

2024-2027

**Strategia
Wyższej Szkoły Gospodarki
– Akademii Nauk Stosowanych
na lata 2024-2027**

Zespół redakcyjny

Maciołek Ryszard

Wojciechowska Małgorzata

Zespół wykonawczy

Ryszard Maciołek – Przewodniczący

Małgorzata Wojciechowska - Wiceprzewodnicząca

| | |
|---|-----------|
| Słowo wstępne | 3 |
| Wprowadzenie | 6 |
| Rozdział 1 Formalne i merytoryczne podstawy tworzenia strategii..... | 9 |
| Rozdział 2 Wizja Wyższej Szkoły Gospodarki – Akademii Nauk Stosowanych | 13 |
| Rozdział 3 Misja Wyższej Szkoły Gospodarki – Akademii Nauk Stosowanych | 15 |
| Rozdział 4 Założenia metodologiczne | 17 |
| Rozdział 5 Cele strategiczne i operacyjne w poszczególnych obszarach funkcj. Uczelni | 18 |
| Rozdział 6 zarządzanie strategiczne | 31 |
| Podsumowanie | 37 |

Słowo wstępne

Z satysfakcją przyjmuję dokument *Strategia Wyższej Szkoły Gospodarki-Akademii Nauk Stosowanych w Bydgoszczy na lata 2024-2027*. W okresie obowiązywania poprzedniej strategii wszystkie wyznaczone cele strategiczne zostały osiągnięte, chociaż nie w każdym przypadku osiągnięto je na poziomie ustalonym w strategii. Niniejsza ma wyznaczyć nowe cele i nadrobić braki realizacji celów poprzedniej. Po zapoznaniu się z jego treścią wyrażam radość, że władze Uczelni nie tylko chcą utrzymać wysoką jakość we wszystkich sferach działalności, ale także stawiają sobie cele rozwojowe. Z przyjemnością zatem rekomenduję wspólnocie akademickiej ten dokument nie tylko do zapoznania się z kierunkami doskonalenia i celami, do których będziemy dążyć w najbliższych latach, ale także do pogłębionych analiz, które pozwolą w przyszłości uniknąć ewentualnych niespójności i podniosą racjonalność aksjologiczną i instrumentalną oraz walory komunikacyjne dokumentu. Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy to Uczelnia, która „powstała z marzeń” o utworzeniu nowoczesnej szkoły wyższej, która jest zakorzeniona w wartościach wyrastających z ducha polskich tradycji akademickich, a jednocześnie przygotowującej kolejne pokolenia studentów do podjęcia aktualnych wyzwań cywilizacyjnych. Nie możemy jednak zamykać się do wzorców akademickości, nawet jeśli są one bardzo chlubne, które wytworzyły poprzednie pokolenia Polaków, gdyż groziłoby to zaściankowością, schematyzmem i skostnieniem. Sięgając do najlepszych wzorców europejskich i światowych, powinniśmy być kreatywni i pomysłowi w doskonaleniu współczesnych modeli uczelni. Innowacyjność edukacji jest warunkiem trwałości i stabilności uczelni, szczególnie niepublicznej, która funkcjonuje w symbiozie z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Prezentowany dokument wyznacza główne kierunki rozwoju Uczelni w różnych aspektach jej działalności misyjnej, jak również działalności powiązanej z realizacją misji. Dokument zawiera m.in. sformułowanie wizji i misji Uczelni, diagnozę stanu obecnego, cele strategiczne wraz z opisem działań mających doprowadzić do ich osiągnięcia, a także metodologię tworzenia i wdrażania strategii. Strategia jest kompleksowym odzwierciedleniem wizji Uczelni, ponieważ jest projektem jej przyszłości widzianym z perspektywy obecnych uwarunkowań - w tym przede wszystkim - niezbędnych do realizacji strategii zasobów. Ogromna dynamika zmian w zakresie życia społecznego i gospodarczego, powoduje, że należy nie tylko pilnie śledzić te trendy, ale na nie reagować, co może wiązać się z koniecznymi korektami celów szczegółowych (operacyjnych) i ich wskaźników, czy zasobów niezbędnych do ich osiągnięcia. Uczelnia musi się zatem liczyć z wielorakimi uwarunkowaniami zewnętrznymi, nie tylko społecznymi, ale także prawnymi i ekonomicznymi.

Fundamentalne znaczenie dla opracowania strategii ma misja Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, która w ostatnim roku uległa poszerzeniu. W myśl obecnie

obowiązującej, uczelnia staje się nie tylko uniwersytetem przedsiębiorczości, organizacja „uczącą się, le także zaangażowaną. Zgodnie z tym ostatnim atrybutem Uczelnia nie tylko ma odpowiadać na potrzeby otoczenia, w którym funkcjonuje, tj. miasta, regionu czy kraju ale kreować potrzeby edukacyjne i inicjować procesy, które przyczyniają się do urzeczywistniania świata bardziej ludzkiego, w zgodzie z przyjmowaną sferą aksjologiczną. Z tego względu, w ostatnich latach ważnym obszarem działalności Uczelni stały się usługi dla ludności, które powiązane są z obszarami wiedzy, w oparciu, o które buduje ona ofertę edukacyjną i naukowo-badawczą. Cieszy to, że ten praktyczny wymiar misji Uczelni w nowym okresie strategicznym będzie nadal rozwijany. Uzupełniają ją działania prospołeczne ukierunkowane na realizację zadań podnoszących kulturę i jakość życia mieszkańców Bydgoszczy i województwa kujawsko-pomorskiego.

Nie sposób nie zauważyć, że Uczelnia posiada wysoki poziom umiędzynarodowienia. Ten aspekt był zawsze wyraźnie obecny w funkcjonowaniu Uczelni, lecz na przestrzeni ostatnich 10-lat stał się jednym z priorytetów. Szczególnie zauważalne jest to w sferze edukacyjnej. Uczelnia ma charakter międzynarodowy, działa bowiem także poza granicami Polski, posiada znaczny odsetek cudzoziemców zarówno studentów jak i nauczycieli akademickich, a oferta edukacyjna tworzona jest często dla studentów posługujących się tylko językami obcymi. Pozostaje mieć nadzieję, że ten trend, który uwzględniała pierwsza misja Uczelni będzie nadal obecny w działaniu Uczelni i że w innych obszarach funkcjonowania Uczelni znajdzie on swoje właściwe miejsce.

Trudno przecenić znaczenie niniejszego opracowania dla życia Uczelni. Jednakże należy zaznaczyć, że realny wpływ na kształt życia akademickiego będzie ono miało w sytuacji pełnej identyfikacji społeczności uczelnianej z wyznaczonymi celami strategicznymi. Wyniki badań przeprowadzonych wśród interesariuszy wewnętrznych potwierdzają wysoki stopień zrozumienia i akceptacji misji Uczelni. Można przypuszczać, że także główne kierunki jej rozwoju, będące odzwierciedleniem postulatów kadry akademickiej, spotkają się z równie przychylnym przyjęciem i akceptacją. Realizacja ambitnych celów strategicznych będzie jednak możliwa tylko wtedy, gdy każda jednostka organizacyjna i każda zatrudniona w niej osoba wywiąże się z nałożonych na nią zadań. Zatem tylko w duchu wspólnej troski zarówno pracowników, jak i studentów, absolwentów, i partnerów, będzie możliwe osiągnięcie planowanych zamierzeń. Nie mam żadnych wątpliwości, że właśnie takie, odpowiedzialne i solidarne podejście do wyznaczonych celów przyczyni się w ostateczności do podniesienia poziomu konkurencyjności Uczelni w przyszłym okresie strategicznym, nie tylko w zakresie kształcenia, ale również w zakresie działalności naukowej, badawczej, w zakresie usług prozdrowotnych, opiekuńczych, rekreacyjnych, itd.

Wprowadzenie w życie niniejszej strategii rozwoju poprzedza wielki jubileusz ćwierćwiecza istnienia Uczelni i 35-lecia misji edukacyjnej Założyciela, które przypadają na 2024 r. Wyrażam nadzieję, że planowane obchody w przyszłym roku przebiegać będą

wyjątkowo uroczycie, a pośród wielu jubileuszowych wydarzeń nie zabraknie refleksji na temat dalszych kierunków rozwoju Uczelni. Pozostaję w głębokim przekonaniu, że opracowana strategia zapewni Wyższej Szkole Gospodarki - Akademii Nauk Stosowanych w Bydgoszczy lepszą rozpoznawalność nie tylko w Polsce i przyczyni się do recepcji strategii w środowisku wspólnoty Uczelni.

W imieniu Założyciela

Prof. h. WSG Małgorzata Szymańska-Sikora
Dyrektor Generalny WSG



Wprowadzenie

Przekazując Założycielowi i społeczności uczelnianej *Strategię Wyższej Szkoły Gospodarki – Akademii Nauk Stosowanych na lata 2024-2027* trudno ukryć satysfakcję w związku z zakończeniem prac nad dokumentem. Dziękuję, stosownie do zaangażowania i poniesionego nakładu pracy wszystkim, którzy brali w nich udział, na jakimkolwiek etapie jego powstawania. Niniejsza Strategia jest trzecim tego typu kompleksowym opracowaniem, odwzorowującym samoświadomość środowiska akademickiego WSG na temat Uczelni i wyznaczającym kierunki jej rozwoju na najbliższe 4 lata. W dokumencie opisano ponadto wizję i misję Uczelni, a także wskazano naczelną wartości, które przyświecają wszelkim działaniom prowadzonym w Uczelni, zarówno przez władze, jak i przez pozostałych pracowników, zwłaszcza nauczycieli akademickich.

