podmioty wskazano np. Rektora, Kancelrza, prorektorów czy też Zespoły Zadaniowe.

W celu zachowania pewnego porządku informacji zaprezentowanych w poniżej przedstawionych tabelach, w kolumnach określających podmioty odpowiedzialne i współodpowiedzialne, posłużono się następującymi skrótami:

- R - Rektor
- S - Senat
- PSK - Prorektor ds. Studenckich i Kształcenia
- PNRW - Prorektor ds. Nauki, Rozwoju i Współpracy
- K - Kanclerz
- KW - Kwestor
- D - Dyrektorzy instytutów
- RI - Rady Instytutów
- KZ - Kierownicy Zakładów
- OP - Opiekunowie praktyk studenckich
- PSP - Pełnomocnik Rektora ds. studiów podyplomowych
- PBN - Pełnomocnik Rektora ds. Badań Naukowych
- KPB - Kierownicy Projektów Badawczych
- PJK - Pełnomocnik Rektora ds. Jakości Kształcenia

UZJK	- Uczelniany Zespół ds. Jakości Kształcenia
IKJK	- Instytutowe Komisje ds. Jakości Kształcenia
KDSO	- Kierownik Działu Spraw Osobowych
KDT	- Kierownik Działu Technicznego
BK	- Biuro Karier
DB	- Dyrektor Biblioteki
KWL	- Komórka Wsparcia Logistycznego
ZZ	- Zespół zadaniowy
KD	- Komisja Dydaktyczna
KSR	- Komisja Statutowo-Regulaminowa
KNO	- Komisja ds. Nagród i Odznaczeń
KF	- Komisja ds. finansowych
KI	- Komisja ds. inwestycji
RP	- Rzecznik Prasowy
KR	- Komitet Redakcyjny Wydawnictwa Naukowego PWSZ

Opis przedsięwzięć

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO I POZIOM KSZTAŁCENIA ZAPEWNIĄ ABSOLWENTOM UCZELNI POZYCJE KONKURENCYJNE NA RYNKU PRACY

CEL OPERACYJNY 1.1.

W Uczelni funkcjonuje kompleksowa oferta edukacyjna na studiach I i II stopnia odpowiadająca na zapotrzebowanie lokalnego otoczenia społeczno-gospodarczego.

DZIAŁANIA:

- 1.1.1. Zostaną utworzone nowe kierunki studiów I-go stopnia uzasadnione potrzebami rynku pracy.
- 1.1.2. Zostaną utworzone studia II –go stopnia na kierunkach kształcenia, uzasadnionych potrzebami rynku pracy.
- 1.1.3. Zostanie wprowadzony praktyczny profil kształcenia na kierunkach studiów pierwszego stopnia.
- 1.1.4. Zostaną zmodyfikowane programy kształcenia z uwzględnieniem opinii otoczenia społeczno-gospodarczego.

Tab. 8. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 1.1.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
1.1.1	1. Powołanie zespołów zadaniowych w Instytutach.	-	I 2015	D	-
	2. Przeprowadzenie sondażu wśród uczniów szkół ponadgimnazjalnych w zakresie wyboru potencjalnych kierunków kształcenia.	II 2015	VI 2015	PSK	ZZ
	3. Dokonanie analizy potrzeb lokalnego rynku pracy zakresie poszukiwanych zawodów.	II 2015	VI 2015	PNRW	BK
	4. Przygotowanie wniosków o utworzenie nowych kierunków kształcenia.	VI 2014	XI 2015	PSK D	ZZ RI KZ KD
	5. Złożenie wniosków do MNiSW o utworzenie nowych kierunków I-go stopnia	-	XII 2015	R	S PSK
1.1.2	1. Powołanie zespołów zadaniowych w Instytutach.	-	X 2014	D	-
	2. Przeprowadzenie sondażu wśród studentów studiów I-go stopnia w zakresie wyboru potencjalnych kierunków kształcenia.	X 2014	X 2014	D	ZZ
	3. Dokonanie analizy potrzeb rynku pracy w zakresie poszukiwanych zawodów.	XI 2014	I 2015	PNRW	BK

1.1.2	4. Przygotowanie wniosków o utworzenie nowych kierunków kształcenia II-go stopnia.	XI 2014	VI 2015	PSK D	ZZ RI KZ KD
	5. Złożenie wniosków do MNiSW o utworzenie nowych kierunków II-go stopnia	-	VI 2015	R	S PSK
1.1.3	1. Powołanie zespołów zadaniowych w Instytutach.	-	I 2015	D	-
	2. Pozyskanie od podmiotów zewnętrznych opinii o efektach kształcenia dla kierunków o profilu praktycznym.	I 2015	III 2015	D	ZZ
	3. Wypracowanie zasad funkcjonowania praktyk zawodowych na studiach o profilu praktycznym, ze szczególnym uwzględnieniem weryfikacji praktycznych umiejętności zawodowych studentów.	I 2015	III 2015	D	ZZ OP
	4. Pozyskiwanie do prowadzenia zajęć praktycznych ekspertów-praktyków z zakładów pracy.	IV 2015	VI 2015	D	ZZ
	5. Przygotowanie dokumentacji związanej z przekształceniem profilu ogólnoakademickiego na praktyczny.	II 2015	X 2015	PSK D	ZZ RI KZ KD
1.1.4	1. Zebranie i analiza informacji dotyczących jakości przygotowania studentów do podjęcia pracy (wśród opiekunów praktyk z ramienia Uczelni i zakładów pracy).	IX	X	PSK	D OP
	2. Zebranie opinii wśród pracodawców, zatrudniających absolwentów uczelni o ich przygotowaniu do zawodu – ankieta/wywiad.	X	XII	PNRW	BK D
	3. Przygotowanie propozycji zmian w programach kształcenia.	IV	V	PSK	D RI KZ KD
	4. Zatwierdzenie zmian w programach kształcenia.	-	V	S	R PSK

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 1.2.

Formy kształcenia ustawicznego ukierunkowane są na uzupełnienie kompetencji i kwalifikacji, niezbędnych na konkurencyjnym rynku pracy.

DZIAŁANIA:

1.2.1. Oferta uczenia się przez całe życie zostanie dostosowana do poszerzającego się kręgu potencjalnych odbiorców w różnym wieku.

1.2.2. Będą opracowywane nowe programy kształcenia uwzględniające efekty, niezbędne do uzupełnienia kompetencji bądź kwalifikacji.

