STRATEGIA ROZWOJU
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
W NOWYM SĄCZU
NA LATA 2014 – 2020

Nowy Sącz, 2014

Zespół opracowujący „Strategię rozwoju PWSZ w Nowym Sączu na lata 2014-2020”

doc. dr Marek Reichel - przewodniczący
mgr Halina Kociubińska
prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz
Anita Maciejczyk
mgr Jacek Mazanec
prof. dr hab. inż. Zbigniew Ślipek
dr hab. inż. Andrzej Woźniak prof. PWSZ
dr hab. Zdzisława Zacłona prof. PWSZ
inż. Zbigniew Zieliński

SŁOWO OD REKTORA

Oddajemy w Państwa ręce dokument, który wyznacza perspektywiczne kierunki rozwoju PWSZ w Nowym Sączu na lata 2014 – 2020. Do opracowania projektu strategii zaprosiłem zespół doświadczonych pracowników i przedstawiciela studentów, którzy doskonale znają uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne funkcjonowania naszej Uczelni. W wyniku intensywnych prac analityczno-prognostycznych określone zostały cele strategiczne, operacyjne, a także zbiór działań i decyzji, które warunkują systematyczny rozwój uczelni rozpoznawalnej i konkurencyjnej na regionalnym rynku edukacyjnym.

Po zatwierdzeniu Strategii przez Senat, przychodzi czas na wdrażanie w życie jej zapisów. Są to zapisy odważne, o dobrze rozłożonych akcentach rozwojowych, a zarazem możliwe do zrealizowania – na miarę naszych ambicji i marzeń. Jestem głęboko przekonany, że zaangażowanie się całej Społeczności Uczelni w to przedsięwzięcie pozwoli sprostać wielu nowym wyzwaniom, z którymi przyjdzie nam się zmierzyć w niedalekiej już przyszłości. Wierzę, że nie zabraknie nikogo przy realizacji naszego wspólnego, zbiorowego obowiązku, jakim jest urzeczywistnianie szczytnej i ambitnej wizji PWSZ.

Jako odpowiedzialny za opracowanie tego dokumentu, pragnę złożyć podziękowanie zarówno członkom zespołu, jak i tym wszystkim, którzy przyczynili się do jego powstania.

Prof. dr hab. inż. Zbigniew Ślipek
Rektor

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 5
Rola wiedzy w kształtowaniu kariery zawodowej młodzieży 6
I. Synteza diagnozy 8
II. Analiza SWOT 28
III. Wizja 32
IV. Misja 33
V. Cele strategiczne i operacyjne 34
VI. Wpisanie się strategii w programy regionalne i lokalne 48
VII. Wdrażanie i monitoring strategii. Zarys przedsięwzięć 52

WPROWADZENIE

Prace nad strategią zainicjowało Zarządzenie Nr 105/2012 Rektora Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu z dnia 31 grudnia 2012 r. w sprawie powołania Komisji ds. opracowania strategii rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu na lata 2014 – 2020.

W pierwszym etapie prac zdecydowano o przygotowaniu diagnozy, w której przedstawiono aktualny poziom rozwoju Uczelni uwzględniający skuteczność dotychczas obowiązującej strategii rozwoju (na lata 2007 – 2013). Struktura dokumentu obejmowała siedem, istotnych dla działalności Uczelni, obszarów: uwarunkowania zewnętrzne, funkcjonowanie Uczelni, kształcenie, rozwój kadry, działalność naukową i badawczą, współpracę z podmiotami krajowymi i zagranicznymi oraz ocenę wdrażania poprzedniej strategii.

Diagnozę przygotowano w oparciu o bogaty zestaw danych statystycznych, sięgających często do początku istnienia Uczelni. Istotne dla wyspecyfikowania dalszych planów rozwojowych Uczelni było przedstawienie prognoz dotyczących procesów demograficznych.

Analiza zebranego materiału statystycznego umożliwiła przygotowanie analizy SWOT oraz określenie uwarunkowań sprzyjających i ograniczających rozwój Uczelni w trzech przekrojach problemowych: zarządzanie Uczelnią, dydaktyka oraz nauka i rozwój.

Całościowo opracowana diagnoza, licząca ponad 100 stron tekstu, stanowi odrębny dokument analityczny. W niniejszym dokumencie strategii zamieszczono jedynie jej syntezę.

Kolejny etap prac został poświęcony przygotowaniu wizji i misji Uczelni. Efektem dyskusji członków zespołu było zbudowanie struktury celów wg schematu:

W strukturze tej określono 6 celów strategicznych i 16 celów operacyjnych. Mają one zostać osiągnięte poprzez realizację szczegółowo określonych działań.

Zarówno rozwinięta diagnoza, jak i część projekcyjna strategii przygotowane zostały w oparciu o kolejne spotkanie Zespołu ds. Strategii, na których dyskutowane były wyniki prac cząstkowych i ustalane zadania na kolejne etapy prac.

Ważnym elementem przygotowania strategii rozwoju Uczelni było przeprowadzenie konsultacji z dyrektorami instytutów. Tekst dokumentu został również przekazany do dyskusji pracownikom Uczelni.

ROLA WIEDZY W KSZTAŁTOWANIU KARIERY ZAWODOWEJ MŁODZIEŻY

Punktem wyjścia do zrozumienia coraz wyraźniej i dotkliwiej doświadczanych przemian wynikających z globalizacji jest świadomość, że postęp naukowo – techniczny w informatyce i telekomunikacji ukazuje perspektywę przyszłości w nowych kontekstach, uwarunkowaniach i wyzwaniach.

W globalnym społeczeństwie informacyjnym oczekuje się obywatela wykorzystującego niezbędne narzędzia teleinformatyczne, oraz komunikującego się drogą elektroniczną z ludźmi różnych kultur, obywatela uczącego się przez całe życie, bo w dynamizmie współczesnych zmian dezaktualizacja wiedzy postępuje bardzo szybko, a także obywatela tworzącego nowe produkty i usługi na potrzeby gospodarki i społeczeństwa. Ten model, ułożony w kolejności rosnących kompetencji obywateli oparty jest na założeniu, że wymienione kompetencje wzajemnie się dopełniają i tworzą spójną strukturę. Kluczowym elementem uczestnictwa w globalnym społeczeństwie obok kultury jest edukacja na wszystkich poziomach i szczeblach kształcenia. Ludzie wykształceni lepiej rozumieją zachodzące wokół zjawiska, korzystają z nowych możliwości, zmieniają styl pracy i styl życia. Łatwiej adaptują się do wymagań, szybciej pokonują bariery mentalnościowe i chętniej podejmują wysiłki zmierzające do własnego rozwoju, dlatego wykształcenie społeczeństwa nie jest traktowane jako wyłącznie indywidualna sprawa uczących się, ale jako strategiczne zadanie państwa.

Uczenie się dotyczy całego ludzkiego istnienia, chociaż z różną intensywnością i w różnym tempie uczymy się w kolejnych etapach osobistego rozwoju. Obecnie uznaje się, że uczenie się to rodzaj postawy wobec wiedzy i wobec życia, bo nie jest ono ograniczone wiekiem, a z praktycznego punktu widzenia nabywanie nowych zachowań ma swoje źródło przede wszystkim w rozbudzaniu potrzeb i świadomości obywateli. Ogólne cele kształcenia – filary edukacji – wyjaśniają sens uczenia się. Uczymy się bowiem po to „aby wiedzieć, działać, żyć wspólnie i aby być" (raport J. Delorsa).

Na tle tych rozważań nie ulega wątpliwości, że szkoły wyższe odgrywają znaczącą rolę w osiąganiu zaplanowanych, narodowych celów strategicznych, w budowaniu kapitału intelektualnego i społecznego kraju. Szczególna rola, przygotowania społeczeństwa wiedzy, przypada tu nauce i edukacji, a wiedzy, rozumianej jako ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania, przypisuje się rolę wyjątkową.

Wiedza to wytwór niematerialny, to model myślowy, który odnosi się do intelektu człowieka. Związana jest z jego sposobem doświadczania rzeczywistości i z preferowanym systemem wartości. Jest ona ważną podstawą kapitału intelektualnego, pozwalającego wprowadzić innowacyjne zmiany, nowe lub lepsze rozwiązania przynoszące korzyści, dlatego staje się istotnym czynnikiem determinującym tempo i poziom rozwoju gospodarki. Uznaje się, że czynnikiem przewagi komunikacyjnej jest właśnie wiedza. W nowoczesnej gospodarce docenia się wiedzę, jest ona niezaprzeczalnym dorobkiem intelektualnym każdej organizacji i cenną jej wartością.

Określenia „gospodarka oparta na wiedzy” czy „gospodarka wiedzy” są dowodem na to, że tworzenie wiedzy, zarządzanie wiedzą, jej przekazywanie, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem jest synergicznie związane z postępem.

Duża zmienność życia, szybkie tempo przemian we wszystkich dziedzinach spowodowały rozwój szkolnictwa wyższego oraz wzrost świadomej konieczności zmian w strukturze i zarządzaniu szkołą wyższą. Spojrzeniu na edukację w wymiarze probabilistycznym, przewidywaniu oczekiwań i wymogów w kontekście Europy i świata towarzyszy dbałość o wysoką jakość kształcenia, w tym o jasno określone kompetencje, które są ważną cechą zawodu, charakteryzują kwalifikacje ludzi i gwarantują profesjonalizm. Zapewnianie dobrej jakości to myślenie i działanie w kierunku efektów wiarygodnych, weryfikowalnych i identyfikujących mocne strony.

Właśnie taki system opisu mają Krajowe Ramy Kwalifikacji, które są kompatybilne z edukacyjną przestrzenią europejską. W trzech grupach deskryptorów ujęte są przejrzyście sklasyfikowane efekty. W grupie pierwszej znajduje się wiedza, jako zbiór faktów, teorii, zasad i praktyki charakterystycznej dla konkretnej dziedziny nauki. Drugą grupę stanowią umiejętności określane w ujęciu kognitywnym. Obejmują one logiczne, kreatywne i intuicyjne myślenie oraz zdolności do stosowania wiedzy w praktyce – w realizacji zadań i rozwiązywaniu problemów. Trzecia grupa zawiera omówienie kompetencji w aspekcie zdolności osobistych i społecznych, postaw odpowiedzialności i samodzielności, które przekładają się na zachowania wobec nauki, pracy czy kariery zawodowej.

Realizacja tych ambitnych i realistycznych celów inspiruje uczelnię do takich sposobów kształcenia, które rozwijają wiedzę, umiejętności i postawy konieczne dla efektywnej praktyki, oparte na budowaniu doświadczeń wiążących teorię z praktyką. Aktualizacja programów kształcenia, korelacja dyscyplin, nowoczesna baza dydaktyczna, multimedialne i polimetodyczne kształcenie oraz więzi uczelni z podmiotami gospodarczymi są dowodem na to, że jej pracownicy doceniają znaczenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych.

Studenci mają możliwość kształtowania w trakcie studiów wizji swojej kariery zawodowej. Dostęp do programów studiów, organizacja praktyk zawodowych, utrzymywanie stałej współpracy z pracodawcami dają im szanse pogłębiania wiedzy, nabywania umiejętności i kreowania postaw. Te działania są kompatybilne z rozumieniem kariery zawodowej jako ścieżki zawodowego rozwoju, którą rozpatrywać można w ujęciu materialnym i psychologicznym. W wymiarze materialnym mówimy o kwalifikacjach i doświadczeniu, zaś w psychologicznym o satysfakcji, zdobyciu szacunku i uznania. Wychodzenie uczelni naprzeciw potrzebom świadomego planowania osobowego rozwoju w kontekście zawodu widoczne jest też w działalności studenckich kół naukowych, współpracy międzynarodowej i samorządności młodzieży studiującej. Realizacja prac badawczych, prowadzenie badań, możliwość publikacji artykułów to mocne atuty uczelni, poparte jej demokratyzacją życia, ideą podmiotowości i wspieraniem aktywności poznawczej. Wyposażenie studentów w aktualną wiedzę, zapoznanie ich z mechanizmami rynku i oczekiwaniami pracodawców umożliwi im funkcjonowanie w życiu zawodowym i społecznym. Przygotowanie do pracy zawodowej obejmuje także wymiar aktywnej postawy obywatelskiej, która przyczynia się do samorealizacji i rozwijania tożsamości osobowej.

Na koniec warto podkreślić, że umiejętności, kompetencje, aktywność, relacje z innymi osobami i otoczeniem, istnieją dzięki posiadaniu przez człowieka wiedzy i wpisują się w koncepcję twórczych orientacji zawodowych.

I. SYNTEZA DIAGNOZY

Diagnozę funkcjonowania Uczelni przeprowadzono analizując 7 obszarów problemowych:

1. Uwarunkowania zewnętrzne.
2. Funkcjonowanie Uczelni.
3. Kształcenie.
4. Pracownicy Uczelni.
5. Działalność naukowa i badawcza.
6. Współpraca z podmiotami krajowymi i zagranicznymi.
7. Ocena wdrażania poprzedniej strategii.

Poniżej przedstawiono syntezę przeprowadzonych analiz. W ramach poszczególnych obszarów problemowych zidentyfikowano problemy cząstkowe, których ocena (w formie tezy) rozpoczyna każdy z punktów. Dalej następuje uzasadnienie sformułowanej oceny.

Niniejszy tekst jest syntezą szczegółowej diagnozy, która została przedstawiona w odrębnym dokumencie.

UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE

Liczba studentów w Polsce i w województwie małopolskim

1. ***Województwo małopolskie zajmuje piąte miejsce pod względem liczby szkół wyższych***. W roku akademickim 2002/2003 (w niniejszej analizie przyjęto, że rokiem bazowym będzie rok akademicki 2002/2003) funkcjonowało w Polsce 367 szkół wyższych. W następnych latach zanotowano wysoką dynamikę wzrostu w zakresie powoływania kolejnych uczelni. Najwięcej, bo 454 szkół wyższych funkcjonowało w roku akademickim 2009/2010. W latach 2010 – 2013 liczba szkół wyższych była na stałym poziomie (453). Większość uczelni wyższych to szkoły niepubliczne (328). W województwie małopolskim w pierwszym badanym okresie funkcjonowało 28 uczelni wyższych. W latach 2005 – 2008 liczba szkół wyższych wzrosła do poziomu 34. Od roku akademickiego 2009/2010 na terenie Małopolski działają 33 uczelnie. W roku akademickim 2012/2013 najwięcej szkół wyższych funkcjonowało w województwach mazowieckim i śląskim. Małopolska zajmuje pod tym względem piąte miejsce.
2. ***Dla przedstawienia tendencji panujących w szkolnictwie wyższym bardziej istotny jest przyrost liczby studentów aniżeli liczba i dynamika wzrostu liczby uczelni***. Biorąc pod uwagę rok akademicki 2012/2013 ogólna liczba studentów w Polsce wynosiła 1675,8 tys. Najwięcej studentów studiuje w województwie mazowieckim. Małopolska plasuje się pod tym względem na drugim miejscu (203 tys.).
3. ***Dynamika zmian liczby studentów w województwie małopolskim jest wyższa aniżeli w całym kraju***. W Polsce wzrost ogólnej liczby studentów następował z poziomu 1789,1 tys. w roku bazowym do 1940,0 tys. w roku akademickim 2005/2006. Dynamika wzrostu liczby studentów wynosiła w tym okresie 108,4. Kolejne lata charakteryzują się spadkiem liczby studentów. Miały na to wpływ przede wszystkim uwarunkowania demograficzne.

Szczególnie należy zwrócić uwagę na lata 2011 – 2012, w których liczba studentów była niższa niż w roku akademickim 2002/2003 (odpowiednio 1736,6 i 1675,8 tys.). W Małopolsce natomiast sytuacja przedstawia się korzystniej. Liczba studentów w stosunku do roku akademickiego 2002/2003 (164,8 tys.) systematycznie wzrastała aż do roku 2009/2010 – (212,0 tys.) (współczynnik dynamiki 128,7). W kolejnych latach nastąpił spadek liczby studentów. W roku akademickim 2012/2013 współczynnik dynamiki był na poziomie 123,2% (203,0 tys. studentów) w stosunku do roku 2002/2003. Warto zaznaczyć, że liczba studentów w całym analizowanym okresie nie spadła poniżej poziomu z roku bazowego, jak to miało miejsce w całym kraju.