Wyższa Szkoła Gospodarki – Akademia Nauk Stosowanych jest uczelnią, która buduje swoją tożsamość w oparciu o model uniwersytetu przedsiębiorczości, uczelni zaangażowanej i organizacji uczącej się. Wyraża się to m.in. w inicjowaniu działań, które podnoszą jakość życia, tworzenia warunków dla rozwoju innowacyjności społecznej i gospodarczej, poszukiwaniu nowych form i metod kształcenia, szerokim stosowaniu technologii informatycznych w nauczaniu, podejmowaniu interdyscyplinarnej tematyki badawczej oraz integracji działalności naukowej, badawczej, popularyzatorskiej i projektowej. W związku z tym Uczelnia, obok zadań wynikających z misji szkoły wyższej, realizuje także zadania o szerszym znaczeniu dla społeczeństwa, a nawet polskiego, a nawet globalnym, tj. cywilizacyjnym i kulturowym.

Niemniej jednak Uczelnia działa w określonych uwarunkowaniach społeczno-geograficznych. Konsekwencją tego jest korelacja działania Uczelni z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego, w którym powstała i funkcjonuje. Wyższa Szkoła Gospodarki już wiele lat temu przekroczyła granice regionu kujawsko-pomorskiego. Oddziałuje bezpośrednio na obszar północnej Polski poprzez swoje filie, mieszczące się w 4 województwach, jednakże zakres i znaczenie realizowanych zadań mają także zasięg międzynarodowy. Uczelnia brała aktywny udział w tworzeniu założeń strategii województwa kujawsko-pomorskiego, w tym określeniu regionalnych inteligentnych specjalizacji. Wdrożyła także szereg innowacyjnych rozwiązań w zakresie świadczonych usług dla ludności, w zakresie promocji zdrowia, opieki nad osobami niesamodzielnymi, a także w zakresie metodyk i technik kształcenia. Z pełnym przekonaniem można powiedzieć, że nowoczesność Uczelni przejawiała się najpełniej w tym,

że stała się ona ważnym motorem rozwoju społeczno-gospodarczego w województwie kujawsko-pomorskim.

Wyższa Szkoła Gospodarki, pozostając wierną dotychczasowej misji, wyrażającej się triadą: kształcić-badać-działać, jest otwarta na nowe sygnały i impulsy, jakie docierają z bliskiego otoczenia, ale i dynamicznie zmieniającego się świata. Starając się jak najlepiej odpowiedzieć na nowe wyzwania, poszerza zarówno spektrum oferowanych produktów, jak i geograficzny zakres oddziaływania. Poszukiwaniu nisz towarzyszy permanentna analiza zasobów Uczelni i podnoszenie jej potencjału dydaktycznego, naukowego, projektowego, itd. Podejście takie znajduje odzwierciedlenie m.in. w profilowaniu zadań dydaktycznych, naukowych, badawczo-rozwojowych i usługowych, które podejmują w odpowiednim zakresie wszystkie jednostki organizacyjne Uczelni.

Dla rozwoju Wyższej Szkoły Gospodarki – Akademii Nauk Stosowanych kluczowe znaczenie ma innowacyjność oferowanych produktów i podejmowanych przedsięwzięć. Poszukiwanie nowych nisz edukacyjnych, nowych obszarów studiów, nowych form i metod kształcenia, powiązane jest z procesami standaryzacji i podnoszeniem jakości tych produktów. Dzięki temu Uczelnia gotowa jest do ciągłego przekraczania przestrzennych granic swojego oddziaływania, w tym eksportu usług edukacyjnych i badawczych. Otwartość Uczelni na świat przejawia się wysokim poziomem umiędzynarodowienia, który należy do najwyższych w kraju; w Uczelni studiują studenci aż z trzech kontynentów, a wielu pracowników, w tym nauczycieli akademickich to obcokrajowcy. Posiada ona też wielu partnerów za granicą i realizuje szereg inicjatyw o zasięgu ponadnarodowym. Umiędzynarodowienie nie tylko stabilizuje funkcjonowanie Uczelni i wzmacnia jej potencjał, ale stanowi także wartość dodaną dla kształcenia i badań naukowych, m.in. wpływa na proces wychowywania i formowania studentów, zwiększa akceptację dla odmienności, uczy tolerancji i współpracy z ludźmi różnych kultur, a ostatecznie poszerza zdolności działania absolwentów w instytucjach o różnych kulturach organizacyjnych. W sytuacji globalizującego się świata i gospodarki, kształtowanie takich postaw jest trudne do przecenienia, także ze względów zawodowych.

Na koniec należy podkreślić, że wdrożenie wszystkich przewidzianych w strategii przedsięwzięć i planowanych działań wymaga kreatywności i przedsiębiorczości wszystkich grup interesariuszy wewnętrznych. To swoiste *modus operandi* jest także receptą na utrzymanie wysokiej pozycji Uczelni w obszarze kształcenia i badań naukowych. Aktywizacja studentów i kształtowanie postaw przedsiębiorczych, odbywa się na różnych drogach, zarówno w ramach edukacji formalnej, nieformalnej jak i pozaformalnej. Poszukiwanie innowacyjnych form kształtowania, w celu nie tylko zdobywania wiedzy i umiejętności zawodowych, ale także postaw przedsiębiorczości, przygotowania do aktywności obywatelskiej i zaangażowania w życie gospodarcze, społeczne, polityczne,

kulturalne i etc. na szczeblu lokalnym, regionalnym i narodowym jest ważnym zadaniem, jakie stoi przed Uczelnią w najbliższych latach.

Sądzę, że oddany nam przez Zespół redakcyjny dokument, w tym szczególnym momencie dziejów Uczelni, przyczyni się do jej rozwoju we wszystkich obszarach i aspektach, które składają się na akademickie ponderabilia i imponderabilia. Życzymy wspólnocie Uczelni, aby w takim duchu był rozpatrywany dokument *Strategia Wyższej Szkoły Gospodarki - Akademii Nauk Stosowanych na lata 2024-2027* i aby każdy jej członek wspólnoty dostrzegł przestrzeń dla swojego zaangażowania i osobistego rozwoju.

Prezydent
prof. h. WSG Krzysztof Sikora



Rektor WSG
prof. WSG dr Marek Chamot



Rozdział 1 Formalne i merytoryczne podstawy tworzenia strategii

1.1. Nazwa Uczelni

Uczelnia rozpoczęła swoją działalność w 1999 r. i do 2004 r. działała pod nazwą „Wyższa Pomorska Szkoła Turystyki i Hotelarstwa”. Powstanie Uczelni poprzedzone było 10-letnim doświadczeniem Założyciela, tj. Przedsiębiorstwa Wielobranżowego „Kolfer” Sp. z o.o., w działalności edukacyjnej na poziomie szkolnictwa policealnego i pomaturalnego, oraz profesjonalnych szkoleń. Założyciel, obok działalności edukacyjnej zaangażowany był w działania gospodarcze w zakresie usług turystycznych i tworzenia nowoczesnych rozwiązań IT dla przedsiębiorstw. Oferta ta była odpowiedzią na potrzeby powstających przedsiębiorstw z sektora MŚP, w tym rodzącego się sektora gospodarki turystycznej. Doświadczenia te zaważyły zarówno na początkowej ofercie edukacyjnej Uczelni, jak i na jej charakterze, który znamionuje utrzymywanie bliskich związków z otoczeniem gospodarczym oraz umiędzynarodowieniu, realizowanych w Uczelni procesów. W 2004 roku Uczelnia zmieniła nazwę na „Wyższa Szkoła Gospodarki” ze względu na utworzenie tzw. uzupełniających studiów magisterskich oraz nowych kierunków studiów, co spowodowało zmianę jej statusu z uczelni zawodowej na uczelnię akademicką. Pod tą nazwą Uczelnia funkcjonowała do 2022 roku. W okresie 18 lat funkcjonowania pod tą nazwą Uczelnia intensywnie się rozwinęła pod względem zarówno organizacyjnym, dydaktycznym, tworząc liczne kierunki studiów I i II stopnia, jak również naukowym. Bardzo istotnym obszarem działalności Uczelni w tym okresie stały się: działalność badawczo-rozwojowa oraz rozwój usług, zwłaszcza medycznych i społecznych. Obecna nazwa Uczelni: „Wyższa Szkoła Gospodarki – Akademia Nauk Stosowanych” odzwierciedla historyczny aspekt rozwoju Uczelni, jak również status formalnoprawny.

1.2. Podstawy formalne opracowywania strategii

Obowiązek opracowania strategii Uczelni nakłada na Rektora art. 23 ust. 2 pkt 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r.– *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. 2018 poz. 1668, z późn. zm.). W myśl wyżej przywołanego przepisu „Rektor opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni, uchwalaną przez organ kolegialny uczelni wskazany w Statucie. Uchwała może określić środki na wdrażanie tej strategii, w tym pochodzące z funduszu rozwoju uczelni.”

W obowiązującym Statucie Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy strategii dedykowano aż 7 zapisów, tj. §8, §16, §21, §27, §30, §32, §37. Określają one kompetencje organów kolegialnych i jednoosobowych Uczelni w zakresie tworzenia, opiniowania, zatwierdzania i realizacji strategii Uczelni.