Tab. 9. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 1.2.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
1.2.1	1. Przygotowanie i podpisanie porozumienia z Kuratorium Oświaty o doksztalaniu i doskonaleniu pracowników oświaty zgodnie z potrzebami szkół.	V 2014	VI 2014	R	PSK PNRW
	2. Nawiązanie współpracy z zakładami pracy środowiska lokalnego pod kątem potrzeb szkoleniowych dla ich pracowników.	I	XII	R	PNRW PSP D
	3. Rozszerzenie oferty kształcenia ustawicznego (studiów podyplomowych, kursów doksztalających i szkoleń) dla różnych grup społecznych: bezrobotnych, seniorów, grup zawodowych, młodzieży.	II	VI	PSP	D
	4. Prowadzenie działalności informacyjno-doradczej w zakresie planowania kariery zawodowej i możliwości korzystania w uczelni z różnych form uczenia się przez całe życie.	IX	XII	PSP	PNRW
1.2.2	1. Pozyskiwanie informacji zwrotnych o użyteczności zawodowej oferowanych programów edukacyjnych od podmiotów zewnętrznych, uczestników różnych form kształcenia ustawicznego oraz nauczycieli prowadzących zajęcia.	III	VI	PSP	D
	2. Prowadzenie konsultacji z profesjonalistami posiadającymi dorobek i doświadczenie zawodowe, związane z tematyką studiów, spoza etatowej kadry naukowo-dydaktycznej.	III	VI	PSP	D
	3. Systematyczne doskonalenie programów kształcenia i ich dostosowywanie do zmieniających się potrzeb uczestników oraz rynku pracy.	III	VI	PSP	D RI KD

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 1.3.

W Uczelni funkcjonuje zintegrowany system zapewniania jakości kształcenia wzmacniający pozycję absolwentów na konkurencyjnym rynku pracy.

DZIAŁANIA:

- 1.3.1. Zostanie wdrożony proces kształcenia zorientowanego „na uczenie się” i zdobywanie kompetencji społecznych oraz umiejętności zawodowych (aktywne metody przygotowania studentów do samodzielnego uczenia się, wyposażenie w sprzęt i pomoce dydaktyczne, utworzenie miejsc do pracy własnej studenta).
- 1.3.2. Będzie udoskonalany system zapewniania jakości kształcenia.
- 1.3.3. Będzie udoskonalana organizacja praktyk zawodowych.
- 1.3.4. Uzdolnionym studentom zostanie umożliwiony udział w realizowanych projektach badawczych.
- 1.3.5. Będzie oceniana aplikacyjna przydatność prac dyplomowych we współpracy z pracodawcami.
- 1.3.6. Zostaną rozwinięte formy cyfrowego wsparcia zajęć dydaktycznych oraz elektronicznej obsługi studentów.

Tab. 10. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 1.3.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
1.3.1	1. Opracowanie programu warsztatów dla nauczycieli akademickich w zakresie aktywnych metod przygotowania studentów do samodzielnego uczenia się.	III 2015	VI 2015	PSK	D (IP)
	2. Doskonalenie zawodowe nauczycieli akademickich w zakresie umiejętności dydaktycznych i kompetencji społecznych, wspierających system samodzielnego uczenia się studentów.	X 2015	XII 2015	PSK	D
	3. Dostosowanie infrastruktury i warunków instytutów do potrzeb pracy własnej studenta.	I 2015	XII 2015	K	KDT D
1.3.2	1. Dostosowywanie i aktualizowanie procedur systemu zapewniania jakości kształcenia do zmian w systemie prawnym dotyczącym szkolnictwa wyższego.	X	XII	R	PSK PJK
	2. Zbieranie informacji zwrotnych od interesariuszy wewnętrznych dot. ch propozycji zmian w systemie zapewniania jakości kształcenia w celu jego poprawiania.	X	XII	PJK	UZJK IKJK D
	3. Przygotowanie propozycji zmian doskonalących system zapewniania jakości kształcenia i ich zatwierdzenie.	I	III	PJK	UZJK IKJK RI D

1.3.3	1. Przegląd opinii wszystkich zainteresowanych grup (pracodawców, kierowników praktyk, studentów) w zakresie realizacji praktyk zawodowych.	I	IV	D	OP
	2. Doskonalenie programu i sposobu realizacji praktyk zawodowych studentów.	V	VI	D	OP
1.3.4	1. Ustalenie zasad udziału studentów w projektach badawczych prowadzonych przez nauczycieli akademickich.	I 2015	III 2015	R	PSK PNRW
	2. Przygotowanie wykazu projektów badawczych do realizacji z uzdolnionymi studentami.	IV	V	D	KPB
	3. Promowanie studentów biorących udział w realizacji projektów badawczych.	I	XII	PSK PNRW	D
1.3.5	1. Pozyskiwanie informacji od pracodawców o oczekiwaniach, dotyczących realizacji prac dyplomowych w ich zakładach pracy.	X	XII	D	KZ
	2. Pozyskiwanie praktyków do udziału w procesie dyplomowania.	X	XII	D	KZ
	3. Przekazanie prac dyplomowych do pracodawców.	II	IX	D	KZ
1.3.6	1. Wprowadzenie elektronicznej legitymacji studenckiej.	IX 2014	X 2014	PSK	KDT
	2. Rozbudowa elektronicznych baz wiedzy dla studentów.	II 2015	XII 2015	DB	D
	3. Zintegrowanie systemów elektronicznych w Uczelni	VI 2015	XII 2015	K	KDT

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 1.4.

W Uczelni funkcjonuje system uznawania efektów kształcenia nabytych w ramach kształcenia nieformalnego.

DZIAŁANIA:

- 1.4.1. Zostaną wypracowane reguły poświadczania, że efekty kształcenia się/uczenia się w ramach kształcenia nieformalnego spełniają wymagania określonej kwalifikacji, programu kształcenia lub jego modułu.
- 1.4.2. Zostaną wdrożone regulaminy uznawalności kompetencji uzyskiwanych w ramach kształcenia nieformalnego.
- 1.4.3. Zostanie powołane Centrum uznawania kompetencji i kwalifikacji.