4. ***Odmiennie, aniżeli miało to miejsce w skali krajowej, liczba studentów uczelni publicznych w Małopolsce do roku akademickiego 2012/2013 niemal stale rosła***. Liczba studentów uczelni publicznych w Polsce wzrastała w okresie 2002/2003 – 2004/2005 z 1260,2 do 1330,7 tys. osób. Kolejne lata to ich sukcesywny spadek. Od roku akademickiego 2008/2009 do 2012/2013 poziom studentów w Polsce był niższy niż w roku akademickim 2002/2003. W ostatnim, analizowanym roku liczba studentów uczelni publicznych wynosiła 1217,0 tys. osób. W Małopolsce wzrost liczby studentów uczelni publicznych następował niemal w całym, analizowanym okresie. W roku akademickim 2012/2013 liczba studiujących w uczelniach publicznych województwa małopolskiego wynosiła 164,1 tys. osób.
5. ***Gwałtowanie spada liczba studentów uczelni niepublicznych w Polsce i województwie małopolskim***. Odmiennie kształtuje się dynamika zmian liczby studentów studiujących w uczelniach niepublicznych. W Polsce wzrost liczby studentów następował w latach 2002/2003 – 2007/2008 z poziomu 528,8 do 660,5 tys. osób. Od roku 2008/2009 liczba studentów zaczęła stosunkowo szybko spadać, by w roku akademickim 2012/2013 osiągnąć wielkość 459,0 tys. osób (mniej niż w roku bazowym 2002/2003). W Małopolsce sytuacja kształtowała się nieco korzystniej. Lata 2002/2003 – 2009/2010 to okres szybkiego wzrostu liczby studentów (z 26,3 do 50,9 tys. osób). Dopiero od roku 2010/2011 nastąpił spadek liczby studentów. W roku akademickim 2012/2013 ich liczba wynosiła 38,9 tys. Warto zaznaczyć, że niekorzystne uwarunkowania demograficzne są bardziej odczuwalne w całym kraju aniżeli w Małopolsce, gdzie liczba studentów uczelni niepublicznych w badanym okresie nie spadła poniżej poziomu odnotowanego w roku akademickim 2002/2003, a współczynnik dynamiki wyniósł 147,6%.
6. ***Zarówno w Polsce, jaki i w województwie małopolskim, stale rośnie liczba studentów stacjonarnych***. W roku akademickim 2002/2003 liczba studentów stacjonarnych w Polsce wynosiła 819,9 tys. osób. Wzrost liczby studentów stacjonarnych następował w latach 2002/2003 – 2005/2006 (współczynnik dynamiki w ostatnim roku wynosił 115,2). W kolejnych trzech latach zaobserwowano nieznaczny spadek liczby studentów stacjonarnych (w roku akademickim 2008/2009 współczynnik dynamiki był na poziomie 111,9 w stosunku do roku akademickiego 2002/2003). Od roku 2009/2010 liczba studentów stacjonarnych w Polsce rosła, by w roku 2012/2013 osiągnąć poziom 969,7 tys. osób (dynamika 118,3). Warto zaznaczyć, że studenci studiów stacjonarnych uczelni publicznych w roku akademickim 2002/2003 stanowili 86% wszystkich studentów studiów stacjonarnych. W roku akademickim 2012/2013 odsetek ten wyniósł 91%. W województwie małopolskim liczba studentów stacjonarnych w całym badanym okresie stale wzrastała z poziomu 93,2 do 131,1 tys. Współczynnik dynamiki w roku akademickim 2012/2013 osiągnął poziom 140,8 w stosunku do roku bazowego

2002/2003. Studenci studiów stacjonarnych w uczelniach publicznych, w pierwszym badanym okresie stanowili 89% wszystkich studentów stacjonarnych, podczas gdy w roku akademickim 2012/2013 – 91%.

7. ***Od roku akademickiego 2008/2009 gwałtowanie spada zainteresowanie studiowaniem w formie niestacjonarnej***. W latach 2002/2003 – 2008/2009, zarówno w Polsce jak i w województwie małopolskim, obserwowano wzrost liczby studentów studiów niestacjonarnych. W tym okresie w Polsce liczba studentów wzrosła z 871,7 do 993,8 tys. osób, jednakże w kolejnych latach następował spadek liczby studentów tej formy kształcenia. Na koniec badanego okresu liczba studentów niestacjonarnych ukształtowała się na poziomie 706,1 tys. osób. Odsetek studentów niestacjonarnych uczelni publicznych w roku akademickim 2002/2003 wyniósł 56%, a w roku akademickim 2012/2013 – 47%. W województwie małopolskim, w okresie wzrostu, liczba studentów niestacjonarnych osiągnęła poziom 92,5 osób (z 64,3 tys.). W roku akademickim 2012/2013 liczba studentów niestacjonarnych w Małopolsce osiągnęła poziom 71,8 tys. osób. W roku 2002/2003 w naszym regionie odsetek studentów niestacjonarnych studiujących w uczelniach publicznych stanowił 75% wszystkich studentów niestacjonarnych, w roku 2012/2013 – 62%. Mimo obserwowanego w ostatnich latach spadku liczby tych studentów warto odnotować, że w województwie małopolskim sytuacja przedstawia się nieco korzystniej niż w całym kraju. W Małopolsce współczynnik dynamiki w roku akademickim 2012/2013 wyniósł 111,7, podczas gdy w Polsce w ostatnich analizowanych latach odpowiednio 90,6 i 81,0 (mniej studentów niestacjonarnych niż w roku bazowym 2002/2003).

Analiza demograficzna

8. ***Dla przeprowadzenia analizy wpływu otoczenia na działania w obszarze kształcenia Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu istotne jest nakreślenie tendencji demograficznej w Polsce i województwie małopolskim***.
9. ***Niepokojące są prognozy zmian liczby ludności w Polsce***. W latach 1995 – 2012 liczba ludności w Polsce wahała się w przedziale 38,1 – 38,7 mln osób. W ostatnich trzech latach liczba ludności utrzymywała się na poziomie 38,5 mln osób. Niepokojąca w tym zakresie jest jednak prognoza liczby ludności w Polsce w kolejnych latach. W 2015 roku liczba ludności w Polsce spadnie do poziomu 38,0 mln osób. W kolejnych latach liczba ta będzie nadal spadać, by w 2035 roku osiągnąć pułap 36,0 mln osób.
10. ***Gwałtownie spada liczba urodzeń w Polsce***. W 1995 roku liczba urodzeń w Polsce była na poziomie 427,9 tys. osób. Do 2003 roku liczba urodzeń zmalała do poziomu 352,6 tys. osób. W latach 2004 – 2009 nastąpił wzrost do poziomu 416,8 tys. osób. Od 2010 roku następuje stałe obniżanie się poziomu urodzeń w Polsce. W 2012 roku urodziło się w Polsce 378,9 tys. osób. Niekorzystną tendencję demograficzną, wyrażoną prognozą liczby ludności w Polsce, wzmacnia przewidywany w następnych latach spadek liczby urodzeń (do poziomu 272,5 tys. osób w 2035 roku).
11. ***Do 2025 roku będzie następował spadek liczby potencjalnych kandydatów na studia***. Ważnym z punktu widzenia analizy demograficznej jest określenie struktury wiekowej ludności w Polsce. Szczególnie interesujące jest przedstawienie zmian dotyczących liczby osób w wieku 19-24 lat, a więc potencjalnych kandydatów na studia. Analiza struktury wiekowej ludności wyraźnie wskazuje, że w Polsce udział osób w tym wieku

będzie w przyszłości maleć. W 2010 roku udział tej grupy wiekowej był na poziomie 8,8%. Prognozy wskazują, że do 2025 roku udział ten zmaleje do 5,7%. Dopiero po 2025 roku nastąpi wzrost udziału osób w wieku 19-24 (do 6,4% w 2030 roku i do 6,7% w 2035 roku). Na uwagę zasługuje udział ludności w wieku powyżej 60. roku życia w ogólnej liczbie ludności. W 2010 roku grupa ta stanowiła 19,6% ludności ogółem, w 2035 roku prognozuje się udział tej grupy na poziomie 30%. Stanowi to ważną informację, wskazującą na szybkie starzenie się polskiego społeczeństwa.

12. ***Sytuacja demograficzna w województwie małopolskim jest korzystniejsza niż w kraju.*** W latach 1995 – 2012 obserwowano stały wzrost liczby mieszkańców - z poziomu 3190,2 do 3354,1 tys. osób. Niepokojące prognozy w zakresie demografii Małopolski dotyczą lat 2014 – 2019. W tym okresie najmniejsza liczba ludności przypadnie na rok 2015 (3338,0 tys. osób). Prognozy na lata 2020 – 2025 pokazują, że liczba ludności będzie rosnąć. Kolejny spadek przewiduje się po 2025 roku.
13. ***Jak wykazano wyżej, Polskie społeczeństwo starzeje się***. Ten postępujący proces ma następujące cechy – wzrasta udział osób w wieku ponad 60 lat w ludności ogółem, wydłuża się długość życia mieszkańców, a liczba urodzeń spada. W województwie małopolskim w 2012 roku urodziło się 34,7 tys. dzieci. Liczba urodzeń do 2015 roku wzrośnie do poziomu 36,0 tys. Po 2015 roku prognozuje się gwałtowany spadek liczby urodzeń – do poziomu 25,5 tys. osób w 2035 roku. Oznacza to, że wzrost liczby ludności nie przełoży się na wzrost liczby potencjalnych kandydatów na studia (osób w wieku 19 – 24).
14. ***W Małopolsce spada liczba osób w wieku 19 – 24 lat***. Interesująca jest analiza struktury wiekowej ludności województwa małopolskiego, a szczególnie tendencja panująca w grupie wiekowej 19-24 lat. Udział osób tej grupy w latach 1995 – 2008 był na poziomie 10% - 11%. W latach 2009 – 2012 udział ten utrzymywał się na poziomie 9%. Prognozy przewidują, że wskaźnik ten będzie się obniżał w kolejnych latach, by w 2025 roku osiągnąć poziom 6%. Na 2030 i 2035 rok prognozy przewidują wzrost udziału tej grupy wiekowej do 7%. Przekładając powyższe informacje na liczby bezwzględne, warto zaznaczyć, że od 2004 roku (346,5 tys. osób) liczba osób w wieku 19 – 24 lat spadała i w 2012 roku wyniosła 294,0 tys. Prognozy do 2025 są niepokojące. Przewiduje się dalszy spadek liczby osób w tej grupie wiekowej – do 206,6 tys. osób w 2025 roku. Na lata 2030 i 2035 prognozy wskazują wzrost tej liczby – odpowiednio do poziomu 223,7 i 232,0 tys. osób.
15. ***Obszar oddziaływania Uczelni stanowi Nowy Sącz i 3 powiaty: nowosądecki, limanowski i gorlicki.*** Z punktu widzenia ciągłości kształcenia w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nowym Sączu, istotna jest analiza procesów demograficznych na obszarze oddziaływania Uczelni. Analiza miejsca zamieszkania studentów Uczelni wskazuje, że obszarem tym jest miasto Nowy Sącz oraz powiaty: nowosądecki, limanowski i gorlicki.
16. ***Nie spada liczba ludności w obszarze oddziaływania Uczelni***. Biorąc pod uwagę ludność całego tego obszaru można wskazać, że w latach 1995 – 2012 liczba ta sukcesywnie wzrastała z poziomu 488,6 do 531,4 tys. osób. Prognoza pokazuje, że do 2015 roku nastąpi nieznaczny spadek liczby ludności – do poziomu 526,4 tys. osób. Od 2015 do 2025 ma nastąpić wzrost liczby ludności do 535,2 tys. osób. Po tym roku nastąpi kolejne nieznaczne obniżenie liczby ludności do poziomu zbliżonego do 2012 roku. Analizując zmienność liczby ludności należy pamiętać o wzrastającej długości życia mieszkańców,

co może nie przełożyć się na wzrost liczby ludności w wieku 19-24, a w szczególności w wieku 19 lat, czyli na osoby, które potencjalnie mogą wybrać miejsce studiowania w PWSZ w Nowym Sączu.

17. ***W obszarze oddziaływania Uczelni spada liczba urodzeń***. Analiza demograficzna wskazuje na niepokojące dane dotyczące liczby urodzeń. Liczba ta w czterech powiatach, w latach 1996 – 2004, sukcesywnie spadała. Od 2005 do 2010 roku zaobserwowano wzrost do poziomu 6995 osób. Po roku 2010 liczba urodzeń znów spadła (w 2012 roku wyniosła 6267 osób). Wspomniany spadek dotyczy wszystkich powiatów.
18. ***Spada liczba osób w wieku 19 – 24 lat we wszystkich czterech powiatach***. Badając udział osób w wieku 19-24 lat, w ludności ogółem czterech powiatów można zauważyć, że w latach 1995 – 2011 utrzymywał się on na poziomie ok.10%. W roku 2012 udział ten zmalał do 9%. Stan taki ma utrzymywać się do 2015 roku. W kolejnych latach nastąpi jego stopniowe zmniejszanie: do 7% w 2020 roku oraz do 6% w 2025 roku. Lata 2030 i 2035 będą charakteryzować się stabilizacją liczebności tej grupy wiekowej na poziomie około 7%. Odnosząc przedstawione informacje do wartości bezwzględnych można wskazać, że liczba osób w wieku 19 – 24 lat w okresie 1995 – 2006 wzrastała z 45,8 do 54,0 tys. W kolejnych latach sukcesywnie malała do poziomu 50,3 w 2012 roku. Prognozy na kolejne lata są niepokojące. W 2015 roku liczba ta spadnie do 45,0 tys. osób. Najmniej osób w tym wieku będzie w 2025 roku (34,1 tys.). Na lata 2030 i 2035 szacuje się przyrost w tej grupie wiekowej – odpowiednio do poziomu 36,5 i 37,8 tys. osób.
19. ***Na obszarze oddziaływania Uczelni spada liczba osób w wieku 19 lat***. Z punktu widzenia obserwowanego powszechnie spadku zainteresowania studiami niestacjonarnymi warto przeanalizować szczegółowo grupę osób w wieku 19 lat. Są to w zasadzie absolwenci szkół ponadgimnazjalnych, a więc potencjalni kandydaci na studia stacjonarne w PWSZ w Nowym Sączu. W okresie 1995 – 2004 liczba osób w wieku 19 lat wzrastała z poziomu 8407 do 9408 osób. Kolejne lata przyniosły spadek tej liczby do 8380 osób w 2011 roku oraz do 7899 osób w 2012 roku. Tendencja taka niewątpliwie przełoży się na dalszy spadek liczby osób w tym wieku w kolejnych latach – najprawdopodobniej do 2025 roku.
20. ***Do 2013 roku poprawiał się współczynnik zdawalności matur***. Kolejna analiza obejmie liczbę osób, które przystąpiły i zdały maturę w szkołach ponadgimnazjalnych, funkcjonujących na obszarze oddziaływania Uczelni. Ważna będzie również analiza zdawalności matur przez osoby zamieszkujące na tym obszarze. Liczba absolwentów tych szkół, potencjalnych kandydatów na studia, w latach 2009 – 2011 zmalała z 5500 do 4788 osób. Kolejne dwa lata przyniosły poprawę w tym zakresie i matury z sukcesem zdawało odpowiednio 5281 oraz 5198 osób. W kontekście raczej negatywnych procesów demograficznych, pozytywnym objawem jest poprawa zdawalności matur. Można zatem wnioskować, że mimo spadku liczby osób w wieku 19 lat, liczba potencjalnych kandydatów na studia zwiększy się w stosunku do 2011 roku. Prognozuje się, że liczba osób mogących przystąpić do matury (w wieku 19 lat) będzie jednakże spadać.
21. ***Niekorzystne tendencje demograficzne spowodują w przyszłości zmniejszenie się liczby kandydatów na studia w PWSZ w Nowym Sączu***. Podsumowując, należy stwierdzić, że przedstawiona analiza uwarunkowań zewnętrznych potwierdza ogólnokrajową tendencję do zmniejszania się liczby studentów w perspektywie kilkunastu lat. Jakkolwiek województwo małopolskie wypada korzystnie na tle danych demograficznych krajowych,

to nie należy liczyć na zatrzymanie dużego spadku podaży kandydatów na studia w przyszłości. Wskazuje na to wyraźnie zmniejszająca się liczba młodzieży w wieku 19 – 24 lat. Tendencja ta nie jest tak wyraźna dla Nowego Sącza i trzech powiatów, z których pochodzą studenci PWSZ. Pomimo to, systematyczny spadek liczebności młodzieży (w wieku 19 – 24 lat) w tych rejonach, niewątpliwie przełoży się na ograniczenie podaży kandydatów na studia w PWSZ. Nie zrekompensuje tego spadku poprawa współczynnika zdawalności matur przez młodzież pochodzącą z rejonu oddziaływania Uczelni.

FUNKCJONOWANIE UCZELNI

Struktura Uczelni

22. ***Od początku istnienia Uczelnia dynamicznie się rozwija***ła. Powstała 16.06.1998 r. na bazie funkcjonujących wówczas Kolegium Nauczycielskiego oraz Nauczycielskiego Kolegium Języków Obcych. Równolegle z powstaniem Uczelni, obok Instytutu Pedagogicznego oraz Instytutu Języków Obcych, utworzono Instytut Ekonomiczny. W następnych latach powstawały kolejne instytuty: Techniczny (2000 r.), Zdrowia (2004 r.) oraz Instytut Kultury Fizycznej (2009 r.). Obecnie funkcjonuje 6 instytutów. W Uczelni nie powołano podstawowych jednostek organizacyjnych w rozumieniu ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym. Poza 6 instytutami, w Uczelni funkcjonują Rektorat, Kampus przy ul. T. Kościuszki, Biblioteka oraz Dom Akademicki. Powierzchnia obiektów całej Uczelni wynosi ponad 30 tys. m^2.
23. ***Warunki studiowania w Uczelni są zróżnicowane***. Największą powierzchnię przypadającą na 1 studenta obserwuje się w Instytucie Języków obcych (6,90 m^2). W Instytutach: Kultury Fizycznej, Pedagogicznym i Technicznym, na 1 studenta przypada 2,00 – 3,00 m^2. Najmniejsza powierzchnia na 1 studenta przypada w Instytucie Zdrowia (1,91 m^2) oraz w Instytucie Ekonomicznym (1,58m^2).
24. ***Uczelnia jest wystarczająco zinformatyzowana pod względem obsługi studentów***. Ponadto instytuty wyposażone są w liczne pomoce dydaktyczne: projektory multimedialne (67 szt.), tablice interaktywne (7 szt.), kabiny do tłumaczeń symultanicznych (3 szt.). Nie bez znaczenia jest też posiadanie bardzo nowoczesnej aparatury naukowo-dydaktycznej w laboratoriach Instytutu Technicznego i Instytutu Kultury Fizycznej.

Analiza finansowa

25. ***W latach 1999 – 2012 wzrastały przychody Uczelni***. W pierwszym roku działalności Uczelni przychody ogółem kształtowały się na poziomie 3233,6 tys. zł. Wzrost liczby studentów, a także liczby nauczycieli akademickich przekładał się corocznie na wzrost dotacji podstawowej, która uzupełniana przychodami własnymi pozwoliła na osiągnięcie przychodu ogółem w 2012 roku na poziomie 24842,5 tys. zł.
26. ***Ważnym elementem, przekładającym się na samodzielność finansową Uczelni są przychody uzyskiwane przez Uczelnię z tytułu opłat dydaktycznych***. Składają się na nie opłaty od studentów podejmujących kształcenie na studiach niestacjonarnych oraz opłaty wnoszone przez słuchaczy studiów podyplomowych i kursów dokształcających. Przychody z opłat dydaktycznych (poza przychodami z kursów) rosły do 2010 roku. Wyjątek stanowiły lata 2006 – 2007. Od 2010 roku obserwuje się spadek przychodów

z tytułu wpłat od studentów studiów niestacjonarnych. Wiąże się to z coraz mniejszym zainteresowaniem podejmowania tej formy studiów. Odmiennie kształtują się przychody ze studiów podyplomowych i kursów, które od 2008 roku stale rosną. Stanowią one jednak niewielki odsetek przychodów uzyskiwanych z opłat dydaktycznych. W 2012 roku z opłat od studentów niestacjonarnych Uczelnia pozyskała ponad 3300 tys. zł. W tym samym roku wielkość przychodów z opłat za studia podyplomowe wynosiła 462 tys. zł, a z kursów 21 tys. zł.

