



UCHWAŁA Nr 95/2014
Senatu Uniwersytetu Wrocławskiego
z dnia 24 września 2014 r.

w sprawie strategii zarządzania jakością kształcenia

Na podstawie § 15 ust. 2 pkt 2 Statutu Uniwersytetu Wrocławskiego, w związku z art. 62 ust. 1 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r. poz. 572, z późn. zm.) uchwala się, co następuje:

§ 1.1. Senat Uniwersytetu Wrocławskiego uchwala strategię zarządzania jakością kształcenia stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

2. Strategia zarządzania jakością kształcenia, w brzmieniu nadanym niniejszą uchwałą, stanowi załącznik do strategii rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2013-2020 uchwalonej przez Senat Uniwersytetu Wrocławskiego uchwałą Nr 100/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r.

§ 2. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Senatu
Rektor Uniwersytetu Wrocławskiego

prof. dr hab. Marek Bojarski



STRATEGIA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA



SPIS TREŚCI

1	WPROWADZENIE.....	3
2	ZAŁOŻENIA STRATEGII ZJK	4
2.1	UCZELNIANY SYSTEM ZAPEWNIANIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA	4
2.2	STRATEGIA UNIwersYTETU WROCLAWSKIEGO NA LATA 2013-2020	5
2.3	DEFINICJE ZJK.....	5
2.4	ZAŁOŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA	6
3	ANALIZA STRATEGICZNA	8
3.1	WNIOSKI Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ I ANALIZ.....	8
3.2	LISTA WZORCOWYCH ELEMENTÓW ZAPEWNIENIA I KONTROLI JAKOŚCI	12
3.3	LISTA WZORCOWYCH ELEMENTÓW DZIAŁANIA W ZAKRESIE WSPÓŁPRACY Z PRACODAWCAMI	13
3.4	ANALIZA SWOT.....	13
4	MODEL STRATEGII ZJK	16
5	MISJA I WIZJA ZJK.....	17
5.1	MISJA ZJK	17
5.2	WIZJA ZJK 2020.....	17
6	CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	18
6.1	CELE W OBSZARZE: KADRA	19
6.2	CELE W OBSZARZE: ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ.....	20
6.3	CELE W OBSZARZE: PROCES DYDAKTYCZNY	22
6.4	CELE W OBSZARZE: KLIENT	24
6.5	CELE W OBSZARZE: WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM	26
7	PROJEKTY STRATEGICZNE.....	28
7.1	LISTA PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH ZJK	28
7.2	MACIERZ POWIĄZAŃ CELÓW I PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH.....	36
8	WDROŻENIE STRATEGII	39
8.1	ETAPY WDRAŻANIA STRATEGII ZJK	39
8.2	OPTIMALIZACJA PROCESÓW	41
8.3	PROCEDURY ZJK.....	41

1 Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie zawiera Strategię Zarządzania Jakością Kształcenia (SZJK) w Uniwersytecie Wrocławskim. Powstała ona w wyniku prac sfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach projektu POKL Poddziałanie 4.1.1 Numer umowy UDA-POKL-04.01.01-00-109/11-01 „Nowoczesny Uniwersytet – kompetencja i jakość w zarządzaniu”.

Strategia Zarządzania Jakością Kształcenia została opracowana na okres 6-letni (2015-2020) przez ekspertów Zarządzania Jakością Kształcenia (ZJK) – reprezentantów wybranych wydziałów Uniwersytetu Wrocławskiego (UWr, dalej także Uczelnia) oraz pracowników Biura Karier, przy współpracy z doradcą zewnętrznym reprezentującym firmę konsultingową inEdu.

Prace projektowe obejmowały:

- realizację dziesięciu warsztatów strategicznych oraz cyklu spotkań grup roboczych,
- przeprowadzenie ekspertyzy na temat zarządzania jakością kształcenia w Kanadzie, Niemczech, Holandii, Estonii i Wielkiej Brytanii,
- badanie deficytów kompetencyjnych i oceny 100 absolwentów Wydziału Prawa Administracji i Ekonomii (WPAiE) wśród 30 pracodawców z Dolnego Śląska,
- zrealizowanie pogłębionych badań sylwetki absolwenta UWr przeprowadzonych wśród 15 kluczowych pracodawców zatrudniających absolwentów Uczelni,
- zorganizowanie dwóch seminariów z udziałem pracowników Uczelni i pracodawców dotyczących jakości kształcenia oraz współpracy Uniwersytetu z pracodawcami,
- wykonanie prac analitycznych w zakresie dobrych praktyk ZJK i współpracy z pracodawcami, przeprowadzenie konsultacji oraz opracowanie kart projektów i procedur w ramach indywidualnej pracy członków zespołu.

W skład zespołu opracowującego Strategię ZJK weszli:

- dr hab. Gabriela Bugla-Płoskońska, Prodziekan ds. dydaktycznych – Wydział Nauk Biologicznych (ekspert),
- Dominika Buczkowska, Kierownik Biura Karier (ekspert),
- prof. dr hab. Ryszard Cach, profesor nadzw., Pełnomocnik Rektora ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia, Prodziekan ds. dydaktyki – Wydział Fizyki i Astronomii (ekspert),
- dr hab. Marcin Cieński, profesor nadzw., Dziekan – Wydział Filologiczny (ekspert),
- dr Alina Czapiga, Prodziekan ds. studiów niestacjonarnych i spraw socjalnych – Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych (ekspert),
- dr hab. Karol Kiczka, prof. nadzw. UWr, Prorektor ds. nauczania (nadzór merytoryczny),
- dr hab. Artur Kozłowski, profesor nadzw., Prodziekan ds. kształcenia – Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii (ekspert),
- Hanna Król, właściciel, Dyrektor zarządzający inEdu (lider zespołu ekspertów ZJK),
- Elżbieta Oleniacz-Czajka – Biuro Karier (Kierownik zadania ZJK),
- Kamila Piwowar – Biuro Karier (Administrator zadania ZJK),
- dr hab. Andrzej Raczyński, Z-ca Dyrektora ds. dydaktycznych – Instytut Matematyczny (ekspert),
- dr hab. Aldona Wiktorska-Świąćka, adiunkt, Kierownik – Zakład Europejskiej Integracji Gospodarczo-Społecznej i Rozwoju Regionalnego (ekspert).

2 Założenia Strategii ZJK

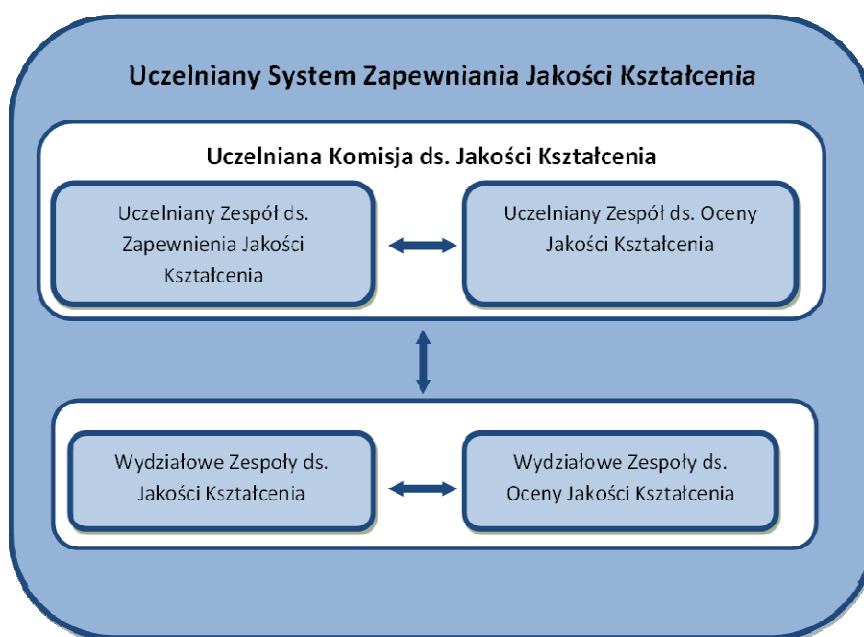
2.1 Uczelniany System Zapewniania Jakości Kształcenia

Konieczność opracowania Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia wynika z Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (z późniejszymi zmianami) oraz Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 października 2011 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia.

Zgodnie z § 11 pkt 1 powyższego rozporządzenia „wewnętrzny system zapewnienia jakości, odnoszący się do wszystkich etapów i aspektów procesu dydaktycznego, uwzględnia w szczególności wszystkie formy weryfikowania efektów kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów, osiąganych przez studenta w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych oraz oceny dokonywane przez studentów”.

Problem dbałości o jakość kształcenia był przedmiotem obrad ministrów z państw sygnatariuszy Procesu Bolońskiego, co znalazło swój wyraz w Komunikacie Berlińskim z 19 września 2003 r. Na wniosek ministrów Europejska Sieć Współpracy na Rzecz Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym (ENQA) opracowała standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego.

Senat Uniwersytetu Wrocławskiego w dniu 30 listopada 2011 r. podjął Uchwałę w sprawie **utworzenia w Uniwersytecie Wrocławskim Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia (USZJK)** (Uchwała Nr 109/2011). W ślad za uchwałą Senatu Rektor zarządzeniem Nr 5/2012 z 23 stycznia 2012 r. określił szczegółowe zadania **Uczelnianej Komisji ds. Jakości Kształcenia oraz odpowiednich zespołów wydziałowych**. Zarządzeniami Nr 7/2012 oraz 116/2012 Rektor powołał skład Uczelnianej Komisji ds. Jakości Kształcenia.



Rysunek nr 1. Schemat funkcjonowania aktualnego Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia w Uniwersytecie Wrocławskim.

Na szczeblu Uczelni powołano Uczelnianą Komisję ds. Jakości Kształcenia (UKJK), w ramach której wyłoniono dwa zespoły: Zespół ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia oraz Zespół ds. Oceny Jakości Kształcenia. Odpowiednie zespoły zostały powołane na szczeblu wydziałów. Na niektórych wydziałach funkcjonują również kierunkowe zespoły ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia oraz Oceny Jakości Kształcenia. **Ciężar działań merytorycznych spoczywa na zespołach wydziałowych.** Zadania Uczelnianej Komisji mają charakter wspierający, koordynujący oraz inicjujący działania zespołów wydziałowych. Schemat funkcjonowania USZJK przedstawiono na rysunku nr 1.

Uczelnianej Komisji przewodniczy Pełnomocnik Rektora ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia. W skład Uczelnianej Komisji wchodzi nie tylko nauczyciele akademicki reprezentujący różne wydziały, ale także przedstawiciele jednostek organizacyjnych Uniwersytetu wspierających organizację procesów dydaktycznych, np. Kierownik Działu Nauczania, Kierownik Biura Karier, Kierownik Biura Rektora (odpowiedzialny między innymi za działania promocyjne), Kierownik Działu Usług Informatycznych oraz Kierownik Samodzielnej Sekcji Wsparcia Informatycznego USOS. Do udziału w pracach Komisji zaproszono także przedstawicieli studentów i doktorantów.

2.2 Strategia Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2013-2020

W Strategii rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2013-2020 doskonalenie kształcenia uznano za jeden z głównych celów strategicznych rozwoju Uczelni. Prowadzenie dydaktyki na wysokim poziomie akademickim w powiązaniu z badaniami naukowymi nie może pozostawać wyłącznie w sferze deklaracji, lecz wymaga podejmowania działań na rzecz zapewniania jakości kształcenia zarówno na poziomie wydziałów, jak i na poziomie całej Uczelni.

Strategia Zarządzania Jakością Kształcenia wynika wprost z misji Uniwersytetu:

„Chcielibyśmy, aby Uniwersytet Wrocławski był Uczelnią, która stale się rozwija, utrzymuje wysoki poziom kształcenia i jest rozpoznawalna dzięki badaniom naukowym o międzynarodowej renomie”.

Strategia ZJK w szczególności realizuje cel strategiczny nr 2: „Doskonalenie kształcenia” oraz cel nr 3 „Wzmacnianie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym”. Wpisuje się ona również w realizację celów „Unowocześnianie systemowego zarządzania Uczelnią” (cel nr 4) oraz „Zwiększanie społecznej odpowiedzialności Uczelni oraz znaczenia Uniwersytetu w regionie i w kraju” (cel nr 5).

2.3 Definicje ZJK

W Strategii Zarządzania Jakością Kształcenia przyjęto następujące definicje.

Jakość kształcenia to stałe dążenie do doskonałości w kształtowaniu wiedzy, kompetencji oraz cech absolwentów poprzez projektowanie i realizację programów kształcenia zgodnych z misją odkrywania prawdy oraz potrzebami otoczenia społecznego i rynku pracy.

System zarządzania jakością kształcenia to zestaw powiązanych regulacji prawnych i praktycznych rozwiązań umożliwiających kształtowanie postaw, zachowań i kompetencji uczestników procesu kształcenia akademickiego.

Klient to osoba fizyczna lub prawna bezpośrednio korzystająca z oferty dydaktycznej, naukowej lub kulturalnej Uczelni.

Kluczowymi klientami Uniwersytetu w obszarze dydaktyki są: studenci studiów pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia, studiów jednolitych magisterskich, słuchacze studiów podyplomowych oraz uczestnicy kursów, szkoleń i wykładów otwartych.

Klientami w obszarze nauki są instytucjonalni, biznesowi i indywidualni odbiorcy badań, analiz i interpretacji opracowanych przez pracowników Uniwersytetu.

W zakresie organizacji i zarządzania odbiorcami usług realizowanych przez poszczególne jednostki organizacyjne są pracownicy Uczelni (tzw. klienci wewnętrzni).

Interesariusz to strona zainteresowana lub w rozmaity sposób powiązana z działalnością dydaktyczną, naukową, ekonomiczną i społeczno-kulturalną Uczelni. Interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wpływać na osiągnięcie celów Uczelni lub jest od realizacji tych celów uzależniona.