Tab. 11. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 1.4.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
1.4.1	1. Zapoznanie się z zewnętrznymi aktami prawnymi, regulującymi uznawalność efektów kształcenia, nabytych poza systemem szkolnictwa wyższego.	I 2015	II 2015	PSK	D KD
	2. Przygotowanie wewnętrznego regulaminu określającego zasady uznawania efektów kształcenia.	III 2015	V 2015	PSK	KSR
	3. Wdrożenie akcji informacyjnej i promocyjnej o możliwości uznawania efektów kształcenia.	VI 2015	VII 2015	PSK	PNRW
1.4.2	1. Wprowadzenie stosownych zmian do regulaminu studiów i regulaminu studiów podyplomowych.	III 2015	V 2015	S	PSP KSR KD
	2. Przygotowanie procedur uznawania efektów kształcenia.	VI 2015	IX 2015	PSP	KD
1.4.3	1. Utworzenie Centrum Uznawania Kompetencji i Kwalifikacji oraz ustalenie zakresu zadań.	IX 2015	XI 2015	R S	PSK
	2. Powołanie komisji ds. uznawalności efektów kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów i ustalenie zasad ich działania.	-	XII 2015	R	D
	3. Powołanie uczelnianej komisji odwoławczej.	-	XII 2015	R	PSK

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

Opis przedsięwzięć

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO II UCZELNIA PEŁNI ROLEŃ OPINIOTWÓRCZĄ W ŚRODOWISKU ORAZ ZNACZĄCĄ ROLEŃ W KREOWANIU PROCESÓW INNOWACYJNEGO ROZWOJU PODMIOTÓW SPOŁECZNYCH I GOSPODARCZYCH SWOJEGO OTOCZENIA

CEL OPERACYJNY 2.1.

Dzięki zabiegom promocyjnym, PWSZ w Nowym Sączu, jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku.

DZIAŁANIA:

- 2.1.1. Zostanie opracowany program promocji, którego celem jest wzmocnienie pozytywnego wizerunku Uczelni.
- 2.1.2. Zostanie powołany stały zespół ds. promocji Uczelni prowadzący działania skierowane do uczniów szkół ponadgimnazjalnych.
- 2.1.3. Zostaną przygotowane atrakcyjne programy Festiwalu Nauki i Małopolskiej Nocy Naukowców.
- 2.1.4. Stała obecność pracowników nauki w mediach (m.in. wywiady, felietony, doradztwo itd. w zależności od tematyki).

Tab. 12. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 2.1.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
2.1.1	1. Powołanie zespołu ds. opracowania programu promocji.	-	I 2015	R	PNRW
	2. Ustalenie założeń finansowych promocji na lata 2015 – 2020.	II 2015	IV 2015	K	KW
	3. Zaprojektowanie długoterminowego programu promocji Uczelni (uwzględniającego wyjazdy przedstawicieli Uczelni do szkół ponadgimnazjalnych promujące ofertę edukacyjną, organizację cyklicznych warsztatów, obejmowanie patronatem szkół ponadgimnazjalnych, uczestnictwo młodzieży w pracach Kół Naukowych, wystąpienia ekspertów PWSZ w mediach).	III 2015-	VI 2015	PNRW	ZZ RP
2.1.2	1. Powołanie stałego zespołu ds. promocji Uczelni.	-	I 2015	R	PNRW
	2. Wyznaczenie jednostek odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań programu promocji.	-	II 2015	PNRW	ZZ
	3. Przeprowadzenie konsultacji z dyrektorami szkół ponadgimnazjalnych w zakresie możliwości przeprowadzania akcji promocyjnych na terenie szkół.	I 2015	III 2015	PNRW	ZZ RP

2.1.3	1. Ustalenie zespołu osób odpowiedzialnych w poszczególnych instytutach za przygotowanie programu Festiwalu Nauki i Małopolskiej Nocy Naukowców.	-	IX 2014	PNRW	D
	2. Przygotowanie szczegółowego programu Festiwalu Nauki i Małopolskiej Nocy Naukowców.	I	IV	PNRW	ZZ D
	3. Prowadzenie elektronicznego systemu rejestracji uczestników Festiwalu Nauki.	IV	V	PNRW	ZZ
	4. Promocja organizowanych przedsięwzięć w mediach lokalnych: - Festiwal Nauki, - Małopolska Noc Naukowców	IV VIII	V IX	PNRW	ZZ RP
2.1.4	1. Prowadzenie konsultacji z lokalnymi mediami w zakresie możliwości wystąpień pracowników Uczelni w roli ekspertów.	X 2014	III 2015	PNRW	RP
	2. Zorganizowanie w każdym z instytutów grupy ekspertów.	III 2015	VI 2015	PNRW	D

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 2.2.

Uczelnia współpracuje z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego (samorząd terytorialny, biznes, szkoły ponadgimnazjalne, in.).

DZIAŁANIA:

2.2.1. Ciągłe zacieśnianie współpracy jednostek Uczelni z podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego.

2.2.2. Wspólnie z jednostkami otoczenia będą przygotowywane innowacyjne programy ich rozwoju (np. pomoc przy opracowywaniu strategii, przygotowanie programu promocji).

2.2.3. Zostaną powołane doraźne zespoły do rozwiązywania zgłaszanych problemów rozwojowych.

2.2.4. Zostaną pozyskani pracownicy z otoczenia do realizacji procesu kształcenia.

Tab. 13. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 2.2.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
2.2.1	1. Przygotowanie harmonogramu konferencji, spotkań, warsztatów i seminariów z udziałem przedstawicieli biznesu, władz lokalnych i regionalnych oraz sfery naukowo-badawczej w celu wymiany doświadczeń, najlepszych praktyk i możliwości wspólnej realizacji projektów.	I	III	PNRW	D RP
	2. Przygotowanie oferty kształcenia specjalizowanego prowadzonego na rzecz władz samorządowych oraz lokalnych i regionalnych instytucji społeczno-gospodarczych - świadczenie usług badawczych i eksperckich (doradczych i edukacyjnych).	IV	VI	PNRW	D PSK PSP
	3. Wypracowanie z instytucjami otoczenia planu współpracy w zakresie współorganizacji wydarzeń społeczno – kulturalnych.	IX	XII	PNRW	D RP
	4. Przygotowanie oferty ekspertyz użytecznych dla jednostek otoczenia.	IX	XII	PNRW	D KPB
2.2.2	1. Kierowanie do jednostek otoczeniem Uczelni oferty w zakresie przygotowywania innowacyjnych programów rozwoju.	I	II	PNRW	D
	2. Realizacja wspólnych przedsięwzięć w ramach przygotowanych programów rozwoju.	III	XII	D	KPB

2.2.3	1. Ustalanie składu członków zespołu pracowników z poszczególnych Instytutów ds. rozwiązywania zgłaszanych problemów rozwojowych.	I	XII	D	KZ
	2. Przygotowywanie koncepcji działań w ramach występujących problemów rozwojowych.	I	XII	KPB	ZZ
	3. Rozwiązywanie zgłaszanych problemów rozwojowych.	I	XII	KPB	ZZ
2.2.4	1. Ustalenie potrzeb w zakresie specjalistów (pracowników) z otoczenia do realizacji procesu kształcenia.	I 2015	III 2015	D	KZ
	2. Zatrudnienie pracowników otoczenia do realizacji zajęć dydaktycznych.	IV 2015	VI 2015	R	D

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

Opis przedsięwzięć

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO III

ZNACZĄCY JEST UDZIAŁ WŁASNEJ KADRY NAUKOWEJ O UZNANYCH OSIĄGNIĘCIACH

CEL OPERACYJNY 3.1.