W myśl przywołanych przepisów:

- 1) **§ 8 ust. 1 pkt. 14** Statutu Uczelni: do kompetencji Założyciela należy zatwierdzanie Strategii Uczelni;
- 2) **§ 16** Statutu Uczelni:
 1. Podstawowe kierunki rozwoju Uczelni określa Strategia Uczelni.
 2. W wyznaczonych obszarach strategicznych tworzone są polityki.
 3. Projekt Strategii Uczelni przygotowuje Kanclerz w porozumieniu z Rektorem.
 4. Do opracowania projektu Strategii Uczelni i polityk Kanclerz w porozumieniu z Rektorem powołuje zespół.
 5. Senat, po uzyskaniu opinii Założyciela zatwierdza Strategię Uczelni.
 6. Kierownik jednostki organizacyjnej opracowuje plan działania jednostki, zatwierdzany przez Kanclerza.
 7. Jednostki badawczo-kształceniowe oraz ośrodki zamiejscowe działają na podstawie trzyletnich programów rozwoju przedstawianych do zatwierdzenia Senatowi.
 8. Zakłady i pracownie działają na podstawie corocznie aktualizowanej koncepcji programowej, zatwierdzanej przez kierownika właściwej jednostki badawczo-kształceniowej i przekazywanej do wiadomości Senatowi.
 9. Inne jednostki organizacyjne Uczelni działają na podstawie rocznych planów pracy, zgodnych z ww. strategiami rozwoju.
- 3) **§ 21 ust. 1 pkt 10** Statutu Uczelni: Senat realizuje zadania określone w Ustawie dla najwyższego organu kolegialnego, w szczególności przyjmuje strategię Uczelni;
- 4) **§ 27 ust. 1 pkt 1** Statutu Uczelni: Zadania Rady powierniczej obejmują opiniowanie strategii Uczelni
- 5) **§ 32 ust. 1 pkt 1** Statutu Uczelni: Do zadań Konwentu należy opiniowanie Strategii Rozwoju Uczelni
- 6) **§ 35 ust. 4 pkt 3 Statutu Uczelni:** Do kompetencji Rektora należy wyznaczanie kierunków i sprawowanie nadzoru nad działalnością naukową Uczelni
- 7) **§ 37 ust. 3 pkt 1 Statutu Uczelni:** Do kompetencji Kanclerza należy proponowanie kierunków rozwoju Uczelni, w tym strategii marketingowej
- 8) **§ 37 ust. 3 pkt 3 Statutu Uczelni:** Do kompetencji Kanclerza należy współtworzenie i monitorowanie realizacji strategii rozwoju Uczelni, w tym nadzór nad realizacją strategii obszarowych oraz planów pracy jednostek organizacyjnych.

Zgodnie z ww. zakresami kompetencji organów Uczelni w sprawach dotyczących „Strategii Wyższej Szkoły Gospodarki – Akademii Nauk Stosowanych na lata 2024-2027”, zostały podjęte następujące uchwały:

- a) Opinia Konwentu z dnia 12 września 2023 r. w sprawie „Strategii Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy na lata 2024-2027”;
- b) Opinia Rady Powierniczej z dnia 7 października 2023 r. w sprawie „Strategii Wyższej Szkoły na lata 2024-2027”;
- c) Uchwała Senatu z dnia 13 listopada 2023 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy na lata 2024-2027”;
- d) Uchwała Zgromadzenia Wspólników Kolfer Sp. z o.o. z dnia 1 grudnia 2023 r. w sprawie zatwierdzenia „Strategii Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy na lata 2024-2027”.

1.3. Okres strategiczny

W poprzednim dokumencie strategicznym Uczelni, obowiązującym w latach 2018-2022 przyjęto, że okresem obowiązywania strategii rozwoju będzie okres 5-letni. W niniejszym dokumencie dokonano skrócenia okresu obowiązywania Strategii do 4 lat w stosunku do poprzedniej strategii. Powodem skrócenia okresu są względy natury wewnętrznej i zewnętrznej. Duża dynamika zmian w Uczelni związana z planowanym rozwojem oferty edukacyjnej Uczelni, wprowadzeniem innowacyjnych metod kształcenia, przyjętymi modelami funkcjonowania Uczelni i metodami zarządzania skłania do 4-letniego okresu obowiązywania Strategii. Nie mniej ważne są dynamiczne zmiany otoczenia społeczno-gospodarczego Uczelni, związane z sytuacją międzynarodową oraz zmiana w systemie polskiego szkolnictwa wyższego, w tym m.in. planowaną na rok 2026 ewaluacją jakości działalności naukowej. Wyżej wymienione względy zadecydowały o stosunkowo krótkim okresie strategicznym.

W zamierzeniu Strategia Uczelni na lata 2024-2027 ma być podstawowym dokumentem wyznaczającym kierunki rozwoju Uczelni na najbliższy, tj. 4-letni okres jej funkcjonowania. Na okres ten przypadają ważne wydarzenia dla wspólnoty akademickiej Uczelni. Przyszły rok akademicki będzie 25. rokiem funkcjonowania Uczelni, a 35. uwzględniając wcześniejsze doświadczenia Założyciela w zakresie edukacji. Przyjęto, że opracowany dokument ma być podstawą zarządzania strategicznego. Poza znaczeniem strategicznym dla Uczelni, ma mieć znaczenie integracyjne, motywacyjne i wizerunkowe.

Chodzi jednak przede wszystkim o to, aby działania Uczelni w perspektywie 4 lat były celowe, a nie spontaniczne i przypadkowe oraz racjonalne, czyli spójne i skuteczne. O ile poprzedni dokument strategii wynikał z obowiązków ustawowych, to obecny skierowany jest do interesariuszy wewnętrznych Uczelni, a także dla otoczenia społeczno-gospodarczego informując o planach i kierunkach rozwoju Uczelni.

Przypadające w okresie strategicznym ważne wydarzenia społeczno-polityczne (wybory parlamentarne, samorządowe itd.) będą miały wpływ na wiele aspektów funkcjonowania Uczelni, która działa w symbiozie z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Dla działalności i rozwoju Uczelni będą mieć znaczenie także dalsze procesy integracji europejskiej, reformy społeczno-gospodarcze Kraju oraz proces kształtowania inteligentnych specjalizacji wpisanych w dokumenty strategiczne województwa kujawsko-pomorskiego.

Uczelnia ma też na uwadze projektowane zmiany przepisów dotyczących szkolnictwa wyższego, które na obecnym etapie prac znane są tylko z ogólnych założeń.

Rozdział 2 Wizja Wyższej Szkoły Gospodarki – Akademii Nauk Stosowanych

Wyższa Szkoła Gospodarki w perspektywie najbliższych 4 lat będzie zwiększać poziom umiędzynarodowienia, co przyczyni się do zwiększenia rozpoznawalności poza granicami kraju. W finalnym okresie obowiązywania Strategii znacząco zmienią się proporcje produktów oferowanych obcokrajowcom w stosunku do kierowanych do odbiorców krajowych. Przewiduje się, że zwiększy się liczba ofert studiów w językach obcych, realizowanych w siedzibie Uczelni jak również w filiach krajowych i zagranicznych. Wyższa Szkoła Gospodarki zamierza tworzyć sieć filii i jednostek organizacyjnych poza granicami kraju. Uczelnia na terenie kraju będzie nadal rozwijać sieciowy charakter, z centrum w Bydgoszczy i dużą liczbą jednostek organizacyjnych peryferyjnych, tj. zamiejscowych jednostek organizacyjnych (filii Uczelni).

Działalność Wyższej Szkoły Gospodarki ukierunkowana będzie w dalszym ciągu na utrzymanie wysokiej jakości kształcenia w wymiarze praktycznym. Nastąpi rozszerzenie kształcenia na kierunkach przypisanych do dyscyplin: nauki o zdrowiu i nauki medyczne, zwłaszcza przygotowujące do wykonywania regulowanych zawodów medycznych, jak zawód lekarza, lekarza dentystry, ratownika medycznego i diagnosty laboratoryjnego.

Uczelnia będzie prowadzić działalność naukową w dyscyplinach reprezentowanych przez zatrudnioną kadre, przy czym w dyscyplinach wiodących dla większej liczby prowadzonych przez Uczelnię kierunków studiów, jak nauki o zdrowiu, pedagogika, etc. działalność naukowa będzie poddana ewaluacji. Wysoka jakość prowadzonej działalności naukowej ma skutkować spełnieniem warunków do uzyskania przez Wyższą Szkołę Gospodarki statusu uczelni akademickiej.

Uczelnia wzmocni potencjał grupy wydawnictw naukowych WSG, w tym zwiększy liczbę publikowanych monografii i podniesie rangę wydawanych czasopism naukowych.

Uzupełnieniem działalności naukowej będzie popularyzacja nauki poprzez organizację kongresów, konferencji i seminariów naukowych, festiwali, forów o zasięgu krajowym i międzynarodowym. W tym zakresie Uczelnia będzie tworzyła partnerstwa z podmiotami naukowymi, akademickimi, gospodarczymi oraz samorządowymi.

Uczelnia nadal będzie kłaść bardzo duży nacisk na rozwój przedsiębiorczości akademickiej, wspierać zaangażowanie pracowników i studentów w działalność gospodarczą i szeroko pojętą przedsiębiorczość. W tym celu Uczelnia będzie utrzymywać i rozwijać odpowiednią strukturę jednostek wspierających transfer zdobywanej wiedzy i umiejętności praktycznych do gospodarki.