Do najważniejszych interesariuszy Uniwersytetu należą:

- pracodawcy, absolwenci,
- kandydaci na studia (absolwenci szkół ponadgimnazjalnych, studiów pierwszego i drugiego stopnia, studenci innych uczelni, cudzoziemcy), rodziny kandydatów na studia,
- pracownicy Uniwersytetu i ich rodziny,
- społeczeństwo i społeczność lokalna,
- administracja samorządowa i rządowa, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- inne szkoły wyższe.

2.4 Założenia Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia

Poniżej przedstawiono najważniejsze założenia Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia (SZJK) w Uniwersytecie Wrocławskim¹.

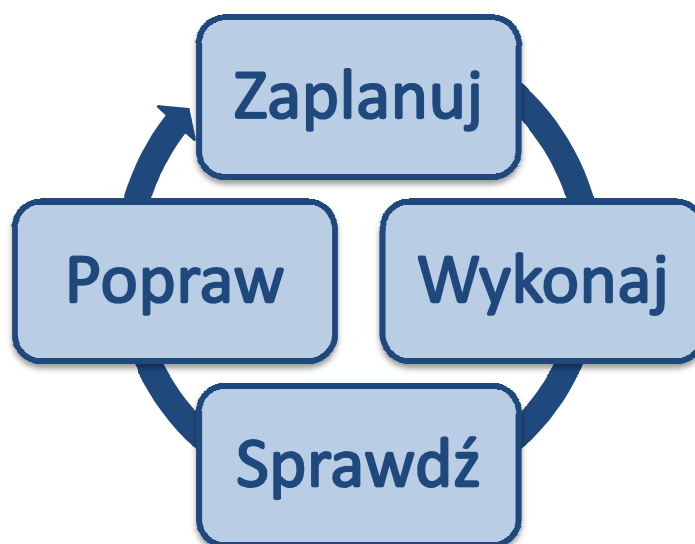
- **System rozwijany będzie na bazie najlepszych praktyk stosowanych w Uniwersytecie na poszczególnych wydziałach oraz w najlepszych szkołach wyższych w Polsce i zagranicą.**
- System będzie indywidualnie zaprojektowany, dostosowany do specyfiki funkcjonowania Uniwersytetu i **oparty o procedury, które określą jednolity dla całej Uczelni sposób realizacji działań.**
- SZJK powinien być wielopoziomowy i obejmować wszystkie szczeble funkcjonowania Uczelni oraz większość podstawowych i wspierających obszarów działalności.
- Dokumentacja systemu powinna posiadać optymalny stopień formalizacji wprowadzający w najważniejszych obszarach jednakowe procedury postępowania w całej Uczelni, a w mniej istotnych pozwalający na duży poziom autonomii na poszczególnych wydziałach.

¹ Lista założeń SZJK opracowana została na podstawie raportu końcowego „Modele zarządzania uczelniami w Polsce”, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, str. 174, Kraków 2011.

- **SZJK powinien być zorientowany na cele, mierzalne i spójne z wizją, misją oraz Strategią Uniwersytetu.** Cele powinny być ustanawiane na wszystkich szczeblach zarządzania i dotyczyć wszystkich obszarów działalności Uczelni.
- System powinien być oparty na zarządzaniu procesowym. Efektywne zarządzanie procesem dydaktycznym, naukowym oraz procesami wspierającymi pozwoli na osiągnięcie planowanych wyników oraz na wyeliminowanie obszarów o szczególnie niskiej efektywności.
- System powinien być spójny z zewnętrznym systemem zapewnienia jakości kształcenia oraz przepisami prawa.

Prawidłowa budowa programów studiów w oparciu o efekty kształcenia i ich właściwa realizacja powinny prowadzić do wysokiej jakości kształcenia. Aby to osiągnąć **niezbędny jest rozwój Uczelni kultury jakości rozumianej jako zbiorowa odpowiedzialność za kształcenie.** Wdrażanie kultury jakości powinno odbywać się na poziomie Uczelni, wydziałów, instytutów i katedr poprzez:

- przeprowadzenie diagnozy stanu obecnego,
- powołanie jednostek odpowiedzialnych za opracowanie i wdrożenie systemu zapewnienia jakości i zarządzania jakością kształcenia,
- opracowanie procedur dotyczących kluczowych elementów procesu dydaktycznego i określenie odpowiedzialności za ich realizację,
- wdrożenie planu doskonalenia jakości zgodnie z cyklem koła Deminga PDCA: Plan – Do – Check – Act: (Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw)².



Rysunek nr 2. Model wdrożenia planu doskonalenia jakości zgodnie z cyklem koła Deminga (PDCA).

² Opracowano na podstawie: Wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia, prof. dr hab. Maria Ziółek, Ekspertka Bolońska, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

3 Analiza strategiczna

3.1 Wnioski z przeprowadzonych badań i analiz

Analizę strategiczną przeprowadzono w oparciu o poniżej wymienione dokumenty.

- Strategia rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2013-2020.
- Uczelniany System Zapewniania Jakości Kształcenia (Uniwersytet Wrocławski).
- Raport końcowy Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego – Modele zarządzania uczelniami w Polsce.
- Raport IMAS International – Zarządzanie Jakością Kształcenia (rekomendacje i wyniki analizy modeli ZJK w Kanadzie, Niemczech, Holandii, Estonii i Wielkiej Brytanii).
- Dobre praktyki systemów ZJK polskich uczelni na podstawie wskazań ekspertów ZJK.
- Wnioski z ankiety przeprowadzonej wśród studentów ostatnich lat studiów UWr w 2012 r.
- Raport Instytutu Badawczego IPC – Badanie deficytów kompetencyjnych absolwentów Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii UWr.
- Raport IMAS International – Sylwetka absolwenta Uniwersytetu Wrocławskiego wg pracodawców.
- Elementy analizy makroekonomicznej na potrzeby strategii ZJK na podstawie rekomendacji Raportu OECD – Highereducation in regional and city development, opracowanego dla Wrocławia.
- Dobre praktyki i rekomendacje w zakresie współpracy szkół wyższych z pracodawcami na podstawie projektu – Wrocławski Absolwent.

Poniżej zaprezentowano główne wnioski i rekomendacje wynikające z powyższych badań, przeprowadzonych na zlecenie Biura Karier w ramach projektu.

System Zarządzania Jakością Kształcenia

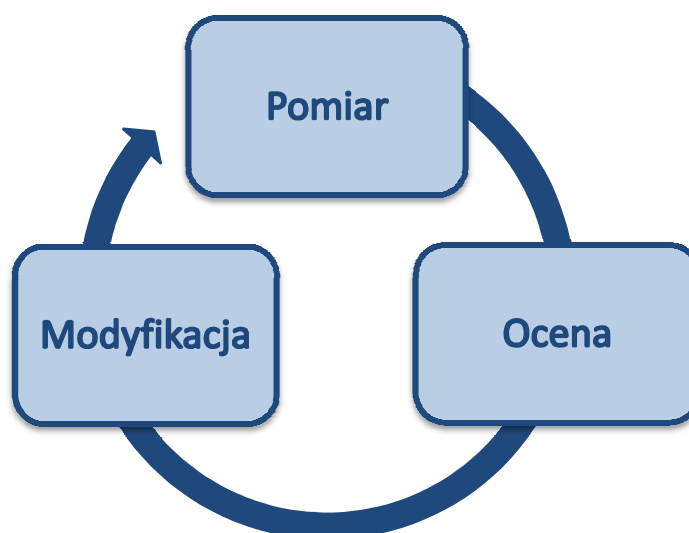
Sprawne funkcjonowanie Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia uwarunkowane jest istnieniem kultury jakości, a ta z kolei wymaga współudziału formalnych i nieformalnych przywódców Uczelni.

Zarządzanie Jakością Kształcenia musi odnosić się do podzielanych przez członków społeczności akademickiej wartości i przekonań definiujących jakość oraz do obowiązującego ogólnego systemu zarządzania Uczelnią, przejawiającego się w procedurach, strukturach i sposobach oceny działań. Standardy jakości kształcenia powinny być ustalone wewnątrz Uczelni zgodnie z celami strategicznymi Uniwersytetu.

Zasady zarządzania Jakością Kształcenia oraz wszelka dokumentacja związana z Systemem powinna być dostępna zarówno dla pracowników, jak i studentów, w szczególności w obszarach, które ich dotyczą bezpośrednio.

System ZJK powinien być cyklicznie monitorowany i doskonalony. Etap pomiaru powinien być każdorazowo połączony z etapem oceny (np. z ankietą samooceny wydziałów i instytutów).

Usprawni to działanie całego Systemu oraz umożliwi podjęcie natychmiastowych działań w miejscu, które tego wymaga, bez konieczności dokonywania zmian w całej Uczelni. Wyniki etapu oceny powinny służyć opracowaniu rekomendacji zmian i modyfikacji Systemu ZJK wszędzie tam, gdzie jest to niezbędne³.



Rysunek nr 3. Model usprawniania Systemu ZJK (wg. IMAS International).

W środowisku lokalnym występuje duże zainteresowanie współpracą z Uniwersytetem Wrocławskim na wielu płaszczyznach. Pracodawcy są zainteresowani zatrudnianiem absolwentów Uniwersytetu, chcą współpracować z pracownikami naukowo-dydaktycznymi oraz z Biurem Karier.

Pracodawca – absolwent

Sukces absolwentów Uniwersytetu na rynku pracy zależy zarówno od jakości kształcenia, jak i zapotrzebowania na wykształcone kadry na lokalnym rynku pracy. Dużą szansą i dla absolwentów i dla Uniwersytetu jest obecność w regionie przedstawicielstw dużych międzynarodowych korporacji, głównie z obszaru nowoczesnych usług biznesowych.

Uniwersytet Wrocławski postrzegany jest jako uczelnia kształcąca studentów o profilu humanistycznym. Pracodawcy cenią u absolwentów interdyscyplinarność, otwartość, dobrą wiedzę pojęciową oraz komunikatywność. Cechy te pomagają odnaleźć się na ciągle zmieniającym się rynku pracy, przydatne są w dużych organizacjach, na samodzielnych stanowiskach wymagających wielozadaniowości i dużej elastyczności.

Do czynników zmniejszających szanse absolwentów Uniwersytetu na rynku pracy można

³ Źródło: Raport IMAS International – Zarządzanie Jakością Kształcenia (rekomendacje i wyniki analizy modeli ZJK w Kanadzie, Niemczech, Holandii, Estonii i Wielkiej Brytanii, str. 69-70, 2013.

zaliczyć braki kompetencyjne, m.in. nieumiejętność pracy w projektach, słabą praktyczną znajomość użytkowych programów komputerowych, niską kompetencję w zakresie znajomości języków obcych.

Pracodawcom może przeszkadzać także brak wyrazistego przygotowania zawodowego, słabo rozwinięte poczucie odpowiedzialności, trudności we współpracy w zespole, nieumiejętność rozwiązywania problemów i zastosowania wiedzy zdobytej na studiach czy wreszcie brak elastyczności w akceptacji stanowisk niepasujących do ukończonego profilu studiów.

Poszukując kompetencji unikatowych (czy charakterystycznych) dla absolwentów UW wskazywano głównie na konieczność uzupełnienia pewnych deficytów przy wzmacnianiu widocznych i ujawniających się pozytywnych cech takich jak: interdyscyplinarność czy elastyczność. W konsekwencji pracodawcy sugerowali położenie większego nacisku na następujące obszary w procesie kształcenia:

- współpraca w zespole połączona z dobrymi kompetencjami komunikacyjnymi,
- umiejętność dokonywania analiz z wykorzystaniem programu MS Excel na poziomie zaawansowanym,
- zastosowanie wiedzy w praktyce, umiejętność rozwiązywania problemów,
- otwartość na zatrudnienie poza kierunkiem wykształcenia i gotowość do zmiany,
- ogólna orientacja w rynku pracy, umiejętność poszukiwania pracy, dobra autoprezentacja w procesie rekrutacji,
- orientacja na cele przedsiębiorstwa, rozumienie funkcjonowania biznesu,
- większe doświadczenie zawodowe zdobywane w czasie studiów,
- znajomość języków obcych, w tym drugiego języka obcego (np. niemieckiego, niderlandzkiego)⁴.

Pracodawcy najchętniej włączyliby do programu zajęć różnego rodzaju szkolenia pokazujące studentom praktykę biznesu: pracę w projektach, tworzenie i stosowanie procedur, funkcjonowanie w zespole, praktyczne wykorzystanie narzędzi informatycznych (jak wielokrotnie wskazywany Excel) oraz znajomość języków obcych.

Warto wzmacniać wizerunek absolwenta UW jako interdyscyplinarnego, otwartego na nowe wyzwania pracownika. Według pracodawców współpraca z Uczelnią powinna polegać na współdziałaniu na rzecz studentów i ich kształcenia, wspólnym budowaniu programów studiów, mentoringu, wykładach prowadzonych przez praktyków, organizacji staży i praktyk zawodowych.

Pracodawcy poszukują osób aktywnych, zaangażowanych oraz samodzielnych. Często wskazują również, że zależy im na kompetencji w zakresie łączenia wiedzy i umiejętności, doświadczeniu zawodowym oraz na kompetencjach psychospołecznych.

Oczekiwania rynku pracy wobec absolwentów oscylują wokół dwóch obszarów: wymagań formalnych, czyli podstawowych umiejętności zawodowych niezbędnych do wykonywania

⁴Źródło: Raport IMAS International – Sylwetka absolwenta Uniwersytetu Wrocławskiego wg pracodawców, str. 4-5, 2014

zadań, oraz umiejętności miękkich, związanych z odpowiedzialnością, lojalnością, rzetelnością, samodyscypliną, zaangażowaniem i rozwiązywaniem problemów.

Pracodawcy sektorów tradycyjnych oczekują kompetencji związanych z pełnioną rolą, czyli: postaw motywacji, zaangażowania i lojalności wobec firmy; z kolei pracodawcy sektorów innowacyjnych poszukują umiejętności w zakresie samoorganizacji, samodzielnego wykonywania zadań, współpracy w zespole, samokształcenia i rozwiązywania problemów⁵.