W końcowym okresie realizacji strategii, co najmniej połowę grupy pracowników samodzielnych oraz co najmniej trzy czwarte pracowników ze stopniem doktora, stanowi własna kadra naukowo-dydaktyczna.

DZIAŁANIA:

3.1.1. Dla własnej kadry naukowo-dydaktycznej zostanie wdrożony system motywacyjny do uzyskiwania stopni naukowych.

3.1.2. Zostanie wdrożony system motywowania pracowników samodzielnych, do opieki nad pracami doktorskimi (promotorstwo), realizowanymi przez własną kadrę PWSZ.

3.1.3. Zostaną utworzone sprzyjające warunki pozyskiwania samodzielnych pracowników nauki na podstawowym miejscu pracy.

Tab. 14. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 3.1.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
3.1.1	1. Opracowanie systemu motywacyjnego dla rozwoju pracowników naukowych.	I 2016	IX 2016	R S	K KW
	2. Wdrożenie programu finansowania kosztów uzyskania stopni naukowych.	X 2016	XII 2020	R K	D
3.1.2	1. Przyznawanie nagrody Rektora dla opiekuna wypromowanego doktora.	X 2016	XII 2020	R	KNO
	2. Finansowanie wyjazdów na konferencje naukowe i wizyty studialne w innych uczelniach.	X 2016	XII 2020	PNRW	D
3.1.3	1. Preferowanie zatrudniania nauczycieli akademickich na podstawowym miejscu pracy.	II 2016	XII 2020	R	KDSO
	2. Opracowanie zasad preferujących wzrost wynagradzania dla pracowników zatrudnionych w Uczelni na podstawowym miejscu pracy.	I 2018	XII 2020	R	K KW

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 3.2.

W końcowym okresie realizacji strategii w ramach każdej jednostki organizacyjnej realizowany jest corocznie przynajmniej jeden projekt badawczy (badania własne, rozwojowe i in.) lub złożone zostały wnioski o finansowanie badań.

DZIAŁANIA:

- 3.2.1. Zostanie wdrożony system wewnętrznej oceny parametrycznej podstawowych jednostek organizacyjnych Uczelni, podporządkowany ich kategoryzacji skutkującej zakresem samodzielności finansowej.
- 3.2.2. Zostanie wypracowany system premiowania pracowników prowadzących badania lub składających wnioski projektowe.
- 3.2.3. Ocena kierowników jednostek organizacyjnych będzie uwzględniać realizację projektów badawczych.
- 3.2.4. W ramach administracji ogólnej Uczelni zostanie utworzone stanowisko pracy ds. wsparcia logistycznego przygotowujących wnioski projektowe.

Tab. 15. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 3.2.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
3.2.1	1. Wprowadzenie w uczelni struktury organizacyjnej obejmującej podstawowe jednostki organizacyjne (wydziały).	-	X 2018	R	S
	2. Ustalenie i wdrożenie zasad i zakresu decentralizacji finansowej Uczelni.	I 2018	I 2020	R S	K KW
	3. Przygotowanie i złożenie wniosku o przyznanie kategorii naukowej/ankiety do KEJN i uzyskanie co najmniej oceny B przez min. jeden wydział.	I 2019	IV 2019	R	PNRW D
3.2.2	1. Zmiana w regulaminie nagród rektora: przyznanie nagrody Rektora dla zespołu/ów, którego/ych grant uzyskał dofinansowanie.	I 2015	III 2015	R S	KSR
	2. Dokonanie zmian w regulaminie oceny okresowej pracowników - premiowanie poprzez przyznanie dodatkowych punktów w ramach oceny okresowej nauczycieli akademickich za złożenie grantu w tym projekcie opracowanego we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.	V 2015	IX 2015	R S	KSR
3.2.3	1. Wprowadzenie do regulaminu oceny okresowej nauczycieli akademickich dodatkowych punktów dla dyrektora wydziału/institutu uzależnionych od liczby złożonych wniosków/grantów.	V 2015	IX 2015	R S	KSR

	2. Delegowanie pracowników na szkolenia i spotkania informacyjne dot. możliwości pozyskana i środków zewnętrznych na badania naukowe i projekty celowe.	X 2014	XII 2015	R	PNRW D KWL
3.2.4	1. Utworzenie stanowiska pracy obsługującego projekty i granty.	-	XII 2015	R	K
	2. Informowanie pracowników Uczelni o możliwościach pozyskiwania grantów i projektów.	XII 2015	-	K	PNRW

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 3.3.

Wskaźniki cytowalności nauczycieli akademickich czynią Uczelnię rozpoznawalną w rankingach naukowych.

DZIAŁANIA:

3.3.1. Przy ocenie okresowej nauczycieli akademickich będą brane pod uwagę wskaźniki cytowalności.

3.3.2. Do regulaminu nagród Rektora zostaną wprowadzone kryteria związane z publikowaniem prac naukowych.

Tab. 16. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 3.3.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
3.3.1	1. Ustalenie kryteriów punktowych dla systemu oceny okresowej nauczycieli akademickich uwzględniających wskaźniki cytowalności.	I 2016	VI 2016	R	KSR
	2. Zmiana regulaminu oceny okresowej nauczycieli akademickich.	-	VI 2016	R S	KSR
3.3.2	1. Ustalenie kryteriów przyznawania nagród Rektora z uwzględniających publikowanie prac w wydawnictwach punktowanych.	III 2015	V 2015	R S	KSR
	2. Określenie zasad finansowania publikacji naukowych.	III 2015	V 2015	K	KF KW
	3. Zmiana regulaminu nagród Rektora.	-	VI 2015	R S	K KF KW
	4. Opracowanie i wdrożenie procedury utworzenia własnego czasopisma punktowanego.	I 2015	XII 2015	S	PNRW PBN KR DB

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

Opis przedsięwzięć

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO IV BAZA MATERIALNA UCZELNI ZABEZPIECZA ROSNĄCE POTRZEBY NAUKOWO-BADAWCZE I DYDAKTYCZNE

CEL OPERACYJNY 4.1.