27. ***Interesująco przedstawiają się tzw. pozostałe przychody, w tym uzyskiwane na realizację projektów (poza nakładami inwestycyjnymi)***. Do 2007 roku przychody z tego tytułu nie przekraczały kwoty ok. 500 tys. zł. W kolejnych latach znacząco wzrosły, w 2010 roku osiągnęły poziom blisko 3000 tys. zł.
28. ***W strukturze przychodów Uczelni dotacja MNiSW stanowi około 80%.*** Analiza struktury przychodów w latach 1999 – 2012 wyraźnie wskazuje, że działalność Uczelni w 80% finansowana jest w ramach dotacji podstawowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Przychody z tytułu opłat dydaktycznych w ostatnich latach były na poziomie 13% - 14%. Najmniejszy udział stanowią pozostałe przychody.
29. ***W Uczelni utworzono własny fundusz stypendialny***. Od 2010 roku funkcjonuje własny fundusz stypendialny, który jest tworzony jako odpis od planowanego zysku. W latach 2010 – 2012 przeznaczono 80 tys. zł na pomoc nauczycielom akademickim w realizacji projektów badawczych. Stypendia są również przeznaczane na wsparcie wyróżniających się aktywnością naukową studentów.
30. ***Ważne są informacje na temat wysokości dotacji na pomoc materialną dla studentów***. Niemal w każdym roku wysokość dotacji na ten cel rosła. W 2010 i 2011 roku dotacja ta przekroczyła 5500 tys. zł, a w 2012 roku – 6000 tys. zł. Odnosząc wysokość dotacji na pomoc materialną do liczby studentów korzystających z tej pomocy widać wyraźnie, że kwota przypadająca na 1 studenta systematycznie zwiększała się, by w 2012 roku osiągnąć wartość 4073,75 zł.
31. ***Koszty funkcjonowania Uczelni rosły w badanym okresie, co wynikało z jej dynamicznego rozwoju***. Jeżeli w 1999 roku koszty ogółem wyniosły 3303,5 tys. zł, to w 2012 roku były już na poziomie 28776,8 tys. zł.
32. ***Koszty wynagrodzeń pracowników w odniesieniu do dotacji podstawowej MNiSW są wysokie***. Istotnym parametrem informującym o bezpieczeństwie finansowym Uczelni jest wskaźnik mówiący o wielkości kosztów wynagrodzeń w strukturze dotacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W latach 2010 – 2012 wskaźnik ten utrzymywał się na poziomie odpowiednio 82,9%, 86,6% i 82,3%.
33. ***O tempie rozwoju Uczelni świadczą m.in. nakłady inwestycyjne***. W ostatnich latach nastąpiło zintensyfikowanie prowadzonych inwestycji. Największy udział w wydatkowanych na ten cel środkach miały koszty realizowanego projektu „Budowa Instytutu Kultury Fizycznej Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu". Z tego tytułu nakłady inwestycje w 2011 roku osiągnęły 24 mln zł, a w roku 2012 blisko 14 mln zł.

Promocja Uczelni

34. ***Uczelnia prowadzi szereg akcji promocyjnych***. Pozyskiwanie nowych studentów oraz tworzenie pozytywnego wizerunku Uczelni wymaga stosowania szeregu zabiegów marketingowych i PR. Do najważniejszych należą: współpraca z mediami, Dni Otwarte, Targi Uczelni Wyższych, Małopolska Noc Naukowców, Festiwal Nauki, spotkania z maturzystami w szkołach, Festiwal Kultury Studenckiej „FoKuS", Dzień Kultury Języka, wolontariat, coroczny druk licznych materiałów promocyjnych związanych z rekrutacją, konkursy kierowane przede wszystkim do młodzieży uczącej się w szkołach ponadgimnazjalnych.

Pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych

35. ***Uczelnia z sukcesem aplikowała o zewnętrzne środki finansowe***. Istotne z punktu widzenia jej rozwoju, było pozyskanie zewnętrznych środków finansowych na realizację projektów. Przyczyniło się to do rozbudowy infrastruktury dydaktycznej (przede wszystkim budowa Instytutu Technicznego i Instytutu Kultury Fizycznej). Wyposażenie wszystkich instytutów w nowoczesne pracownie i laboratoria polepszyło warunki studiowania, a także jakość kształcenia. Możliwość realizacji tych projektów pomogła wzmocnić kompetencje studentów – poprzez organizowanie dodatkowych zajęć (zajęcia wyrównawcze z matematyki i fizyki, szkolenia, warsztaty) i absolwentów (bezpłatne studia podyplomowe, organizacja płatnych staży). W latach 2006 – 2013 zrealizowano kilkanaście projektów na kwotę przekraczającą 44 mln zł.

KSZTAŁCENIE

Oferta kształcenia

36. ***PWSZ w Nowym Sączu dynamicznie rozwijała ofertę kształcenia***. Uczelnia rozpoczęła swoją działalność dydaktyczną w roku akademickim 1998/99 w trzech instytutach, na 8 specjalnościach kształcenia. W roku akademickim 2013/2014 zaoferowano kandydatom na studiach I go stopnia już 13 kierunków i 33 specjalności kształcenia. W roku akademickim 2012/2013 Uczelnia po raz pierwszy uzyskała prawo do prowadzenia studiów II-go stopnia na kierunku „Zarządzanie i inżynieria produkcji" w Instytucie Technicznym. W tym samym roku przeprowadzono pierwszy nabór na drugi stopień studiów.

Studenci

37. ***Szybko następował wzrost zainteresowania kandydatów ofertą kształcenia Uczelni***. W pierwszym roku funkcjonowania Uczelni studia podjęło ogółem 430 osób, w tym 363 na studiach stacjonarnych i 67 na studiach niestacjonarnych. W kolejnych latach następowało coraz większe zainteresowanie studentów nowo powstałą Uczelnią. Największą liczbę studentów odnotowano w roku akademickim 2010/2011. W tym roku studiowało blisko 5 tys. studentów, z czego 72% (tj. 3534 osób) studiowało na studiach stacjonarnych. W kolejnych latach, ze względu na wkraczający niż demograficzny,

zaobserwowano spadek liczby studentów. W roku akademickim 2013/2014 studiowało 4324 osób, w tym 3316 na studiach stacjonarnych i 1008 na niestacjonarnych. Wskaźnik dynamiki (porównanie roku akademickiego 2013/2014 z rokiem 2010/2011) wyniósł: 87,65% dla ogółu studiujących w Uczelni (w tym 93,83% na studiach stacjonarnych i 72,05% na studiach niestacjonarnych). Oznacza to, że niż demograficzny spowodował przede wszystkim dużo mniejsze (o 28%) zainteresowanie studiami niestacjonarnymi. W ciągu 15. lat funkcjonowania Uczelni liczba studentów wzrosła dziesięciokrotnie. Liczba studentów w bieżącym roku akademickim jest porównywalna z liczbą studentów z roku akademickiego 2007/2008.

38. ***Liczba studentów rekrutowanych na I rok studiów w ostatnich latach malała***. Wzrost zainteresowania Uczelnią mierzony liczbą studentów I roku następował do roku akademickiego 2009/2010. Wówczas liczba studentów I roku wynosiła 1903 osoby. Od roku akademickiego 2010/2011 liczba studentów I roku sukcesywnie maleje. W roku akademickim 2012/2013 studiowało na I roku 1523 studentów, w tym ponad 76% na studiach stacjonarnych.
39. ***W ogólnej liczbie studentów niewielki odsetek stanowili cudzoziemcy***. W okresie 2003-2008 studia w Uczelni podjęło zaledwie 15 cudzoziemców. W kolejnych latach liczba studentów z innych krajów wzrosła do 56. Rekrutowali się oni głównie z takich krajów, jak Austria, Azerbejdżan, Białoruś, Rosja, Słowacja, Ukraina. Liczba cudzoziemców studiujących w uczelni jest nadal niesatysfakcjonująca.
40. ***Analiza liczby studentów studiujących w poszczególnych instytutach pozwoliła wyróżnić 2 grupy***: instytuty z liczbą studentów przekraczającą 1000 osób (Instytut Ekonomiczny, Instytut Pedagogiczny, Instytut Techniczny) oraz instytuty mniejsze, z liczbą studentów poniżej 500 osób (Instytut Języków Obcych, Instytut Kultury Fizycznej, Instytut Zdrowia).
41. ***Następuje spadek zainteresowania studiami niestacjonarnymi***. Warto zwrócić uwagę na udział studentów studiów niestacjonarnych w stosunku do ogółu studiujących w poszczególnych instytutach. Największy odsetek tych studentów zanotowano w Instytucie Zdrowia – 40%, w Instytucie Technicznym – 33%, w Instytucie Ekonomicznym – 28%, w Instytucie Pedagogicznym – 16%, w Instytucie Kultury Fizycznej – 15%, w Instytucie Języków Obcych nie dokonywano naboru na studia niestacjonarne. Biorąc pod uwagę postępujący niż demograficzny, istnieje uzasadnione ryzyko dalszego spadku liczby osób zainteresowanych studiami w naszej Uczelni, a zwłaszcza studiami niestacjonarnymi.
42. ***W Uczelni przeważają studenci pochodzący z powiatu nowosądeckiego i Nowego Sącza***. Biorąc pod uwagę tendencje demograficzne, dokonano analizy napływu studentów do Uczelni w roku akademickim 2012/2013, ze względu na miejsce zamieszkania. Analiza danych statystycznych wskazuje, że 44% wszystkich studentów stanowili mieszkańcy powiatu nowosądeckiego. Kolejna grupa studentów to mieszkańcy Nowego Sącza (25%). Mieszkańcy powiatu limanowskiego stanowili 12,7% studiujących, a powiatu gorlickiego 9,4%. Analiza miejsca zamieszkania studentów I roku studiów wskazuje, że studenci pochodzący z Nowego Sącza i powiatu nowosądeckiego powielają opisaną wcześniej strukturę, natomiast udział studentów pochodzących z powiatu limanowskiego i gorlickiego jest mniejszy. Na uwagę zasługuje wzrost zainteresowania Uczelnią osób spoza obszaru oddziaływania Uczelni. Studenci I roku zamieszkujący poza czterema analizowanymi powiatami stanowią 13,39% wszystkich studentów I roku. Biorąc pod

uwagę liczbę studiujących stwierdza się, że najwięcej studentów pochodzi z powiatu nowosądeckiego (660 osób), a najmniej z powiatu gorlickiego (116 osób). Studenci spoza analizowanych czterech powiatów to 204 osoby.

43. ***Porównanie z roku 2012/2013 liczby studentów I roku do liczby 19-latków zamieszkujących cztery analizowane powiaty, dowodzi, że największy odsetek młodzieży studiującej w Uczelni pochodzi z Nowego Sącza (blisko 40% wszystkich 19-latków).*** Kolejno – na I roku studiowało 19,5% wszystkich 19-latków z powiatu nowosądeckiego, 8,31% z powiatu limanowskiego oraz 7,62% z powiatu gorlickiego. Można przypuszczać, że zmniejszające się zainteresowanie studiami w PWSZ młodzieży pochodzącej z powiatów limanowskiego i gorlickiego spowodowane jest głównie tworzeniem w tych rejonach ośrodków zamiejscowych innych szkół wyższych.

Absolwenci

44. ***Liczba absolwentów Uczelni będzie maleć***. Pierwsi absolwenci ukończyli studia w roku akademickim 2000/2001. Dyplom uczelni uzyskało wówczas 330 osób, w tym 277 na studiach stacjonarnych i 53 na studiach niestacjonarnych. Największą liczbę absolwentów odnotowano w roku akademickim 2011/2012. Studia ukończyło wówczas 1466 osób, z czego absolwenci studiów stacjonarnych stanowili blisko 69%. Biorąc pod uwagę zmniejszającą się liczbę studentów, liczba absolwentów w kolejnych latach będzie oczywiście spadać.
45. ***Ulegnie zmianie struktura absolwentów w poszczególnych instytutach***. Szczegółowa analiza liczby osób kończących studia w roku akademickim 2012/2013 w poszczególnych instytutach wskazuje, że największa liczba absolwentów opuściła Instytut Ekonomiczny (386 osób) oraz Instytut Pedagogiczny (364 osób). Stosunkowo mniej absolwentów ukończyło studia w Instytucie Technicznym (190 osób). Rozbieżność pomiędzy ogólną liczbą studentów a liczbą absolwentów w Instytucie Technicznym spowodowana jest tym, iż w roku akademickim 2012/2013 dokonano naboru na studia drugiego stopnia. Absolwenci tych studiów będą wykazani dopiero na koniec roku akademickiego 2013/2014. Najmniejszą liczbę absolwentów wypromował Instytut Kultury Fizycznej. Uruchomienie działalności nowoczesnego kampusu, bardzo dobra baza dydaktyczno-sportowa oraz utworzenie nowego kierunku Fizjoterapia powinno przyczynić się do znaczącego zwiększenia liczby studentów w tym instytucie, co przełoży się na wzrost liczby absolwentów.
46. ***Niepokojący jest spadek liczby absolwentów na studiach niestacjonarnych***. Analiza udziału absolwentów studiów niestacjonarnych w ogólnej liczbie absolwentów może sugerować, że największe ryzyko spadku liczby absolwentów dotknie Instytut Zdrowia, gdzie 63% wszystkich studentów studiowało na studiach niestacjonarnych. Ryzyko to może także dotyczyć Instytutu Technicznego i Instytutu Ekonomicznego, gdzie odpowiednio 34% i 32% absolwentów, to osoby kończące studia niestacjonarne.

Jakość kształcenia

47. ***W Uczelni przywiązuje się dużą uwagę do jakości i poziomu kształcenia***. Senat uchwałą nr 67/2007 przyjął do realizacji „Uczelniany system zapewniania jakości kształcenia", a w roku akademickim 2011/2012, uchwałą Senatu Nr 32/2012 określił nowe założenia

i zasady dotyczące Uczelnianego systemu zapewniania jakości kształcenia, dostosowane do wymogów znowelizowanej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym. Głównym celem USZJK są działania: identyfikujące na bieżąco niedoskonałości procesu edukacyjnego w Uczelni, wspierające studentów w ich integralnym rozwoju poprzez dobrze przygotowane programy kształcenia, monitorujące los absolwentów i pozyskiwanie od nich informacji zwrotnej.

48. ***Senat corocznie analizuje i ocenia funkcjonowanie systemu zapewniania jakości kształcenia***. Uczelniany Zespół ds. Jakości Kształcenia poprzez Komisje Instytutowe corocznie pełnił nadzór nad całokształtem realizowanych zadań edukacyjnych w instytutach, monitorował realizację programów kształcenia, obciążenie pracą studentów, osiąganie zakładanych efektów kształcenia w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Systematycznemu monitorowaniu i ocenie podlegała także praca kadry dydaktycznej Uczelni. Funkcjonowanie „Uczelnianego systemu zapewnienia jakości kształcenia" podlega corocznej analizie i ocenie Senatu Uczelni, która jest dokonywana na podstawie sprawozdania Przewodniczącego USZJK. Wnioski wynikające z monitorowania i ewaluacji systemu służą poprawie jakości kształcenia.
49. ***Od roku akademickiego 2011/2012 wszystkie programy studiów dla poszczególnych kierunków są opracowywane w oparciu o zakładane efekty kształcenia, zgodne z KRK, ustalonymi dla obszarów kształcenia***. Do zakładanych efektów kształcenia dobierany jest materiał programowy, odpowiednie metody organizacji procesu dydaktycznego, system oceniania osiągnięć studenta. Wdrożona nowa filozofia kształcenia wymaga zarówno od studentów jak i pracowników dydaktycznych ciągłego doskonalenia się oraz zaangażowania w proces nauczania/uczenia się. Wnioski, wynikające z monitorowania, służą wprowadzaniu zmian w programach kształcenia.
50. ***W latach 2007/2008 - 2012/2013 programy, proces i efekty kształcenia podlegały zewnętrznej ocenie przez Państwową, a później przez Polską Komisją Akredytacyjną,*** która przeprowadziła kontrolę jakości kształcenia na dziewięciu z jedenastu kierunków prowadzonych w Uczelni. Ponadto na kierunku Pielęgniarstwo została przeprowadzona kontrola przez Krajową Radę Akredytacyjną Szkolnictwa Medycznego. Wszystkie akredytowane kierunki uzyskały ostatecznie pozytywną ocenę jakości kształcenia.

Studia podyplomowe, kursy dokształcające i szkolenia

51. ***Uczelnia rozwija różne formy kształcenia ustawicznego***. Już w roku akademickim 1999/2000, Uczelnia zorganizowała dla absolwentów studiów wyższych możliwość dalszej edukacji na studiach podyplomowych. Studia podyplomowe miały i mają dużą swobodę oraz elastyczność w zakresie projektowania programów kształcenia, z zastrzeżeniem że do roku akademickiego 2011/2012 powinny były być prowadzone zgodnie z funkcjonującymi w Uczelni kierunkami kształcenia, a od roku 2012/2013 w zakresie obszarów kształcenia, z którym związany jest co najmniej jeden kierunek studiów. W przypadku, gdy program studiów wykraczał poza ustalone zasady Uczelnia mogła prowadzić studia za zgodą Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Taką zgodę uzyskano dla 3 specjalności.
52. ***Uczelnia przedstawia bogatą ofertę studiów podyplomowych***. Od roku 1999 w Uczelni uruchomiono łącznie 26 specjalności kształcenia. Niektóre specjalności były uruchamiane kilkakrotnie. Specjalności kształcenia ewoluują w zależności od potrzeb

i zainteresowania kandydatów, a także od oferty innych uczelni, wchodzących na rynek edukacyjny regionu Sądecczyzny. Na terenie Nowego Sącza, Limanowej i Gorlic swoją ofertę studiów podyplomowych przedstawiły 2 uczelnie publiczne oraz 7 uczelni niepublicznych, prowadzących na tym terenie własne filie lub oddziały zamiejscowe, albo mające podpisane porozumienia z lokalnymi, niepublicznymi ośrodkami doskonalenia. Z całkowitej oferty studiów podyplomowych, przedkładanej przez poszczególne instytuty, w Uczelni uruchamiano średnio około 30% specjalności kształcenia. W roku akademickim 2010/2011 było to 29%, w 2011/2012 – 28%, w roku 2012/2013 – 46%. W pierwszym semestrze roku akademickiego 2013/2014 wszystkie instytuty Uczelni zaoferowały 19 specjalności kształcenia, z czego uruchomiono jedynie 3.