Pracodawca – pracownik naukowo-dydaktyczny

Pracodawcy wyrażają chęć bliższej współpracy ze środowiskiem akademickim w zakresie m.in. współprowadzenia zajęć dydaktycznych, realizacji projektów badawczych, oferowania staży dla pracowników naukowo-dydaktycznych. Dobra współpraca Uniwersytetu z biznesem pozwoliłaby na lepsze powiązanie wiedzy teoretycznej z praktyką oraz wykształcenie u studentów oczekiwanych przez pracodawców kompetencji.

Przedsiębiorcy oczekują inicjatywy ze strony Uczelni, większej aktywności i gotowych propozycji działań. Jednym z rozwiązań sugerowanych przez pracodawców mogłoby być usprawnienie komunikacji poprzez wzmocnienie roli Biura Karier oraz wyznaczenie (we wszystkich jednostkach) osób odpowiedzialnych za kontakty z pracodawcami.

Pracodawca – Biuro Karier

Biuro Karier postrzegane jest jako miejsce pierwszego kontaktu pracodawcy z Uczelnią. Współpraca biznesu z Biurem Karier traktowana jest jako element polityki zatrudniania. Jest intensyfikowana w momencie przeprowadzania rekrutacji na konkretne stanowisko, poszukiwania kandydatów do pracy tymczasowej lub na staże. Współpraca zwykle polega na rozpowszechnianiu informacji o wolnym stanowisku, wspólnym zorganizowaniu spotkania informacyjno-promocyjnego na Uczelni lub na przeprowadzeniu szkolenia (warsztatu) dla studentów.

Współpracą z Biurem Karier są zainteresowane zarówno duże przedsiębiorstwa zatrudniające wiele osób, jak i małe firmy chcące wypromować swoją markę i ofertę wśród studentów oraz absolwentów UW. **Pracodawcy cenią sobie współpracę z Biurem Karier, które może zaoferować im szeroki wachlarz usług i być pomocne w nawiązaniu pierwszego kontaktu z potencjalnym kandydatem do pracy w ich firmie.**

⁵ Źródło: Raport IMAS International – Zarządzanie Jakością Kształcenia (rekomendacje i wyniki analizy modeli ZJK w Kanadzie, Niemczech, Holandii, Estonii i Wielkiej Brytanii, str. 51 -52, 2013

3.2 Lista wzorcowych elementów zapewnienia i kontroli jakości

Po dokonaniu analizy wyników przeprowadzonych badań oraz zapoznaniu się z najlepszymi praktykami stosowanymi w Polsce i na świecie, zespół ekspertów ZJK opracował listę wzorcowych elementów zapewnienia i kontroli jakości możliwych do wdrożenia w Uniwersytecie Wrocławskim. Lista została uszeregowana zgodnie z ważnością nadaną poszczególnym działaniom przez zespół ekspertów ZJK (maksymalna liczba punktów – 24).

1. **Lista procedur obowiązkowych i rekomendowanych (24 pkt).**
2. **Ocena satysfakcji klienta (22 pkt).**
3. **Polityka kadrowa (21 pkt).**
4. **Opracowanie kryteriów ocen studentów (21 pkt).**
5. **Analiza efektów nauczania (21 pkt).**
6. **Rektorski fundusz rozwoju dydaktyki (21 pkt).**
7. Szkolenia lub warsztaty z doskonalenia kompetencji dydaktycznych (20 pkt).
8. Podręcznik jakości nauczania (20 pkt).
9. Przeglądy programów pod kątem potrzeb rynku pracy i wymagań klientów (20 pkt).
10. Stworzenie miejsca, do którego wpływałyby i byłyby rozpatrywane zażalenia i propozycje zmian w Uczelni, zgłaszane przez studentów i wykładowców (20 pkt).
11. Baza wiedzy o SZJK (20 pkt).
12. Badanie potrzeb i oczekiwań klienta (19 pkt).
13. Hospitacje zajęć (19 pkt).
14. Badanie losów absolwentów (19 pkt).
15. Analiza powodów rezygnacji ze studiów (19 pkt).
16. Zasady opracowania nowych kierunków kształcenia (18 pkt).
17. Badanie wizerunku Uczelni w zakresie jakości kształcenia (18 pkt).
18. Publikowanie wyników ocen Zarządzania Jakością Kształcenia w Uczelni (16 pkt).
19. Utworzenie listy najczęściej zadawanych pytań (FAQ) (16 pkt).
20. Opracowanie nowych metod kształcenia (15 pkt).
21. Badanie kompetencji wstępnych wśród kandydatów na studia (15 pkt).
22. Określanie kryteriów dostępu kandydatów do poszczególnych kierunków (15 pkt).
23. Rady pracodawców dla poszczególnych wydziałów i kierunków (15 pkt).
24. Konwent pracodawców (interesariuszy) jako ciało doradcze dla UWr (14 pkt).
25. Działania konsultacyjno-doradcze, mentoring i coaching dla wykładowców (12 pkt).
26. Zewnętrzne, dobrowolne akredytacje dla kierunków, wydziałów lub całej Uczelni (12 pkt).

Powyżej wymienione wzorcowe elementy zapewnienia i kontroli jakości powinny być w Uniwersytecie Wrocławskim wprowadzane sukcesywnie, przy czym w pierwszej kolejności należałoby wdrażać działania, które uzyskały najwyższą ocenę ekspertów ZJK.

3.3 Lista wzorcowych elementów działania w zakresie współpracy z pracodawcami

Po zapoznaniu się z najlepszymi praktykami stosowanymi w Polsce i na świecie oraz dokonaniu analizy wyników przeprowadzonych badań, opracowano listę wzorcowych elementów działania w zakresie współpracy z pracodawcami możliwych do wdrożenia w Uniwersytecie Wrocławskim. Lista została uszeregowana zgodnie z ważnością nadaną poszczególnym działaniom przez zespół ekspertów ZJK (maksymalna liczba punktów wynosi 24).

1. **Badanie losów absolwentów i zbudowanie z nimi trwałych relacji (22 pkt).**
2. **Staż dla studentów (22 pkt).**
3. **Praktyki dla studentów (21 pkt).**
4. Uczelniana jednostka organizacyjna odpowiedzialna za koordynację współpracy Uniwersytetu z pracodawcami (20 pkt).
5. Wydziałowe jednostki organizacyjne lub stanowiska odpowiedzialne za koordynację współpracy z pracodawcami (20 pkt).
6. Uczelniane i wydziałowe ciała doradcze z udziałem pracodawców (20 pkt).
7. Systematyczne badanie oczekiwań pracodawców (20 pkt).
8. Rozwój przedsiębiorczości wśród studentów (20 pkt).
9. Współpraca naukowo-badawcza (19 pkt).
10. Opracowanie programów kształcenia i zdefiniowanie sylwetki absolwenta (19 pkt).
11. Prowadzenia zajęć dydaktycznych przez praktyków (19 pkt).
12. Internetowy portal dla pracodawców (18 pkt).
13. Prace dyplomowe realizowane na potrzeby pracodawców (18 pkt)
14. Wytyczne i procedury współpracy z pracodawcami obowiązujące na UWr (17 pkt).
15. Konferencje, panele dyskusyjne, wykłady otwarte, spotkania (17 pkt).
16. Staże w firmach dla wykładowców akademickich (16 pkt).
17. Opracowanie SZJK i kontrola jakości kształcenia (15 pkt).
18. Assessmentcenter (15 pkt).
19. Sponsoring (13 pkt).

Działania, które uzyskały największą liczbę punktów, powinny zostać uznane za priorytetowe we wdrażaniu Strategii ZJK i w zakresie współpracy z pracodawcami.

3.4 Analiza SWOT

Podsumowaniem dokonanej analizy strategicznej jest analiza SWOT. Metoda ta pozwala na określenie najlepszych kierunków rozwoju organizacji. Analiza obejmuje badanie otoczenia i wnętrza Uczelni poprzez identyfikację czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz zależności między nimi.

Nazwa metody jest akronimem angielskich słów strengths (mocne strony), weaknesses (słabe strony), opportunities (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), threats (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu). Tabela nr 1 prezentuje mocne i słabe strony Uczelnianego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia oraz jego szanse i zagrożenia, a tabela nr 2 przedstawia wyniki analizy SWOT dla współpracy Uniwersytetu z pracodawcami.

MOCNE STRONY UCZELNIANEGO SZJK	SŁABE STRONY UCZELNIANEGO SZJK
• Formalnie umocowany SZJK oparty o zewnętrzne i wewnętrzne akty prawne. • SZJK funkcjonuje na poziomie centralnym, wydziałowym i kierunkowym. • Wiele przykładów dobrych praktyk działań pro jakościowych na wydziałach. • Duży potencjał naukowo-badawczy Uniwersytetu. • Dobrze merytorycznie przygotowana kadra naukowo-dydaktyczna. • Mistrzowie dydaktyki stanowiący przykład dla innych. • Wysoka świadomość potrzeby ZJK wśród władz i pracowników Uczelni, duże zaangażowanie Prorektora ds. nauczania. • Prężnie działający zespół ekspertów ZJK. • Dostępność szkoleń dla osób odpowiedzialnych za SZJK.	• Brak biura ZJK (centralnej jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie systemem). • Duży stopień decentralizacji zarządzania skutkujący niskim poziomem koordynacji USZJK. • Niewielki zakres wdrożonych działań spowodowany stosunkowo krótkim okresem funkcjonowania systemu. • Niewielki poziom standaryzacji SZJK, brak procedur opracowanych dla całej Uczelni. • Brak systemowo realizowanych działań analitycznych, korygujących i zapobiegawczych. • Brak skutecznych systemów motywowania kadry naukowo-dydaktycznej do uzyskiwania wymiernych, jakościowych efektów kształcenia i podejmowania prac organizacyjnych. • Słabe zaangażowanie studentów i pracodawców. • Brak własnych środków finansowych na rozwój i utrzymanie SZJK.

SZANSE DLA UCZELNIANEGO SZJK	ZAGROŻENIA DLA UCZELNIANEGO SZJK
• Wykorzystanie wzorców z krajowych i zagranicznych uczelni w procesie tworzenia SZJK w Uniwersytecie. • Możliwość pozyskania zewnętrznych środków finansowych (m.in. z UE). • Udział pracodawców i studentów w SZJK. • Opracowanie oferty programowej dla studentów zagranicznych. • Popularyzacja nauki na wszystkich poziomach kształcenia. • Wprowadzenie krótkich form kształcenia (kształcenie ustawiczne). • Konieczność wdrożenia zaleceń pokontrolnych podmiotów zewnętrznych takich jak np. PKA i NIK.	• Niekorzystne zmiany legislacyjne. • Niż demograficzny wpływający na mniejszą liczbę dobrych kandydatów na studia. • Rosnąca konkurencja wewnętrzna i zewnętrzna. • Zmniejszenie nakładów finansowych na naukę. • Trendy w edukacji wspierające kształcenie techniczne i zawodowe. • Obniżenie wymagań wobec kandydatów na studia i studentów. • Próba uzawodowienia i komercjalizacji UW. • Brak zrozumienia, zaangażowania i niechęć kadry akademickiej, administracyjnej i studentów do wdrażania ZJK. • Wzrost obciążenia pracowników naukowo-dydaktycznych dodatkowymi zadaniami. • Zbyt pracochłonne procedury. • Brak kontynuacji działań po zakończeniu prac zespołu ekspertów ZJK.

Tabela nr 1. Wyniki analizy SWOT Uczelnianego SZJK.

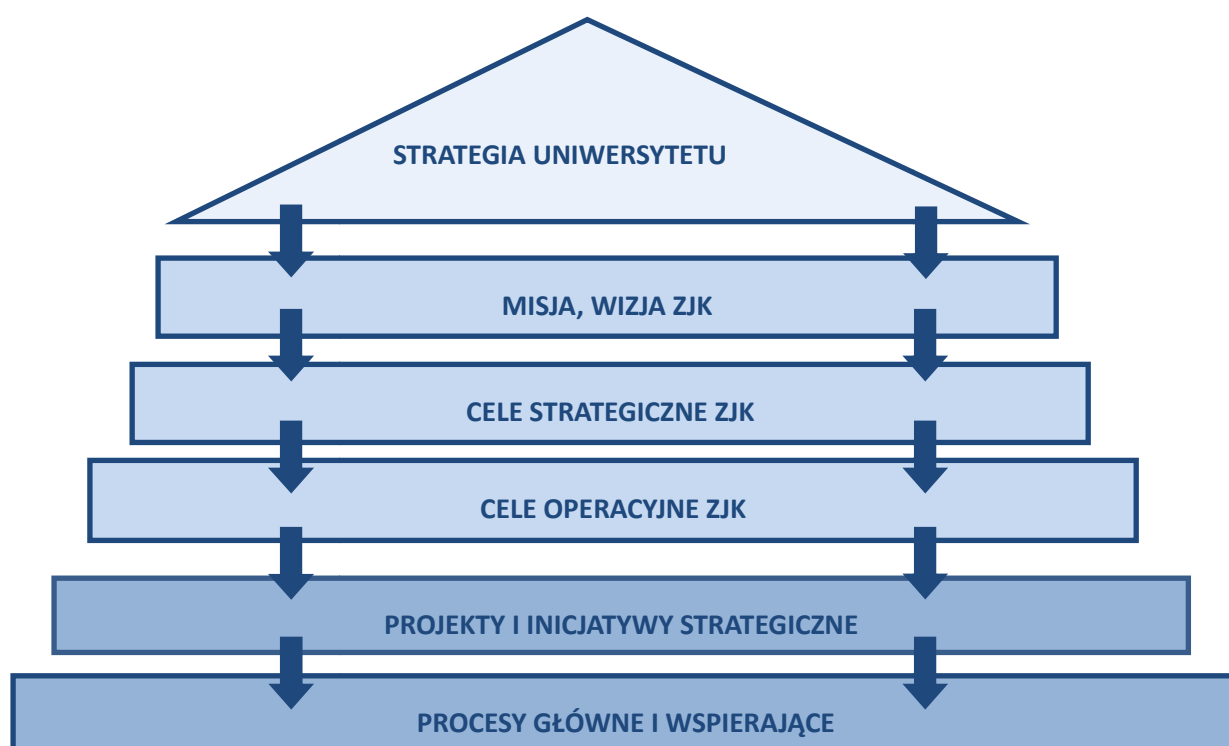
MOCNE STRONY WSPÓŁPRACY Z PRACODAWCAMI	SŁABE STRONY WSPÓŁPRACY Z PRACODAWCAMI
• Wielkość Uniwersytetu – dostęp do dużej ilości zasobów i gwarancja ich ciągłości. • Uznana marka w otoczeniu. • Moc humanistyki i kierunków społecznych pozwalająca na przygotowanie absolwentów do pełnienia różnych ról społecznych. • Dobra jakość kształcenia studentów. • Duża liczba dobrych studentów oraz rozpoznawalnych publicznie i odnoszących sukcesy zawodowe absolwentów. • Zaangażowani, doświadczeni we współpracy z pracodawcami pracownicy Biura Karier. • Przykłady dobrych praktyk współpracy z pracodawcami na poszczególnych wydziałach.	• Brak instytucjonalizacji i standaryzacji współpracy z pracodawcami na całej Uczelni. • Nie w pełni wykorzystane możliwości Biura Karier w zakresie współpracy z wydziałami. • Brak narzędzi promocji i informacji o możliwościach współpracy z Uniwersytetem. • Niewielka wiedza i świadomość potrzeby współpracy z otoczeniem biznesowym wśród części kadry oraz studentów. • Trudności w komunikacji i realnej współpracy pracowników Uczelni z otoczeniem. • Mała skuteczność podejmowanych działań. • Duży stopień decentralizacji zarządzania Uczelnią, słaba współpraca międzywydziałowa. • Brak standardów monitoringu losów absolwentów.