Wszystkie jednostki Uczelni posiadają adekwatną do potrzeb bazę lokalową.

4.1.1. Zostanie wypracowany system zarządzania istniejącą bazą lokalową.

4.1.2. Zostanie zwiększona funkcja edukacyjna Biblioteki Uczelnianej.

Tab. 17. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 4.1.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
4.1.1	1. Analiza wykorzystania sal dydaktycznych, pracowni, laboratoriów.	I	VI	K	D
	2. Opracowanie koncepcji racjonalnego wykorzystania posiadanej infrastruktury lokalowej.	VII	IX	K	D
4.1.2	1. Zwiększenie dostępu do baz danych komercyjnych oraz open access polskich i zagranicznych.	I	XII	DB	-
	2. Rozwijanie bazy danych publikacji pracowników PWSZ.	I	XII	DB	-

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 4.2.

Uczelnia posiada odpowiednio wyposażone pracownie i laboratoria stosownie do prowadzonych kierunków kształcenia oraz potrzeb interdyscyplinarnych badań naukowych.

DZIAŁANIA:

4.2.1. W budżecie Uczelni zostaną wydzielone środki finansowania infrastruktury badawczej.

4.2.2. Zostaną doposażone istniejące laboratoria i uruchomione nowe (ze środków własnych i zewnętrznych – szczególnie przy udziale środowiska biznesowego).

4.2.3. Laboratoria zostaną przystosowane do prowadzenia badań naukowych.

4.2.4. Zostanie utworzone centrum badań, transferu wiedzy i innowacji

4.2.5. Zostanie utworzony fundusz rozwoju.

Tab. 18. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 4.2.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
4.2.1	1. Powołanie zespołu oceniającego zmiany struktury rynku pracy oraz priorytetowe kierunki kształcenia	-	I 2015	R	PNRW
	2. Wyznaczenie długookresowej tendencji zmian w strukturze rynku pracy.	I 2015	VI 2015	PNRW	ZZ
	3. Analiza potencjału kadrowego Uczelni ze szczególnym uwzględnieniem priorytetowych kierunków kształcenia – określenie pożądanej struktury kadry naukowo – dydaktycznej z punktu widzenia starania się o uprawnienia akademickie.	II 2015	IX 2015	R	PNRW KDSO ZZ
	4. Przygotowanie i wdrożenie długookresowego programu działalności dydaktycznej Uczelni.	IX 2015	XII 2015	R	PNRW PSK PSP D KD

4.2.2	1. Ocena wyposażenia pracowni i laboratoriów.	I 2016	VI 2016	K	D
	2. Określenie zapotrzebowania na doposażenie istniejących laboratoriów i uruchomienie nowych z punktu widzenia podjęcia badań naukowych z uwzględnieniem możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, w tym ze środowiska biznesowego.	VII 2016	XI 2016	K	D
	3. Utworzenie planu rozbudowy i modernizacji specjalistycznych pracowni i laboratoriów.	XII 2016	III 2017	K	D KI
4.2.3	1. Utworzenie rejestru aparatury naukowej w Uczelni.	I 2016	VI 2016	K	D
	2. Utworzenie stanowisk technicznych w specjalistycznych pracowniach (obsługa, konserwacja).	XII 2016	I 2017	K	KDT
4.2.4	1. Powołanie zespołu ds. utworzenia centrum badań interdyscyplinarnych.	-	I 2018	R	PNRW
	2. Przygotowanie planu inwestycyjnego w zakresie utworzenia centrum oraz określenie priorytetowych obszarów badań.	II 2018	VI 2018	K	ZZ KI KW
	3. Nawiązanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi w celu pozyskania środków na uruchomienie centrum.	II 2018	XII 2018	PNRW	ZZ
	4. Realizacja projektu – powołanie centrum badań interdyscyplinarnych.	I 2019	XII 2020	R S	PNRW K ZZ
4.2.5	1. Analiza celowości i możliwości utworzenia funduszu rozwoju.	I 2016	XII 2016	K	KW KF
	2. Utworzenie funduszu rozwoju Uczelni.		I 2017	R S	K KW

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 4.3.

Kondycja finansowa Uczelni stanowi zabezpieczenie realizacji stojących przed nią wyzwań.

DZIAŁANIA:

4.3.1. Jednostki organizacyjne dokonają rozpoznania potencjalnych możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania.

4.3.2. Zostaną przygotowane projekty finansowane z zewnętrznych źródeł.

4.3.3. Zostaną podjęte inicjatywy włączania organizacji gospodarczych oraz jednostek samorządu terytorialnego do współpracy w przygotowywaniu projektów badań stosowanych i rozwojowych.

Tab. 19. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 4.3.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
4.3.1	1. Powołanie komórki organizacyjnej ds. pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowych i zatrudnienie osób posiadających kwalifikacje w zakresie zarządzania projektami.	I 2015	III 2015	R	PNRW
	2. Powołanie zespołu pracowników (specjalistów z każdego instytutu) do przygotowania, opiniowania i koordynacji w zakresie pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych.	VI 2015	V 2015	R	PNRW D
4.3.2	1. Analiza dostępnych programów wsparcia finansowego.	I	XII	PNRW	ZZ D
	2. Weryfikacja kryteriów merytorycznych i formalnych projektu.	I	XII	PNRW	ZZ D
	3. Przygotowanie wniosku i biznesplanu projektu wraz z kalkulacją nakładów inwestycyjnych.	I	XII	PNRW	ZZ D
	4. Złożenie wniosku o dofinansowanie.	I		R	PNRW
4.3.3	1. Przygotowanie i uaktualnianie bazy potencjalnych instytucji do współpracy z Uczelnią w ramach przygotowywania projektów badań stosowanych.	I	II	PNRW	ZZ
	2. Określanie ramowych zasad współpracy.	I	XII	R	PNRW K
	3. Zawieranie porozumień z podmiotami zewnętrznymi w zakresie współpracy przy tworzeniu projektów badań stosowanych.	I	XII	R	PNRW

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

Opis przedsięwzięć

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO V UCZELNIA JEST WAŻNYM OGNIWEM W SIECI WSPÓŁPRACY UCZELNI KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH CEL OPERACYJNY 5.1.