Wyższa Szkoła Gospodarki będzie niekwestionowanym liderem wśród uczelni wyższych w północnej Polsce w zakresie działalności prospołecznej, prozdrowotnej oraz świadczenia usług społecznych.

WSG będzie ważnym partnerem jednostek samorządu terytorialnego, zarówno w Bydgoszczy, jak też we wszystkich lokalizacjach, w których działalność prowadzi Uczelnia. Działalność Uczelni będzie wspierać zarówno przedsięwzięcia społeczne, jak też gospodarcze, kulturalne, popularno-naukowe i rewitalizacyjne. Będzie pozostawać w ścisłych relacjach z biznesem, w zakresie projektów badawczo-rozwojowych, społecznych i edukacyjnych.

Rozdział 3 Misja Wyższej Szkoły Gospodarki – Akademii Nauk Stosowanych

„Uczelnia działa w oparciu o koncepcję uniwersytetu przedsiębiorczości i uczelni zaangażowanej w modelu organizacji uczącej się” – tak brzmi misja Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, której od wielu lat Uczelnia pozostaje wierna. „Organizacja ucząca się” – określenie to zostało sformułowane przez Petera Senge w książce „Piąta Dyscyplina” a oznacza ono organizację zdolną do uczenia się, adaptującą się do zmiennych warunków funkcjonowania. Stan ten osiąga poprzez otwartość pracowników na nowe idee i trendy, oraz stałe doskonalenie się pracowników. Organizacja inicjuje i wspiera te działania, sama ciągle się przekształcając.

P. Senge wymienił kilka założeń tak funkcjonującej organizacji:

- organizacje, podobnie jak organizmy żywe, mogą się uczyć, a uczenie się jest podstawową wartością,
- w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy, ponieważ każdy z nich ma wpływ na przyszłość organizacji,
- organizacja musi odpowiednio motywować ludzi do uczestnictwa w procesie uczenia się i wnoszenia własnego wkładu w rozwój firmy,
- proces uczenia się powinien być ciągły i świadomy.

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy nieustannie dąży do efektywnego wdrażania powyższych założeń w życie. W ramach działania zgodnego z Misją Uczelnia skupia wyjątkowo samodzielne osoby, cechujące się bardzo dużym stopniem zaangażowania, kreatywności oraz potencjału twórczego. Przywództwo jest realizowane w taki sposób, aby maksymalnie efektywnie zarządzać ich kapitałem intelektualnym. Na Uczelni panuje ogólnie przyjęta zasada stałej gotowości do uczenia się i ciągłej obserwacji otoczenia instytucjonalnego. Jako organizacja ucząca się, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy stale rozwija kluczowe kompetencje charakteryzujące tego typu organizacje, czyli np.: myślenie systemowe, kształtowanie modeli myślowych, praca nad wspólną wizją przyszłości, zespołowe uczenie się, osiąganie mistrzostwa osobistego.

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy podejmuje w tym celu następujące działania:

- a) uczy się na błędach;
- b) pracuje w sposób zdecentralizowany w macierzowej strukturze organizacyjnej poprzez delegowanie uprawnień;
- c) chętnie eksperymentuje i podejmuje ryzyko;
- d) przeprowadza audyty struktur organizacyjnych;

- e) poprawia efektywność pracy;
- f) Szybko podejmuje decyzje, stanowiące reakcje na bieżące wydarzenia;
- g) wewnętrzne komórki organizacyjne ściśle ze sobą współpracują, przekazując na bieżąco kluczowe informacje i pozyskaną wiedzę;
- h) kreuje postrzeganie Uczelni jako całości, w której poszczególne jednostki organizacyjne działają względem siebie wspomagająco;
- i) angażuje w zarządzanie pracowników wszystkich szczebli struktury organizacyjnej;
- j) dba, aby proces uczenia się organizacji był ciągły i realizowany w sposób świadomy;
- k) dba, aby wszyscy pracownicy rozumieli potrzebę wsparcia wysiłku pozostałych;
- l) uwzględnia w dalszej perspektywie wszystkie zjawiska zachodzące wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu zewnętrznym;
- m) uświadamia pracownikom wagę informacji i skutecznej komunikacji.

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy dąży do przekazywania wiedzy i kształtowania osobowości zdolnych do twórczego, i krytycznego myślenia, dążących do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych. Uczelnia kreuje postawy przedsiębiorczości, zaangażowania oraz odpowiedzialności za aktywne formowanie kształtu otaczającej nas rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Rozdział 4 Założenia metodologiczne

Założono, że dotychczasowa misja i wizja Uczelni nie ulegają zmianie. Wyższa Szkoła Gospodarki – Akademia Nauk Stosowanych nadal wzoruje się na modelu uniwersytetu przedsiębiorczości, kierowanego i zarządzanego wedle zasad wyrażonych w koncepcji organizacji uczącej się. Jednym z głównych założeń tworzenia *Strategii rozwoju Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy na lata 2024-2027* było przyjęcie zasady prowadzenia szerokich konsultacji wśród społeczności akademickiej i włączenia szerszego kręgu interesariuszy w jej opracowanie. Poza ww. zespołem, który ma charakter wykonawczy, przewidziano zespół ekspertów, który ma znaczenie doradcze i opiniotwórcze dla powstania strategii rozwoju. Ponadto założono, że organy kolegialne Uczelni, tj. Senat Uczelni, jako najwyższy organ uchwałodawczy oraz Konwent Uczelni, skupiający interesariuszy zewnętrznych, będą opiniować strategię.

Ustalono, że w opracowaniu dokumentu będzie stosowana bardziej wszechstronna metodologia niż dotychczas. Zrównoważone podejście ma polegać na zarówno na wyprowadzeniu celów strategicznych z misji i wizji Uczelni (*top-down*), jak i uwzględnieniu postulatów jednostek organizacyjnych, zwłaszcza jednostek uznanych za podstawowe i ogólnouczelniane (*bottom-up*).

Rozdział 5 Cele strategiczne i operacyjne w poszczególnych obszarach funkcjonowania Uczelni

| 1. Wysoka jakość kształcenia | |
|--|---|
| 1. Udoskonalenie wewnętrznego systemu oceny jakości kształcenia | a) powołanie międzyobszarowych zespołów ds. współpracy z otoczeniem |
| 2. Podnoszenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich | a) organizacja seminariów dla kadry dydaktycznej z zakresu dydaktyki szkoły wyższej b) uwzględnienie potrzeb dydaktyków w zakresach szkoleń dla kadry Uczelni |
| 3. Restrukturyzacja i modernizacja oferty dydaktycznej | a) tworzenie nowych kierunków i specjalności, w tym rozwój kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodów medycznych, b) przekształcanie kierunków studiów w bardziej dostosowanie do oczekiwań rynku pracy, c) likwidacja kierunków o niskich naborach. |
| 4. Wprowadzenie nowej produktów edukacyjnych przy wykorzystaniu elastyczności systemu PRK, zdywersyfikowane dla studiów I i II stopnia | a) tworzenie nowych produktów w powiązaniu z ofertą studiów I i II stopnia, b) racjonalizacja zaangażowania kadry dydaktycznej Uczelni. |
| 5. Kształtowanie elitarniej sylwetki absolwenta WSG | a) Ekonomiczne Losy Absolwentów (ELA) - coroczna analiza profilu absolwenta uczelni (publikacje, np. w social mediach) b) upracticznienie studiów c) nauka kompetencji społecznych (etykieta akademicka i biznesowa) |
| 6. Rozwój kształcenia dualnego | a) pozyskiwanie instytucji do współpracy i rozwój kształcenia na kierunkach przygotowujących do wykonywania zawodów medycznych |

| | |
|---|--|
| | (pielęgniarstwo, położnictwo, ratownictwo medyczne) |
| 7. Podniesienie jakości i nadzoru nad kształceniem praktycznym, w tym nad praktykami | a) zwiększenie rangi kształcenia praktycznego i praktyk zawodowych |
| 8. Unowocześnienie infrastruktury edukacyjnej. | a) tworzenie laboratoriów i pracowni b) modernizacja sal i budynków c) zakup oprogramowania i sprzętów |
| 9. Utworzenie autorskiego i innowacyjnego systemu kształcenia, opartego na następujących zasadach: elastyczności, aplikacyjności oraz uzawodowieniu | a) indywidualizacja |
| 10. Promowanie i integrowanie oferty kształcenia ustawicznego | a) projekty dyplomowe b) prace magisterskie c) zwiększenie zajęć warsztatowych i praktycznych w ogólnej liczbie zajęć. d) rozwój grup aktywności studenckiej/kół naukowych e) rozwój Uniwersytetu Trzeciego Wieku |
| 11. Umiędzynarodowienie procesu kształcenia | a) zwiększenie udziału wykładowców z zagranicy w kadrze b) zwiększenie liczby zajęć prowadzonych w językach obcych |
| 12. Dystrybucja informacji o ofercie edukacyjnej na rynkach zagranicznych, | a) obecność na targach, konferencjach i innych wydarzeniach promujących Uczelnię b) współpraca z brokerami edukacyjnymi. |
| 13. Eksport usług edukacyjnych poza granicę RP | a) uzyskanie uprawnienia do prowadzenia studiów w filii w Kazachstanie b) przygotowania do utworzenia filii w Uzbekistanie i Kirgistanie c) rozwój Filii w Kijowie d) eksploracja edukacyjnych rynków afrykańskich pod kątem potrzeb kształcenia przygotowujących do wykonywania zawodów medycznych |