53. ***Lokalna społeczność jest zainteresowana kształceniem na studiach podyplomowych w Uczelni.*** W latach 1999/2000 – 2013/2014 na studiach podyplomowych kształciło się łącznie 2365 słuchaczy. Najwięcej słuchaczy podjęło naukę w roku akademickim 2000/2001 – 284 osoby, z czego 265 – to nauczyciele. Zainteresowanie studiami podyplomowymi środowiska oświatowego było spowodowane przede wszystkim wprowadzeniem do szkół reformy programowej oraz nowego systemu awansu zawodowego nauczycieli. Studia podyplomowe w zależności od specjalności kształcenia trwały dwa lub trzy semestry. Najwięcej osób studiowało w roku akademickim 2000/2001 (366), porównywalną liczbą słuchaczy charakteryzował się rok akademicki 2009/2010 (351). Od roku akademickiego 2010/2011 odnotowuje się powolny spadek liczby osób podnoszących swoje kwalifikacje w tej formie kształcenia.
54. ***Studia podyplomowe ukończyły dotychczas 2184 osoby.*** Najwięcej absolwentów ukończyło specjalności kształcenia prowadzone w Instytucie Pedagogicznym (1743), następnie w Instytucie Ekonomicznym (324, w tym 60 na studiach międzyinstytutowych prowadzonych z Instytutem Języków Obcych) oraz Instytucie Technicznym (117). W pozostałych instytutach dotąd nie udało się uruchomić żadnych studiów podyplomowych.
55. ***Zainteresowaniem cieszą się uruchamiane w Uczelni kursy dokształcające***. Uczelnia od roku akademickiego 2007/2008 prowadzi kursy dokształcające, trwające 30 i więcej godzin. Kursy te ukończyło łącznie 518 osób.

Działalność jednostek organizacyjnych, wspierających proces kształcenia

56. ***Rozwój Biblioteki, a co za tym idzie, coraz większa dostępność literatury naukowej przekłada się na lepsze warunki studiowania.*** Biblioteka jako odrębna jednostka organizacyjna została utworzona w roku akademickim 2003/2004. Do tego czasu funkcjonowały odrębne biblioteki w poszczególnych instytutach. Obecnie Biblioteka Uczelniana funkcjonuje w budynku przy Alejach Wolności. Od roku 2008 Biblioteka przystąpiła do Konsorcjum Poznańskich Bibliotek Naukowych, dzięki czemu użytkownicy otrzymali dostęp do pełnotekstowych baz danych „online" w ramach programu „Electronic Information for Libraries". Biblioteka jest w pełni zautomatyzowana i pracuje w zintegrowanym systemie bibliotecznym PROLIB (posiada elektroniczny katalog dostępny w sieci, automatyczny system wypożyczeń oraz możliwość zdalnej rezerwacji wybranych pozycji książkowych). Liczba woluminów wynosi blisko 65 tys. szt., a wydawnictw audiowizualnych blisko 2 tys. szt.

57. ***Akademickie Biuro Karier (ABK) wspomaga rozwój zawodowy studentów i absolwentów.*** Akademickie Biuro Karier, jako odrębna jednostka organizacyjna, powstało w 2009 roku. Wcześniej wybrane zadania Biura Karier realizowane były przez pracownika Biura Rektora. Rok 2009 był znaczący dla działalności ABK z uwagi na uzyskane dofinansowanie ze środków UE projektu „Start do kariery – przygotowanie studentów i absolwentów do wejścia na rynek pracy". Projekt zakładał rozwój działalności biura poprzez świadczenie porad psychologa i doradcy zawodowego, organizację szkoleń oraz staży. Zakończył się w 2012 roku, niemniej jednak wspomniane działania są nadal kontynuowane.
58. ***Rośnie zainteresowanie różnymi formami wsparcia oferowanymi przez ABK***. Liczba studentów, którzy skorzystali w latach 2009-2013, z możliwości bezpłatnych porad doradcy zawodowego sukcesywnie rosła. W roku 2013 z porad doradcy skorzystało 76 studentów. Zainteresowanie poradami psychologa jest znacznie mniejsze. Niepokojąco zmalała liczba osób korzystająca z tego typu konsultacji w 2013 roku. W okresie objętym projektem „Start do kariery…" (2009 – 2012) łączna liczba godzin konsultacji, zarówno doradcy zawodowego, jak i psychologa, wyniosła 456 godzin (2009 – 72 godz., 2010 i 2011 – po 144 godz., 2012 – 96 godz.). W 2013 roku (do 15 listopada) przeprowadzono łącznie 78 godzin konsultacji (doradca zawodowy – 63, psycholog – 15). Ze strony studentów zauważa się rosnące zainteresowanie szkoleniami dotyczącymi prawidłowego przygotowania dokumentów aplikacyjnych oraz autoprezentacji. W ramach projektu „Start do kariery…" w latach 2009 – 2011 skierowano na staże zawodowe 24 absolwentów. Uczelnia podpisała w tym okresie 20 umów z różnymi pracodawcami. ABK realizowało ponadto następujące zadania: organizację spotkań z pracodawcami (w 2013 roku – 2 spotkania), badanie potrzeb i oczekiwań studentów pierwszego roku, badanie losów absolwentów, pośrednictwo w poszukiwaniu pracy, przygotowanie projektów o dofinansowanie działalności Uczelni z zewnętrznych środków finansowych. Analiza działalności Akademickiego Biura Karier za lata 2009 – 2013 wskazuje, że łączna liczba osób korzystających z różnych form wsparcia wyniosła 3181 studentów i absolwentów, co stanowi około 20% ogółu studiujących w tym okresie.

Działalność studencka

59. ***Studenci zainteresowani są aktywną działalnością w samorządzie studenckim***. Organami Samorządu Studenckiego są: Uczelniana Rada Samorządu Studentów (URSS), Instytutowe Rady Samorządu Studentów (IRSS), Prezydium URSS, Przewodniczący URSS, Sąd Koleżeński i Odwoławczy Sąd Koleżeński, Studencka Komisja Wyborcza oraz Rada Mieszkańców Domu Studenta. Reprezentanci URSS uczestniczą w pracach m.in. Senatu, Komisji Senackich, Komisji Stypendialnej, Komisji Wyborczej, Rad Instytutowych. URSS opiniuje także plany studiów i programy kształcenia, przyznaje wyróżnienia „Belfer Instytutu" i „Pro-student", współpracuje z kołami naukowymi, prowadzi spotkania informacyjne dla nowo przyjętych studentów. URSS corocznie organizuje Juwenalia i włącza się w organizację konferencji, dni otwartych, targów szkół wyższych oraz innych imprez, takich jak: „Wampiriada", Studencki Bieg Przełajowy, Wielka Gala Sportu w Nowym Sączu, Forum Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych pod patronatem Parlamentu Studentów RP i in. URSS w 2008 r. ufundowała insygnia rektorskie.

60. ***Znaczący odsetek studentów aktywnie działa w kołach naukowych***. Studenckie Koła Naukowe są dobrowolnymi zrzeszeniami studentów, funkcjonującymi w poszczególnych instytutach pod opieką naukową nauczycieli akademickich. Celem kół naukowych jest rozwijanie i kształtowanie zainteresowań naukowych studentów, prowadzenie prac badawczych w wybranych dziedzinach wiedzy, rozwijanie kontaktów naukowych pomiędzy studentami uczelni krajowych i zagranicznych, promowanie Uczelni. Najwcześniej, bo już w roku 2001 – 2002 powstały koła naukowe w Instytucie Ekonomicznym. W kolejnych latach następował rozwój tych kół także w innych instytutach. W roku 2011/2012 funkcjonowało łącznie 13 kół naukowych, zrzeszających 407 studentów, co stanowiło 11,5% ogółu studentów studiów stacjonarnych. W roku akademickim 2012/2013 powstały 3 nowe koła w instytutach: Języków Obcych, Technicznym i Zdrowia. 16 kół naukowych zrzeszało 526 studentów, co stanowi 15% wszystkich studentów studiów stacjonarnych.
61. ***Studenci podejmują również działalność w Akademickim Związku Sportowym***. Klub Uczelniany AZS PWSZ Nowy Sącz został powołany w 2000 roku i jest najliczniejszą organizacją studencką w Uczelni. Większość członków klubu to studenci Instytutu Kultury Fizycznej, ale może do niego przystąpić każdy student PWSZ, który chce rozwijać swoje sportowe pasje. Zajęcia sportowe prowadzą trenerzy i instruktorzy. Głównym celem KU AZS jest propagowanie sportu i rekreacji sportowej, a przede wszystkim promowanie sportowego stylu życia. Opieką objęci są amatorzy oraz czynni zawodnicy różnych dyscyplin sportowych. Najlepsi w danej dyscyplinie sportowej reprezentują Uczelnię w Akademickich Mistrzostwach Polski. Sekcje sportowe: Aikido/Sambo/Boks, Aerobic/Fitness, Futsal kobiet i mężczyzn, Gimnastyka, Koszykówka, Lekka atletyka, Piłka nożna, Piłka ręczna kobiet, Piłka siatkowa kobiet i mężczyzn, Pływanie, Sporty siłowe, Tenis stołowy, Tenis ziemny. W najbliższej przyszłości planuje się uruchomić sekcje kolarstwa górskiego oraz narciarstwa biegowego. W roku akademickim 2012/2013 klub zrzeszał 188 członków. Do tradycji Klubu należy organizowanie zawodów sportowych, jak na przykład Akademickich Mistrzostw w Pływaniu oraz udział studentów w Akademickich Mistrzostwach Małopolski i Akademickich Mistrzostwach Polski w wielu dziedzinach, gdzie zdobywają liczne medale i wyróżnienia.

PRACOWNICY UCZELNI

Liczba pracowników Uczelni

62. ***Wzrosła liczba pracowników Uczelni***. Liczba pracowników w pierwszym roku funkcjonowania Uczelni kształtowała się na poziomie 240 osób, w tym nauczyciele akademiccy stanowili blisko 72% wszystkich zatrudnionych. Systematyczny wzrost liczby studentów oraz poszerzanie oferty o kolejne kierunki i specjalności kształcenia powodował wzrost liczby pracowników w niemal całym okresie działalności Uczelni. W 2013 roku w Uczelni zatrudnionych było łącznie 428 pracowników. Udział nauczycieli akademickich w ogóle zatrudnionych pozostał na poziomie 72%.
63. ***Dla większości nauczycieli Uczelnia jest podstawowym miejscem pracy***. Analizując liczbę nauczycieli akademickich w latach 2002 – 2013 w podziale na pracujących na pierwszym i kolejnym miejscu pracy warto zwrócić uwagę na rok 2011, w którym

nastąpiła istotna dla rozwoju Uczelni zmiana. Do tego roku większość zatrudnionych stanowili nauczyciele akademiccy, dla których PWSZ w Nowym Sączu była drugim lub kolejnym miejscem pracy. Od 2011 roku większość zatrudnionych stanowią nauczyciele, dla których Uczelnia jest podstawowym miejscem pracy. Należy też zauważyć dynamiczny wzrost liczby tej grupy pracowników dydaktycznych po 2011 roku. W 2013 roku, nauczyciele zatrudnieni na podstawowym miejscu pracy, stanowili ponad 67% ogółu zatrudnionych nauczycieli. Świadczy to o właściwej polityce kadrowej w kontekście rozwoju Uczelni.

Kwalifikacje kadry i rozwój kadry

64. ***Rozwój naukowy pracowników Uczelni należy ocenić pozytywnie***. W 2001 roku Uczelnia zatrudniała 24 samodzielnych pracowników naukowych, w tym 10 profesorów i 14 doktorów habilitowanych, a także 38 nauczycieli ze stopniem naukowym doktora i 110 magistrów. W 2013 roku, współczynnik dynamiki wzrostu liczby wszystkich pracowników w porównaniu z rokiem 2001, wynosił 143,3%. Wzrost liczby profesorów cechował się wskaźnikiem dynamiki na poziomie 164,3%, a doktorów habilitowanych na poziomie 157,6%. Wysoka dynamika wzrostu była obserwowana także w grupie nauczycieli ze stopniem naukowym doktora (159,6%). Najniższą wartość wskaźnika zanotowano w grupie osób z tytułem magistra (128,6%).
65. ***Ukazując strukturę zatrudnionych nauczycieli akademickich warto zauważyć istotną zmianę jaka nastąpiła w całym okresie funkcjonowania Uczelni***. W 2001 roku profesorowie stanowili 5,8% wszystkich zatrudnionych, doktorzy habilitowani 8,1%, doktorzy 22,1%, a magistrowie 64,0%. W 2013 roku nastąpił wzrost udziału profesorów w ogóle zatrudnionych do poziomu 9,1%, doktorów habilitowanych do 10,7% i doktorów do 30,4%, natomiast do poziomu 49,8% spadł odsetek zatrudnianych osób ze stopniem magistra.
66. ***Następuje sukcesywny rozwój własnej kadry naukowej***. W 2002 roku grupę nauczycieli akademickich zatrudnionych w Uczelni na podstawowym miejscu pracy stanowiło 15 doktorów oraz 59 magistrów. W czwartym roku funkcjonowania Uczelni nie było wśród własnej kadry samodzielnych pracowników naukowych. Kolejne lata były okresem systematycznego rozwoju własnej kadry naukowej. W 2013 roku w Uczelni pracowało już 13 samodzielnych pracowników naukowych (7 profesorów i 6 doktorów habilitowanych) zatrudnionych na podstawowym miejscu pracy. Nastąpił też istotny wzrost zatrudnionych doktorów (o 37 osób – współczynnik dynamiki na poziomie 171,2%) i magistrów (84 osoby – współczynnik dynamiki na poziomie 158,7%). Wzrost liczby wszystkich pracowników zatrudnionych na podstawowym miejscu pracy charakteryzował się w analizowanym czasie współczynnikiem dynamiki na poziomie 164,4%. Analizując strukturę zatrudnienia na podstawowym miejscu pracy można wskazać, że w roku 2002 pracowało 20,3% doktorów i 79,7% magistrów. Jak już wspomniano, w strukturze zatrudnionych nie znaleźli się samodzielni pracownicy nauki. W 2013 roku są tu: profesorowie (3,4%), doktorzy habilitowani (2,9%), doktorzy (25,0% - wzrost o 4,7%) oraz magistrowie (68,8% - spadek o 10,9%). Należy jednak zaznaczyć, że samodzielni pracownicy dydaktyczni zatrudnieni w Uczelni na podstawowym miejscu pracy to przeważnie osoby już w wieku emerytalnym.

67. ***Pracownicy Uczelni uzyskują kolejne stopnie i tytuły naukowe***. Lata 2007 – 2013 charakteryzowały się dynamicznym wzrostem liczby awansów naukowych pracowników. W analizowanym okresie stopień naukowy doktora uzyskało 19 pracowników (w tym 14 zatrudnionych na podstawowym miejscu pracy), stopień naukowy doktora habilitowanego 7 pracowników (w tym 1 zatrudniony na podstawowym miejscu pracy), a tytuł naukowy profesora 5 pracowników (w tym 1 zatrudniony na podstawowym miejscu pracy). Analizując rozwój kadry naukowej wszystkich zatrudnionych pracowników w strukturze instytutów można wskazać, że stopień doktora uzyskiwali najliczniej pracownicy Instytutu Języków Obcych i Instytutu Kultury Fizycznej (po 5 osób) oraz Instytutu Ekonomicznego (4 osoby). Stopień doktora habilitowanego najwięcej pracowników uzyskało w Instytucie Pedagogicznym (5 osób) i Instytucie Technicznym (4 osoby). Natomiast tytuł profesora uzyskało 4 pracowników Instytutu Technicznego i 2 pracowników Instytutu Pedagogicznego. Odnosząc się do awansów naukowych w grupie pracowników zatrudnionych na podstawowym miejscu pracy można wskazać, że najwięcej osób uzyskało stopień doktora w Instytucie Języków Obcych (5 osób) oraz w Instytutach: Ekonomicznym, Pedagogicznym i Technicznym (po 3 osoby). Stopień naukowy doktora habilitowanego w badanym okresie uzyskała 1 osoba zatrudniona na podstawowym miejscu pracy (Instytut Pedagogiczny). Również 1 osoba uzyskała tytuł naukowy profesora (Instytut Kultury Fizycznej).
68. ***Obiecująco zapowiada się dalszy rozwój kadry***. W kontekście rozwoju własnej kadry naukowej warto przybliżyć też dane na temat liczby osób, które według stanu na 2013 rok mają wszczęty przewód doktorski, są uczestnikami lub ukończyły studia doktoranckie. Planuje się, że w najbliższych latach stopień doktora uzyska najwięcej pracowników z Instytutu Ekonomicznego (15 osób), Instytutu Pedagogicznego (5 osób) oraz Instytutu Kultury Fizycznej (4 osoby).