Uczelnia utrzymuje współpracę naukowo-badawczą i dydaktyczną z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi.

DZIAŁANIA:

- 5.1.1. Zostanie dokonany przegląd umów zawartych z uczelniami krajowymi i zagranicznymi w kierunku możliwości zaktywizowania współpracy.
- 5.1.2. Zostanie wdrożony system zachęt dla jednostek organizacyjnych do prowadzenia wspólnych działań w obszarze nauki oraz kształcenia.
- 5.1.3. W realizacji projektów badawczych Uczelnia będzie wchodzić w alianse z innymi, krajowymi lub zagranicznymi, uczelniami.
- 5.1.4. Zostaną zintensyfikowane działania wspierające wymianę studentów i pracowników w ramach programów międzynarodowych i umów bilateralnych.
- 5.1.5. Zostaną zintensyfikowane działania dla podejmowania studiów przez obcokrajowców.

Tab. 20. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 5.1.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
5.1.1	1. Analiza dotychczasowej współpracy z uczelniami krajowymi i zagranicznymi.	X 2014	VI 2015	PNRW	D
	2. Podjęcie działań na rzecz zaktywizowania współpracy z Uczelniami, z którymi dotychczasowa współpraca była na niskim poziomie aktywności.	I	XII	PNRW	D
	3. Nawiązanie nowych porozumień z uczelniami krajowymi i zagranicznymi.	I	XII	PNRW	D
5.1.2	1. Określenie instrumentów finansowych i niefinansowych zachęcających do podejmowania wspólnych przedsięwzięć w obszarze nauki i kształcenia.	I 2016	VI 2016	K	KW PBN KF KI PSK PNRW D
	2. Utworzenie uczelnianego Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji	X 2016	XII 2016	R S	PNRW PBN KPB KWL

5.1.3	1. Nawiązywanie współpracy z innymi uczelniami w zakresie przygotowania wspólnych projektów badawczych.	I	XII	PNRW PBN	KPB D
	2. Poszukiwanie możliwości aplikowania o dofinansowanie wspólnych przedsięwzięć badawczych.	I	XII	PNRW PBN	KWL
5.1.4	1. Organizacja kursów językowych dla osób wyjeżdżających (pracowników i studentów) oraz dla pracowników administracji w celu umożliwienia bieżących kontaktów ze studentami oraz pracownikami z zagranicy.	I	XII	PNRW	D (IJO)
	2. Pozyskiwanie nowych zagranicznych instytucji partnerskich w celu poszerzenia oferty praktyk zawodowych dla studentów.	I	XII	PNRW	-
	3. Wprowadzanie oferty staży w PWSZ przy współpracy z krajowymi instytucjami partnerskimi dla studentów i pracowników z uczelni zagranicznych.	IX	X	PNRW	-
	4. Wprowadzanie oferty międzynarodowych badań naukowych, zawodów sportowych, plenerów artystycznych, różnego rodzaju kursów oraz innych form współpracy z zagranicznymi uczelniami partnerskimi.	IX	X	PNRW	PBN D
	5. Wprowadzanie angielskojęzycznej wersji dokumentów aplikacyjnych dla studentów stacjonarnych i niestacjonarnych.	II	IV	PNRW	D (IJO)
5.1.5	1. Podpisywanie nowych umów międzynarodowych o wzajemnej wymianie studentów.	IX 2014	XII 2015	R	PNRW
	2. Udział w targach edukacyjnych w kraju i za granicą.	X 2014	XII 2015	PNRW	BK D
	3. Nawiązanie stałej współpracy z konsulatami oraz stowarzyszeniami polonijnymi w celu promowania studiów w Uczelni.	I 2015	XII 2015	PNRW PSK	BK D
	4. Opracowanie strony internetowej w językach obcych.	II 2015	VI 2015	PNRW	D (IJO)
	5. Poszerzenie oferty przedmiotów dostępnych w języku angielskim.	I 2015	XII 2015	D	KZ
	6. W konkursach na stanowiska dydaktyczne i administracyjne preferowane będą osoby ze znajomością języka angielskiego.	VIII 2014	XII 2015	PNRW	D

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 5.2.

Corocznie organizowana jest co najmniej jedna konferencja naukowa o zasięgu międzynarodowym lub krajowym.

DZIAŁANIA:

5.2.1. Zostanie opracowany i wdrożony jednolity system wspierania konferencji naukowych.

5.2.2. Zostaną opracowane zasady wspierania publikacji artykułów pokonferencyjnych w punktowanych czasopismach.

5.2.3. Ocena kierowników jednostek podstawowych będzie uwzględniać organizację konferencji naukowych.

Tab. 21. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 5.2.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
5.2.1	1. Opracowanie zasad finansowania i rozliczania konferencji naukowych.	IV 2017	VI 2017	KSR K KW KF	PNRW PBN
	2. Wdrożenie zasad wspierania konferencji naukowych.	X 2017	XII 2017	R PNRW	PBN KF
5.2.2	1. Upowszechnianie bazy informacji o czasopismach punktowanych.	X 2014	II 2015	PNRW	DB
	2. Określenie zasad dofinansowania publikacji w punktowanych czasopismach.	X 2014	II 2015	PNRW	K KW KF
5.2.3	1. W systemie oceny okresowej uwzględniona zostanie organizacja konferencji naukowych.	I 2016	VI 2016	R	KSR PNRW
	2. Uwzględnienie w regulaminie nagród Rektora aktywności w zakresie organizacji konferencji naukowych.	X 2016	X 2020	R	PNRW KNO

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

Opis przedsięwzięć

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO VI UCZELNIA SPEŁNIA FORMALNE WARUNKI DO UZYSKANIA UPRAWNIENÍ AKADEMICKICH

CEL OPERACYJNY 6.1.

Uczelnia ma odpowiednią strukturę organizacyjną, składającą się z wyodrębnionych jednostek podstawowych, które prowadzą kształcenie i badania w dyscyplinie naukowej, w zakresie której można uzyskać uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora.