| 2. Podniesienie poziomu badań naukowych | |
|---|--|
| 1. Uzyskanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego w dwóch dyscyplinach: nauki o zdrowiu, nauki o kulturze religii lub pedagogika | a) inwentaryzacja zasobów ludzkich, określenie stanu publikacji, rozpoznanie osiągnięć naukowych w ramach trzech kryteriów, wprowadzenie danych do systemu SEDN, ewentualnie wnioski odwoławcze |
| 2. Intensyfikacja badań naukowych w kolegiach naukowych | a) spotkania (seminaria) naukowe w jednostkach organizacyjnych b) ustalenie priorytetów badawczych, c) rozpoznanie indywidualnych potrzeb w zakresie działalności naukowej, d) ustalenie indywidualnej ścieżki rozwoju naukowego, e) zwiększanie kwoty na wewnętrzne granty naukowe, f) prowadzenie akcji informacyjnych na temat naboru wniosków na granty zewnętrzne (e-maile, strona www Działu Nauki) |
| 3. Centralizacja badań naukowych wokół wybranych dyscyplin do ewaluacji | a) rozpoznanie tematyki badań naukowych, tematów publikacji oraz periodyków naukowych, w których zamieszczone będą publikacje |
| 4. Uzyskanie kategorii naukowych jednostek naukowych co najmniej na poziomie B, w tym przynajmniej dwie (w tym nauki o kulturze i religii i nauki o zdrowiu) na poziomie B+ | a) prowadzenie symulacji ewaluacji w poszczególnych dyscyplinach b) wprowadzenie informacji o publikacjach naukowych pracowników do PBN c) weryfikacja poprawności opisów bibliograficznych w PBN d) kolekcja dowodów wpływu badań na otoczenie, e) nabory wniosków na naukowe granty wewnętrzne, |
| 5. Wspieranie rozwoju naukowego pracowników | a) pomoc finansowa w opublikowaniu tekstów naukowych b) finansowanie udziału w konferencjach c) organizacja konferencji |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> d) finansowanie przewodów na stopnie naukowe e) udzielanie urlopów naukowych, f) staże naukowe |
| 6. Wzmocnienie kadrowe działalności naukowej | <ul style="list-style-type: none"> a) prowadzenie skutecznej polityki kadrowej, b) ocena pracowników pod kątem wypełniania zadań naukowych c) pozyskiwanie pracowników o wysokich kwalifikacjach naukowych |
| 7. Wzbogacanie zbiorów i zasobów informacyjnych Uczelni | <ul style="list-style-type: none"> a) systematyczne wzbogacanie zasobów bibliotecznych o publikacje naukowe b) udział konsorcjum oraz zakup nowych baz czasopism, w tym JASTOR c) współpraca z Kujawsko-Pomorską Biblioteką Cyfrową i Academica.pl d) dostęp do IBUK.pl |
| 8. Wzbogacanie infrastruktury badawczej | <ul style="list-style-type: none"> a) zgłaszanie wniosków o patenty, wzorów użytkowych b) komercjalizacja wyników badań c) podnoszenie świadomości wśród pracowników w zakresie ochrony własności intelektualnej d) nabywanie autorskich praw materialnych pracowników Uczelni oraz spoza Uczelni w Grupie Wydawniczej WSG |
| 9. Zwiększenie stopnia internacjonalizacji badań naukowych | <ul style="list-style-type: none"> a) współpraca naukowa z partnerami z zagranicy b) wnioski o granty z programu ramowego UE Horyzont Europa (2021-2027) |
| 10. Zwiększenie stopnia ochrony własności intelektualnej | <ul style="list-style-type: none"> a) wdrażanie nowych narzędzi weryfikacji prac dyplomowych i prac naukowych, w tym zapobiegających niewłaściwemu wykorzystywaniu AI b) działania informacyjne i szkoleniowe dla pracowników w zakresie wpływu nowych technologii na ochronę praw autorskich |
| 11. Zwiększenie udziału środków zewnętrznych w finansowaniu badań | <ul style="list-style-type: none"> a) zwiększenie liczby wniosków o granty do NCN, NCBiR, Humanistyka, Doskonała Nauka, Nauka dla Społeczeństwa, Społeczna Odpowiedzialność Nauki, Wiedza Edukacja Rozwój itd. |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> b) podniesienie umiejętności zarządzania projektami badawczymi c) poszerzanie zakresu usług badawczych d) promocja oferty badawczej Uczelni e) tworzenie firm odpryskowych f) zwiększenie aktywności pracowników Uczelni w zakresie przedsiębiorczości akademickiej |
| 12. Integrowanie środowiska akademickiego w oparciu o działalność naukową | <ul style="list-style-type: none"> a) intensyfikacja działalności w ramach Emerging Fields b) ustanowienie nagród i wyróżnień za osiągnięcia naukowe c) podnoszenie kultury działalności naukowej d) warsztaty z zakresu stylu pisarstwa naukowego e) Informowanie wspólnoty akademickiej o osiągnięciach naukowych pracowników na stronie www Działu Nauki, f) Zgłaszanie pracowników Uczelni do nagród i stypendiów naukowych Prezydenta Miasta Bydgoszczy. |
| 13. Motywowanie do pracy naukowej | <ul style="list-style-type: none"> a) indywidualne rozmowy Prorektora ds. Nauki o potrzebach związanych z działalnością naukową b) dostosowanie systemu motywacyjnego do obecnych potrzeb badawczych |
| 14. Prowadzenie zajęć w porozumieniu z partnerami akademickimi dla młodych pracowników Uczelni i instytucji partnerskich, o charakterze studiów przygotowujących do prowadzenia działalności badawczej i opracowania rozprawy doktorskiej | <ul style="list-style-type: none"> a) prowadzenie studiów doktorskich b) promowanie młodych naukowców (nagroda w formie studiów dla studenta najlepszej pracy doktorskiej) c) wznowienie wydawania czasopisma pt. <i>Debiuty Naukowe</i> d) poszerzenie o nowe dyscypliny naukowe studium e) nawiązanie współpracy w zakresie otwierania przewodów na stopień doktora dla absolwentów studium f) uaktualnienie oprogramowania operacyjnego i użytkowego g) podnoszenie bezpieczeństwa sieci informatycznych h) modernizacja pracowni specjalistycznych i) organizacja nowych pracowni w zakresie nauk podstawowych kierunków |

| | |
|---|--|
| | przygotowujących do wykonywania zawodów medycznych (biochemia, mikrobiologia, genetyka) |
| 3. Upowszechnienie przedsiębiorczości akademickiej | |
| 1. Otwarcie na potrzeby miasta, BTOM, województwa kujawsko-pomorskiego i społeczności lokalnych | <ul style="list-style-type: none"> a) prowadzenie diagnoz i badań dotyczących samorządów i miast regionu b) prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych |
| 2. Intensyfikacja komercyjnej działalności w obszarze badawczo-rozwojowym | <ul style="list-style-type: none"> a) tworzenie regionalnych sieci brokerów innowacji b) wdrażanie do gospodarki rozwiązań innowacyjnych kreowanych przez pracowników naukowych c) tworzenie interdyscyplinarnych zespołów badawczych ukierunkowanych na kreowanie innowacyjnych produktów i usług d) przyjazne środowiska do tworzenia nowych startupów |
| 3. Intensyfikacja współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia biznesu | <ul style="list-style-type: none"> a) przepływ informacji w zakresie gospodarczym b) prezentacja rozwiązań wykreowanych przed regionalnych przedsiębiorców c) pomoc przy realizacji i wdrożeniach |
| 4. Intensyfikacja współpracy z władzami rządowymi, samorządami i organizacjami III sektora | <ul style="list-style-type: none"> a) udział Uczelni i pracowników w charakterze partnera, eksperta, patrona w konsultacjach publicznych i inicjatywach pozarządowych |
| 5. Wspieranie i tworzenie środowiska dla powstawania firm odpryskowych | <ul style="list-style-type: none"> a) programy aktywizacyjne dla pracowników Uczelni i studentów b) wsparcie mentoringowe i szkoleniowe |
| 6. Wsparcie biznesu w kreowaniu przedsięwzięć innowacyjnych | <ul style="list-style-type: none"> a) akcje informacyjne związane z pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania, b) wsparcie w przygotowywaniu dokumentacji projektowych c) tworzenie agend badawczych |

| | |
|---|---|
| | d) wydawanie opinii o innowacyjności |
| 4. Profesjonalne zarządzanie Uczelnią | |
| 1. Rozwój strategicznego zarządzania Uczelnią | a) intensyfikacja komunikacji wizji, misji i strategii |
| 2. Podnoszenie kultury organizacyjnej, w tym bardziej skuteczne budowanie tradycji i tożsamości Uczelni | a) opracowanie i komunikacja Księgi Kultury Organizacyjnej opisującej poziomy zarządzania i komunikacji wewnętrznej b) opracowanie aksjologii WSG c) utworzenie kodeksu etycznego nauczyciela akademickiego |
| 3. Wprowadzenie skutecznych i przejrzystych procedur komunikowania | a) udoskonalenie procedur komunikowania b) szkolenia dla pracowników i studentów w zakresie procedur komunikacji |
| 4. Dalsze przekształcanie procesu administrowania kadrami do procesu zarządzania kadrami | a) zarządzanie rozwojem pracownika b) identyfikacja potencjałów osobistych c) planowanie karier d) planowanie sukcesji |
| 5. Lepsze zintegrowanie struktury administracyjnej ze strukturą naukowo-dydaktyczną | a) weryfikacja zadań i potrzeb poszczególnych struktur organizacyjnych b) przeniesienie części zadań administracyjnych na jednostki badawczo-kształceniowe |
| 6. Dalsze doskonalenie procesu zarządzania finansami | a) intensyfikacja elektronicznego obiegu dokumentów finansowych |
| 7. Rozwój infrastruktury dydaktycznej i naukowej | a) plany inwestycyjne skoordynowane z rozwojem oferty edukacyjnej |
| 8. Tworzenie jednostek zamiejscowych w formie wydziałów i ośrodków rekrutacji | a) zwiększenie dotarcia do potencjalnych klientów Uczelni (promocja w social mediach, promocja podczas wydarzeń branżowych, konferencji itp.) |
| 9. Usprawnienie głównych procesów realizowanych w Uczelni | a) uzbrojenie stanowisk kierowania głównymi procesami b) podniesienie efektywności obsługi procesów c) redukcja zbędnych procesów |