Liczba pracowników a liczba studentów

69. ***Wskaźnik określający liczbę studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego jest na odpowiednim poziomie.*** Jednym z czynników branych pod uwagę przy ocenie jakości kształcenia jest określenie współczynnika liczby studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego. W latach 2001 – 2009 dynamiczny przyrost liczby studentów pociągał za sobą wzrost liczby pracowników. Jednak dynamika wzrostu liczby studentów była wyższa niż wzrost liczby nauczycieli akademickich. Przełożyło się to na zwiększenie wartości współczynnika liczby studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego z 12,3 w 2001 roku do 15,8 w 2009 roku. Od 2010 roku obserwuje się spadek liczby studentów, wynikiem czego jest także sukcesywny spadek tego współczynnika – do poziomu 13,99 w 2013 roku.

DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWA I BADAWCZA

Udział w konferencjach naukowych

70. ***W Uczelni podjęto działania zachęcające pracowników do podejmowania badań naukowych***. Działalność naukowa kadry dydaktycznej jest jedną z najważniejszych funkcji Uczelni, jednocześnie bezpośrednio przyczynia się do wzrostu poziomu i jakości

kształcenia studentów. Od 2008 roku dyrektorzy instytutów dysponują przydzieloną im pulą środków finansowych na delegowanie pracowników naukowo-dydaktycznych na konferencje zagraniczne i krajowe. Od 2002 roku działa Wydawnictwo Naukowe. Pracownicy Uczelni angażują się we współpracę z instytucjami krajowymi i zagranicznymi oraz w realizację różnorodnych projektów i grantów. Wymiernym efektem są kolejne publikacje, podnoszenie kwalifikacji oraz rozwój naukowy kadry.

71. ***Uczelnia realizuje wspólne działania z instytucjami i przedsiębiorstwami***. Przykładem może być bieżące monitorowanie i dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb lokalnego rynku pracy, czy analiza barier utrudniających zatrudnienie. Uczelnia prowadzi również badanie zawodowych losów absolwentów. Praktyczna funkcja realizowanych badań przyczynia się do rozwiązywania konkretnych problemów społecznych i stanowi ważny element w planowaniu nowych kierunków kształcenia.
72. ***Nauczyciele akademiccy podejmują wspólnie ze studentami projekty badawcze***. Odrębnym, ważnym elementem działalności naukowej są seminaria i warsztaty organizowane przez studentów w ramach kół naukowych; umożliwiają one nie tylko sprawdzenie osiągniętego poziomu wiedzy, ale przede wszystkim rozwijają poznawczo, poszerzając horyzonty młodzieży akademickiej.
73. ***Pracownicy Uczelni uczestniczą w krajowych i zagranicznych konferencjach***. Pracownicy dydaktyczni corocznie biorą udział w szkoleniach, konferencjach i sympozjach naukowych organizowanych w Polsce i za granicą. Utworzenie wydzielonego budżetu na rozwój naukowy i doskonalenie zawodowe, pozytywnie motywuje pracowników dydaktycznych. W latach 2009 – 2013 z możliwości wyjazdu na konferencję skorzystało najwięcej pracowników Instytutu Ekonomicznego (29% ogółu wyjazdów). W dalszej kolejności wyjeżdżali pracownicy Instytutu Pedagogicznego (19%) oraz Instytutu Technicznego i Instytutu Zdrowia (po 17%).
74. ***Organizowane są konferencje naukowe.*** Liczba krajowych konferencji naukowych zorganizowana do 2013 roku kształtowała się na poziomie 5, a międzynarodowych na poziomie 10. Uczelnia była również współorganizatorem 2 międzynarodowych konferencji w ramach współpracy zagranicznej.

Publikacje pracowników

75. ***Liczba publikacji pracowników Uczelni jest na zadowalającym poziomie***. W latach 2001-2013 pracownicy dydaktyczni wydali łącznie 549 publikacji z afiliacją PWSZ, w tym 252 to wydawnictwa zwarte tj. monografie i rozdziały w monografiach, podręczniki, skrypty i prace zbiorowe, a 297 to artykuły w czasopismach naukowych i specjalistycznych. Warto podkreślić, że największą aktywnością wykazywali się nauczyciele akademiccy dwóch Instytutów: Pedagogicznego i Technicznego. Z danych wynika, że z inicjatywy pracowników Instytutu Pedagogicznego ukazało się 85 publikacji zwartych i 60 artykułów, co daje łącznie 145 pozycji. Natomiast w Instytucie Technicznym przeważają publikacje w wydawnictwach ciągłych – 114; oprócz nich wydanych było jeszcze 35 artykułów, co stanowi łącznie 149 pozycji.
76. ***Dorobek publikacyjny z afiliacją Uczelni jest zadowalający***. Aktywność publikacyjna pracowników dydaktycznych (z afiliacją naszej Uczelni) na tle innych opublikowanych prac zwartych i ciągłych bez afiliacji PWSZ, jest znacząca. Świadczą o tym następujące dane: 1237 pozycji wydawniczych (w tym 685 ciągłych i 552 zwarte) to książki

i artykuły bez afiliowania, a 549 z afiliowaniem PWSZ. Zatem łącznie pracownicy opublikowali 1786 pozycji (937 zwartych i 849 ciągłych) z afiliacją PWSZ lub z afiliacją innej uczelni. Zestawione dane liczbowe potwierdzają, że całokształt publikacyjnego dorobku naukowego kadry dydaktycznej zatrudnionej w naszej Uczelni jest bogaty, co z pewnością przekłada się na dobrą jakość kształcenia studentów i daje duże możliwości wiązania wiedzy naukowej i specjalistycznej z praktyką zawodowego kształcenia w Uczelni.

77. ***Pracownicy Uczelni mają możliwość publikacji we własnym Wydawnictwie Naukowym.*** Od roku 2002 r. do końca 2012 w ramach Wydawnictwa Naukowego PWSZ w Nowym Sączu opublikowano łącznie 76 pozycji książkowych; głównie skrypty, monografie i wydawnictwa pokonferencyjne (autorami i redaktorami są nauczyciele akademiccy PWSZ w Nowym Sączu). Warto zauważyć, że dla ponad 40% pozycji autorami są pracownicy Instytutu Pedagogicznego. W ramach współpracy zagranicznej publikowane są corocznie (naprzemiennie w Polsce i za granicą) monografie o tematyce pedagogicznej – we współpracy z Uniwersytetem Preszowskim na Słowacji i Uniwersytetem Belgradzkim w Serbii. Łącznie wydano 12 monografii tego typu.

WSPÓŁPRACA Z PODMIOTAMI KRAJOWYMI I ZAGRANICZNYMI

Współpraca z podmiotami krajowymi

78. ***Podpisano 9 porozumień z uczelniami krajowymi***. Głównym celem porozumień jest podnoszenie jakości kształcenia, zachęcanie studentów do kontynuowania nauki w uczelniach partnerskich, a także rozwój kadry dydaktyczno-naukowej. Ponadto przy zawieraniu porozumień przewidywano m.in.: pomoc w przygotowaniu planów i programów studiów oraz korelację z odpowiednimi studiami w danej uczelni wyższej, zapewnienie kadry (zwłaszcza samodzielnych pracowników naukowych) dla prawidłowej realizacji procesu dydaktycznego, udostępnianie bazy lokalowej danej uczelni wyższej dla potrzeb uczelni partnerskiej, realizację wspólnych prac naukowo-badawczych, umożliwianie odbywania staży naukowych i dydaktycznych, a także stwarzanie możliwości uzyskiwania stopni naukowych przez pracowników PWSZ w Nowym Sączu.
79. ***Podpisano 17 umów z ponadgimnazjalnymi szkołami partnerskimi***. Głównym celem porozumień jest podnoszenie jakości kształcenia młodzieży oraz zachęcanie jej do kontynuowania nauki w PWSZ w Nowym Sączu. Za realizację przedsięwzięć odpowiadają wyznaczone osoby; dyrektorzy instytutów corocznie ustalają plan współpracy na danych rok szkolny w porozumieniu z dyrektorami szkół. Współpraca obejmuje głównie: przygotowywanie autorskich wykładów o uzgodnionej tematyce, współpracę młodzieży w zakresie ruchu naukowego, samorządowego oraz kulturowego, umożliwianie uczniom oraz nauczycielom szkoły uczestnictwa w wykładach otwartych, sesjach Studenckich Kół Naukowych, a także w Sądeckim Konwersatorium Naukowym, umożliwianie studentom odbywania praktyk zawodowych. Do innych zadań, które mogą być realizowane w ramach współpracy ze szkołami partnerskimi można zaliczyć: prowadzenie doradztwa naukowego i metodycznego dla zainteresowanych nauczycieli, przedstawianie szkołom zbiorczych informacji o postępach w nauce ich absolwentów, przekazywanie informacji o ważniejszych zmianach w programach kształcenia.

80. ***Podpisano 4 umowy z jednostkami samorządu terytorialnego oraz 39 z instytucjami i przedsiębiorstwami***. Głównym celem współpracy z instytucjami, przedsiębiorstwami oraz środowiskiem lokalnym jest umożliwienie studentom: odbywania praktyk oraz przeprowadzania badań niezbędnych do opracowywania prac dyplomowych, pracy kół naukowych, uzyskiwania wsparcia finansowego wspólnych projektów, wolontariatu, i wielu innych działań. Bieżąca współpraca z przedsiębiorcami i zakładami pracy jest realizowana bezpośrednio przez Instytuty. Może ona dotyczyć realizacji prac dyplomowych wynikających z zapotrzebowania instytucji, doposażenia laboratoriów, sponsorowania różnych wydarzeń w Uczelni, udostępniania oprogramowania czy udostępniania sal. W ramach różnego rodzaju projektów, ekspertyz, analiz i konsultacji Uczelnia współpracuje również z władzami administracji państwowej i samorządowej, tj. Marszałkiem Województwa Małopolskiego, władzami Miasta Nowego Sącza oraz Powiatu, jak i Powiatowym Urzędem Pracy i in. Przykładem współpracy z Prezydentem Miasta Nowego Sącza i Starostą Nowosądeckim jest wielokrotny patronat honorowy nad konferencjami i sympozjami naukowymi organizowanymi przez PWSZ w Nowym Sączu, sponsoring upominków dla uczestników konferencji oraz imprez o charakterze popularnonaukowym, jak np. Festiwal Nauki czy Małopolska Noc Naukowców. Uczelnia współpracuje również z lokalnymi mediami, realizując wspólne przedsięwzięcia promocyjno-edukacyjne. W ramach Sądeckiego Konwersatorium Naukowego Uczelnia często gości przedstawicieli władz państwowych, samorządowych oraz znane osoby ze świata nauki, polityki i biznesu; prowadzą oni wykłady otwarte dla społeczności akademickiej oraz mieszkańców.

Współpraca z podmiotami zagranicznymi

81. ***Uczelnia uczestniczy w programie Erasmus***. Pierwszą Kartę Programu LLP Erasmus uzyskała w 2003 roku, a od 2004 roku mogła rozpocząć wnioskowanie o granty na wymianę wykładowców, studentów oraz nawiązywać współpracę w celu podpisywania umów partnerskich. Kolejna Karta obejmowała lata 2007-2013. Obecnie funkcjonująca Karta wydana jest na okres 2014-2020. Program otrzymał nową nazwę Erasmus+. Dzięki Programowi Erasmus oraz przyznawanym środkom finansowym w znacznej mierze ułatwiona jest mobilność studentów i pracowników. Działania te służą rozwojowi wielostronnej współpracy z uczelniami zagranicznymi poprzez fakt finansowania wyjazdów oraz przyjazdów studentów i pracowników z uczelni partnerskich. Przyczynia się to również do zwiększania stopnia przejrzystości kwalifikacji nabytych w Europie ze względu na wykorzystywanie punktów ECTS przy zaliczaniu okresu studiów w uczelni partnerskiej.
82. ***Oprócz wyjazdów na studia, młodzież akademicka może uczestniczyć w wyjazdach na praktyki do zagranicznych instytucji***.
83. ***Rośnie wymiana studentów i pracowników w ramach programu Erasmus***. W ostatnich latach (począwszy od 2007 r.) zaobserwowano wzrost zainteresowania wyjazdami, zarówno wykładowców, jak i studentów; wśród studentów zauważa się zwiększone zainteresowanie praktykami. Największe zainteresowanie przyjazdami do PWSZ w Nowym Sączu wykazują uczelnie tureckie. Największe zainteresowanie wyjazdami obejmuje Słowację – ze względu na słabą znajomość języka angielskiego. Liczba

kandydatów na wyjazdy w ramach programu Erasmus jest znacznie wyższa niż liczba dostępnych stypendiów (zarówno wśród wykładowców, jak i studentów).

84. ***Podpisano 27 umów bilateralnych z uczelniami oraz 29 umów z instytucjami partnerskimi.*** Umowy bilateralne umożliwiają mobilność studentów i pracowników Uczelni. W latach 2004 – 2013 wyjechało do innych uczelni ogółem 309 osób. Największą grupę wyjeżdżających stanowili studenci (182 osoby). Na wyjazd zdecydowało się również 97 nauczycieli akademickich. Obserwując zainteresowanie przyjazdami do PWSZ w Nowym Sączu można wskazać, że ogółem przyjęliśmy 81 osób, w tym 29 studentów, 40 wykładowców oraz 12 pracowników administracji.
85. ***Podpisano 14 umów z uczelniami zagranicznymi***. Współpraca PWSZ w Nowym Sączu z uczelniami zagranicznymi, w ramach umów ogólnych dotyczy m.in. współpracy w dziedzinie nauczania oraz badań naukowych, wymiany pracowników naukowo-dydaktycznych i studentów, wspólnych projektów badawczych, wymiany informacji naukowo-technicznej, wspólnej działalności wydawniczej, współorganizacji konferencji i seminariów naukowych.
86. ***Stosunkowo wysoka aktywność Uczelni w ramach podpisanych umów przejawia się przede wszystkim we wspólnych przedsięwzięciach naukowych i organizowaniu konferencji.*** W ramach współpracy zagranicznej publikowane są (wspomniane wcześniej) monografie o tematyce pedagogicznej.

OCENA WDRAŻANIA POPRZEDNIEJ STRATEGII

87. Ocena wdrażania Strategii rozwoju Uczelni na lata 2007 – 2013 jest pozytywna. Wiele z przedstawionych zadań – uznanych za zrealizowane – ma charakter działań ciągłych. Oznacza to, że ich rozwój i doskonalenie winno mieć miejsce w kolejnych strategiach. Dotyczy to zarówno spraw osobowych, związanych z rozwojem kadry (np. opieka zatrudnionych w Uczelni profesorów nad rozwojem naukowym pracowników dydaktycznych), jak i poprawy bazy lokalowej i infrastruktury. Budowanie samodzielności intelektualnej i organizacyjnej Uczelni powinno być połączone ze zwiększoną współpracą ze strukturami samorządowymi. Założenia zawarte w minionej strategii rozwoju Uczelni zostały zrealizowane. Jakość wykonania poszczególnych zadań może i powinna podlegać ocenie, ale wszystkie one są widoczne w dzisiejszym funkcjonowaniu Uczelni.

II. Analiza SWOT

Analiza SWOT – PWSZ w Nowym Sączu - ujęcie ogólne

Strony mocne

1. Młoda kadra naukowo-dydaktyczna, z ambicjami szybkiego rozwoju zawodowego.
2. Silna pozycja naukowa kadry samodzielnych pracowników.
3. Wysoki standard bazy materialnej części instytutów.
4. Będąca pod pełną kontrolą sytuacja finansowa Uczelni.
5. Adekwatny do wyzwań współczesności oraz typu szkoły wyższej system zarządzania Uczelnią, w tym zapewniania jakości kształcenia, a także dostosowywania kierunków i specjalności kształcenia do zmieniających się potrzeb praktyki i preferencji młodzieży.
6. Wysoka pozycja konkurencyjna Uczelni w subregionie sądeckim.

Strony słabe

1. Mały udział pierwszoetatowych, samodzielnych pracowników nauki.
2. Niski standard bazy materialnej części Instytutów.
3. Rozproszona w mieście baza dydaktyczna.
4. Słabo rozwinięta współpraca z praktyką poziomu regionalnego i lokalnego.

Szanse

1. Wzrastające znaczenie wiedzy w kształtowaniu kariery zawodowej młodzieży.
2. Wysoka pozycja w polityce Państwa kształcenia młodzieży na poziomie wyższym.
3. Relatywnie duża prężność demograficzna Sądecczyzny i otaczających ją powiatów.
4. Związana z położeniem, konkurencyjna pozycja Uczelni dla okolicznej młodzieży, w świetle relatywnie niskich wydatków finansowych związanych z kształceniem.
5. Możliwe do pozyskania projekty związane z poprawą bazy materialnej Uczelni.

Zagrożenia

1. Regres potencjału demograficznego Sądecczyzny i otaczających ją powiatów.
2. Napięty bilans sektora finansów publicznych i wynikające z tego zagrożenie ograniczania dotacji podstawowej na kształcenie studentów oraz nakładów na zadania rozwojowe.
3. Brak zainteresowania współpracą oraz wsparciem na rzecz rozwoju Uczelni ze strony władz samorządowych jednostek terytorialnych powiatów, będących głównym obszarem rekrutacji młodzieży.
4. Brak jasnej i spójnej wizji strategicznej rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, w tym mała stabilność regulacji prawnych w zakresie modelu funkcjonowania uczelni wyższych.
5. Możliwe restrykcje w zatrudnianiu drugoetatowych pracowników naukowo-dydaktycznych.

Uwarunkowania sprzyjające i ograniczające - przekroje problemowe

ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ	
Uwarunkowania sprzyjające	**Uwarunkowania ograniczające**
• doświadczenie w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł rozwoju, • sprawna struktura organizacyjna i duża kultura organizacji, • otwarcie na dialog z samorządami lokalnymi i regionalnymi, • otwarcie na współpracę z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowo-dydaktycznymi, • dobrze rozwinięta współpraca i skuteczne systemy negocjacji ze sponsorami zewnętrznymi i zewnętrznymi pracodawcami regionu, • skuteczne zarządzanie finansami Uczelni.	• zbyt małe zaawansowanie elektronicznych systemów zarządzania Uczelnią, (elektroniczny indeks, elektroniczna legitymacja, elektroniczna komunikacja pracowników, studentów z administracją Uczelni), • brak w Uczelni cyklicznych szkoleń dla profesjonalnej kadry urzędniczej szkoły wyższej, • słaba obsługa prawna uczelni w zakresie aktywizacji umów z uczelniami zagranicznymi, • brak odpowiednich struktur administracyjnych wyspecjalizowanych w pozyskiwaniu środków z funduszy zewnętrznych na dydaktykę i badania, • ograniczony dostęp do Internetu, • niewystarczające wyposażenie i przestarzały sprzęt komputerowy pracowników w Uczelni, • niestabilny system prawny funkcjonowania szkół wyższych.

