

**Uchwała nr 39/IV/2022**

**Senatu Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku**

**z dnia 12 kwietnia 2022 roku**

**w sprawie: uchwalenia Strategii Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku na lata 2022-2025  
z perspektywą 2030**

Działając na podstawie §22 pkt 1 lit. a Statutu Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Senat Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku:

§ 1

**Uchwala** Strategię Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku na lata 2022-2025 z perspektywą 2030.

§ 2

Strategia, o której mowa § 1 stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

*Wyniki głosowania:*

*Za: 6*

*Przeciw: 0*

*Wstrzymujących się: 0*

REKTOR  
Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku  
*Jan Wiśniewski*  
dr hab. Jan Wiśniewski, prof. WSB



Załącznik do uchwały Senatu WSB Gdańsk  
Nr 38/IV/2022 z dnia 12.04.2022 r.

REKTOR  
Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku  
*Jan Wisniewski*  
dr hab. Jan Wisniewski, prof. WSB

# Strategia Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku na lata 2022 – 2025 z perspektywą 2030

---

luty 2022



## Spis treści

1. Założenia wstępne .....	3
2. Analizy rynku i trendów społeczno-ekonomicznych .....	4
3. Misja i wizja .....	8
4. Drogi Strategiczne i Projekty Strategiczne – ujęcie ogólne .....	8
5. Strategia Grupy TEB Akademia .....	11
6. Wpływ projektów strategicznych na główny cel strategiczny .....	14

# 1. Założenia wstępne

- Strategia Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku na lata 2022-2025 jest zgodna ze „Strategia Grupy TEB Akademia na lata 2022-25 z perspektywą 2030”.
- Dokument określa priorytety strategiczne Uczelni w perspektywie 2025.
- Kluczowym priorytetem rozwojowym Uczelni jest doskonalenie jakości kształcenia, co ma zapewnić interesariuszom Szkoły – zwłaszcza studentom, absolwentom i ich pracodawcom – osiągnięcie satysfakcji z rezultatów kształcenia.
- Strategia całościowo ma z jednej strony doprowadzić do zrealizowania celów finansowych i jakościowych postawionych szkole w perspektywie 2025, a z drugiej ma przygotować ją do generowania stabilnych i rosnących przychodów w turbulentnym otoczeniu w przyszłości, w perspektywie 2030 i dalszej.



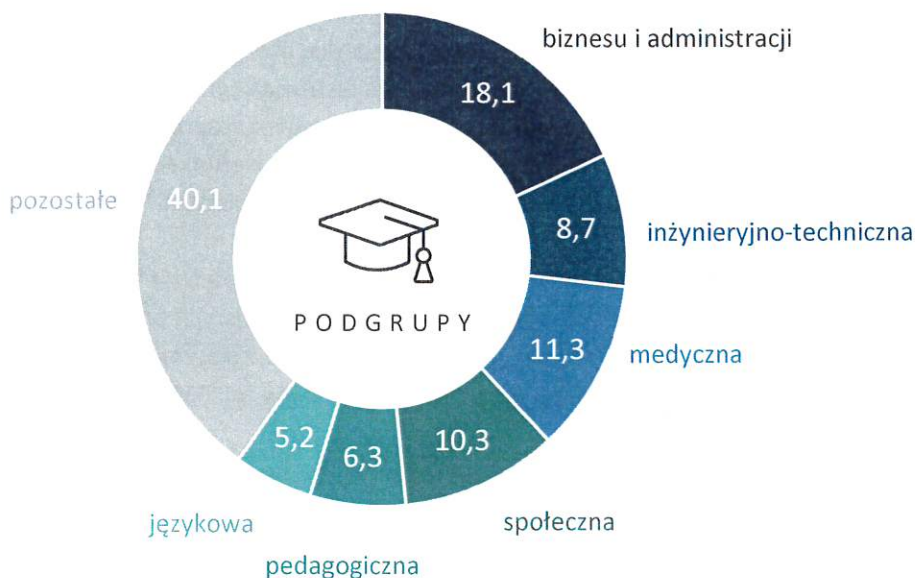
- Strategia uwzględnia aktualne i prognozowane uwarunkowania rynkowe, społeczne i gospodarcze, w tym w szczególności wynikające z pandemii Covid-19. Pandemia była głównym katalizatorem powstania dwóch Projektów Strategicznych: Cyfrowa Administracja i Cyfrowa Dydaktyka a także szeregu zmian w bieżącej działalności uczelni, między innymi poprzez rozpoczęcie prac nad modelem kształcenia uwzględniającym kształcenie zdalne na poszczególnych kierunkach studiów.
- Strategia rozwoju szkoły jest realizowana w formie Projektów Strategicznych, zgrupowanych w Drogi Strategiczne.
- Projekty Strategiczne zarządzane są przez najwyższą kadre menedżerską Uczelni występującej w roli Sponsora, co gwarantuje koncentrację uwagi i zasobów na najważniejszych projektach rozwojowych.
- W bieżącym zarządzaniu projektem, każdego Sponsora Projektu Strategicznego wspiera Project Manager (doświadczony menedżer uczelni) oraz Biuro Projektów w roli PMO (Project Management Office).
- Sponsorzy PS są zaangażowani w tworzenie, zarządzanie bądź realizację strategicznych projektów grupowych, co umożliwia wzajemne „czytanie się” działań grupowych i szkolnych, zapewnia synergię i eliminuje ew. kolizje, a także umożliwia zwinne rewizje.
- Projekty Strategiczne pracują na zrównoważony rozwój całej uczelni w obu jej lokalizacjach w Gdańsku i w Gdyni (za wyjątkiem projektu Budynek - dedykowanemu lokalizacji w Gdańsku).
- Mając na uwadze dobro szkolnictwa wyższego w Polsce, świadomi swojej roli w realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, zapewnianiu wysokiej jakości badań i edukacji oraz dbaniu o wszechstronny rozwój społeczności akademickiej, zobowiązujemy się dbać o ład organizacyjny uczelni, opierając zarządzanie uczelnią na fundamentach społecznej odpowiedzialności, zarówno w dokumentach strategicznych, jak i wynikających z nich działaniach służących wszechstronnemu rozwojowi społeczności akademickiej i skutecznej realizacji misji uczelni.

- Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku jest członkiem Federacji Naukowej WSB-DSW. Do zadań Federacji należą: prowadzenie działalności naukowej, komercjalizacja wyników badań naukowych oraz know-how związanego z tymi wynikami, prowadzenie działalności wydawniczej, a także współpraca z podmiotami z otoczenia społeczno-gospodarczego. Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku wspiera działalność Federacji poprzez obsługę procesów administracyjnych, realizację grupowego Projektu Strategicznego Nauka i Federacja, oraz poprzez realizację lokalnych Projektów Strategicznych Nauczyciele i Istotni dla gospodarki. Bieżąca współpraca koordynowana jest ze strony Uczelni przez Prorektora ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą.

## 2. Analizy rynku i trendów społeczno-ekonomicznych

Zgodnie z rejestrem POL-on w roku akademickim 2020/21 w Polsce działało 368 uczelni. W roku akademickim 2020/21 w uczelniach studiowało 1218,0 tys. studentów, o 1,2% więcej niż rok wcześniej. Wzrost liczby studentów odnotowany został po raz pierwszy od roku akademickiego 2005/06. Kobiety stanowiły 58,0% wszystkich osób studiujących. W uczelniach publicznych uczyło się 69,9% ogólnej liczby studentów. Najczęściej wybierano kierunki z podgrupy: biznesu i administracji (18,1% ogólnej liczby studentów), medycznej (11,3%), społecznej (10,3%) oraz inżynierjno-technicznej (8,7%).

Wykres 1. Studenci według podgrup kierunków kształcenia w roku akademickim 2020/21