| | |
|---|---|
| | |
| 10. Lepsze wykorzystanie atrakcyjności położenia kampusu Uczelni dla celów informacyjnych, promocyjnych i rekreacyjnych | <ul style="list-style-type: none"> a) przygotowanie i rozwój oferty usługowej kampusu dla klienta zewnętrznego b) kampania wizerunkowa kampusu jako miejsca integracji społeczności lokalnej |
| 11. Lepsza wymiana informacji, w tym podniesienie efektywności promocji wewnętrznej i zewnętrznej | <ul style="list-style-type: none"> 1. analiza i optymalizacja metod promocji wewnętrznej i zewnętrznej 2. dywersyfikacja językowa i tematyczna materiałów |
| 5. Wysoki poziom umiędzynarodowienia | |
| 1. Podniesienie poziomu znajomości języków obcych wśród pracowników i studentów | <ul style="list-style-type: none"> a) organizacja kursów językowych, w tym specjalistycznych, obszarowych, b) promocja działań i wydarzeń stwarzających możliwość korzystania z kompetencji językowych w praktyce, c) mentoring językowy w gronie pracowników WSG. |
| 2. Wzbogacenie kadry uczelnianej o nauczycieli akademickich z zagranicy | <ul style="list-style-type: none"> a) wzmacnianie i budowanie relacji w zagranicznych ośrodkach akademickich w celu budowania współpracy zagranicznej b) pozyskiwanie polskiej kadry naukowej zatrudnionej za granicą |
| 3. Wzbogacenie kadry uczelnianej o nauczycieli akademickich z zagranicy | <ul style="list-style-type: none"> a) wzmacnianie i budowanie relacji w zagranicznych ośrodkach akademickich w celu budowania współpracy zagranicznej b) pozyskiwanie polskiej kadry naukowej zatrudnionej za granicą |
| 4. Zwiększenie odsetka studentów pochodzących z zagranicy | <ul style="list-style-type: none"> a) doskonalenie działań i narzędzi rekrutacyjnych WSG skierowanych na rynki zagraniczne b) rozwój współpracy z agencjami i brokerami działającymi w sferze edukacji |
| 5. Zwiększenie udziału studentów uczelni biorących udział w wymianie studenckiej | <ul style="list-style-type: none"> a) promocja programu Erasmus+ i innych inicjatyw mobilnościowych b) promocja mobilności krótkoterminowych i alternatywnych (np. online) |

| | |
|---|--|
| 6. Zwiększenie liczby programów studiów prowadzonych w językach obcych | a) analiza trendów edukacyjnych w skali międzynarodowej |
| 7. Utworzenie jednostek organizacyjnych za granicą (eksport usług edukacyjnych) | a) rozwój filii w Ukrainie b) utworzenie filii w Kazachstanie |
| 8. Zdobywanie certyfikacji zagranicznych dla jednostek organizacyjnych i programów | a) kontynuacja certyfikacji międzynarodowych b) członkostwo w międzynarodowych gremiach certyfikacyjnych |
| 9. Lepsza wymiana doświadczeń w zakresie kształcenia i badań naukowych | a) intensyfikacja udziału kadry WSG w projektach międzynarodowych |
| 6. Działalność badawczo-rozwojowa | |
| 1. Zdobywanie przez Uczelnię patentów, wzorów użytkowych, logotypów, w tym zgłoszeń | a) wspieranie prac i grantów pracowniczych prowadzących do opracowania patentów i innych ww. form b) selekcja i opieka nad studenckimi projektami naukowymi, w tym dyplomowymi, w celu wyłonienia potencjalnych tematów patentowych |
| 2. Podniesienie liczby zdobytych projektów i kwot na działalność badawczo-rozwojową | a) mentoring pracowników i zespołów pracowniczych w kierunku podejmowania działalności B+R b) większe zaangażowanie jednostek WSG zajmujących się B+R w projekty międzynarodowe |
| 3. Upowszechnienie wśród pracowników Uczelni zaangażowania w działalność badawczo-rozwojową | a) szkolenia i spotkania informacyjne poświęcone aktualnym konkursom i naborom wniosków |
| 4. Zwiększenie liczby partnerów branżowych i ich selekcja pod kątem innowacyjności, konkurencyjności i pozycji rynkowej | a) Intensyfikacja udziału Uczelni w sieciach i organizacjach gospodarczych |

| | |
|--|---|
| 5. Podniesienie poziomu wpływu środków finansowych z tytułu ekspertyz, opracowań naukowych | a) przygotowanie oferty ekspertyz, badań i opracowań możliwych do realizacji na rzecz klienta zewnętrznego |
| 6. Zwiększenie poziomu komercjalizacji wyników badań naukowych i wpływu z ich tytułu | a) intensyfikacja współpracy z biznesem w celu obserwacji i identyfikacji trendów i zjawisk, które będą skutkować komercjalizacją wyników badań |
| 7. Zwiększenie stopnia aplikacyjności prowadzonych badań, w tym także prac dyplomowych i prac na stopnie naukowe powstające w środowisku akademickim Uczelni | a) wprowadzenie systemu prac „zamawianych” i wdrożeniowych, podejmujących konkretne tematy pożądane przez Uczelnię bądź jej partnerów społeczno-gospodarczych |
| 7. Popularyzacja nauki | |
| 1. Lepsze informowanie o pracach i zasobach jednostek naukowych | a) wzmocnienie współpracy między dziekanami kolegów i dyrektorami katedr w celu wzajemnego informowania o pracach i zasobach jednostek badawczo-kształceniowych |
| 2. Podnoszenie znajomości najnowszych osiągnięć nauki wśród interesariuszy wewnętrznych Uczelni | a) wystąpienia szkoleniowe w ramach Rady Dyrektorów b) wykłady gościnne c) wykłady inauguracyjne d) obchody Święta Uczelni |
| 3. Pozyskiwanie darczyńców, sponsorów, przyjaciół, studentów, słuchaczy i usługobiorców dla Uczelni | a) współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym b) współpraca z samorządami c) współpraca z fundacjami d) współpraca ze stowarzyszenie Absolwentów itp. |
| 4. Cykle wykładów, prelekcji – zarówno dla społeczności akademickiej, jak również osób „z zewnątrz”, np. wykłady w ramach Uniwersytetu Trzeciego Wieku i/lub Uniwersytetu Dziecięcego, wykłady dla szkół, wykłady i spotkania otwarte (np. | a) poszukiwanie środków na organizację wydarzeń, b) rozszerzenie tematyki wykładów dla U3W, c) zachęcanie pracowników do składania wniosków w konkursach MNiSW. |

| | |
|---|---|
| z zaproszonymi gośćmi, cykl Debat Jadwiżańskich itp.) | |
| 5. Dzień drzwi otwartych z pokazami, warsztatami, wykładami | a) drzwi otwarte świąt patronackich lub okolicznościowych, np. Dzień Nauki, Dzień NCN itp. |
| 6. Konkursy i olimpiady dla studentów, ewentualnie obozy naukowe – współpraca z Samorządem Studenckim i studenckimi kołami naukowymi | a) organizacja konferencji i seminariów studenckich, b) zaktywizowanie Grup Aktywności Studenckich c) tworzenie tematycznych grup zainteresowań, d) organizacja wyjazdowych studenckich wydarzeń naukowych. |
| 7. Bydgoski Festiwal Nauki organizowany wspólnie przez bydgoskie środowisko akademickie | a) zaktywizowania pracowników do udziału czynnego i biernego w BFN b) organizowanie edycji w siedzibach filii, c) zapraszanie do wykładów osób o wysokich kompetencjach i osiągnięciach naukowych spoza Uczelni d) zapraszanie praktyków organizacji współpracujących z Uczelnią |
| 8. Potencjalnie: działania popularyzatorskie organizowane we współpracy z Centrum Popularyzacji Nauki i Innowacji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie Kortosfera i/lub Młynem Wiedzy w Toruniu | a) zacieśnienie współpracy z profesjonalnymi organizacjami związanymi z popularyzacją nauki (Centrum Nauki Kopernik w Warszawie, Młyny Wiedzy, Eksperymentarium "Eureka" ze Szczecina, Młyny Rothera w Bydgoszczy, Festiwal Filozofii w Bydgoszczy, Festiwal "Myśliwisko") |
| 9. Kawiarnia Naukowa | a) zagwarantowanie dostępu do książek b) spotkania autorskie c) spotkania z nagrodzonymi bydgoszczanami d) dyskusje na bieżące tematy kultury, życia społecznego i politycznego |
| 10. Blogi popularnonaukowe, popularnonaukowe kanały tematyczne, np. na Youtube | a) recenzje książek b) pliki video na tematy obchodów Patronów Roku i rocznic c) wywiady z wybitnymi naukowcami d) coaching naukowy |