DZIAŁANIA:

6.1.1. W statucie Uczelni zostaną wprowadzone zasady powoływania podstawowych jednostek organizacyjnych.

6.1.2. Nastąpi zmiana struktury organizacyjnej Uczelni – zostaną utworzone wydziały/instytuty.

6.1.3. Wydziały/instytuty będą monitorowane pod kątem spełniania wymagań upoważniających do wystąpienia o uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora.

6.1.4. Zostanie złożony wniosek/wnioski o nadanie uprawnień akademickich.

Tab. 22. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 6.1.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
6.1.1	1. Analiza aktów prawnych pod kątem możliwości powołania podstawowych jednostek organizacyjnych w Uczelni.	X 2014	II 2015	R	PNRW PSK K
	2. Wprowadzenie zmian w Statucie Uczelni regulujących powoływanie podstawowych jednostek organizacyjnych.	III 2015	V 2015	R S	KSR
6.1.2	1. Analiza dotychczasowej struktury organizacyjnej i przygotowanie propozycji optymalnych zmian skutkujących możliwością przyznania Uczelni praw akademickich.	I 2016	VI 2016	R	K PNRW PSK
	2. Opracowanie i zatwierdzenie projektu nowej struktury organizacyjnej Uczelni.	XI 2016	XII 2016	R	K PNRW PSK

6.1.3	1. Powołanie zespołu ds. wewnętrznej oceny parametrycznej, który ustali kryteria/warunki wymagające monitorowania oraz opracuje właściwą dokumentację wspierającą proces monitorowania.	-	X 2016	R	-
	2. Przeprowadzenie oceny instytutów/wydziałów pod kątem spełniania wymagań kwalifikujących do uzyskania uprawnień (wypełnienie stosownej dokumentacji opracowanej przez zespół ds. wewnętrznej oceny parametrycznej).	X 2016	XII 2018	R	ZZ
	3. Wyłonienie co najmniej jednego wydziału/instytutu, spełniającego wymagania upoważniające do wystąpienia o uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora.	I 2019	II 2019	R	ZZ
6.1.4	1. Podjęcie uchwały przez radę jednostki o wystąpieniu z wnioskiem o nadanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora.	III 2019	VI 2019	R S	-
	2. Opracowanie wniosku o przyznanie uprawnień do nadawania stopnia doktora zgodnie z obowiązującym wzorem dokumentacji.	VII 2019	X 2020	R	ZZ D
	3. Przesłanie wniosku do Centralnej Komisji nadawania stopni i tytułów naukowych zgodnie z obowiązującą procedurą.	XI 2020	XII 2020	R	PNRW

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

CEL OPERACYJNY 6.2.

Uczelnia dysponuje odpowiednią kadrą akademicką, uprawniającą do nadawania stopnia naukowego doktora, przynajmniej w zakresie jednej dyscypliny naukowej.

DZIAŁANIA:

- 6.2.1. Zostanie wypracowany motywacyjny system pozyskiwania na podstawowe miejsce pracy samodzielnych pracowników o uznanym dorobku naukowym w priorytetowej dyscyplinie.
- 6.2.2. Zostanie zintensyfikowane wspomaganie rozwoju naukowego własnych pracowników w dyscyplinach priorytetowych dla Uczelni.
- 6.2.3. Zostanie przygotowany program wejścia na listę jednostek otrzymujących dotację na działalność statutową w zakresie nauki (ocena parametryczna).
- 6.2.4. W oparciu o utworzone zespoły badawcze zostanie zbudowany racjonalny program tworzenia laboratoriów naukowych oraz pozyskiwania aparatury badawczej (w tym ze środków pozabudżetowych).
- 6.2.5. Zostanie przygotowany program rozwoju badań naukowych (merytoryczne i finansowe wspomaganie aplikowania o przyznanie projektów badawczych, przystępowanie do krajowych i międzynarodowych sieci naukowych oraz regionalnych klastrów, pozyskiwanie partnerów do realizacji projektów badawczych, celowych, rozwojowych).

Tab. 23. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 6.2.

Nr	Przedsięwzięcie	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia*	Podmiot odpowiedzialny	Podmiot współodpowiedzialny
6.2.1	1. Wypracowanie zasad przyjmowania na podstawowe miejsce pracy samodzielnych pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem warunków płacowych.	I 2016	V 2016	R K	KW KDSO
	2. Wprowadzenie zasad różnicowania w zakresie określania wysokości pensum.	V 2016	VI 2016	R S	K KW KDSO
	3. Wypracowanie z władzami samorządowymi z obszaru oddziaływania Uczelni zasad wspierania przez samorzady samodzielnych pracowników o uznanym dorobku naukowym zatrudnianych na podstawowym miejscu pracy.	I 2016	XII 2016	R K	PNRW PSK

6.2.2	1. Wzmocnienie motywacyjnej funkcji własnego funduszu stypendialnego.	I 2016	XI 2020	R	K
	2. W regulaminie oceny okresowej pracowników wysoko punktowane będzie zdobycie stopnia lub tytułu naukowego i aktywność naukowa pracowników.	I 2016	VI 2016	R S	PNRW KNO
	3. Wzmocnienie motywacyjnej funkcji nagród Rektora za rozwój naukowy.	X 2016	X 2020	R	PNRW KNO
	4. Wprowadzenie zapisu do zakresów obowiązków pracowników samodzielnych o obowiązku pełnienie funkcji opiekuna pracy doktorskiej realizowanej przez pracownika Uczelni	I 2016	VI 2016	R	D KDSO
6.2.3	1. Powołanie zespołu ds. wewnętrznej oceny parametrycznej, odpowiedzialnego za opracowanie programu wejścia Uczelni na listę jednostek otrzymujących dotację na działalność statutową w zakresie nauki	-	I 2018	R	PBN
	2. Opracowywanie dokumentacji niezbędnej dla kategoryzacji podstawowych jednostek (ocena parametryczna).	II 2018	VI 2020	R	ZZ PNRW
6.2.4	1. Analiza i wybór priorytetowych dla Uczelni obszarów badań naukowych.	I 2016	XII 2016	PNRW K	PBN D ZZ
	2. Opracowanie programu utworzenia laboratoriów naukowych i badawczych.	I 2017	XII 2017	PNRW K	PBN D ZZ
	3. Pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych umożliwiających wdrożenie programu utworzenia laboratoriów naukowych oraz wyposażenia w aparaturę badawczą.	I 2018	XII 2020	PNRW K	PBN ZZ KWL
6.2.5	1. Analiza i ocena możliwości podjęcia tematyki badawczej, uznawanej za wiodącą na szczeblu krajowym i/lub UE uwzględniającej potrzeby organizacji gospodarczych, jednostek samorządu terytorialnego, regionalnych klastrów itp.	VI 2017	XII 2017	PNRW	PBN ZZ
	2. Przygotowanie programu rozwoju badań naukowych.	I 2018	XII 2019	PNRW PBN	ZZ

* Dokładne wyjaśnienia na s. 29 (tekst pogrubioną czcionką).