SZANSE DLA WSPÓŁPRACY Z PRACODAWCAMI	ZAGROŻENIA DLA WSPÓŁPRACY Z PRACODAWCAMI
• Wzrost gospodarczy i rozwój regionu. • Możliwość pozyskania dużych środków finansowych na współpracę Uczelni z biznesem. • Duża różnorodność – Uniwersytet może zaoferować zespoły specjalistów z dorobkiem naukowym i doświadczeniem z różnych dziedzin. • Stopniowy rebranding – zmiana wizerunku Uniwersytetu na instytucję otwartą na współpracę z pracodawcami. • Wykorzystanie potencjału i lobbingu absolwentów. • Jasne zdefiniowanie profilu absolwenta UW i promowanie go w środowisku zewnętrznym. • Powołanie centralnych i wydziałowych komórek organizacyjnych ds. kontaktów z pracodawcami. • Intensyfikacja działań promocyjnych i PR Uczelni • Duża otwartość firm na współpracę z Uczelnią.	• Brak systemu zachęt dla pracowników Uniwersytetu do współpracy z pracodawcami. • Brak koordynacji współpracy międzywydziałowej. • Brak wykwalifikowanych osób do kontaktu Uczelni z pracodawcami. • Rozbieżność celów i strategii biznesu oraz instytucji edukacyjnych i naukowo-badawczych utrudniająca zdefiniowanie wspólnych działań. • Brak porozumienia między pracownikami Uczelni i pracodawcami. • Kryzys gospodarczy. • Konkurencja ze strony innych uczelni i jednostek naukowo-badawczych. • Niechęć i brak zaangażowania kadry naukowo-dydaktycznej i administracyjnej.

Tabela nr 2. Wyniki analizy SWOT dla współpracy Uniwersytetu z pracodawcami.

4 Model Strategii ZJK

Strategia ZJK wynika wprost ze Strategii Uniwersytetu Wrocławskiego i określa sposób, w jaki Uczelnia dąży do realizacji swojej wizji i misji w obszarze kształcenia oraz współpracy z otoczeniem. Strategia określa cele oraz wskazuje narzędzia i metody ich osiągnięcia. Model Strategii ZJK przedstawia rysunek nr 4.



Rysunek nr 4. Model Strategii ZJK Uniwersytetu Wrocławskiego.

Istotę działania i strategiczne kierunki Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia w Uniwersytecie Wrocławskim definiuje misja i wizja.

Misja jest świadectwem tożsamości Uczelni, określa kierunek i obszar działania oraz sens jej istnienia. W Strategii ZJK misja zawiera odniesienie do celów strategicznych Uniwersytetu w obszarze realizacji procesu dydaktycznego oraz współpracy Uczelni z otoczeniem społecznym i biznesowym.

Wizja wyraża wyobrażenie o przyszłości Uniwersytetu, wynikające z aspiracji społeczności akademickiej, określone przez jego przyszłą, pożądaną pozycję i rolę w otoczeniu oraz kluczową domenę jego działania. Wizja ZJK wskazuje wszystkim pracownikom pożądaną kierunek rozwoju Uczelni w obszarze kształcenia oraz współpracy z rynkiem pracy do 2020 r.

Filarami Strategii ZJK są **cele strategiczne**, które są powiązaniem zbioru priorytetów objaśniającym, w jaki sposób będzie wdrażana Strategia. Cele strategiczne wyznaczają główne kierunki działania w dłuższej perspektywie, pokazują, w jaki sposób Uczelnia będzie realizowała wizję i dążyła do wypełnienia misji. Cele te są wyrażane w możliwie najogólniejszy sposób, ponieważ muszą one stanowić centrum wspólne dla całej organizacji i ogólnie akceptowalne.

Uszczegółowieniem celów strategicznych są **cele operacyjne**, które w sposób bardziej konkretny określają kierunek działań wymagany od poszczególnych jednostek organizacyjnych i osób. Cele operacyjne osiągane są za pośrednictwem rzeczywistych programów działań, projektów i procedur.

Fundamentem działania Uczelni jest **realizacja procesów dydaktycznego i naukowego oraz projektów rozwojowych**. To poprzez wdrażanie projektów i inicjatyw strategicznych oraz bieżące zarządzanie procesami głównymi i wspierającymi będzie realizowana w praktyce Strategia ZJK.

5 Misja i wizja ZJK

5.1 Misja ZJK

Nowocześnie i skutecznie kształcimy elitę intelektualną, twórców i liderów dla współczesnego społeczeństwa.

5.2 Wizja ZJK 2020

Do 2020 roku Uniwersytet Wrocławski dysponować będzie:

- atrakcyjną, zróżnicowaną ofertą dydaktyczną, realizowaną w nowoczesnych warunkach,
- dobrze zorganizowanym, wysokiej jakości procesem dydaktycznym,
- otwartą, zaangażowaną, profesjonalną kadrą dydaktyczną,
- przyjazną, kompetentną i elastyczną kadrą zarządzającą i administracyjną,
- absolwentami świadomymi swojej wartości i możliwości samodzielnego kształtowania własnej przyszłości.

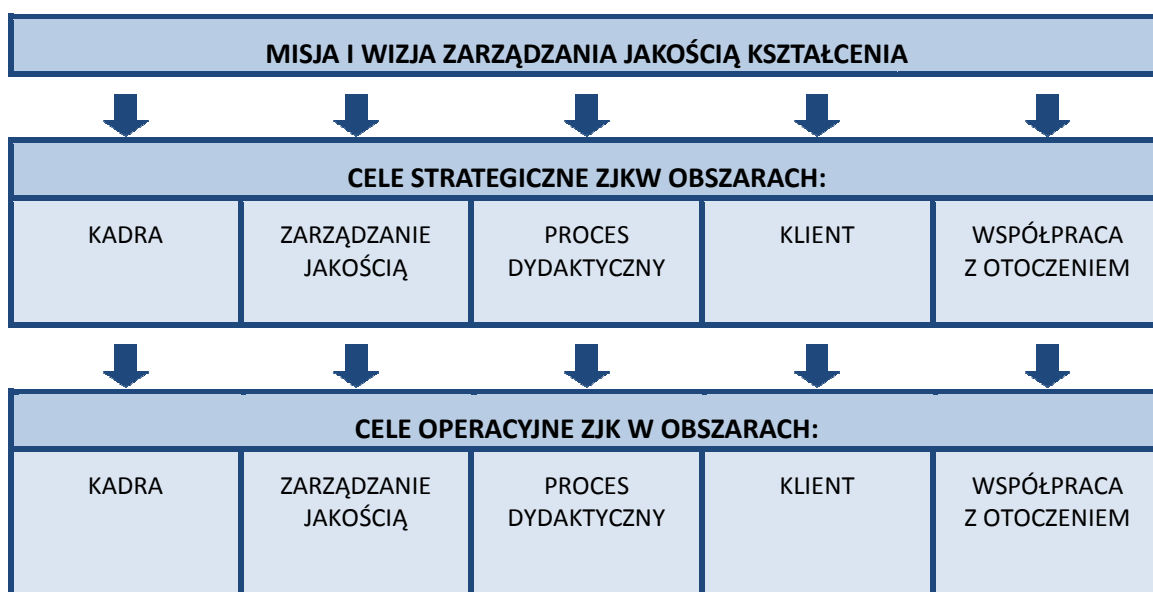
W Uniwersytecie rozwijana będzie kultura jakości, rozumiana jako zbiorowa odpowiedzialność za proces kształcenia, który respektować będzie podmiotowość wszystkich jego uczestników.

System Zarządzania Jakością Kształcenia uwzględni jako podstawowy priorytet zasadę służebności Uczelni wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych przy jednoczesnym respektowaniu autonomii akademickiej.

6 Cele strategiczne i operacyjne

Cele strategiczne i operacyjne Zarządzania Jakością Kształcenia zostały zgrupowane w pięciu najważniejszych obszarach: kadra, zarządzanie jakością, proces dydaktyczny, klient oraz współpraca z otoczeniem. Wszystkie cele są ze sobą powiązane i będą osiągnięte poprzez wdrażanie projektów strategicznych oraz bieżącą realizację procesów głównych i wspierających.

Na rysunku nr 5 przedstawiono mapę celów strategicznych i operacyjnych Zarządzania Jakością Kształcenia w Uniwersytecie Wrocławskim.



Rysunek nr 5. Mapa celów strategicznych i operacyjnych ZJK w Uniwersytecie Wrocławskim.

6.1 Cele w obszarze: kadra

NR	CEL STRATEGICZNY I CELE OPERACYJNE W OBSZARZE: KADRA
1	Zapewnienie kompetentnej, zaangażowanej kadry uniwersyteckiej, otwartej na wyzwania organizacyjne, badawcze, dydaktyczne oraz na potrzeby społeczne
1.1	Wzmacnianie potencjału kadry naukowo-dydaktycznej w zakresie kompetencji dydaktycznych
1.2	Skuteczne motywowanie i budowanie zaangażowania kadry do realizacji zadań naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych
1.3	Wdrożenie systemu ocen pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych powiązanego z realizacją celów strategicznych Uniwersytetu
1.4	Wprowadzenie do procesu dydaktycznego praktyków (specjalistów krajowych i zagranicznych)

Tabela nr 3. Cele ZJK w obszarze: kadra.

Kadra naukowo-dydaktyczna, zespół pracowników niebędących nauczycielami akademickimi oraz sprawne kierownictwo Uczelni i poszczególnych komórek organizacyjnych są najważniejszym zasobem Uniwersytetu. To od ich kompetencji i jakości pracy w największym stopniu zależy jakość kształcenia, dlatego zapewnienie kompetentnej, zaangażowanej i otwartej na wyzwania organizacyjne, badawcze, dydaktyczne oraz na potrzeby społeczne kadry uniwersyteckiej jest celem strategicznym ZJK.

Skuteczne motywowanie i budowanie zaangażowania kierownictwa i pracowników Uniwersytetu wymaga wdrożenia nowoczesnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli zespołu powiązanych ze sobą narzędzi zarządzania pracownikami, zapewniających realizowanie założeń Strategii i prowadzenie właściwej polityki personalnej.

Projektowanie i doskonalenie systemu zarządzania personelem w Uniwersytecie zrealizowane będzie w ramach projektu strategicznego nr 6 „Nowoczesny system zarządzania zasobami ludzkimi”, którego efektem będzie opracowanie systemów i procedur pozwalających na zatrudnianie w UWr najlepszych specjalistów w zakresie nauki i dydaktyki oraz w ramach zadań organizacyjno-zarządczych, takich jak:

- system wynagradzania,
- system rekrutacji pracowników,
- system motywowania,
- system oceniania pracowników,
- system rozwoju zawodowego i awansowania.

Wzmacnianiu potencjału kadry uniwersyteckiej będzie służyć również planowane uruchomienie Centrum Doskonalenia Kompetencji (projekt strategiczny nr 4) – jednostki mającej na celu m.in. organizację lub współorganizację z innymi jednostkami uniwersyteckimi bądź instytucjami zewnętrznymi szkoleń, kursów i innych krótkich form kształcenia doskonalących kompetencje nauczycieli akademickich, pracowników administracji oraz kadry zarządzającej.

Podnoszeniu jakości kształcenia służyć będą w szczególności działania wpływające na doskonalenie kompetencji dydaktycznych wykładowców, a także „Powołanie Biura Zarządzania Jakością” (projekt nr 2).

Efekty realizacji celu strategicznego w obszarze kadra powinny być mierzone:

- liczbą szkoleń, warsztatów i konferencji – skierowanych do pracowników dydaktycznych – dotyczących jakości kształcenia, podnoszenia kompetencji i wspierających ich rozwój,
- liczbą pracowników naukowo-dydaktycznych uczestniczących w zajęciach doskonalących kompetencje dydaktyczne,
- wynikami okresowej oceny nauczycieli akademickich w trzech obszarach: nauka, dydaktyka i prace organizacyjne,
- wskaźnikiem poziomu satysfakcji pracowników z pracy na Uniwersytecie,
- liczbą specjalistów (praktyków) prowadzących zajęcia na poszczególnych kierunkach.

6.2 Cele w obszarze: zarządzanie jakością

NR	CEL STRATEGICZNY I CELE OPERACYJNE W OBSZARZE: ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ
2	Stworzenie skutecznego, przyjaznego i elastycznego systemu zarządzania procesem dydaktycznym w oparciu o procedury i dobre praktyki zarządzania
2.1	Zbudowanie sprawnie działających centralnych i wydziałowych struktur zarządzania jakością kształcenia, zapewnienie kompetentnej kadry zarządzającej
2.2	Wdrożenie kompleksowego systemu ZJK opartego na regulacjach prawnych, procedurach i instrukcjach
2.3	Uzyskanie wyróżniającej akredytacji programowej i instytucjonalnej
2.4	Osiąganie wysokich pozycji w rankingach polskich uczelni

Tabela nr 4. Cele ZJK w obszarze: zarządzanie jakością.