| | |
|---|---|
| 11. Publikacje popularnonaukowe | <ul style="list-style-type: none"> a) opracowanie kierunków rozwoju publikacji popularnonaukowych, z naciskiem na formy cyfrowe b) pozyskiwanie wysokiej jakości treści popularnonaukowych na podstawie publikacji pracowników czy prac dyplomowych studentów i absolwentów |
| 12. Pozyskiwanie środków na wydawnictwa popularnonaukowe, m.in. samorządy, Pracownia Regionalistyczna WSG | <ul style="list-style-type: none"> a) uruchomienie serii naukowej w wydawnictwie pedagogicznym "Pszczółka" lub w Kujawsko-Pomorskich Wydawnictwach Popularnonaukowych |
| 8. Usługi dla otoczenia społeczno-gospodarczego / prospołeczne | |
| 1. Dalszy rozwój usług edukacyjnych, opiekuńczych i zdrowotnych świadczonych przez jednostki Uczelni, w tym także zakresu i poziomu tych usług | <ul style="list-style-type: none"> a) identyfikacja aktualnych potrzeb w zakresie usług społecznych, opiekuńczych i zdrowotnych b) podnoszenie kwalifikacji personelu usług społecznych WSG i Grupy WSG |
| 2. Rozwój bazy, wyposażenia i nowoczesnej aparatury, w tym diagnostycznej i rehabilitacyjnej dla świadczonych usług | <ul style="list-style-type: none"> a) pozyskiwanie środków na modernizację aparatury b) poszukiwanie nowych lokalizacji usług społecznych, w tym w partnerstwie z samorządami |
| 3. Zwiększenie liczby odbiorców usług i wpływów finansowych z tego tytułu | <ul style="list-style-type: none"> a) kampania promocyjna usług społecznych WSG b) system promocji i zachęt finansowych dla klientów usług społecznych |
| 4. Zwiększenie stopnia wykorzystania bazy usługowej dla potrzeb kształcenia i badań naukowych, w tym prowadzenia kształcenia praktycznego i praktyk | <ul style="list-style-type: none"> a) weryfikacja programów przedmiotów pod kątem możliwości skorelowania z praktycznym wykorzystaniem bazy usług społecznych |
| 5. Włączenie w usługi większej liczby pracowników Uczelni, w tym nauczycieli akademickich, a także studentów | <ul style="list-style-type: none"> a) wprowadzenie mechanizmu prac dyplomowych i badawczych typu zamawianego/wdrożeniowego dotyczących usług społecznych |

| | |
|--|---|
| <p>6. Podniesienie poziomu efektywności ekonomicznej prowadzonych usług, w tym zwiększenie skali pozyskania środków zewnętrznych na tę działalność</p> | <p>a) wykorzystanie potencjału doświadczenia i partnerstwa WSG w usługach społecznych dla pozyskania środków, szczególnie o charakterze systemowym (programy rządowe, samorządowe itp.)</p> |
| <p>7. Nawiązanie partnerstwa z instytucjami usługowymi w kraju i za granicą, w celu wprowadzenia innowacji i doświadczeń, w tym także opartych na franczyzie</p> | <p>a) transfer doświadczeń w zakresie usług społecznych do zagranicznych partnerów społecznych i akademickich poprzez projekty</p> |

Rozdział 6 zarządzanie strategiczne

6.1. Implementacja strategii

Implementacja strategii jest, po jej sformułowaniu, najważniejszym i najtrudniejszym etapem zarządzania strategicznego. Dokument podlegał opiniowaniu, zatwierdzeniu i przyjęciu przez organy kolegialne Uczelni. Kolejnym etapem jest promulgacja strategii w systemie aktów prawnych Uczelni oraz na stronie Biuletynu Informacji Publicznej. W celu zapoznania wszystkich interesariuszy będących podmiotami realizacji strategii przewidziane jest przeprowadzenie cyklu spotkań informacyjnych i warsztatowych dotyczących metodologii wdrożenia i ewaluacji Strategii.

6.2. Ewaluacja i monitorowanie realizacji strategii

Zespół wykonawczy ds. strategii zyska nowe zadania, związane z monitoringiem jej realizacji w okresie strategicznym. Monitoring będzie oparty na poniższym zestawieniu wskaźników ewaluacji strategii (na potrzeby ewaluacji poniższe dane należy podać za odstępy 3-5 lat, tak aby ocenić trend zmian w obszarze):

6.3. Nowe wskaźniki, które będą stosowane przy ocenie stopnia wdrożenia strategii

1 - **stopień umiędzynarodowienia uczelni** - liczba partnerów zagranicznych WSG; liczba konsorcjów międzynarodowych, których podmiotem jest WSG; liczba partnerów międzynarodowych realizujących projekty biznesowo-badawcze we współpracy z WSG; liczba krajów, z których pochodzą partnerzy międzynarodowi WSG; liczba konferencji międzynarodowych organizowanych przez i/lub we współpracy z WSG; liczba studentów zagranicznych; liczba studentów wyjeżdżających za granicę w ramach różnych programów wymiany studentów; liczba wykładowców zagranicznych; liczba pracowników wyjeżdżających oraz odbywających staże zagraniczne; liczba programów studiów realizowanych w językach obcych; liczba modułów programowych dostępnych online, liczba międzynarodowych akredytacji, liczba jednostek organizacyjnych WSG za granicą, liczba programów podwójnego/wspólnego dyplomowania.

2 - **stopień innowacyjności uczelni** - liczba patentów i zgłoszeń patentowych; liczba uzyskanych licencji, praw ochronnych oraz wzorów użytkowych; liczba obszarów dydaktyczno-naukowych realizowanych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych - stopień z informatyzowania uczelni (liczba modułów /obszarów z informatyzowanych) ; liczba zamówień lokowanych i realizowanych przez WSG - stopień wykorzystania zasobów uczelni przez otoczenie instytucjonalne; stworzenie oraz aktualizowanie systemu kultury

korporacyjnej sprzyjającego innowacyjności - np. stworzenie wewnętrznego regulaminu ochrony własności intelektualnej oraz uczelnianego centrum zaawansowanych technologii; ilość środków pozyskanych z programów ramowych UE oraz zaplecza innowacyjnego uczelni, inicjowanie i udział w pracach klastrów, liczba firm z udziałem kapitału uczelni (spin-off i spin out), liczba pracowników Uczelni zasiadających w ciałach doradczych przy organach państwa i organach samorządowych, liczba osób w *think thankach*.

3 - **stopień siły naukowej uczelni** –liczba jednostek naukowych kategoryzowanych, liczba publikacji rocznie i przypadających na jednego pracownika ; liczba punktów i względna na jednego nauczyciela, wskaźnik cytowań; wskaźnik cytowań internetowych; liczba uzyskanych uprawnień do nadawania stopni naukowych; liczba doktorantów, liczba laboratoriów badawczych i laboratoriów certyfikowanych, liczba jednostek wspomagających B+R, liczba stypendiów naukowych rocznie, liczba przewodów rocznie na stopnie naukowe, liczba wydawanych pozycji przez Wyd. Uczelniane.

4 - **stopień prestiżu uczelni** - preferencje pracodawców i kadry akademickiej: liczba wskazań w badaniu ankietowym przeprowadzonym na reprezentatywne grupie pracodawców oraz wśród kadry akademickiej, pozycja w rankingach uczelni, liczba pracowników zaangażowanych w Rada Doskonałości Naukowej, RG SW, PKA, itd. liczba grantów z NCN i NCBiR i innych programów badawczych, łączna kwota pozyskanych środków na badania,

5 - **warunki studiowania** - profesjonalna i kreatywna kadra pracowników dydaktyczno-naukowych, oraz pracowników zaplecza administracyjnego; łatwość dostępu do tej kadry; nowoczesna infrastruktura dydaktyczna, badawcza i socjalna WSG; rozwinięta infrastruktura dla osób niepełnosprawnych; ilość czynności wykonywanych za pośrednictwem platform mobilnych oraz aplikacji; aktywność życia studenckiego (liczba kół naukowych, sekcji sportowych i kół zainteresowań), liczba powierzchni dydaktycznej przypadająca na jednego studenta, liczb dostęp do Internetu Wi-Fi, liczba komputerów na Uczelni z szybkim dostępem do Internetu, liczba miejsc w Bibliotece, Liczba voluminów w zasobach, dostęp do baz czasopism (liczba baz i liczba czasopism), liczb miejsc w akademikach.

Ocena stopnia realizacji strategii powinna być dokonana w okresie po pierwszym roku od jej wdrożenia, a następnie po okresie: dwóch, trzech i czterech lat. Na podstawie dokonanej oceny wprowadzane będą niezbędne korekty strategii rozwój.