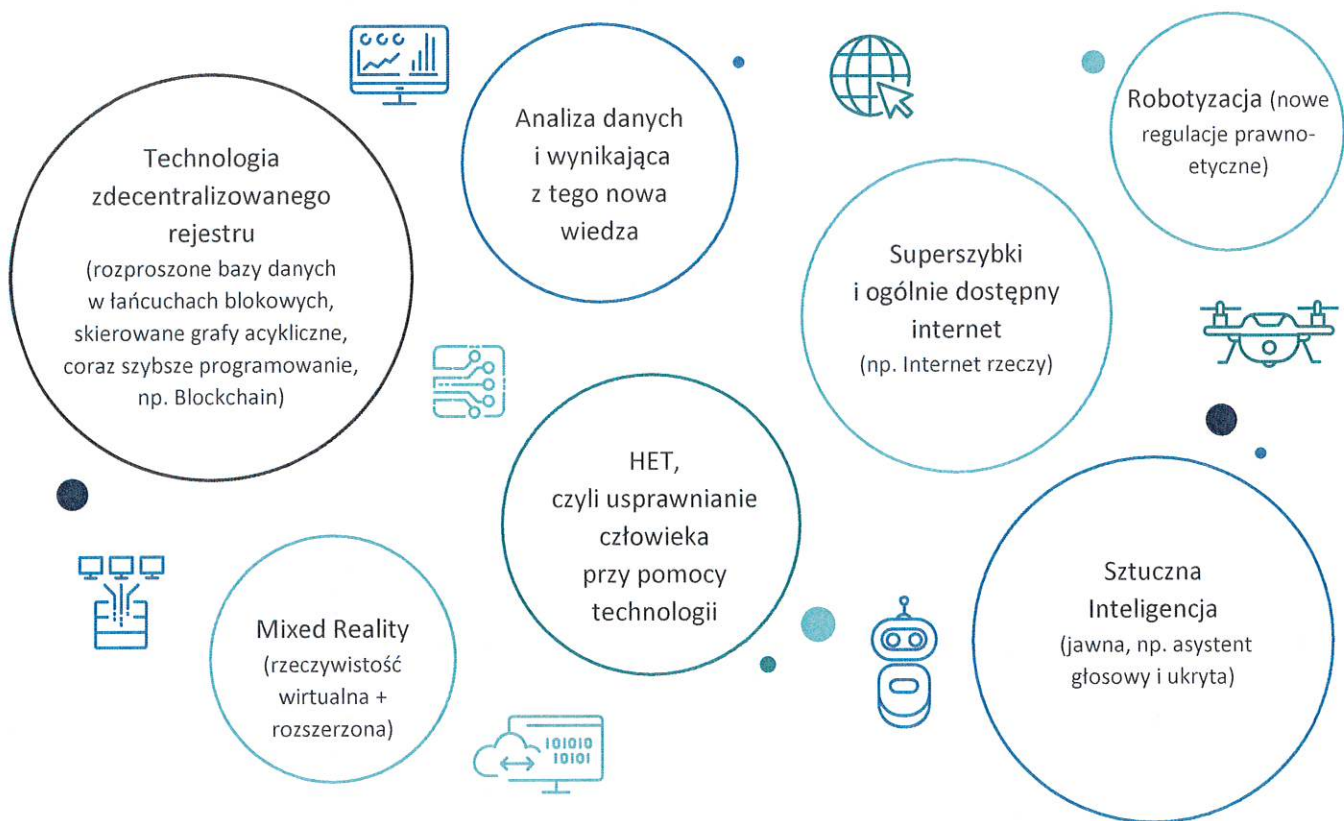
W roku akademickim 2020/21 odnotowano wzrost liczby studentów cudzoziemców o 3,0% w stosunku do poprzedniego roku akademickiego do poziomu 84,7 tys. osób, co stanowiło 7,0% ogólnej liczby studentów. Najliczniejszą grupę stanowili studenci z krajów europejskich – 61,9 tys. osób (73,1%), głównie z Ukrainy – 38,5 tys. (45,4%).

Pomimo zmian demograficznych w Polsce, skutkujących spadkiem ludności, gdzie przewidywany jest zdecydowany ubytek ludności o ok. 5 mln do roku 2050 i 12 mln do roku 2100, prognozy nie przewidują dużego spadku liczby studentów w Polsce, jednakże przetrwają tylko te uczelnie, które przygotowują się na podejmowanie nowych kroków w zakresie poszerzania odbiorców proponowanych przez nie kierunków studiów, w tym pozyskiwania studentów zagranicznych, a także inwestujące w nowe modele kształcenia odpowiadające potrzebom studentów i otoczenia społeczno-gospodarczego.

Porównując obecną strukturę ludności ze współczynnikiem skolaryzacji w szkolnictwie wyższym (który wynosił w ostatnich latach 49%), możemy spodziewać się szybkiego wyhamowania trendu spadku liczby studentów i ustabilizowania się liczby studentów w 2025 r. na poziomie ok. 1050 tys. Co więcej, możemy spodziewać się wzrostu tej liczby w latach 2025–2030 oraz ponownego spadku do 2035 r. Ostatecznie liczba studentów w latach 2025 i 2035 powinna być porównywalna.

## TRENDY

Trwająca IV rewolucja przemysłowa opiera się na dążeniu do łączenia systemów cyfrowych, fizycznych i biologicznych. Istotnymi czynnikami tej wykładniczo postępującej rewolucji, jakie mają bieżący lub potencjalny wpływ na codzienność są:



Wymusza to na przedsiębiorstwach dokonywanie szybkiej transformacji cyfrowej. Prawie wszystkie branże będą musiały się redefiniować i rekonfigurować, przekształcając swoje modele biznesowe i kulturę organizacyjną. Każda organizacja musi śledzić trendy, zakładać niepewność, podejmować ryzyko i wprowadzać innowacyjne rozwiązania z wykorzystaniem najnowszej technologii cyfrowej. Konieczne będzie przy tym wdrażanie narzędzi do płynnego zarządzania operacyjnego pracą on-line z większą koncentracją na dobrostanie psychicznym pracowników (w duchu Mind Care) zmuszonych do wykonywania nowych zakresów i form pracy.