Stworzenie skutecznego, przyjaznego i elastycznego systemu zarządzania procesem dydaktycznym jest strategicznym celem w obszarze zarządzania jakością. System ten będzie działał w oparciu o procedury uniwersyteckie oraz najlepsze praktyki zarządzania jakością w szkołach wyższych.

Pierwszym krokiem będzie powołanie nowej jednostki organizacyjnej – Biura Zarządzania Jakością (projekt nr 2). Biuro to będzie pełniło rolę merytorycznego i administracyjnego ośrodka działań na rzecz zapewnienia i kontroli jakości kształcenia na Uniwersytecie. Jego zadaniem będzie zapewnienie większej dynamiki działań na rzecz kultury jakości, ich centralizacja oraz wprowadzenie optymalnego poziomu standaryzacji poprzez wdrożenie jasnych procedur Zarządzania Jakością Kształcenia w całej Uczelni.

Kolejnym ważnym przedsięwzięciem będzie opracowanie kompleksowego systemu ZJK opartego na regulacjach prawnych, procedurach i instrukcjach. Cel ten osiągnięty będzie dzięki projektowi nr 3 „Opracowanie dokumentacji Zarządzania Jakością Kształcenia”. W wyniku realizacji tego projektu powstanie dokumentacja systemu ZJK (tzw. Księga Jakości) obejmująca m.in.:

- politykę jakości,
- uchwały Senatu i odpowiednie zarządzenia Rektora wdrażające SZJK,
- opis kompetencji oraz zadań kierownictwa i pracowników Uniwersytetu w zakresie zapewnienia i kontroli jakości kształcenia,
- ogólnouczelniane procedury i instrukcje ZJK,
- wzory dokumentów.

Struktura dokumentacji ZJK wynika wprost ze Strategii ZJK i obejmuje: uchwały i zarządzenia, procedury i instrukcje oraz wzory dokumentów (rysunek nr 6).



Rysunek nr 6. Struktura dokumentacji ZJK.

Na etapie wdrożenia systemu ZJK niezbędne będzie zbudowanie sprawnie działających centralnych i wydziałowych struktur zarządzania jakością kształcenia, formalne wprowadzenie w życie opracowanych procedur i instrukcji, przeszkolenie pracowników w zakresie ich stosowania oraz powiązanie systemów motywacyjnych z uzyskiwanymi efektami w zakresie jakości kształcenia.

Wszelkie działania związane z doskonaleniem jakości kształcenia powinny przebiegać zgodnie z cyklem koła Deminga PDCA: Plan – Do – Check – Act (Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw). Oznacza to, że działania powinny być w sposób udokumentowany planowane, a

następnie wdrażane zgodnie z ustalonym podejściem. W kolejnym kroku powinna nastąpić ich weryfikacja i ocena, a na końcu wyciągnięcie wniosków i wdrożenie działań doskonalących. Stopień osiągnięcia celów w obszarze zarządzania jakością może być badany poprzez następujące mierniki:

- wysokość rocznego budżetu przeznaczonego na funkcjonowanie SZJK (w tym m.in. na wynagrodzenia, szkolenia, badania),
- liczbę opracowanych i wdrożonych procedur, instrukcji i wzorów dokumentów ZJK,
- wyniki rocznej samooceny wydziałów w zakresie ZJK,
- liczbę skarg klientów oraz niezgodności systemu ZJK,
- liczbę wdrożonych działań korygujących i zapobiegawczych,
- liczbę pozytywnych i wyróżniających opinii PKA,
- pozycję Uniwersytetu w rankingach.

6.3 Cele w obszarze: proces dydaktyczny

NR	CEL STRATEGICZNY I CELE OPERACYJNE W OBSZARZE: PROCES DYDAKTYCZNY
3	Zapewnienie atrakcyjnej, kompleksowej oferty dydaktycznej uwzględniającej oczekiwania kandydatów i potrzeby rynku pracy
3.1	Efektywne powiązanie procesu dydaktycznego z badaniami naukowymi prowadzonymi w jednostce
3.2	Stworzenie oferty dydaktycznej dla różnych poziomów kształcenia odpowiadającej na potrzeby rynku pracy oraz społeczeństwa
3.3	Otwarcie dydaktyki uniwersyteckiej na nowe grupy odbiorców, takie jak: dzieci, młodzież, seniorzy, pracujący specjaliści, pracodawcy
3.4	Umiędzynarodowienie procesu kształcenia, intensyfikacja wymiany zagranicznej studentów i kadry dydaktycznej
3.5	Upraktycznienie procesu dydaktycznego poprzez zwiększenie roli praktyk i staży zawodowych, wdrożenie praktycznych metod nauczania
3.6	Stały monitoring rynku pracy pod kątem zapotrzebowania pracodawców na kwalifikacje, wiedzę i kompetencje absolwentów
3.7	Włączenie pracodawców w proces projektowania i dostosowywania programów kształcenia do potrzeb rynku pracy
3.8	Zapewnienie nowoczesnej infrastruktury dla realizacji atrakcyjnej oferty dydaktycznej
3.9	Zapewnienie obsługi prawnej współpracy z pracodawcami w zakresie realizacji projektów naukowych oraz prac dyplomowych

Tabela nr 5. Cele ZJK w obszarze: proces dydaktyczny.

Statutowa działalność Uniwersytetu obejmuje kształcenie studentów oraz prowadzenie badań naukowych. Proces dydaktyczny jest więc jednym z dwóch głównych procesów, realizujących strategiczne cele finansowo-ekonomiczne Uczelni. Większość przychodów Uniwersytetu pochodzi z działalności dydaktycznej, dlatego w szczególności ten proces powinien być efektywnie planowany, monitorowany i usprawniany.

Proces dydaktyczny składa się z następujących podprocesów: opracowanie i modyfikacja oferty dydaktycznej, działalność promocyjna, rekrutacja oraz realizacja dydaktyki zapoczątkowana planowaniem i obsadą zajęć, a zakończona ewaluacją. Istotnym elementem procesu jest również obsługa administracyjna oraz prowadzenie dokumentacji przebiegu studiów studenta. Prawidłowe projektowanie procesu dydaktycznego powinno uwzględniać potrzeby i oczekiwania kandydatów na studia oraz wymagania rynku pracy.

Proces dydaktyczny realizowany jest na poziomie wydziałów, a za jego realizację odpowiadają dziekani. Na poziomie całej Uczelni proces dydaktyczny nadzoruje Prorektor ds. nauczania, który odpowiada za realizację celów strategicznych w obszarze dydaktyki.

Zapewnienie atrakcyjnej, kompleksowej oferty dydaktycznej uwzględniającej oczekiwania kandydatów i potrzeby rynku pracy jest celem strategicznym ZJK w obszarze procesu dydaktycznego.

Cel ten osiągnięty będzie m.in. poprzez:

- efektywne powiązanie procesu dydaktycznego z badaniami naukowymi,
- opracowanie oferty dydaktycznej dla różnych poziomów kształcenia oraz nowych grup odbiorców,
- dostosowanie programów kształcenia do potrzeb rynku pracy,
- umiędzynarodowienie procesu kształcenia,
- upracticznienie programów nauczania,
- zapewnienie nowoczesnej infrastruktury.

Rozwój oferty kształcenia odbywać się będzie dzięki utworzeniu Centrum Kształcenia Ustawicznego (projekt nr 1) odpowiedzialnego za zaprojektowanie i wdrożenie na Uniwersytecie Wrocławskim nowoczesnego i efektywnego systemu, umożliwiającego uczenie się przez całe życie dla różnych odbiorców, takich jak: dzieci, młodzież, seniorzy, pracujący specjaliści oraz pracodawcy.

Wdrożenie tego projektu przyczyni się do zwiększenia przychodów Uczelni z działalności dydaktycznej. Pozwoli też na wyłonienie grupy nauczycieli akademickich, którzy będą merytorycznie przygotowani do przeprowadzenia walidacji wiedzy zdobytej przez uczestników procesu dydaktycznego poza systemem nauczania szkolnictwa wyższego.

Podniesieniu atrakcyjności oferty kształcenia Uniwersytetu oraz poprawie jakości kształcenia służyć będzie również projekt nr 4 „Centrum Doskonalenia Kompetencji”. Projekt ten przyczyni się do zwiększenia liczby studentów dzięki opracowaniu profilu kompetencyjnego absolwenta oraz utworzeniu systemu szkoleń mających na celu uzupełnienie braków kompetencyjnych wśród studentów.

Centrum Doskonalenia Kompetencji umożliwi także rozwój kompetencji dydaktycznych i zarządczych wśród nauczycieli akademickich i kadry kierowniczej Uczelni. Dobrze zaprojektowana oferta Centrum mogłaby być zaproponowana instytucjom zewnętrznym na zasadach komercyjnych. Centrum ułatwi stosowanie w Uniwersytecie nowoczesnych metod kształcenia z wykorzystaniem narzędzi informatycznych i multimedialnych, edukacyjnych technik symulacyjnych oraz metod kształcenia na odległość.

Instytucjonalne dostosowanie systemu kształcenia w Uniwersytecie do potrzeb oczekiwań rynku pracy oraz zbudowanie trwałych relacji z pracodawcami możliwe będzie dzięki wdrożeniu projektu nr 5 „Oferta współpracy Uniwersytetu z pracodawcami”.

Miernikami realizacji celów w obszarze procesu dydaktycznego mogą być:

- liczba projektów badawczych, konferencji i publikacji realizowanych wspólnie ze studentami,
- liczba nowych kierunków i specjalności, szkoleń, kursów i wykładów otwartych,
- liczba zrekrutowanych studentów, słuchaczy studiów podyplomowych i uczestników krótkich form kształcenia,
- liczba wykładowców z zagranicy, liczba programów kształcenia realizowanych w językach obcych,
- liczba wyjazdów zagranicznych studentów, liczba studentów obcokrajowców,
- liczba płatnych staży i praktyk zawodowych,
- liczba programów konsultowanych z pracodawcami,
- liczba przedmiotów prowadzonych z wykorzystaniem praktycznych metod kształcenia oraz w e-learningu
- liczba zajęć realizowanych we współpracy z firmami,
- liczba wdrożonych zaleceń wynikających z badania rynku pracy,
- wyniki studenckiej ewaluacji zajęć dydaktycznych,
- wyniki hospitacji zajęć dydaktycznych prowadzone wg procedury uczelnianej lub wydziałowej,
- wyniki oceny procesu dyplomowania i poziomu prac dyplomowych.

6.4 Cele w obszarze: klient

NR	CEL STRATEGICZNY I CELE OPERACYJNE W OBSZARZE: KLIENT
4	Stworzenie warunków do rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji studentów
4.1	Zidentyfikowanie oczekiwań kandydatów na studia
4.2	Wspieranie skutecznej adaptacji studentów pierwszego roku
4.3	Określanie oczekiwanych i rzeczywistych kompetencji wstępnych kandydatów na studia oraz wdrożenie programów wyrównujących różnice
4.4	Systematyczne badanie i zwiększanie poziomu satysfakcji studentów z realizowanego w Uniwersytecie procesu kształcenia
4.5	Kształtowanie w studentach poczucia odpowiedzialności za kreowanie własnej przyszłości
4.6	Wzmocnienie w studentach i absolwentach poczucia więzi z Uczelnią

Tabela nr 6. Cele ZJK w obszarze: klient.

Większość systemów zarządzania jakością bazuje na orientacji na klienta, czyli na dostarczaniu produktów lub usług możliwie najpełniej spełniających jego wymagania oraz na ciągłym dążeniu do zwiększania jego satysfakcji.

Klientami Uniwersytetu są osoby lub organizacje bezpośrednio korzystające z oferty dydaktycznej, naukowej lub kulturalnej Uczelni. Największą grupę klientów w obszarze dydaktyki stanowią studenci i słuchacze studiów podyplomowych. W zakresie organizacji i zarządzania, odbiorcami usług realizowanych przez poszczególne jednostki organizacyjne są pracownicy Uczelni – tzw. klienci wewnętrzni.

Zasada orientacji na klientów wymaga zrozumienia ich potrzeb, systematycznego badania poziomu ich satysfakcji oraz wdrażania zmian doskonalących poziom usługi lub produktu. Uniwersytet ze względu na misję społeczną musi dbać również o zaspokojenie potrzeb najważniejszych interesariuszy, którymi są m.in.: społeczeństwo, administracja państwowa, pracodawcy, absolwenci i kandydaci na studia.

Strategiczny cel jakim jest „Stworzenie warunków do rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji studentów” realizowany będzie poprzez systematyczne badanie oczekiwań kandydatów na studia, organizowanie działań ułatwiających adaptację studentów pierwszego roku, badanie kompetencji wstępnych kandydatów na studia oraz wdrożenie programów wyrównujących różnice. Osiągnięciu tych celów służyć będzie projekt nr 4 „Centrum Doskonalenia Kompetencji”.

Ważnymi komponentami działań Centrum będzie zbudowanie profilu kompetencyjnego absolwenta Uniwersytetu Wrocławskiego zgodnego z wymaganiami rynku pracy, a następnie opracowanie oferty kursów rozwijających kompetencje miękkie u studentów oraz systemu ewaluacji nabytych kompetencji.

Na podstawie analizy profilu kompetencyjnego absolwenta zostaną określone potrzeby w zakresie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich oraz wynikające z nich zalecenia dotyczące metodyki nauczania oraz modyfikacji programów kształcenia.

Rozwój umiejętności i kompetencji studentów będzie możliwy również dzięki zwiększeniu w procesie kształcenia roli praktyk, staży oraz krajowej i międzynarodowej wymiany studentów, a także dzięki wykorzystaniu praktycznych form dydaktycznych, takich jak: koła naukowe, pracownie diagnostyczno-badawcze, wyjazdy studyjne czy zajęcia terenowe. Systematycznie dokonywana będzie także ocena stopnia obciążenia studenta w procesie kształcenia, skutkująca weryfikacją punktów ECTS i zmianami w programach nauczania.