DYDAKTYKA	
Uwarunkowania sprzyjające	**Uwarunkowania ograniczające**
• przygotowanie kadry dydaktycznej do zmieniających się warunków rynku pracy skutkujące gotowością do formułowania nowych ofert dydaktycznych, • własny system elektronicznej ewidencji i obsługi prac dyplomowych oraz system elektronicznego dziekanatu, • skutecznie wdrożony i sprawnie funkcjonujący system Krajowych Ram Kwalifikacji, • sprawne funkcjonowanie systemu zapewniania jakości kształcenia, • wysoki kapitał intelektualny kadry dydaktycznej i jej identyfikacja z interesami Uczelni, • rozwijająca się baza laboratoriów specjalistycznych, zwiększająca możliwości poszerzania oferty dydaktycznej, • nowoczesna baza dydaktyczna umożliwiająca atrakcyjne kształcenie studentów szczególnie w obszarze nauk o zdrowiu i nauk o kulturze fizycznej, • dobra i nadal rozwijająca się baza lokalowa Biblioteki.	• mała liczba samodzielnych nauczycieli akademickich, zatrudnionych na podstawowym miejscu pracy, • niewystarczająca baza materialna dydaktyki części instytutów, • mała aktywność w zakresie współpracy z partnerskimi uczelniami – rozszerzająca formalne umowy i porozumienia, • brak wypracowanych i wdrożonych procedur do analizy potrzeb rynku pracy i systemów monitorowania losu absolwentów, • brak wypracowanego systemu motywacji studentów (rangowania absolwentów z odpowiednią adnotacją na dyplomie lub suplemencie), • brak dostępu do szerokopasmowego łącza internetowego, ograniczającego możliwości kształcenia w systemach *distance learning, e-learning*), • brak systemów motywacyjnych dla kadry dydaktycznej do podnoszenia jakości kształcenia, w tym do form elektronicznego kształcenia na odległość, • słabe wyposażenie zasobów bibliotecznych, • niewystarczający dostęp on-line do pełnotekstowych czasopism i publikacji, • brak spójnego systemu informacji o bieżących i perspektywicznych potrzebach rynku pracy i związanych z tym preferowanych kierunków kształcenia.

NAUKA I ROZWÓJ	
Uwarunkowania sprzyjające	**Uwarunkowania ograniczające**
• wystarczający potencjał intelektualny pracowników naukowo-dydaktycznych umożliwiający prowadzenie badań naukowych w Uczelni, • umowy partnerskie oraz związki osobowe z uczelniami akademickimi, głównie Krakowa, • wypracowana tradycja współpracy z dużymi zakładami pracy w regionie, bazującymi na wysokorozwiniętych technologiach produkcji (Fakro, Wiśniowski , FSM Bielsko i Tychy), • gotowość Uczelni do współpracy z jednostkami samorządowymi regionu.	• brak zainteresowania lokalnych władz samorządowych powiatu i miasta rozwojem szkolnictwa wyższego w regionie, • brak w Uczelni wydzielonych struktur i procedur współpracy z gospodarką lokalną i regionalną, • niedostateczna oferta badawcza, dająca możliwości współpracy Uczelni z przedsiębiorstwami, • ograniczone umiejętności pozyskiwania środków na prowadzenie badań ze źródeł zewnętrznych, • brak systemu współdziałania z lokalnymi i regionalnymi organizacjami oraz stowarzyszeniami naukowymi, • brak projektów badawczych tworzonych przy współpracy z przedsiębiorstwami, • występujące braki i duże zróżnicowanie w infrastrukturze technicznej.

III. WIZJA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu jest rozpoznawalną, nowoczesną Uczelnią z uprawnieniami akademickimi, która tworzy dogodne warunki materialne, finansowe i kadrowe dla kształcenia studentów i prowadzenia badań naukowych.

Charakter akademicki PWSZ w Nowym Sączu podkreśla adekwatna do wyzwań struktura organizacyjna Uczelni oparta na podstawowych jednostkach organizacyjnych z ich Radami, odpowiedzialnymi za dydaktykę, rozwój kadry naukowej i użyteczne dla praktyki badania naukowe.

Wysoka jakość kształcenia i ciągły rozwój aktywności naukowej uwzględniają potrzeby współczesnej gospodarki i społeczeństwa, ze szczególnym respektowaniem potrzeb subregionu sądeckiego, jak i całego regionu małopolskiego. W ten sposób Uczelnia znajduje potwierdzenie racji swojego istnienia w Nowym Sączu jako wiodącego ośrodka kształcenia zawodowego na poziomie wyższym, stanowiącego oparcie dla lokalnej i regionalnej gospodarki, a zarazem jako autorytetu w kreowaniu społeczeństwa wiedzy oraz działaniach związanych z poprawą jakości życia.

Pracownicy współtworzą wysoką pozycję konkurencyjną Uczelni poprzez otwartość na innowacje naukowe, badawcze, dydaktyczne i organizacyjne. Uczelnia zajmuje wysokie miejsca w rankingu skuteczności kształcenia akademickiego, dzięki czemu dyplom Uczelni jest wysoko ceniony przez pracodawców.

Uczelnia ma ugruntowaną rolę kulturotwórczą, opiniotwórczą i doradczą w rejonie swojego oddziaływania.

IV. MISJA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, od chwili jej powołania rozwija kształcenie o profilu zawodowym na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych i studiach podyplomowych w wielu obszarach wiedzy. Uczelnia stwarza warunki dla kształcenia uzdolnionej młodzieży blisko miejsca swojego zamieszkania, wychodząc naprzeciw intelektualnym aspiracjom mieszkańców regionu i dynamicznym potrzebom współczesnego rynku pracy.

Traktując tę powinność społeczną jako priorytetową, we współpracy ze środowiskiem lokalnym, służymy rozwojowi regionu poprzez oferowanie wysokiej jakości usług edukacyjnych.

Przekazujemy studentom wiedzę, kształtujemy i rozwijamy ich umiejętności oraz kompetencje społeczne, które pozwalają wykonywać praktyczne zawody, zgodne z nowymi potrzebami intensywnie rozwijanej gospodarki opartej na wiedzy. Stwarzamy także szanse na kontynuowanie studiów drugiego i trzeciego stopnia, studia w krajowych i zagranicznych uczelniach uniwersyteckich. W tym obszarze czerpiemy najlepsze wzorce z uznanych uniwersytetów Europy, aktywnie uczestnicząc w akademickiej współpracy międzynarodowej.

Podczas realizacji naszych dalekosiężnych zamierzeń i zadań kierujemy się zasadą konkurencyjności programowo-dydaktycznej, ekspansywnością w tworzeniu oferty współpracy ze środowiskiem, gospodarnością w wydawaniu środków publicznych i doskonaleniem potencjału ekonomicznego, osobowego oraz organizacyjnego, a także sukcesywnym pomiarem osiąganych efektów kształcenia. Naszą troską jest także utrzymanie więzi z absolwentami i korzystanie z uzyskanych od nich informacji zwrotnych, w celu doskonalenia jakości kształcenia.

Deklarujemy wrażliwość na szybko zmieniające się potrzeby oraz konsekwencję w zaspokajaniu i uwzględnianiu wysokich oczekiwań wszystkich, szczególnie studentów, absolwentów i pracodawców. Naszym atutem jest spójność działania i zaangażowanie całej społeczności akademickiej w budowanie konkurencyjnej pozycji i wizerunku Uczelni.

Odwołujemy się do uniwersalnych zasad i tradycji kształcenia na poziomie uniwersyteckim, uznających jako priorytet; niezależność myśli, postaw i idei w wychowywaniu młodzieży w poszanowaniu prawdy, wolności obywatelskich i wartości etycznych. Zapewnia to ustawiczny kontakt naszej Uczelni z uznanymi ośrodkami akademickimi – głównie Krakowa – poprzez wykorzystywanie potencjału kadry akademickiej w procesie dydaktycznym, jak i uzyskiwaniu stopni naukowych naszej kadry.

V. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

WIZJA

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

1. POZIOM KSZTAŁCENIA ZAPEWNIA ABSOLWENTOM UCZELNI POZYCJE KONKURENCYJNE NA RYNKU PRACY.

- **1.1. W Uczelni funkcjonuje kompleksowa oferta edukacyjna na studiach I i II stopnia odpowiadająca na zapotrzebowanie lokalnego otoczenia społeczno-gospodarczego.**
- **1.2. Formy kształcenia ustawicznego ukierunkowane są na uzupełnienie kompetencji i kwalifikacji, niezbędnych na konkurencyjnym rynku pracy.**
- **1.3. W Uczelni funkcjonuje zintegrowany system zapewniania jakości kształcenia wzmacniający pozycję absolwentów na konkurencyjnym rynku pracy.**
- **1.4. W Uczelni funkcjonuje system uznawania efektów kształcenia nabytych w ramach kształcenia nieformalnego.**

2. UCZELNIA PEŁNI ROLĘ OPINIOTWÓRCZĄ W ŚRODOWISKU ORAZ ZNACZĄCĄ ROLĘ W KREOWANIU PROCESÓW INNOWACYJNEGO ROZWOJU PODMIOTÓW SPOŁECZNYCH I GOSPODARCZYCH SWOJEGO OTOCZENIA.

- **2.1. Dzięki zabiegom promocyjnym PWSZ w Nowym Sączu jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku.**
- **2.2. Uczelnia współpracuje z jednostkami otoczenia społeczno-gospodartczego (samorząd terytorialny, biznes, szkoły ponadgimnazjalne, in.).**

3. ZNACZĄCY JEST UDZIAŁ WŁASNEJ KADRY NAUKOWEJ O UZNANYCH OSIĄGNIĘCIACH.

- **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.**
- **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.**
- **3.3. Wskaźniki cytowalności nauczycieli akademickich czynią Uczelnię rozpoznawalną w rankingach naukowych.**

4. BAZA MATERIALNA UCZELNI ZABEZPIECZA ROSNĄCE POTRZEBY NAUKOWO-BADAWCZE I DYDAKTYCZNE.

- **4.1. Wszystkie jednostki Uczelni posiadają adekwatną do potrzeb bazę lokalową.**
- **4.2. Uczelnia posiada odpowiednio wyposażone pracownie i laboratoria stosownie do prowadzonych kierunków kształcenia oraz potrzeb interdyscyplinarnych badań naukowych.**
- **4.3. Kondycja finansowa Uczelni stanowi zabezpieczenie realizacji stojących przed nią wyzwań.**

5. UCZELNIA JEST WAŻNYM OGNIWEM W SIECI WSPÓŁPRACY UCZELNI KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH.

- **5.1. Uczelnia utrzymuje współpracę naukowo-badawczą i dydaktyczną z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi.**
- **5.2. Corocznie organizowana jest co najmniej jedna konferencja naukowa o zasięgu międzynarodowym lub krajowym.**

6. UCZELNIA SPEŁNIA FORMALNE WARUNKI DO UZYSKANIA UPRAWNIEŃ AKADEMICKICH.

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

CEL STRATEGICZNY I

POZIOM KSZTAŁCENIA ZAPEWNIA ABSOLWENTOM UCZELNI POZYCJE KONKURENCYJNE NA RYNKU PRACY

Troska o wysoki poziom kształcenia jest fundamentalnym zadaniem Uczelni w warunkach narastającego niżu demograficznego oraz postępującej rywalizacji między uczelniami. Oznacza to przede wszystkim konieczność konstruowania oferty edukacyjnej, dostosowanej do potrzeb rynku pracy w gospodarce opartej na wiedzy. Stąd założeniem jest utrzymywanie dotychczasowych kierunków kształcenia oraz rozwijanie kierunków uzasadnionych potrzebami rynku pracy.

Ważne jest także rozwijanie kształcenia ustawicznego, odpowiadającego ciągle poszerzającemu się kręgowi potencjalnych odbiorców, obejmującego osoby w różnym wieku: bezrobotnych absolwentów studiów I i II stopnia, osoby pracujące zawodowo, a także osoby starsze, mające dużo wolnego czasu. Potrzeby i motywacje tych osób są bardzo zróżnicowane i obejmują między innymi nabycie nowych kwalifikacji w celu poprawy własnego zatrudnienia na rynku pracy, aktualizację i rozszerzenie dotychczasowej wiedzy i umiejętności w związku z wykonywaną pracą zawodową, potrzebę ciągłego rozwoju osobistego, zachowanie sprawności intelektualnej. Aby tym potrzebom sprostać i jednocześnie zapewnić Uczelni dopływ pozabudżetowych środków finansowych, Uczelnia powinna ciągle rozwijać i doskonalić ofertę edukacyjną kształcenia ustawicznego.

Konfrontacja absolwentów z rynkiem pracy, wymaga od Uczelni dalszych zmian w wewnętrznym systemie kształcenia. Konkurencyjny absolwent powinien być nie tylko dobrze przygotowany intelektualnie, ale także wyposażony w uniwersalne kompetencje społeczne i umiejętności zawodowe.

Oznacza to konieczność uatrakcyjniania i ciągłego unowocześniania procesu kształcenia, zarówno poprzez aktywne metody nauczania, organizację zajęć nastawioną na studenta ze szczególnym uwzględnieniem tworzenia warunków do wyzwalania większej aktywności studentów w procesie uczenia się, wspieranie rozwoju szczególnie uzdolnionych studentów w oparciu o indywidualne programy studiów, włączanie ich do prac badawczych i rozwojowych, a także poprzez przygotowywanie aplikacyjnych prac dyplomowych we współpracy z pracodawcami. Ważne jest także tworzenie warunków, zapewniających dostęp do edukacji studentom niepełnosprawnym.

Niezwykle ważna jest organizacja praktyk zawodowych, a także zbieranie informacji zwrotnych o praktycznym przygotowaniu studentów do zawodu. Elastyczne i ciągle doskonalone programy kształcenia z uwzględnieniem wyników ewaluacji studentów, nauczycieli akademickich, opiekunów praktyk zawodowych, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, wysoka jakość pracy nauczycieli akademickich, stworzenie właściwego systemu rekrutacji na studia, rozwijanie różnych form kształcenia powinny zapewnić Uczelni odpowiedni prestiż w środowisku, a absolwentom przewagę na konkurencyjnym rynku pracy.

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO I

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. Utworzone zostaną nowe kierunki studiów I-go stopnia uzasadnione potrzebami rynku pracy.
1.1.2. Utworzone zostaną studia II –go stopnia na kierunkach kształcenia, uzasadnionych potrzebami rynku pracy.
1.1.3. Wprowadzony zostanie praktyczny profil kształcenia na wybranych kierunkach studiów pierwszego stopnia.
1.1.4. Zmodyfikowane zostaną programy kształcenia uwzględniające opinie otoczenia społeczno-gospodarczego.

CEL OPERACYJNY 1.2.
Formy kształcenia ustawicznego ukierunkowane są na uzupełnienie kompetencji i kwalifikacji, niezbędnych na konkurencyjnym rynku pracy.

DZIAŁANIA:

1.2.1. Dostosowana zostanie oferta uczenia się przez całe życie do poszerzającego się kręgu potencjalnych odbiorców w różnym wieku.
1.2.2. Opracowane zostaną programy kształcenia w oparciu o efekty, niezbędne do uzupełnienia kompetencji bądź kwalifikacji.

CEL OPERACYJNY 1.3.
W Uczelni funkcjonuje zintegrowany system zapewniania jakości kształcenia wzmacniający pozycję absolwentów na konkurencyjnym rynku pracy.

DZIAŁANIA:

1.3.1. Wdrożony zostanie 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. Udoskonalony zostanie system zapewniania jakości kształcenia.
1.3.3. Udoskonalona zostanie organizacja praktyk zawodowych.
1.3.4. Uzdolnionym studentom umożliwiony zostanie udział w realizowanych projektach badawczych, wspólnie z nauczycielami akademickimi.
1.3.5. Wdrożona zostanie, we współpracy z pracodawcami, aplikacyjna przydatność prac dyplomowych.
1.3.6. Rozwinięte zostaną formy cyfrowego wsparcia zajęć dydaktycznych oraz elektronicznej obsługi studentów.

CEL OPERACYJNY 1.4.
W Uczelni funkcjonuje system uznawania efektów kształcenia nabytych w ramach kształcenia nieformalnego.

DZIAŁANIA:

1.4.1. Wypracowane zostaną reguły poświadczania, że efekty kształcenia się/uczenia się w ramach kształcenia nieformalnego spełniają wymagania określonej kwalifikacji, programu kształcenia lub jego modułu.
1.4.2. Wdrożone zostaną regulaminy uznawalności kompetencji uzyskiwanych w ramach kształcenia nieformalnego.
1.4.3. Powołane zostanie Centrum uznawania kompetencji i kwalifikacji.

CEL STRATEGICZNY II

UCZELNIA PEŁNI ROLĘ OPINIOTWÓRCZĄ W ŚRODOWISKU ORAZ ZNACZĄCĄ ROLĘ W KREOWANIU PROCESÓW INNOWACYJNEGO ROZWOJU PODMIOTÓW SPOŁECZNYCH I GOSPODARCZYCH SWOJEGO OTOCZENIA

Niezwykle ważnym jest budowanie pozytywnego wizerunku Uczelni. PWSZ w Nowym Sączu od kilku lat intensyfikuje działania promocyjne, dzięki którym jest Uczelnią rozpoznawalną w regionie oraz wzbudza zainteresowanie potencjalnych kandydatów na studia. Ważne z punktu widzenia działań promocyjnych jest określenie nowych wyzwań rzecznika prasowego Uczelni, związanych ze wzmocnieniem jej pozytywnego wizerunku. Konieczne wydaje się powołanie stałego zespołu ds. promocji, który będzie prowadził działania promocyjne, skierowane do uczniów szkół ponadgimnazjalnych. Dodatkowo należy przygotować atrakcyjny program Festiwalu Nauki i Małopolskiej Nocy Naukowców. Działania promocyjne byłyby niewątpliwie wzmocnione poprzez cykliczny udział w mediach, ekspertów zatrudnionych w Uczelni (m.in. wywiady, doradztwo itd. w zależności od tematyki).