Źródło: Opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Efektywne wdrożenie Strategii Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu na lata 2014 – 2020 jest kluczowym elementem długofalowego sukcesu Uczelni. Przygotowany program wdrożeniowy stanowi zaś podstawę wieloletniej koncepcji funkcjonowania, a także rozwoju PWSZ i jest dokumentem niezbędnym z punktu widzenia prawidłowej realizacji założeń Strategii.

Przyjęta forma opracowania dokumentu wdrożeniowego PWSZ w Nowym Sączu stanowi zwarty opis przedsięwzięć oraz terminów ich realizacji, wraz ze wskazaniem stopnia pilności wykonania poszczególnych zadań. Określa tym samym sposób, w jaki Uczelnia powinna realizować swoją wizję i misję, poprzez dążenie do osiągnięcia określonych w Strategii celów strategicznych i operacyjnych, przy wykorzystaniu zaangażowania kapitału ludzkiego, jak również wszelkich dostępnych zasobów materialnych i finansowych.

Realizacja założeń Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu na lata 2014 – 2020 pozwoli na doskonalenie funkcjonowania Uczelni oraz przyczyni się do jej sukcesów w przyszłości przekładających się na wysoką pozycję naukową i dydaktyczną m.in. poprzez:

- zapewnienie absolwentom osiągnięcia pozycji konkurencyjnej na rynku pracy;
- kreowanie procesów innowacyjnego rozwoju otoczenia;
- rozwój badań naukowych;
- modernizację bazy materialnej Uczelni, zabezpieczającej rosnące potrzeby naukowo badawcze oraz dydaktyczne;
- doskonalenie współpracy z innymi uczelniami krajowymi i zagranicznymi;
- spełnienie formalnych warunków do uzyskania uprawnień akademickich.

Wdrożenie przygotowanej Strategii pozwoli ponadto sprostać trudnym wyzwaniom rozwojowym o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, jakie stoją obecnie przed szkolnictwem wyższym.

Identyfikując potencjalne zewnętrzne zagrożenia dla realizacji Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu, należy przede wszystkim uwzględnić ograniczenia wynikające z obowiązującego prawa, systemu finansowania oraz niżu demograficznego. To właśnie zmniejszająca się w ostatnich latach liczba kandydatów na studia stanowi obecnie podstawowe zagrożenie rozwojowe Uczelni. Niż demograficzny wpływa także negatywnie na kondycję finansową Uczelni, zmniejszając jej dochody, ograniczając jednocześnie wysokość kwot dotacji z budżetu państwa. Prowadzi on też do powstania wzmożonej konkurencji między szkołami wyższymi, spośród których zagrożone są szczególnie te ośrodki, które nie dostosowują poziomu kształcenia do zmieniających się warunków otoczenia oraz nie podnoszą atrakcyjności oferty dydaktycznej.

Kolejnym istotnym wyzwaniem dla Uczelni (szczególnie przy ograniczonych możliwościach finansowych) są zintensyfikowane działania na rzecz pozyskiwania środków (zewnętrznych krajowych i zagranicznych) na finansowanie badań i rozwoju Uczelni, czy też sprostanie wymogom dynamicznie zmieniającego się rynku pracy w kontekście kompetencji uzyskiwanych przez absolwentów Uczelni.

Poważnym zagrożeniem dla realizacji przygotowanej Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu są także bariery wynikające z wewnętrznych uwarunkowań jednostki. Należą do nich w szczególności ograniczone zasoby finansowe Uczelni, niezbędne do

zapewnienia rozwoju zawodowego pracowników, modernizacji i rozbudowy infrastruktury, prowadzenia badań naukowych w różnych dyscyplinach.

Ważną kwestią, która może utrudnić realizację Strategii jest także potencjalny brak zaangażowania pracowników Uczelni w realizację przedsięwzięć rozwojowych oraz ich niewystarczająca aktywność w zakresie zdobywania kolejnych stopni i tytułów naukowych.

Pomimo występowania licznych zagrożeń dla efektywnej realizacji Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu na lata 2014 – 2020, istnieje duża szansa, że jej wdrożenie i wykonanie zaplanowanych działań w ramach określonych celów strategicznych i operacyjnych – umocni Uczelnię, gwarantując jej sukces w niewątpliwie niekorzystnym dla szkół wyższych, okresie funkcjonowania.

Należy pamiętać, że wdrażanie i ewaluacja strategii Uczelni jest procesem ciągłym, powstającym przy udziale nie tylko jej władz, ale także wszystkich pracowników. Realizacja tak dalekosiężnych, niejednokrotnie niełatwych zadań, będzie wymagała bowiem pełnego zaangażowania całej społeczności akademickiej, co bez wątpienia powinno opierać się na utworzonych odpowiednich systemach motywacyjnych, strukturach, właściwej organizacji procesów i zasobów, unormowanych działaniach, jak również zapewnionych odpowiednich narzędziach, służących do ich realizacji.

SPIS TABEL

1. Uporządkowana suma wierszy macierzy	10
2. Uporządkowana suma kolumn macierzy	11
3. Parametryzacja celów operacyjnych	14
4. Działania pilne - okres realizacji 2014 – 2015	19
5. Działania perspektywiczne - okres realizacji 2016– 2020	23
6. Działania cykliczne - okres realizacji 2014 – 2020.....	26
7. Sposób oznaczania działań ze względu na termin realizacji.....	30
8. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 1.1.	32
9. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 1.2.	34
10. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 1.3.	35
11. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 1.4.	37
12. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 2.1.	38
13. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 2.2.	40
14. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 3.1.	42
15. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 3.2.	43
16. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 3.3.	45
17. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 4.1.	46
18. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 4.2.	47
19. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 4.3.	49
20. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 5.1.	50
21. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 5.2.	52
22. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 6.1.	53
23. Przedsięwzięcia dla działań celu operacyjnego 6.2.	55

SPIS RYSUNKÓW

1. Schemat przygotowania Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu	5
2. Drzewo celów Strategii Rozwoju PWSZ w Nowym Sączu.....	7