Wskaźnikami realizacji celów w obszarze klienta będą:

- wskaźnik zadowolenia klientów w następujących kategoriach: program, wykładowcy, metody dydaktyczne, materiały, organizacja, infrastruktura,
- odsetek absolwentów kontynuujących naukę na kolejnych poziomach kształcenia,
- stosunek liczby osób kończących do zaczynających cykl kształcenia,
- wskaźnik zatrudnialności absolwentów,
- liczba klientów objętych badaniem satysfakcji, wskaźnik zadowolenia klienta,
- liczba usprawnień wdrożonych po analizie wyników badania satysfakcji klientów,
- liczba kół naukowych, pracowni diagnostyczno-badawczych, wyjazdów studyjnych i zajęć terenowych.

6.5 Cele w obszarze: współpraca z otoczeniem

NR	CEL STRATEGICZNY I CELE OPERACYJNE W OBSZARZE: WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM
5	Zbudowanie sieci instytucjonalnych i personalnych powiązań ze środowiskiem społeczno-gospodarczym w celu kształtowania sylwetki absolwenta uwzględniającej wymogi rynku pracy
5.1	Zbudowanie sprawnie działających centralnych i wydziałowych struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za rozwój współpracy z otoczeniem społecznym i rynkiem pracy
5.2	Zwiększenie satysfakcji pracodawców ze współpracy z Uczelnią w zakresie przygotowania absolwentów do wejścia na rynek pracy
5.3	Zwiększenie zaangażowania pracodawców w funkcjonowanie Uczelni poprzez udział w konwentach wydziałowych i realizację wspólnych inicjatyw
5.4	Zbudowanie platformy współpracy Uczelni z absolwentami poprzez badanie ich losów, zaangażowanie w opiniowanie programów kształcenia oraz włączanie do wspólnych inicjatyw i działań
5.5	Zbudowanie i wdrożenie systemu kształcenia dualnego

Tabela nr 7. Cele ZJK w obszarze: współpraca z otoczeniem.

„Wzmacnianie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym” jest jednym z celów strategicznych Uniwersytetu Wrocławskiego (cel nr 3 w Strategii UWr). Cel ten przekłada się bezpośrednio na cel strategiczny ZJK w obszarze: współpraca z otoczeniem. Zbudowanie sieci instytucjonalnych i personalnych powiązań ze środowiskiem społeczno-gospodarczym pozwoli na uprządkowanie procesu kształcenia oraz stopniową zmianę wizerunku Uniwersytetu na instytucję otwartą na współpracę z pracodawcami.

Autorzy raportu opracowanego pod auspicjami Komisji Europejskiej dotyczącego aktualnego poziomu współpracy pomiędzy szkołami wyższymi a środowiskiem pracodawców w Polsce⁶, wyróżniają osiem obszarów współpracy uczelni z biznesem:

- współpraca w zakresie badań naukowych,
- okresowa wymiana kadr pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami,
- praktyki studenckie,
- komercjalizacja badań naukowych,
- współpraca obu środowisk w projektowaniu programów kształcenia,
- kształcenie doskonalące prowadzone dla osób dorosłych (tzw. lifelong learning),
- kształtowanie przedsiębiorczości,
- współudział w zarządzaniu instytucjami.

W Uniwersytecie Wrocławskim współpraca z otoczeniem rozwijana będzie w ramach dwóch projektów: nr 5 „Oferta współpracy Uniwersytetu z pracodawcami” oraz nr 7 „Platforma współpracy z absolwentami”.

⁶ The State of University-Business Cooperation in Poland, Business Marketing Research Centre, apprimo, University Industry Innovation Network, 18.12.2013.

W pierwszym etapie zostaną utworzone centralne i wydziałowe struktury organizacyjne odpowiedzialne za rozwój współpracy z otoczeniem społecznym i rynkiem pracy. Planuje się powołanie Pełnomocnika Rektora ds. współpracy z pracodawcami oraz Uczelnianej Rady lub Konwentu Pracodawców. Następnie analogiczne struktury powstaną na wydziałach.

W drugim etapie będzie opracowana oferta współpracy Uniwersytetu w zakresie badań naukowych, wymiany kadr, praktyk i staży studenckich, komercjalizacji badań naukowych, udziału pracodawców w opiniowaniu programów kształcenia oraz członkostwa w wydziałowych Konwentach lub Radach Interesariuszy.

Oferta dla pracodawców umieszczona zostanie na specjalnie zaprojektowanym portalu dla pracodawców prowadzonym przez Biuro Karier lub w wydzielonej sekcji na stronach internetowych Uczelni. Kolejnym etapem będzie wdrożenie pilotażowych programów współpracy z pracodawcami.

Jedną z kluczowych grup interesariuszy są absolwenci Uniwersytetu. Zbudowanie trwałych relacji z nimi będzie możliwe dzięki systematycznemu badaniu ich losów, wdrożeniu modelu współpracy w oparciu o system zachęt, uruchomieniu Klubu Absolwenta, zaangażowaniu absolwentów w opiniowanie programów kształcenia oraz włączeniu ich do wspólnych inicjatyw i działań. Wyniki prowadzonych badań będą wykorzystane do podnoszenia jakości kształcenia w Uczelni.

Dużą szansą na wdrożenie nowych działań i osiągnięcie zaplanowanych celów jest możliwość pozyskania znacznych zewnętrznych środków finansowych na współpracę Uczelni z biznesem oraz na budowanie relacji z absolwentami.

Efekty realizacji celu w obszarze współpracy z otoczeniem będą mierzone:

- liczbą spotkań konwentów i rad pracodawców,
- liczbą zrealizowanych projektów we współpracy z pracodawcami,
- wskaźnikiem zadowolenia interesariuszy ze współpracy z Uniwersytetem,
- liczbą praktyk i staży odbywanych przez studentów i pracowników,
- liczbą absolwentów utrzymujących kontakt z Uczelnią,
- liczbą pracodawców uczestniczących w konsultowaniu procesu dydaktycznego oraz prowadzących zajęcia,
- wysokością środków finansowych pozyskanych na wspólne przedsięwzięcia,
- liczbą absolwentów biorących udział w badaniach losów absolwentów, wskaźnikiem satysfakcji absolwentów i wskaźnikiem ich zatrudnialności.

7 Projekty strategiczne

Podstawowym narzędziem wdrażania Strategii ZJK są projekty strategiczne. Wdrożenie projektów pozwoli na zrealizowanie nowych, unikatowych działań i skuteczne osiągnięcie zaplanowanych celów.

Każdy projekt powinien być planowany indywidualnie. Musi on mieć określony cel, szczegółowe efekty, lidera lub koordynatora, harmonogram, budżet, zespół, zakres zadań, a także zidentyfikowane ryzyka oraz określone sposoby ich zapobiegania i eliminowania.

Dużym wsparciem dla zespołów projektowych mogłoby być zorganizowanie profesjonalnych szkoleń z metodyki zarządzania projektem, zapewnienie sprawnej koordynacji międzyprojektowej oraz nadanie projektom strategicznemu statusu priorytetowego, co pozwoli na łatwiejszy dostęp do wewnętrznych zasobów Uniwersytetu.

7.1 Lista projektów strategicznych ZJK

W ramach warsztatów dotyczących strategii zespół ekspertów ZJK opracował listę projektów niezbędnych do wdrożenia Strategii ZJK w Uniwersytecie Wrocławskim. Dla każdego przedsięwzięcia opracowano kartę projektu zawierającą następujące elementy:

- nazwa projektu,
- cel projektu,
- lista celów strategicznych ZJK, w których osiągnięcie wpisuje się dany projekt
- efekty końcowe, kluczowe mierniki projektu,
- kierownik lub lider projektu,
- planowany zespół, ewentualni partnerzy i ich role,
- najważniejsze działania,
- harmonogram projektu,
- szacowany budżet,
- najważniejsze ryzyka,
- lista procedur ZJK powiązanych z projektem,
- data i skład zespołu, który opracował kartę projektu.

Poniżej w tabelach nr 8-14 zamieszczono syntetyczne opisy projektów strategicznych ZJK.

1. ROZWÓJ KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO
CEL PROJEKTU
Utworzenie na Uniwersytecie Wrocławskim nowoczesnego i efektywnego systemu, opartego na najwyższych standardach kształcenia, umożliwiającego uczenie się przez całe życie, zdobywanie wiedzy oraz kompetencji.
NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA
1. Powołanie Centrum Kształcenia Ustawicznego. 2. Zebranie informacji dotyczących obecnie oferowanych na Uniwersytecie Wrocławskim różnych form kształcenia. 3. Opracowanie modelu kształcenia ustawicznego oferowanego przez UWr. 4. Opracowanie kosztorysu przedsięwzięcia. 5. Powołanie zespołu do wdrożenia projektu w skali całego UWr. 6. Określenie grup docelowych, badanie potrzeb rynkowych. 7. Opracowanie nowych produktów edukacyjnych i programów kształcenia. 8. Wypracowanie standardów organizacji szkoleń, obsługi klientów, zasad doboru i wynagradzania kadry dydaktycznej i praktyków, ustalania cen, opracowanie wzorów zaświadczeń i dyplomów. 9. Opracowanie strategii promocji i sprzedaży oferty oraz rekrutacji kandydatów. 10. Zaprojektowanie i wdrożenie sprawnego systemu informacyjnego o ofercie kształcenia opartego na rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań różnych grup użytkowników: • opracowanie katalogu kursów, szkoleń i, studiów podyplomowych, • uruchomienie sprawnej wyszukiwarki internetowej (z możliwością filtrowania oferty wg różnych kryteriów), • umożliwienie zapisów online, • przeprowadzenie akcji promocyjnych informujących o nowych formach kształcenia, • wprowadzenie zachęt dla pracodawców kierujących pracownikami na kursy. 11. Opracowanie procedur wprowadzania danych o ofercie dydaktycznej do systemu informacyjnego, określenie terminów aktualizacji danych. 12. Opracowanie wzorów umów oraz ankiet ewaluacyjnych. 13. Utworzenie procedur uznających zdobyte kwalifikacje w kształceniu pozaformalnym. 14. Określenie formy prawnej jednostki, składu zespołu i kompetencji poszczególnych osób.
KARTĘ OPRACOWALI
Koordynator: Gabriela Bugla-Płoskońska. Zespół: Alina Czapiga, Andrzej Raczyński.

Tabela nr 8. Karta projektu strategicznego nr 1, Rozwój kształcenia ustawicznego.

2. POWOŁANIE BIURA ZJK	
CEL PROJEKTU	
Stworzenie merytorycznego i administracyjnego ośrodka działań na rzecz zapewniania jakości kształcenia na UWr, który będzie odpowiedzialny za inicjowanie działań, koordynację prac, zapewnienie dobrej komunikacji między jednostkami wewnętrznymi i interesariuszami.	
NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA	
1. Określenie funkcji Biura ZJK, miejsca w strukturze Uczelni i jego zakresu działania. 2. Określenie wymagań organizacyjnych i personalnych dotyczących pracowników Biura ZJK (podstawowe wymagania wobec pracowników Biura dotyczyłyby umiejętności tworzenia dokumentów, prezentacji, ankiet, a także przeprowadzania ich analizy). 3. Przygotowanie odpowiednich wewnętrznych aktów prawnych. 4. Podjęcie decyzji organizacyjnych i personalnych (Biuro w początkowym etapie ZJK powinno liczyć co najmniej dwie osoby, przy czym zwłaszcza kierownik Biura powinien mieć wysokie kompetencje w zakresie działań merytorycznych na rzecz jakości kształcenia i doświadczenie w ich prowadzeniu, a także umiejętności w zakresie komunikacji wewnątrzinstytucjonalnej oraz z interesariuszami zewnętrznymi, w tym z zakresie realizacji uczelnianej polityki promocyjnej. 5. Zatrudnienie lub oddelegowanie pracowników. 6. Funkcjonowanie Biura ZJK w okresie próbnym – pilotaż próbnego etapu działania, monitoring, podjęcie działań z nich wynikających. Z powołaniem Biura ZJK należy skoordynować działania osób i jednostek organizacyjnych na wydziałach, odpowiedzialnych za jakość kształcenia.	
KARTĘ OPRACOWALI	
Koordynator: Marcin Cieński, Zespół: Ryszard Cach, Alina Czapiga, Artur Kozłowski	

Tabela nr 9. Karta projektu strategicznego nr 2, Powołanie Biura Zarządzania Jakością Kształcenia.

3. OPRACOWANIE DOKUMENTACJI ZJK
CEL PROJEKTU
Stworzenie dokumentacji opisującej działania związane z zapewnianiem jakości kształcenia oraz opracowanie wewnętrznych aktów prawnych (uchwał Senatu i zarządzeń Rektora) wprowadzających uczelniane i wydziałowe procedury funkcjonowania USZJK.
NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA
1. Powołanie zespołów do realizacji zadania. 2. Przegląd obowiązujących aktów prawnych dotyczących jakości kształcenia. 3. Podjęcie decyzji dotyczącej podziału procedur na wydziałowe i ogólnouniwersyteckie. 4. Opracowanie zarządzenia Rektora określającego, jakie procedury powinny być wprowadzone na poziomie wydziałów (procedura dyplomowania, procedura opracowania i modyfikowania sylabusu, procedura przydziału zajęć dydaktycznych, procedura badania losów absolwentów, procedura współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym). 5. Opracowanie zarządzenia Rektora wprowadzającego procedury ogólnouniwersyteckie (procedura corocznej ewaluacji procesu kształcenia wraz ze wzorem sprawozdania zawierającego informację o przebiegu ewaluacji, jej wynikach i wnioskach). 6. Opracowanie formatki procedury (wzoru dokumentu wraz z instrukcją wypełnienia) 7. Opracowanie zarządzenia Rektora w sprawie procedury ewaluacji zajęć (zarządzenie wprowadzające elementy, które musi zawierać ankieta ewaluacyjna stosowana na wydziale, zasady opracowania wyników ankiet i zakres ich udostępniania). 8. Opracowanie arkusza hospitacji zajęć. 9. Opracowanie księgi jakości. 10. Konsultacje opracowanych dokumentów w ramach Senackiej Komisji ds. Nauczania i Uczelnianej Komisji ds. Jakości Kształcenia. 11. Wprowadzenie w życie zarządzeń Rektora. 12. Przeprowadzenie szkolenia nt. struktury, zasad funkcjonowania i zadań Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia. 13. Powierzenie pracownikom Biura ZJK gromadzenie dokumentacji SZJK i upubliczniania jej na stronie internetowej Uniwersytetu Wrocławskiego.
KARTĘ OPRACOWALI
Koordynator: Ryszard Cach. Zespół: Alina Czapięga, Gabriela Bugła-Płoskońska, Andrzej Raczyński.