Obecnie przywiązuje się niebagatelną wagę do zintensyfikowania współpracy z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego. Znowelizowana ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym nakłada na uczelnie obowiązek nawiązywania współpracy z tymi jednostkami w zakresie konsultacji planów i programów prowadzonych kierunków studiów. Ma to korzystnie wpłynąć na jakość przygotowania przyszłych absolwentów do podjęcia aktywności zawodowej.

Planuje się poszerzenie zakresu współpracy z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego. Wydaje się zasadne, by zatrudnieni w Uczelni eksperci podejmowali inicjatywy na rzecz rozwoju jednostek, z którymi Uczelnia współpracuje. Można wskazać, że inicjatywy te przejawiać się będą np. w udziale pracowników Uczelni w pomocy przy opracowywaniu planów rozwojowych przedsiębiorstw i jednostek samorządu terytorialnego, rozwiązywaniu zgłaszanych problemów związanych z koniecznością przeprowadzenia badań naukowych, niezbędnych do uruchomienia procesów produkcyjnych, przyjmowanie do realizacji zlecanych przez jednostki tematów prac dyplomowych. Nawiązanie tego typu współpracy przyczyni się do uznania Uczelni jako wiodącego w otoczeniu ośrodka opiniotwórczego.

Niezwykle istotne jest przeprowadzenie działań mających wzbudzić w jednostkach otoczenia społeczno-gospodarczego potrzebę większego zainteresowania podjęciem współpracy z Uczelnią. Warto zastanowić się nad zaproszeniem władz jednostek samorządowych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych na specjalnie przygotowane posiedzenie Konwentu, na którym zostałaby przeprowadzona dyskusja nad rolą Uczelni w rozwoju zawodowym młodzieży. Przekonanie o konieczności zacieśnienia współpracy mogłoby w przyszłości zaowocować włączeniem się jednostek otoczenia społeczno-gospodarczego w proces pozyskiwania nauczycieli akademickich na podstawowe miejsce pracy w priorytetowych dla Uczelni obszarach kształcenia.

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO II

CEL OPERACYJNY 2.1.
Dzięki zabiegom promocyjnym, PWSZ w Nowym Sączu, jest rozpoznawalną Uczelnią o pozytywnym wizerunku.

DZIAŁANIA:

2.1.1. Opracowany zostanie program promocji, którego celem jest wzmocnienie pozytywnego wizerunku Uczelni.
2.1.2. Powołany zostanie 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. Powołany zostanie zespół ekspertów cyklicznie występujących w mediach (m.in. wywiady, doradztwo itd. w zależności od tematyki).

CEL OPERACYJNY 2.2.
Uczelnia współpracuje z jednostkami otoczenia społeczno-gospodarczego (samorząd terytorialny, biznes, szkoły ponadgimnazjalne, in.).

DZIAŁANIA:

2.2.1. Wypracowany zostanie system zachęcający jednostki otoczenia do permanentnej współpracy z Uczelnią.
2.2.2. Powołany zostanie zespół pracowników ds. współpracy z jednostkami otoczenia Uczelni.
2.2.3. Zostaną wspólnie przygotowane innowacyjne programy rozwoju (np. pomoc przy opracowywaniu strategii, przygotowanie programu promocji).
2.2.4. Powołane zostaną doraźne zespoły do rozwiązywania zgłaszanych problemów rozwojowych.
2.2.5. Pozyskani zostaną pracownicy z otoczenia do realizacji procesu kształcenia.

CEL STRATEGICZNY III

ZNACZĄCY JEST UDZIAŁ WŁASNEJ KADRY NAUKOWEJ O UZNANYCH OSIĄGNIĘCIACH

Powyższy cel strategiczny, podkreślający znaczenie własnej kadry naukowej o uznanych osiągnięciach w odpowiednich dziedzinach i dyscyplinach naukowych, w istotny sposób warunkuje realizację kluczowego kierunku strategicznego, lokującego Uczelnię pośród jednostek spełniających warunki do uzyskania uprawnień akademickich. Związane jest to z takim przygotowaniem Uczelni, aby umożliwić w niej kształcenie studentów i prowadzenie badań naukowych w dyscyplinach naukowych, w zakresie których można uzyskać uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora. Jednym z fundamentalnych warunków umożliwiających realizację tego celu, jest zatrudnianie na podstawowym miejscu pracy odpowiedniej kadry nauczycieli akademickich, stanowiących minimum kadrowe dla wszystkich prowadzonych w Uczelni kierunków kształcenia, a także odpowiednie warunki promowania młodych kadr naukowych, w zakresie wybranych dyscyplin naukowych. W tym znaczeniu, takie minimum stanowi odpowiednia liczba zatrudnionych nauczycieli akademickich, posiadających tytuł naukowy lub stopień naukowy doktora habilitowanego.

Odpowiednie przepisy, dotyczące prowadzenia kierunku kształcenia w ramach drugiego stopnia studiów, określają wymaganą liczbę, co najmniej sześciu samodzielnych nauczycieli akademickich oraz co najmniej sześciu nauczycieli akademickich, posiadających stopień naukowy doktora, zatrudnionych w Uczelni na podstawowym miejscu pracy. Wiąże się to z prowadzeniem odpowiedniej polityki kadrowej Uczelni, stabilizującej kadrę dydaktyczną.

Cel strategiczny wyznaczający Uczelni miejsce wśród uczelni akademickich, obliguje kadrę naukową do prowadzenia badań naukowych na poziomie rozpoznawalności Uczelni na liście jednostek otrzymujących dotację na działalność statutową w zakresie nauki. Dorobek naukowy pracowników Uczelni, a głównie jego jakość, kwantyfikowana odpowiednimi wskaźnikami (np. Indeks Hirsha, Impact Factor, itp.), stanowi podstawę oceny parametrycznej Uczelni. Poprawę tych wskaźników można osiągnąć, publikując wyniki prac naukowych w karentowanych wydawnictwach gwarantujących odpowiedni poziom cytowalności autorów.

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO III

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 wdrożony zostanie system motywacyjny do uzyskiwania stopni naukowych.
3.1.2. Wdrożony zostanie system motywowania pracowników samodzielnych, do opieki nad pracami doktorskimi (promotorstwo), realizowanymi przez własną kadrę PWSZ.
3.1.3. Utworzone zostaną sprzyjające warunki pozyskiwania samodzielnych pracowników nauki na podstawowym miejscu pracy.

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. Wdrożony zostanie system wewnętrznej oceny parametrycznej podstawowych jednostek organizacyjnych Uczelni, podporządkowany ich kategoryzacji skutkującej zakresem samodzielności finansowej.
3.2.2. Wdrożony zostanie system premiowania pracowników uzyskujących granty oraz system zachęt do składania wniosków projektowych.
3.2.3. System oceny okresowej kierowników podstawowych jednostek organizacyjnych uwzględniał będzie wymagania w zakresie realizacji projektów badawczych w ramach kierowanych przez nich jednostek.
3.2.4. W ramach administracji ogólnej Uczelni utworzona zostanie komórka wsparcia logistycznego dla pracowników przygotowujących wnioski projektowe.

CEL OPERACYJNY 3.3.
Wskaźniki cytowalności nauczycieli akademickich czynią Uczelnię rozpoznawalną w rankingach naukowych.

DZIAŁANIA:

3.3.1. Do systemu okresowej oceny nauczycieli akademickich włączone zostaną wskaźniki cytowalności.
3.3.2. Do regulaminu nagród Rektora wprowadzone zostaną kryteria związane z publikowaniem prac naukowych w wydawnictwach punktowanych.

CEL STRATEGICZNY IV

BAZA MATERIALNA UCZELNI ZABEZPIECZA ROSNĄCE POTRZEBY NAUKOWO-BADAWCZE I DYDAKTYCZNE

Rozwój Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu w świetle rosnących potrzeb dydaktycznych, jak i naukowo-badawczych wymusza podjęcie działań zapewniających jednostkom organizacyjnym właściwy poziom bazy materialnej. Dotyczy to zapewnienia odpowiedniej infrastruktury do prowadzenia działalności dydaktycznej, ale przede wszystkim narzuca konieczność kierowania nakładów inwestycyjnych na rozwój już istniejących laboratoriów oraz tworzenie nowych, których wyposażenie zapewni możliwość prowadzenia badań na wysokim poziomie.

Jednym z pierwszych wyzwań jest wyrównanie jakości bazy wszystkich instytutów, co w szczególności dotyczy to Instytutu Ekonomicznego i Instytutu Zdrowia. W kontekście planowanego uruchamiania kolejnych studiów drugiego stopnia oraz intensywnego włączenia się w badania naukowe niewątpliwym wyzwaniem jest także dalszy rozwój Biblioteki Uczelnianej.

Zdecydowanie należy skoncentrować się na priorytetowych dla Uczelni kierunkach kształcenia, ważnych z punktu widzenia ambicji uzyskania w pewnej perspektywie czasowej uprawnień akademickich. Pozwoli to na koncentrację kierowanych środków finansowych na bardziej dynamiczny rozwój tych kierunków kształcenia, które wysoce uprawdopodobniają sukces uzyskania stosownych uprawnień. Jednocześnie będzie prowadzona taka polityka finansowa, która przygotuje kolejne jednostki organizacyjne do tego procesu.

W świetle powyższych rozważań zasadnym jest, utworzenie funduszu rozwoju Uczelni. Zgromadzone na nim środki finansowe pozwolą na zaplanowanie zakupu niezbędnej aparatury badawczej, finansowanie badań naukowych oraz zdynamizowanie rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej, szczególnie pracowników, dla których PWSZ w Nowym Sączu stanowi (lub stanowić będzie) podstawowe miejsce pracy.

Zdobyte przez Uczelnię doświadczenie pokazuje, że niezwykle poważnie należy rozważyć powołanie zespołu ds. pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych. Zdobycie zewnętrznego finansowania skróci proces tworzenia i wyposażania laboratoriów, uatrakcyjni pozycję naukową Uczelni w środowisku krajowym i zagranicznym, zachęci jednostki otoczenia społeczno-gospodarczego do nawiązania ściślejszych kontaktów z Uczelnią. Zewnętrzne finansowanie przekłada się również na rozwój dodatkowej oferty dydaktycznej – nieodpłatne studia podyplomowe dla absolwentów Uczelni, zajęcia wyrównawcze, dodatkowe, płatne praktyki dla studentów i staże dla absolwentów.

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO IV

CEL OPERACYJNY 4.1.
Wszystkie jednostki Uczelni posiadają adekwatną do potrzeb bazę lokalową.

DZIAŁANIA:
4.1.1. Wypracowany zostanie system, który pozwoli w pełni wykorzystać istniejącą bazę lokalową.
4.1.2. Zwiększona zostanie funkcja edukacyjna Biblioteki Uczelnianej

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. Opracowany zostanie długookresowy program działalności dydaktycznej Uczelni, z uwzględnieniem spodziewanych zmian w strukturze rynku pracy oraz priorytetowych kierunków kształcenia z punktu widzenia starania się o uprawnienia akademickie.
4.2.2. Doposażone zostaną istniejące laboratoria i uruchomione nowe (ze środków własnych i zewnętrznych – szczególnie przy udziale środowiska biznesowego).
4.2.3. Laboratoria przystosowane zostaną do prowadzenia badań naukowych.
4.2.4. Utworzone zostanie centrum badań interdyscyplinarnych.
4.2.5. Utworzony zostanie fundusz rozwoju.

CEL OPERACYJNY 4.3.
Kondycja finansowa Uczelni stanowi zabezpieczenie realizacji stojących przed nią wyzwań.

DZIAŁANIA:
4.3.1. Powołany zostanie zespół do pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych.
4.3.2. Przygotowane zostaną projekty finansowane z zewnętrznych źródeł.
4.3.3. Podjęte zostaną inicjatywy włączania organizacji gospodarczych oraz jednostek samorządu terytorialnego do współpracy w przygotowywaniu projektów badań stosowanych.

CEL STRATEGICZNY V

UCZELNIA JEST WAŻNYM OGNIWEM W SIECI WSPÓŁPRACY UCZELNI KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH

Stojące przed uczelniami wyzwania, w znacznej części kształtowane uwarunkowaniami bieżącego dziesięciolecia, zmuszają do podejmowania szeregu inicjatyw zapewniających dostatecznie dobrą pozycję konkurencyjną, wystarczającą przynajmniej do przetrwania w trudnym okresie funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Ważne znaczenie w tym względzie mieć będą sieci współpracy międzyuczelnianej, pozwalające stopniowo budować wizerunek Uczelni o wysokich standardach naukowych i dydaktycznych.

Ważną determinantą rozwoju Uczelni jest zatem wielopłaszczyznowa współpraca z innymi uczelniami oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi, zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi. Istotne, dotychczasowe osiągnięcia Uczelnia posiada we współpracy w płaszczyźnie dydaktycznej. Z wieloma uczelniami krajowymi, jak również zagranicznymi zawarte zostały stosowne umowy o współpracy, eksponujące głównie obszar działań dydaktycznych. Konieczne jest jednak dokonanie przeglądu zawartych umów, i podjęcie inicjatyw aktywizujących współpracę, z jednoczesnym jej ukierunkowaniem również na obszar badawczy. Uczelnia wykorzystać powinna wszystkie dostępne możliwości wymiany grup studenckich, w tym organizacji praktyk zawodowych, a także realizacji staży naukowych pracowników.

O ile współpraca dydaktyczna jest obecnie w Uczelni realizowana, na co wskazywano powyżej, o tyle współpraca w płaszczyźnie badawczej w zasadzie nie istnieje. Wynika to między innymi z faktu, iż aktywność badawcza w skali Uczelni jest prowadzona dotychczas w znikomym zakresie. O wiele większej determinacji władz Uczelni, a także zaangażowania kadry naukowo-dydaktycznej wymagać zatem będzie nawiązanie, a dalej rozwój współpracy badawczej z podmiotami zewnętrznymi. Rozwinięta współpraca badawcza jest niezbędnym warunkiem realizacji żywotnych dla Uczelni zadań, które nie są jednocześnie obojętne dla osiągania także innych celów strategicznych. Między innymi jest ona szczególnie istotna dla skutecznego podejmowania większych projektów badawczych, których akceptacja ze strony instytucji oceniających i przyjmujących zależy, jak wiadomo, od wykreowanego, szerszego układu partnerskiego podmiotów wnioskujących.

Biorąc powyższe pod uwagę, nawiązywanie i ugruntowywanie współpracy badawczej zmuszać będzie do umiejętnego zaprojektowania działań inicjujących kontakty w płaszczyźnie badawczej. Jednym z obszarów aktywności sprzyjającym nawiązywaniu kontaktów badawczych (także współpracy dydaktycznej) są konferencje naukowe. Uczelnia musi stać się atrakcyjnym dla uczestników organizatorem konferencji naukowych. Przesądzać o tym będzie kilka ważnych czynników. Po pierwsze, konieczne będzie stworzenie odpowiednich warunków motywacyjnych dla wewnątrzuczelnianych jednostek do organizowania konferencji spełniających wysokie standardy naukowe i pobytowe dla uczestników zewnętrznych. O wysokich standardach naukowych przesądzać m.in. będzie odpowiednio przemyślana tematyka konferencji, dobrze wpisująca się w aktualne w danym czasie, wiodące wyzwania naukowo-badawcze danej dyscypliny naukowej. Czynnikiem sprzyjającym kształtowaniu wysokich standardów pobytowych może być atrakcyjność

turystyczna subregionu sądeckiego, ewentualnie także bliskość słowackiej granicy, co powinno zostać odpowiednio wykorzystane przez organizatorów konferencji. Po drugie, znaczenie przesądzające o atrakcyjności konferencji posiadać będzie lista jej uczestników, wśród których muszą się znaleźć rozpoznawalni, co najmniej w skali kraju, naukowcy i praktycy o uznanych osiągnięciach. Po trzecie, wdrożone muszą zostać rozwiązania finansowo-organizacyjne dla publikacji materiałów konferencyjnych w atrakcyjnych dla autorów wydawnictwach. W charakteryzowanym obszarze celu operacyjnego (atrakcyjność konferencji) większość przedsięwzięć realizacyjnych należeć będzie do kierowników podstawowych jednostek organizacyjnych Uczelni. Oni też muszą być odpowiednio motywowani do podejmowania stosowych działań.

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO V

CEL OPERACYJNY 5.1.
Uczelnia utrzymuje współpracę naukowo-badawczą i dydaktyczną z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi.

DZIAŁANIA:

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

CEL OPERACYJNY 5.2.
Corocznie organizowana jest co najmniej jedna konferencja naukowa o zasięgu międzynarodowym lub krajowym.

DZIAŁANIA:

5.2.1. Opracowany i wdrożony zostanie jednolity system finansowania konferencji naukowych.
5.2.2. Utworzony zostanie system wspierania publikacji artykułów pokonferencyjnych w punktowanych czasopismach.
5.2.3. System oceny okresowej kierowników jednostek podstawowych uwzględniał będzie wymagania w zakresie organizacji konferencji naukowych.

CEL STRATEGICZNY VI

UCZELNIA SPEŁNIA FORMALNE WARUNKI DO UZYSKANIA UPRAWNIEŃ AKADEMICKICH

W tym celu strategicznym założono poważny i ambitny skok jakościowy – przekształcenie PWSZ w uczelnię akademicką. Jest to realizacja od dawna podnoszonych ambicji rozwojowych Sądecczyzny. Wymaga to długofalowego programu dochodzenia do uzyskania uprawnień akademickich (w aktualnym stanie prawnym uczelnia akademicka to uczelnia, w której przynajmniej jedna jednostka organizacyjna posiada uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora).