6.4. Wskaźniki dotychczas stosowane:

Zakres I - stopień umiędzynarodowienia:

1. Liczba partnerów zagranicznych WSG;
2. Liczba krajów, z których pochodzą partnerzy międzynarodowi WSG;

3. Liczba konsorcjów międzynarodowych, których podmiotem jest WSG;
4. Liczba partnerów międzynarodowych realizujących projekty biznesowo-badawcze we współpracy z WSG;
5. Liczba konferencji międzynarodowych organizowanych przez i/lub we współpracy z WSG;
6. Liczba studentów zagranicznych;
7. Liczba krajów, z których pochodzą studenci;
8. Liczba studentów wyjeżdżających za granicę w ramach różnych programów wymiany studentów;
9. Liczba krajów, do których wyjeżdżają studenci;
10. Liczba wykładowców zagranicznych;
11. Liczba krajów, z których pochodzą wykładowcy;
12. Liczba pracowników wyjeżdżających oraz odbywających staże zagraniczne;
13. Liczba programów studiów realizowanych w językach obcych;
14. Liczba modułów programowych dostępnych online.

Zakres II - stopień innowacyjności uczelni:

1. Liczba patentów i zgłoszeń patentowych;
2. Liczba uzyskanych licencji, praw ochronnych oraz wzorów użytkowych;
3. Liczba obszarów dydaktyczno-naukowych realizowanych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych - stopień z informatyzowania uczelni;
4. Liczba zamówień lokowanych i realizowanych przez WSG - stopień wykorzystania zasobów uczelni przez otoczenie instytucjonalne;
5. Stworzenie oraz aktualizowanie systemu kultury korporacyjnej sprzyjającego innowacyjności - np. stworzenie wewnętrznego regulaminu ochrony własności intelektualnej oraz uczelnianego centrum zaawansowanych technologii;
6. Ilość środków pozyskanych z programów ramowych UE oraz zaplecza innowacyjnego uczelni.

Zakres III - potencjał akademicki uczelni:

1. Liczba publikacji naukowych;
2. Wskaźnik cytowań;
3. Liczba uzyskanych uprawnień do nadawania stopni naukowych;
4. Liczba słuchaczy Studium Doktorskiego/doktorantów

Zakres IV - prestiż i oddziaływanie społecznego uczelni - preferencje pracodawców i kadry akademickiej:

1. Liczba wskazań w badaniu ankietowym przeprowadzonym na reprezentatywnej grupie pracodawców oraz wśród kadry akademickiej.

Zakres V - warunki studiowania i satysfakcja interesariuszy wewnętrznych - profesjonalna i kreatywna kadra pracowników dydaktyczno-naukowych oraz pracowników zaplecza administracyjnego:

1. Łatwość dostępu do tej kadry;
2. Nowoczesna infrastruktura dydaktyczna, badawcza i socjalna WSG;
3. Rozwinięta infrastruktura dla osób niepełnosprawnych;
4. Ilość czynności wykonywanych za pośrednictwem platform mobilnych oraz aplikacji;
5. Aktywność życia studenckiego.

Zakres VI - wskaźniki ekonomiczno-finansowe:

1. Liczba osób korzystających z dokształcania podyplomowego z podziałem na branże;
2. Przychody całkowite ze sfery dydaktycznej (z podziałem studia pierwszego stopnia, drugiego stopnia i studia podyplomowe) za ostatnie 5 lat;
3. Przychody całkowite ze sfery projektowej za ostatnie 5 lat;
4. Wartość kosztów dydaktycznych za ostatnie 5 lat;
5. Wskaźnik bieżącej płynności finansowej;
6. Wskaźnik rentowności kapitału własnego;
7. Wskaźnik rentowności aktywów;
8. Wskaźnik zyskowności sprzedaży usług dydaktycznych;
9. Wskaźnik ogólnego zadłużenia;
10. Wskaźnik zadłużenia długoterminowego;
11. Wskaźnik kontroli kosztów administracyjnych;
12. Wartość kredytów i pożyczek;
13. Wartość inwestycji w infrastrukturę (budynki, dydaktyka, działania rozwojowe);
14. Wartość nakładów finansowych na rozwój naukowy pracowników WSG;
15. Wartość posiadanych budynków;
16. Koszt utrzymania budynków wydziałów zamiejscowych oraz głównej siedziby.

Zakres VII - siła oddziaływania WSG na otoczenie:

1. Liczba studentów w stosunku do konkurencji;
2. Uruchamianych kierunków (obszarów studiów) do otoczenia konkurencyjnego;
3. Można zrobić mapę oddziaływania z naniesionymi konkurencyjnymi uczelniami;
4. Liczba studentów z Bydgoszczy do ogółu studentów na Uczelni z podziałem na studia pierwszego i drugiego stopnia;
5. Liczba studentów z miejscowości, w których funkcjonują wydziały WSG do liczby studentów spoza tych miejscowości.

Proponowane jest także przeprowadzenie analizy konkurencji w otoczeniu WSG oraz wszystkich wydziałów zamiejscowych (wg kryterium oferty kierunków i obszarów studiów).

6.5. Zarządzanie strategiczne

1. W związku z wdrożeniem dokumentu pt. *Strategia Wyższej Szkoły Gospodarki -Akademii Nauk Stosowanych na lata 2024-2027*, w Uczelni zostaje utrzymane zarządzanie

strategiczne. Jest ono metodą zarządzania organizacją, zapewniającą sprawną realizację kluczowych dla niej celów. Określająca owe cele strategia jest dla takiej organizacji dokumentem fundamentalnym. W związku z tym:

- decyduje o osiągnięciu przez nią efektywności w długim horyzoncie czasowym;
- określa pozycję organizacji w otoczeniu;
- określa jej misję i wizję;
- wyznacza cele strategiczne i operacyjne organizacji oraz wskaźniki ich realizacji;
- zapewnia ciągłość i elastyczność planowania w organizacji poprzez nieustanną obserwację otoczenia.

2. Wyższa Szkoła Gospodarki – Akademia Nauk Stosowanych, kierując organizację w stronę modelu zarządzania strategicznego brała pod uwagę następujące korzyści z niego wynikające:

- ścisły związek z misją Uczelni, zgodnie z którą WSG jest organizacją uczącą się; wspiera powstawanie i korzysta z mechanizmów uczenia się poprzez ciągły monitoring wnętrza organizacji jak i jej otoczenia;
- integrację działania wszystkich interesariuszy wewnętrznych poprzez powszechną znajomość misji, celów strategicznych, operacyjnych, projektów strategicznych i ich zrozumienie;
- orientację wszelkich działań Uczelni na osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez realizację projektów;
- umożliwienie szybkich reakcji na zmieniające się warunki wewnętrzne i otoczenie WSG;
- usprawnienie przepływu informacji;
- racjonalizację wykorzystania istniejących zasobów organizacji i określenie konieczności/możliwości ich powiększania;
- urealnianie Strategii poprzez monitoring jej realizacji i system korekt strategicznych (ciągłość i elastyczność planowania);
- wprowadzenie Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy na wyższy poziom kultury organizacyjnej.

3. Od strony technicznej wprowadzenia modelu zarządzania strategicznego, najważniejszym jest wyznaczenie właścicieli celów operacyjnych spośród ścisłego kierownictwa WSG, którzy:

- raportują ich realizację Władzom Uczelni;
- dysponują zasobami do ich realizacji lub mają możliwości/kompetencje do ich pozyskiwania;
- decydują o uruchamianiu projektów;
- powołują kierowników projektów.

Kierownicy projektów zaś:

- opracowują karty realizacji projektów;

- analizują ryzyka w realizacji projektów;
 - inwentaryzują posiadane zasoby,
 - inwentaryzują potrzeby dodatkowego pozyskania oraz harmonogram uruchamiania zasobów;
 - raportują stan realizacji projektów właścicielom celów strategicznych;
 - kierują pracą zespołów projektowych i odpowiadają za realizację projektów.
4. Zarządzanie strategiczne, to także proces, w którym niezbędne jest budowanie systemu pozyskiwania, agregacji i analizy informacji strategicznych i wspomagających podejmowanie decyzji poprzez:
- identyfikację procesów zachodzących w organizacji, ich ciągły monitoring oraz optymalizacja;
 - zarządzanie ryzykiem;
 - kontroling przychodowo-kosztowy i finansowy;
 - raportowanie strategiczne;
 - korekty strategiczne;
 - ciągłą obserwację otoczenia konkurencyjnego, prawno-gospodarczego i społecznego.
5. W procesie zarządzania strategicznego w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy przyjmuje się możliwość tworzenia dokumentów opisujących obszary strategiczne i sposób ich funkcjonowania. Te dokumenty to strategie obszarowe i polityki, np.:
- Polityka/strategia dla obszaru umiędzynarodowienia;
 - Polityka/strategia działalności badawczo-rozwojowej;
 - Polityka/strategia dla obszaru nauki;
 - Polityka personalna;
 - Polityka współpracy z otoczeniem zewnętrznym;
 - Polityka działań i usług społecznych;
 - Polityka przedsiębiorczości akademickiej i proinnowacyjnej;
 - Polityka zintegrowanego oferowania produktów i usług rozwojowych.

Decyzję o konieczności tworzenia takiego dokumentu oraz o jego strukturze podejmuje Zespół Wykonawczy ds. Strategii w porozumieniu z właścicielem celu strategicznego.

Podsumowanie

Wyższa Szkoła Gospodarki – Akademia Nauk Stosowanych, poprzez nadanie niniejszej strategii rangi kluczowego dokumentu staje się organizacją wdrażającą strategię, o wysokim stopniu elastyczności, dostosowującą się do zmiennych warunków.

Wszystkie te elementy są w pełni zgodne z niezmienną od wielu lat misją Uczelni, wg której:

***„Uczelnia działa w oparciu
o koncepcję uniwersytetu przedsiębiorczości
i uczelni zaangażowanej
w modelu organizacji uczącej się”***