Tabela nr 10. Karta projektu strategicznego nr 3, Opracowanie dokumentacji ZJK.

4. CENTRUM DOSKONALENIA KOMPETENCJI
CEL PROJEKTU
Uruchomienie Centrum Doskonalenia Kompetencji – jednostki wspierającej rozwój kompetencji studentów oraz pracowników Uniwersytetu Wrocławskiego.
NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA
1. Określenie kluczowych kompetencji koniecznych dla skutecznej adaptacji studentów pierwszego roku, zbadanie kompetencji nowo przyjętych studentów oraz stworzenie programu uzupełnienia zdiagnozowanych luk kompetencyjnych. 2. Zdefiniowanie kompetencji wymaganych przez rynek pracy, opracowanie profilu kompetencyjnego absolwenta UWri systemu jego stałej aktualizacji. 3. Opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia kompetencji miękkich u studentów. 4. Zidentyfikowanie, na podstawie analizy profilu kompetencyjnego absolwenta, potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich oraz opracowanie zaleceń dotyczących metodyki kształcenia i modyfikacji programów nauczania. 5. Opracowanie katalogu potrzeb i systemu ich aktualizacji w zakresie kształcenia kompetencji dydaktycznych przez poszczególne jednostki UWri. 6. Zbudowanie oferty kształcenia kompetencji dydaktycznych przez jednostki UWri (katalog usług). 7. Organizowanie szkoleń w zakresie poprawy kompetencji dydaktycznych, opracowanie i promocja nowatorskich, praktycznych metod kształcenia. 8. Opracowanie poradnika dydaktycznego dla pracowników UWri. 9. Przeprowadzenie analizy możliwości komercjalizacji oferty UWriw zakresie kształcenia kompetencji (twardych i miękkich). 10. Przygotowanie poradnika „komercjalizacji” kształcenia. 11. Zidentyfikowanie braków kompetencyjnych w zakresie zarządzania wśród pracowników administracji uczelnianej oraz kadry zarządzającej. 12. Organizacja szkoleń dla pracowników Uczelni rozwijających kompetencje w zakresie zarządzania. 13. Opracowanie systemu wynagradzania pracowników projektujących i prowadzących szkolenia oraz systemu motywacji dla pracowników podnoszących kwalifikacje.
KARTĘ OPRACOWALI
Koordynator: Andrzej Raczyński. Zespół: Dominika Buczkowska, Gabriela Bugla-Płoskońska, Alina Czapiga, Elżbieta Oleniacz-Czajka, Emilia Wilanowska.

Tabela nr 11. Karta projektu strategicznego nr 4, Centrum Doskonalenia Kompetencji.

5. OFERTA WSPÓŁPRACY UNIwersYTETU Z PRACODAWCAMI

CEL PROJEKTU

Instytucjonalne dostosowanie systemu kształcenia w Uniwersytecie do potrzeb i oczekiwań rynku pracy oraz zbudowanie trwałych relacji z pracodawcami.

NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA

Etap I: Powołanie struktur organizacyjnych.

1. Powołanie Rady Uczelnianej oraz wydziałowych Rad lub Konwentów Pracodawców.
2. Powołanie Pełnomocnika Rektora i przedstawicieli wydziałów odpowiedzialnych za współpracę z pracodawcami oraz Biurem Karier (zbudowanie procedur komunikacji wewnętrznej w Uczelni w tym obszarze).
3. Ustalenie zasad pracy Rad lub Konwentów (zakres odpowiedzialności oraz uprawnień).
4. Opracowanie planu pracy na rok akademicki, m.in. pozyskiwanie pracodawców do współpracy merytorycznej i organizacyjnej, organizacja seminariów z pracodawcami, gromadzenie informacji na temat możliwości przeprowadzania badań naukowych i zajęć praktycznych w firmach i organizacjach.
5. Opracowanie ankiety dla pracodawców, pozwalającej badać stopień zadowolenia z kształcenia uniwersyteckiego dla różnych sektorów i branż.
6. Ustalenie zasad sprawozdawczości, upowszechniania wyników ewaluacji pracy Rad lub Konwentów Pracodawców.

Etap II: Wdrożenie programów pilotażowych, uruchomienie portalu dla pracodawców.

1. Przeprowadzenie analizy współpracy z pracodawcami prowadzonej na poszczególnych wydziałach i w administracji centralnej, zbadanie potrzeb oraz możliwości wydziałów w zakresie współpracy z otoczeniem.
2. Opracowanie propozycji oferty UWr skierowanej do pracodawców (współpraca w zakresie badań naukowych, wymiana kadr pomiędzy przedsiębiorstwem a Uczelnią, praktyki i staże studenckie, komercjalizacja badań naukowych, udział pracodawców w opiniowaniu programów kształcenia, udział w wydziałowych Konwentach lub Radach Pracodawców).
3. Zaprojektowanie narzędzi ewaluacyjnych (ankiety badające poziom zadowolenia pracodawców ze współpracy z Uczelnią, badające potrzeby pracodawców oraz Uczelni w zakresie współpracy).
4. Opracowanie i wdrożenie kanału komunikowania się z pracodawcami (portal dla pracodawców lub wydzielona sekcja na stronie internetowej Uniwersytetu).
5. Promocja oferty dla pracodawców we współpracy z Biurem promocji oraz z Rzecznikiem prasowym Uczelni.

KARTĘ OPRACOWALI

Koordynator: Aldona Wiktorska-Świećka. Zespół: Alina Czapiga, Małgorzata Michalewska-Pawlak, Dominika Buczkowska, Elżbieta Oleniacz-Czajka.

Tabela nr 12. Karta projektu strategicznego nr 5, Oferta współpracy Uniwersytetu z pracodawcami.

6. NOWOCZESNY SYSTEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

CEL PROJEKTU

Zaprojektowanie i wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, który umożliwi pozyskiwanie i utrzymanie kompetentnych, zaangażowanych pracowników przygotowanych do realizacji zadań naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych.

NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA

1. Audyt wewnętrzny obejmujący analizę: aktualnej struktury organizacyjnej, regulaminu organizacyjnego, opisów stanowisk oraz procesów personalnych (rekrutacja pracowników, system wynagradzania i motywowania, system ocen pracowników, system szkoleń i rozwoju personelu).
2. Badanie satysfakcji i oczekiwań kadry zarządzającej pracowników Uczelni w obszarze zarządzania personelem.
3. Zaprojektowanie kompleksowego, nowoczesnego systemu zarządzania personelem w Uniwersytecie (cele polityki personalnej, struktura organizacyjna, podział kompetencji, opisy stanowisk i funkcji, system rekrutacji pracowników, system wynagradzania i motywowania, system ocen pracowników, system szkoleń i rozwoju personelu).
4. Wprowadzenie i monitoring systemu zarządzania personelem.
5. Wdrożenie systemu motywowania pracowników w zakresie ZJK:
 - przekazywanie informacji o SZJK w Uczelni (informowanie o celach strategicznych i operacyjnych, projektach strategicznych oraz o planie ich realizacji),
 - stosowanie wzmoceń (nagrody, wyróżnienia, szkolenia i doskonalenie zawodowe),
 - delegowanie zadań i uprawnień (jasne formułowanie zadań, angażowanie do pracy w zespołach, korzystanie z wiedzy i doświadczenia, lojalność zespołowa).
6. Wdrożenie systemu oceniania pracowników (Uniwersyteckie Arkusze Okresowej Oceny Pracowników oraz Arkusze Samooceny dla poszczególnych grup pracowników).
7. Wdrożenie systemu rozwoju zawodowego i awansowania pracowników (warunki awansu, proces awansu).
8. Opracowanie procedury monitorowania i doskonalenia kompetencji nauczycieli akademickich (kursy, staże, szkolenia zawodowe, kierunkowe oraz kompetencyjne)
9. Opracowanie procedury udziału przedstawicieli pracodawców w zajęciach na Uczelni.
10. Opracowanie procedury powierzania zajęć dydaktycznych krajowym i zagranicznym specjalistom.

KARTĘ OPRACOWALI

Koordinator: Alina Czapiga. Zespół: Gabriela Bugla-Płoskońska, Marcin Cieński, Artur Kozłowski, Aldona Wiktorska-Święcka.

Tabela nr 13. Karta projektu strategicznego nr 6, Nowoczesny system zarządzania zasobami ludzkimi.

7. PLATFORMA WSPÓŁPRACY Z ABSOLWENTAMI

CEL PROJEKTU

Zbudowanie trwałych relacji z absolwentami poprzez opracowanie i wdrożenie modelu współpracy z absolwentami oraz Systemu Monitorowania Losów Zawodowych Absolwentów oraz procedur wykorzystania wyników badań do podnoszenia jakości kształcenia w Uczelni.

NAJWAŻNIEJSZE ZADANIA

Opracowanie i wdrożenie modelu współpracy z absolwentami.

1. Powołanie zespołu projektowego w celu opracowania oferty dla absolwentów.
2. Analiza form współpracy z absolwentami na poszczególnych wydziałach.
3. Identyfikacja i charakterystyka grup absolwentów (analiza oczekiwań i potrzeb).
4. Opracowanie oferty systemu zachęt dla absolwentów (studia podyplomowe, branżowe kursy językowe, kursy i szkolenia online, konsultacje eksperckie, konferencje, seminaria).
5. Zaprojektowanie optymalnego kanału komunikacji z absolwentami (np. platforma internetowa – Program Absolwent).
6. Powołanie Pełnomocnika ds. relacji z absolwentami odpowiedzialnego za: zbudowanie bazy danych, opracowanie procedury rejestracji uczestników, prowadzenie platformy internetowej, współpracę z absolwentami, wydziałami i dydaktykami odpowiedzialnymi za opracowanie treści merytorycznych, obsługę narzędzi komunikacyjnych, takich jak: forum, newsletter, monitoring oraz ewaluację działań.
7. Wdrożenie w Uczelni rekomendowanego modelu współpracy.

System Monitorowania Losów Zawodowych Absolwentów.

1. Analiza działań związanych z monitorowaniem losów absolwentów, stosowanych na wydziałach.
2. Opracowanie nowej koncepcji uczelnianego systemu monitorowania losów absolwentów z uwzględnieniem zmian w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym.
3. Opracowanie procedur i regulaminu pozyskiwania, przechowywania, przetwarzania i wykorzystywania danych osobowych oraz wyników badań losów zawodowych.
4. Opracowanie i zrealizowanie wewnętrznego i zewnętrznego planu promocji badania losów absolwentów.
5. Wybór narzędzi informatycznych, pozyskanie danych i zarządzanie bazą absolwentów.
6. Opracowanie strategii i metodyki realizacji badań z wykorzystaniem zasobów teleinformatycznych Uczelni.
7. Opracowanie procedur wykorzystania wyników badań w celu podnoszenia jakości kształcenia (m.in. opracowanie cząstkowych i końcowych raportów, modyfikacja i dostosowywanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy).
8. Ewaluacja procesu modyfikacji oferty kształcenia.

KARTĘ OPRACOWALI

Zespół: Dominika Buczkowska, Elżbieta Oleniacz-Czajka

Tabela nr 14. Karta projektu strategicznego nr 7, Platforma współpracy z absolwentami.

7.2 Macierz powiązań celów i projektów strategicznych

W celu skutecznego wdrożenia Strategii ZJK w Uniwersytecie opracowano system powiązań celów i projektów strategicznych. Macierz powiązań prezentuje, w jaki sposób będzie w praktyce wdrażana Strategia. Tabela powiązań pokazuje, które projekty i w jakim stopniu przyczynią się do realizacji celów strategicznych i operacyjnych.

Brak przyporządkowania projektów do niektórych celów operacyjnych oznacza, że aby zostały one osiągnięte, władze Uczelni powinny zaplanować konkretne działania w ramach bieżącej działalności Uniwersytetu.