W pierwszym etapie rozwoju planuje się zdobyć uprawnienia dla jednej dyscypliny naukowej (np. w obszarze nauk technicznych). Docelowo, w perspektywie przekraczającej zapewnie horyzont czasowy strategii, program realizacyjny będzie przewidywał uzyskanie drugiego takiego uprawnienia w obszarze najbardziej obiecującym pod względem perspektywy awansu naukowego własnych doktorów, a także szans pozyskania samodzielnych pracowników z zewnątrz na podstawowe miejsce pracy. Tak więc nie przesądzając, która dyscyplina nauki zostanie nominowana do wystąpienia z wnioskiem, osiągnięcie celu strategicznego zostanie zakończone, jeśli Uczelnia posiadać będzie co najmniej dwa uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora (wyraz „akademia" może być używany w nazwie uczelni, której jednostki organizacyjne posiadają co najmniej dwa uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora). Spełnienie warunków formalnych dałoby możliwość zmiany nazwy Uczelni na akademię.

Proces dochodzenia do takiego stanu będzie wymagał determinacji rektora i dyrektorów instytutów w podejmowaniu działań reformatorskich, wyznaczonych przez cele operacyjne. Przede wszystkim Uczelnia powinna wypracować i zbudować program motywacyjny dla intensywnego rozwoju naukowego własnych pracowników oraz (równocześnie) program zachęt dla pozyskania na podstawowe miejsce pracy ambitnych, aktywnych naukowo w określonej dyscyplinie, nauczycieli akademickich z zewnątrz. Warunkiem koniecznym będzie koncentracja i intensyfikacja badań w wyznaczonych obszarach (dyscyplinach naukowych) tak, aby po 3 - 4 latach wykazać się wymaganą spójnością merytoryczną i trwałością osiągnięć naukowo-badawczych w danej dyscyplinie naukowej.

Niezbędne do osiągnięcia zakładanego celu będzie zrealizowanie działań przypisanych celom operacyjnym, w szczególności przeprowadzenie zmian organizacyjnych, polegających na powołaniu jednostek podstawowych, bo tylko takie mogą starać się o nadanie uprawnień doktorskich.

CELE OPERACYJNE CELU STRATEGICZNEGO VI

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 wprowadzone zostaną zmiany, uwzględniające możliwość powoływania podstawowych jednostek organizacyjnych oraz określające wymagania dla utworzenia wydziału/instytutu.

6.1.2. Nastąpi zmiana struktury organizacyjnej Uczelni – utworzone zostaną wydziały/instytuty poprzez przekształcenie lub połączenie dotychczasowych instytutów.

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

6.1.4. Złożony zostanie wniosek/wnioski o nadanie uprawnień akademickich.

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. Wypracowany zostanie motywacyjny system pozyskiwania na podstawowe miejsce pracy samodzielnych pracowników o uznanym dorobku naukowym w priorytetowej dyscyplinie.

6.2.2. Zintensyfikowane zostanie wspomaganie rozwoju naukowego własnych pracowników w dyscyplinach priorytetowych. Wdrożony zostanie system premiowania pracowników za aktywność naukową.

6.2.3. Przygotowany zostanie program wejścia na listę jednostek otrzymujących dotację na działalność statutową w zakresie nauki (ocena parametryczna).

6.2.4. Zbudowany zostanie racjonalny program tworzenia laboratoriów naukowych oraz pozyskiwania aparatury badawczej (w tym ze środków pozabudżetowych).

6.2.5. Przygotowany zostanie 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).

VI. WPISANIE SIĘ STRATEGII W PROGRAMY REGIONALNE I LOKALNE

Punktem wyjścia do konstrukcji strategii było opracowanie diagnozy obecnego stanu Uczelni, a także analiza nadrzędnych wobec niej dokumentów strategicznych opracowanych przez podmioty zewnętrzne. Podmioty te w najbliższym okresie będą w znaczący sposób determinowały sytuację PWSZ i wielokrotnie warunkowały pomyślność działań strategicznych.

Analiza ta pozwoliła nakreślić wizję przyszłości Uczelni, w perspektywie do roku 2020, której projekcją są wytyczone cele strategiczne. Realizacja tych celów pozwoli osiągnąć docelowy stan nakreślony wizją strategiczną. Cele te uszczegółowione zostały działaniami poziomu operacyjnego, a te z kolei działaniami o charakterze wykonawczym. Ten tok postępowania pozwolił na wykreślenie drzewa hierarchicznego wyjaśniającego strukturę strategii oraz ułatwiającego jej implementację. Struktura ta została przedstawiona w rozdziale V.

Istotnym elementem warunkującym skuteczność realizacji wizji poprzez realizację celów i działań strategicznych jest ich ścisła integracja z zapisami programów regionalnych i lokalnych, wytyczonych przez podmioty działające w otoczeniu Uczelni. Najważniejsze z nich to Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do roku 2020, opracowana przez MNiSW przy udziale KRASP. Jest to spójny dokument opracowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego „Kapitał ludzki". Ważnymi dokumentami są również Strategia Województwa Małopolskiego 2011 – 2020 oraz jej uzupełnienie w postaci Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego oraz Strategii rozwoju Powiatu Nowosądeckiego do roku 2020 jak i Strategii Miasta Nowy Sącz (w aktualizacji).
Zbieżność celów strategicznych i wynikających z nich zadań dla wszystkich uczestników procesu planowania strategicznego otwiera drogę do wzajemnej współpracy i budowania wspólnych programów działania.

Zestawienie interakcji strategii z programami strategicznymi podmiotów stanowiących otoczenie bliższe i dalsze Uczelni zostało przedstawione w ujęciu tabelarycznym. Cele operacyjne i działania przestawione w strategii, choć, w wielu przypadkach odmiennie sformułowane, wyrażają wspólną intencję zbieżności celów Uczelni z celami i programami otoczenia.

Pola spójności strategii PWSZ z realizacją celów strategicznych, określonych przez MNiSW

Znaczące podniesienie jakości w trzech najważniejszych obszarach działania szkolnictwa wyższego: kształcenia, badań naukowych oraz relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym, określone w Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do roku 2020 jest realizowane w Uczelni poprzez cele i działania operacyjne, ujęte w strategii rozwoju PWSZ. Pola spójności prezentuje tabela.

Obszary działalności strategicznej MNiSW	Cele i działania operacyjne PWSZ	
7. Różnorodność uczelni i programów studiów 7.C. Upowszechnienie trójstopniowego systemu studiów 7.D. Promowanie studiów I stopnia 7.E. Wprowadzenie kursów wyrównawczych	Cel operacyjny 1.1.	działanie 1.1.1. działanie 1.1.2. działanie 1.1.3. działanie 1.1.4.
8. Otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze 8.A. Wzmocnienie i usprawnienie systemu pomocy materialnej dla studentów 8.B. Rozszerzenie oferty edukacyjnej uczelni dla osób w różnym wieku 8.C. Wsparcie współpracy uczelni ze szkołami ponadgimnazjalnymi 8.D. Wzmocnienie partnerstwa uczelni z przedsiębiorstwami i pracodawcami 8.E. Pobudzenie aktywności i wrażliwości społecznej studentów	Cel operacyjny 1.2.	działanie 1.2.1.
	Cel operacyjny 1.3.	działanie 1.3.4.
	Cel operacyjny 1.4.	działanie 1.4.2.
	Cel operacyjny 2.1.	działanie 2.1.2.
	Cel operacyjny 2.2.	działanie 2.2.5.
9. Mobilność kadry akademickiej i studentów 9.A. Wprowadzenie obowiązku mobilności do polityki zatrudniania 9.B. Upowszechnienie badawczych stanowisk podoktorskich 9.C. Pobudzanie mobilności międzysektorowej kadry akademickiej 9.D. Uwzględnienie mobilności w organizacji studiów	Cel operacyjny 1.2.	działanie 1.2.1. działanie 1.2.2.
	Cel operacyjny 3.2.	działanie 3.2.2. działanie 3.2.3.
10. Konkurencja jako instrument poprawy jakości 10.A. Wprowadzenie kontraktów na zadania dydaktyczne uczelni 10.B. Rozszerzenie konkursowego finansowania badań 10.C. Wzmocnienie roli marki uczelni w konkurowaniu o studentów	Cel operacyjny 3.2.	działanie 3.2.1. działanie 3.2.2. działanie 3.2.4.
	Cel operacyjny 3.3.	działanie 3.3.1. działanie 3.3.2.
11. Efektywność wykorzystania zasobów 11.A. Usprawnienie zarządzania strategicznego szkolnictwem wyższym przez państwo 11.B. Racjonalizacja systemu publicznego szkolnictwa wyższego 11.C. Zwiększenie elastyczności systemu wynagrodzeń nauczycieli akademickich 11.D. Usprawnienie systemów informatycznych zarządzania uczelniami publicznymi	Cel operacyjny 3.1.	działanie 3.1.1. działanie 3.1.3.
	Cel operacyjny 3.2.	działanie 3.2.2.

12. Przejrzystość działania 12.A. Wprowadzenie przejrzystego ustroju uczelni publicznych opartego na czytelnej odpowiedzialności jej organów 12.B. Poszerzenie obowiązków informacyjnych 12.C. Wprowadzenie ogólnopolskiego rejestru studentów i systemu rejestracji kandydatów na studia 12.D. Wprowadzenie przejrzystych zasad polityki kadrowej	Cel operacyjny 6.1.	działanie 6.1.3. działanie 6.1.4. działanie 6.1.3. działanie 6.1.4.
	Cel operacyjny 6.2.	działanie 6.2.5.

Pola spójności strategii PWSZ z realizowaniem celów strategicznych województwa małopolskiego

Obszary działalności województwa małopolskiego	**Cele i działania operacyjne PWSZ**	
Obszar 1. **GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY I AKTYWNOŚCI**		
1.1 Rozwój kapitału intelektualnego	Cel operacyjny 1.3	działanie 1.3.1. działanie 1.3.5.
1.2. Budowa infrastruktury regionu wiedzy	Cel operacyjny 3.2.	działanie 3.2.4.
	Cel operacyjny 4.1.	działanie 4.1.1.
	Cel operacyjny 4.2.	działanie 4.4.2. działanie 4.2.4.
1.3. Kompleksowe wsparcie nowoczesnych technologii	cel operacyjny 4.2.	działanie 4.2.4.
1.4. Rozwój kształcenia zawodowego i wspieranie zatrudnienia	Cel operacyjny 1.1.	działanie 1.1.3. działanie 1.1.4.
1.5. Wzmacnianie i promocja przedsiębiorczości	Cel operacyjny 1.3.	działanie 1.3.1. działanie 1.3.4. działanie1.3.5.
	Cel operacyjny 1.4.	działanie 1.4.1. działanie 1.4.3.
Obszar 2. **DZIEDZICTWO I PRZEMYSŁY CZASU WOLNEGO**		
2.3. Kształcenie kadr dla rozwoju przemysłów czasu wolnego	Cel operacyjny 1.2.	działanie 1.2.1. działanie 1.2.2.
Zadania strategiczne w wymiarze sektorowym **GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY I AKTYWNOŚCI**		
Systemowe działania wzmacniające potencjał ośrodków subregionalnych w szczególności w zakresie uczelni wyższych, w tym Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych	Cel operacyjny 6.1.	działanie 6.1.1. działanie 6.1.2. działanie 6.1.3.
Projekt unowocześniający gospodarkę Małopolski, w tym: – utworzenie i rozwój Europejskiego Węzła Wiedzy i Innowacji, – Rozwój Miasteczka Multimedialnego w Nowym Sączu, – rozwój sektora *life science* i sektora technologii informacyjnych, – rozwój ośrodków transferu technologii	Cel operacyjny 1.2.	działanie2.1.2.
	Cel operacyjny 2.2.	działanie2.2.4.

Pola spójności strategii PWSZ z realizowaniem celów strategicznych powiatu nowosądeckiego

Obszary działalności strategicznej powiatu nowosądeckiego	Cele i działania operacyjne PWSZ	
CEL STRATEGICZNY I. **WZMOCNIENIE POTENCJAŁU GOSPODARCZEGO**		
I.3. TWORZENIE KONKURENCYJNYCH ZASOBÓW PRACY I.3.2. Wdrażanie kształcenia modułowego I.3.3. Rozwój kształcenia ustawicznego – rozwój Uniwersytetu Trzeciego Wieku I.3.4 Utworzenie systemu informacyjno-doradczego dla uczniów, studentów, osób bezrobotnych, pracodawców oraz innych osób zainteresowanych tematyką edukacji, pracy, przedsiębiorczości	Cel operacyjny 1.2.	działanie 1.2.1. działanie 1.2.2.
	Cel operacyjny 1.3.	działanie 1.3.1.
CEL STRATEGICZNY II. **POPRAWA WARUNKÓW ŻYCIA MIESZKAŃCÓW**		
II.1. STWORZENIE NOWOCZESNEJ OFERTY EDUKACYJNEJ II.1.1. Wspieranie szans edukacyjnych dla młodzieży II.1.2. Wspieranie rozwoju ośrodka akademickiego na Sądecczyźnie II.1.3. Rozwój infrastruktury edukacyjnej	Cel operacyjny 1.4.	działanie 1.4.1. działanie 1.4.2.

Pola spójności strategii PWSZ z realizowaniem celów strategicznych Nowego Sącza

Obszary działalności strategicznej Nowego Sącza	Cele i działania operacyjne PWSZ	
CEL STRATEGICZNY I **OBSZAR ROZWOJU GOSPODARCZEGO**		
CEL OPERACYJNY I-2 **INFRASTRUKTURA NOWYCH TECHNOLOGII** – Wspieranie współpracy nauki z gospodarką w zakresie badań, innowacji i rozwoju nowych technologii.	Cel operacyjny 2.1.	działanie 2.1.4.
	Cel operacyjny 2.2.	działanie 2.2.1. działanie 2.2.3. działanie 2.2.4.
CEL STRATEGICZNY II **OBSZAR ROZWOJU SPOŁECZNEGO**		
CEL OPERACYJNY II-1.1 **INFRASTRUKTURA EDUKACJI I SZKOLNICTWA I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO** – Poszerzenie zakresu i dostępności kształcenia wysokiej jakości dla wszystkich grup wiekowych - dzieci, młodzieży i dorosłych na bazie dostosowanej do potrzeb edukacyjnych infrastruktury i zaplecza dydaktycznego.	Cel operacyjny 1.2.	działanie 1.2.1. działanie 1.2.2.
	Cel operacyjny 1.4.	działanie 1.4.2.
CEL OPERACYJNY II-6.2 **PRZECIWDZIAŁANIE BEZROBOCIU** – Aktywizacja społeczno – zawodowa osób pozostających bez pracy.	Cel operacyjny 1.2.	działanie 1.2.1. działanie 1.2.2.
CEL STRATEGICZNY III **OBSZAR ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO**		
CEL OPERACYJNY III-1 **INFRASTRUKTURA SAMORZĄDOWA** – Budowanie zintegrowanej i obywatelsko świadomej wspólnoty lokalnej.	Cel operacyjny 2.2.	działanie 2.2.1. działanie 2.2.3. działanie 2.2.4.

VII. WDRAŻANIE I MONITORING STRATEGII
ZARYS PRZEDSIĘWZIĘĆ

Program wdrażania strategii rozwoju Uczelni jest odrębnym dokumentem przyjętym przez Senat.

Istotnym elementem przesądzającym o efektywnej realizacji zapisów strategii jest proces wdrażania, monitoringu oraz ewentualna jej aktualizacja, wynikająca z mogących się pojawić w przyszłości zmian w otoczeniu, niemożliwych obecnie do zidentyfikowania.

System wdrażania strategii wskazuje podmioty odpowiedzialne za osiąganie założonych celów. Nadzór nad realizacją strategii sprawuje Rektor. Proces wdrażania oparty jest na zasadzie delegowania zadań i odpowiedzialności za realizację strategii na niższe poziomy zarządzania. Ważna w tym względzie jest odpowiedzialność osób kierujących jednostkami organizacyjnymi Uczelni, nie można bowiem wychodzić z założenia, że decyzje strategiczne, ze względu na odpowiedzialność, spoczywają wyłącznie na władzach rektorskich.

System wdrażania strategii określa horyzont czasowy, w jakim mają być zrealizowane poszczególne działania. Przedstawia także wyniki analizy, które pozwoliły określić hierarchię podejmowanych działań. Niezwykle istotnym elementem jest również wskazanie sposobu finansowania podejmowanych inicjatyw, które pozwolą osiągać poszczególne cele. W aspekcie finansowym, założono, że corocznie, w procesie opracowania budżetu Uczelni, będzie przeprowadzana analiza spójności planu finansowego Uczelni z działaniami zaplanowanymi w ramach strategii rozwoju.

Wdrażanie strategii na poziomie jednostek organizacyjnych zakłada, że dyrektorzy, corocznie, przedstawiają Prorektorowi ds. nauki, rozwoju i współpracy plany działań, które będą podejmowane w celu wypełniania zapisów strategii. Plany te na koniec roku będą weryfikowane pod względem osiąganych rezultatów.

Badanie stopnia realizacji strategii jest możliwe dzięki określeniu odpowiednich mierników (wskaźników) oraz sprecyzowaniu ich wartości początkowych, pośrednich i docelowych. Za analizy dotyczące realizacji strategii odpowiada Prorektor ds. nauki, rozwoju i współpracy. Analizy te pozwalają na ocenę dynamiki rzeczywistego rozwoju Uczelni w odniesieniu do zapisów strategii, a ponadto na ocenę ewentualnych przyczyn niezrealizowania zaplanowanych działań, analizę przesłanek, które mogą wymuszać podejmowanie działań niezaplanowanych (nieprzewidywalność otoczenia). Zmienność warunków otoczenia może bowiem narzucić zmianę częstotliwości planowania działań w jednostkach organizacyjnych, może również spowodować konieczność aktualizacji strategii.

Senat Uczelni corocznie otrzymuje informację o postępach w realizacji przyjętej strategii rozwoju.