W tabeli nr 15 przedstawiono macierz powiązań celów ZJK oraz projektów strategicznych. W macierzy powiązań przyjęto następującą numerację projektów strategicznych ZJK:

1. Rozwój kształcenia ustawicznego
2. Powołanie Biura ZJK
3. Opracowanie dokumentacji ZJK
4. Centrum Doskonalenia Kompetencji
5. Oferta współpracy Uniwersytetu z pracodawcami
6. Nowoczesny system zarządzania zasobami ludzkimi
7. Platforma współpracy z absolwentami

NR	CELE/PROJEKTY	1	2	3	4	5	6	7
1	Zapewnienie kompetentnej, zaangażowanej kadry uniwersyteckiej, otwartej na wyzwania organizacyjne, badawcze, dydaktyczne oraz potrzeby społeczne							
1.1	Wzmacnianie potencjału kadry naukowo-dydaktycznej w zakresie kompetencji dydaktycznych							
1.2	Skuteczne motywowanie i budowanie zaangażowania kadry do realizacji zadań naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych							
1.3	Wdrożenie systemu ocen pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych powiązanego z realizacją celów strategicznych Uniwersytetu							
1.4	Wprowadzenie do procesu dydaktycznego praktyków (specjalistów krajowych i zagranicznych)							
2	Stworzenie skutecznego, przyjaznego i elastycznego systemu zarządzania procesem dydaktycznym w oparciu o procedury i dobre praktyki zarządzania							
2.1	Zbudowanie sprawnie działających centralnych i wydziałowych struktur zarządzania jakością kształcenia, zapewnienie kompetentnej kadry zarządzającej							
2.2	Wdrożenie kompleksowego systemu ZJK opartego na regulacjach prawnych, procedurach i instrukcjach							
2.3	Uzyskanie wyróżniającej akredytacji programowej i instytucjonalnej							
2.4	Osiąganie wysokich pozycji w rankingach polskich uczelni							
3	Zapewnienie atrakcyjnej, kompleksowej, oferty dydaktycznej uwzględniającej oczekiwania kandydatów i potrzeby rynku pracy							
3.1	Efektywne powiązanie procesu dydaktycznego z badaniami naukowymi prowadzonymi w jednostce							
3.2	Stworzenie oferty dydaktycznej dla różnych poziomów kształcenia odpowiadającej na potrzeby rynku pracy oraz społeczeństwa							
3.3	Otwarcie dydaktyki uniwersyteckiej na nowe grupy odbiorców takie jak dzieci, młodzież, seniorzy, pracujący specjaliści, pracodawcy							
3.4	Umiędzynarodowienie procesu kształcenia, intensyfikacja wymiany zagranicznej studentów i kadry dydaktycznej							
3.5	Upraktycznienie procesu dydaktycznego poprzez zwiększenie roli praktyk i staży zawodowych, wdrożenie praktycznych metod nauczania							
3.6	Stały monitoring rynku pracy pod kątem zapotrzebowania pracodawców na kwalifikacje i kompetencje absolwentów							
3.7	Włączenie pracodawców w proces projektowania i dostosowywania programów kształcenia do potrzeb rynku pracy							
3.8	Zapewnienie nowoczesnej infrastruktury do realizacji atrakcyjnej oferty dydaktycznej							
3.9	Zapewnienie obsługi prawnej współpracy z pracodawcami w zakresie realizacji projektów naukowych oraz prac dyplomowych							

Tabela nr 15. Macierz powiązań celów i projektów cz. 1.

NR	CELE/PROJEKTY	1	2	3	4	5	6	7
4	Stworzenie warunków do rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji studentów							
4.1	Zidentyfikowanie oczekiwań kandydatów na studia							
4.2	Wspieranie skutecznej adaptacji studentów pierwszego roku							
4.3	Określanie oczekiwanych i rzeczywistych kompetencji wstępnych kandydatów na studia oraz wdrożenie programów wyrównujących różnice							
4.4	Systematyczne badanie i zwiększanie poziomu satysfakcji studentów z realizowanego w Uniwersytecie procesu kształcenia							
4.5	Kształtowanie w studentach poczucia odpowiedzialności za kreowanie własnej przyszłości							
4.6	Wzmocnienie w studentach i absolwentach poczucia więzi z Uczelnią							
5	Zbudowanie sieci instytucjonalnych i personalnych powiązań ze środowiskiem społeczno-gospodarczym w celu kształtowania sylwetki absolwenta uwzględniającej wymogi rynku pracy							
5.1	Zbudowanie sprawnie działających centralnych i wydziałowych struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za rozwój współpracy z otoczeniem społecznym i rynkiem pracy							
5.2	Zwiększenie satysfakcji pracodawców ze współpracy z Uczelnią w zakresie przygotowania absolwentów do wejścia na rynek pracy							
5.3	Zwiększenie zaangażowania pracodawców w funkcjonowanie Uczelni poprzez udział w konwentach wydziałowych i realizację wspólnych inicjatyw							
5.4	Zbudowanie platformy współpracy Uczelni z absolwentami poprzez badanie ich losów, zaangażowanie w opiniowanie programów kształcenia oraz włączanie do wspólnych inicjatyw i działań							
5.5	Zbudowanie i wdrożenie systemu kształcenia dualnego							

Tabela nr 15. Macierz powiązań celów i projektów cz. 2.

8 Wdrożenie Strategii

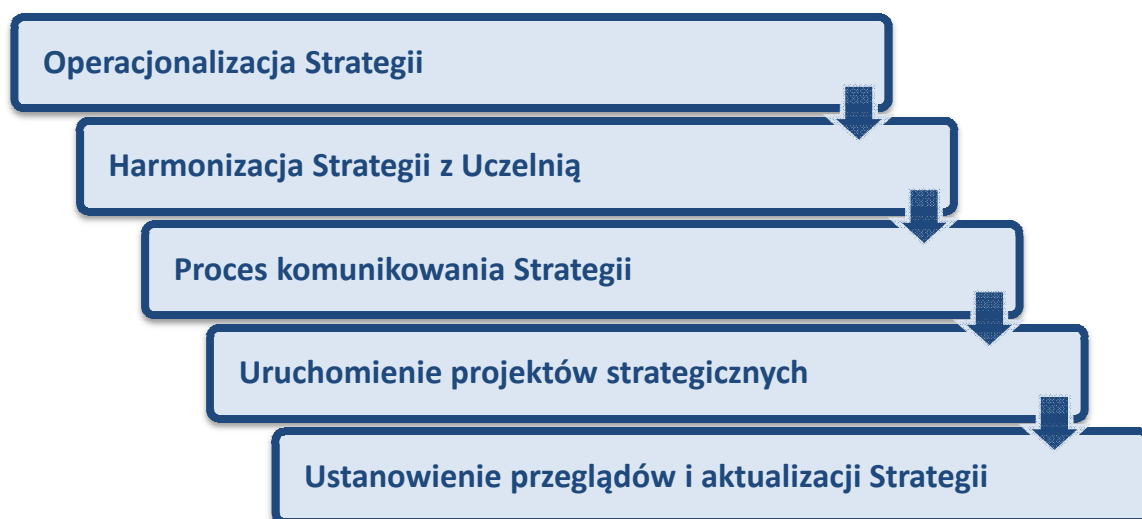
8.1 Etapy wdrażania Strategii ZJK

Po formalnym zatwierdzeniu Strategii Zarządzania Jakością Kształcenia powinien nastąpić etap jej wdrożenia. **Strategia będzie wdrażana głównie poprzez realizację projektów strategicznych i bieżącą działalność Uczelni, prowadzoną w ramach procesów głównych (dydaktycznego i naukowego) oraz procesów wspierających.**

Do wdrożenia i monitorowania Strategii ZJK powinien być powołany zespół, w skład którego wejdą m.in. Prorektor ds. nauczania, Prorektor ds. rozwoju, Wicekanclerz, Zastępca Kwestora, Przewodniczący Uczelnianej Komisji Jakości Kształcenia, Prodziekani reprezentujący grupy wydziałów: nauki ścisłe, nauki humanistyczne i nauki eksperymentalne oraz Sekretarz zespołu (pracownik Biura Zarządzania Jakością).

Za nadzorowanie wdrożenia Strategii ZJK w całej Uczelni odpowiada Prorektor ds. nauczania, a na wydziałach Dziekani, którzy w szczególności odpowiadają za osiągnięcie efektów w obszarze dydaktyki.

Wdrożenie Strategii ZJK będzie realizowane w następujących kolejnych etapach: operacjonalizacja Strategii, harmonizacja Strategii z Uczelnią, proces komunikowania Strategii, uruchomienie projektów strategicznych, ustanowienie przeglądów i aktualizacji Strategii. Model wdrażania Strategii ZJK przedstawiono na rysunku nr 7.



Rysunek nr 7. Etapy wdrażania Strategii ZJK w Uniwersytecie Wrocławskim.

Operacjonalizacja Strategii ZJK

Operacjonalizacja Strategii będzie realizowana na poziomie całego Uniwersytetu, grup wydziałów, poszczególnych wydziałów oraz jednostek ogólnouczelnianych. Realizacja Strategii powinna być monitorowana, wskaźnikiem realizacji celów będzie osiągnięcie zaplanowanych mierzalnych wyników. Do wszystkich celów strategicznych i operacyjnych ZJK należy zaprojektować mierniki, opracować ich definicje, wyznaczyć wartości początkowe, pośrednie i docelowe. Należy również powołać osoby odpowiedzialne za gromadzenie i opracowanie danych.

Za najważniejsze mierniki Strategii ZJK uznano: pozytywne lub wyróżniające oceny Polskiej Komisji Akredytacyjnej, liczbę studentów (w korelacji z ich pozytywną oceną jakości kształcenia) oraz pozycje Uczelni w rankingach.

Harmonizacja Strategii ZJK z Uczelnią

Harmonizacja Strategii z Uczelnią powinna obejmować m.in.: modyfikację struktury organizacyjnej, dostosowanie procesów i regulacji prawnych do Strategii, kaskadowanie celów (delegowanie) na poszczególne jednostki organizacyjne, wyznaczenie i nadzorowanie osób odpowiedzialnych za poszczególne działania oraz osiągnięcie zaplanowanych rezultatów. Ważnym elementem jest również powiązanie systemów motywacyjnych pracowników z realizacją celów i projektów strategicznych.

Proces komunikowania i Strategii ZJK

Zapewnienie właściwej promocji Strategii oraz skutecznej wymiany informacji pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami jest kluczowym warunkiem osiągnięcia założonych celów. Bez systematycznego, dostosowanego do potrzeb poszczególnych grup pracowników, klientów i interesariuszy prezentowania misji, wizji i sposobu wdrażania Strategii pozostanie ona jedynie na papierze.

Przy prezentowaniu Strategii ZJK należy wykorzystać różne kanały komunikacji przekazywania informacji takie jak: bezpośrednie prezentacje i spotkania realizowane przez władze Uniwersytetu, strona www, konferencje, seminaria, imprezy, publikacje w Przeglądzie Uniwersyteckim i kalendarzu UW. Poziom szczegółowości i forma komunikatów powinny być indywidualnie zaprojektowane dla poszczególnych grup odbiorców. Wdrożenie powinno zostać poprzedzone szkoleniem liderów Strategii.

Uruchomienie projektów strategicznych

Uruchomienie projektów strategicznych rozpoczyna rzeczywiste wdrażanie Strategii ZJK. Harmonogram i zakres realizacji poszczególnych projektów powinien być uzgodniony z władzami Uczelni. Niezbędne jest osobiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa Uniwersytetu w nadzorowanie projektów strategicznych, powołanie zespołów projektowych, zapewnienie ich finansowania oraz ustanowienie Biura Zarządzania Jakością Kształcenia jako koordynatora projektów.

Kluczowymi dla wdrożenia Strategii ZJK są dwa projekty: „Opracowanie dokumentacji SZJK” oraz „Oferta współpracy Uniwersytetu z pracodawcami”.

Ustanowienie przeglądów i aktualizacji Strategii

Strategia ZJK powinna podlegać cyklicznym przeglądom i aktualizacji. Przeglądy Strategii będą odbywać się co najmniej raz w semestrze i będą połączone z aktualizacją Strategii.

W przeglądach powinny uczestniczyć członkowie zespołu wdrażającego Strategię oraz kierownicy lub koordynatorzy projektów strategicznych. Za przygotowanie i przeprowadzenie przeglądu odpowiada Biuro ZJK.

Efektem końcowym przeglądu będzie raport obejmujący m.in. ocenę realizacji Strategii ZJK, rekomendacje ewentualnych modyfikacji oraz wytyczne do planu działalności na kolejny okres.

8.2 Optymalizacja procesów

Wdrożenie Strategii ZJK będzie realizowane również w ramach bieżącej działalności Uczelni poprzez planowanie, monitorowanie i optymalizowanie procesów głównych i wspierających. Procesy główne to procesy, które realizują najważniejsze cele statutowe Uczelni, natomiast procesy wspierające to działania, które pomagają w skutecznym wykonaniu celów procesów głównych.

W Uniwersytecie Wrocławskim zidentyfikowano dwa procesy główne (proces dydaktyczny i proces naukowy) oraz procesy wspierające związane z zarządzaniem Uczelnią i obsługą studentów.

Zgodnie z założeniami Strategii rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego oraz wytycznymi Strategii ZJK cele strategiczne i operacyjne powinny być przekładane na cele procesów. Dzięki wdrożeniu podejścia procesowego będzie możliwe optymalne wykorzystanie zasobów Uczelni i uzyskanie maksymalnych efektów.

8.3 Procedury ZJK

System Zarządzania Jakością Kształcenia będzie działał w oparciu o procedury wprowadzane na poziomie ogólnouczelnianym. Wydziały będą mogły uszczegółowić procedury oraz wprowadzić dodatkowe procedury dostosowane do ich specyfiki działania.

Na etapie wdrażania Strategii powinna być opracowana dokumentacja Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia. Opis dokumentacji, zakres odpowiedzialności oraz tryb wprowadzania i aktualizowania dokumentów systemowych zostaną przygotowane w ramach projektu nr 3 „Opracowanie dokumentacji SZJK”.

Przyjęto następującą strukturę dokumentacji SZJK: Strategia ZJK, uchwały i zarządzenia wewnętrzne (UWr), procedury i instrukcje oraz wzory dokumentów. W ramach prac nad Strategią ZJK przygotowano formatkę procedury w UWr, instrukcję jej wypełnienia oraz projekt tekstu następujących procedur:

- określania sylwetki absolwenta,
- regularnego monitoringu rynku pracy,
- wprowadzania nowych treści kształcenia do programów nauczania,
- ewaluacji programów kształcenia,
- monitorowania i doskonalenia kompetencji nauczycieli akademickich,

- monitorowania losów absolwentów,
- udziału przedstawicieli pracodawców w zajęciach na Uczelni,
- powołanie nowego kierunku studiów lub nowej specjalności,
- opracowanie sylabusu i wprowadzanie w nim zmian.

Przygotowano również wstępną listę procedur SZJK, które powinny być opracowane na etapie wdrożenia Strategii ZJK. Obejmuje ona następujące procedury:

- nadzoru nad niezgodnościami, wprowadzania działań korygujących i zapobiegawczych
- ewaluacji (zajęć, przedmiotu i prowadzącego),
- hospitacji zajęć,
- przydziału zajęć dydaktycznych,
- wyłaniania interesariuszy zewnętrznych zaangażowanych w proces dydaktyczny,
- dyplomowania,
- skarg i wniosków,
- opracowania raportu samooceny dla wydziałów,
- weryfikacji efektów kształcenia.

Dokument Strategii ZJK opracowała Hanna Król na podstawie materiałów z warsztatów strategicznych zespołu ekspertów ZJKUWr.