Większość zawodów, które będą wykonywali obecni studenci, jeszcze nie powstała, więc w szkołach i uczelniach należy promować otwartość na nowe pomysły i współodpowiedzialność za ich realizację.

Wobec szybkiego postępu powszechne staje się zjawisko "tymczasowego profesjonalizmu", wzmacnia się trend kształcenia przez całe życie. Wzrasta znaczenie tworzenia możliwości rozwojowych dla studentów, wykładowców i pracowników uczelni. Systemowe wsparcie studentów w formie doradztwa i kreowania ścieżek kariery będzie najpewniej jednym z ważnych kryteriów wyboru uczelni. Można się też spodziewać nowych motywacji i agend dotychczas nie spotykanych. Przykładem może być globalne przejście od produkcji i konsumpcji (B2C) do "sharing is caring" (dzielenia się usługami, towarami czy pieniędzmi - P2P).

W centrum uwagi uczelni powinno być zrozumienie perspektywy kandydata na studia i studenta. Wiąże się z tym redefinicja celów edukacyjnych i profili interesariuszy.

Przewiduje się przejście od akademickich dyplomów do certyfikacji umiejętności i kompetencji. Uczelnia powinna kojarzyć się z seriami projektów społecznych i sprintów rozwijających umiejętności przywódcze, współpracy i rozwiązywania problemów oraz kompetencje krytycznego myślenia i kreatywności. Warto przy tym zwrócić uwagę na studencki trend spadku koncentracji uwagi, wobec którego tradycyjne pasywne systemy jednolitego i jednokrotnego przekazu online są zastępowane przez LMS (Learning Management System) do tworzenia angażujących i zindywidualizowanych doświadczeń edukacyjnych na bazie interaktywnych filmów, animacji i grafik.

Wszystkim aktualnym trendom towarzyszy powszechnie spadające poczucie bezpieczeństwa wobec niepokojów politycznych, kataklizmów klimatycznych, zdrowotnych, społecznych i gospodarczych. Z punktu widzenia IV rewolucji przemysłowej oznacza to szczególnie nacisk na cyberbezpieczeństwo i związane z nim zawody. Wzrasta też zainteresowanie ideą wsparcia w poczuciu równości (otwartości, inkluzywności i różnorodności) i spory wokół tej idei stają się coraz silniejsze.

Dzięki szybkiemu rozwojowi technologii cyfrowej rośnie rola przejrzystości i autentyczności w obszarach życia zawodowego i prywatnego, co szczególnie charakteryzuje generację Z (ur. 1997 – 2010), która jest procyfrowa, przedsiębiorcza, wymagająca, prospołeczna, otwarta, bezpośrednia, świadoma zagrożeń i chcąca zmienić świat, często koncentrując się na skrajnych poglądach (np. globalizacja i klimatocentryzm vs nacjonalizm i eksploatacja).

## RYNEK PRACY

Analiza NCBiR z 2019 r. wskazuje, że zapotrzebowanie na kompetencje na rynku pracy jest zmienne, zależy od koniunktury, rozwoju technologii i wiedzy, skali trudności w rekrutacji pracowników. Dlatego też rośnie znaczenie kompetencji ogólnych, przekrojowych i cyfrowych, które zwiększają elastyczność i pozwalają lepiej dostosować się do różnorodnych wymogów rynkowych. Kompetencje takie powinny być kształtowane na studiach w każdym obszarze kształcenia. Zdaniem pracodawców, młodym osobom wkraczającym na rynek pracy brakuje kompetencji ogólnych - niezależnie od wybranej specjalizacji. Jednak sami absolwenci nie zawsze dostrzegają u siebie takie braki. Błędna samoocena może zaniżyć zainteresowanie studentów udziałem w programach rozwoju kompetencji, dlatego współpraca z pracodawcami jest tu kluczowa.<sup>1</sup>

Blisko połowa pracodawców nie ma pewności, iż posiada zasoby kompetencyjne niezbędne do realizacji obecnych celów biznesowych. Kompetencje, których firmy poszukują najczęściej, są tożsame z tymi, które są najtrudniejsze do pozyskania. Poszukiwane są przede wszystkim umiejętności techniczne, menedżerskie, cyfrowe oraz sprzedażowe. Niezmiennie istotne pozostają uniwersalne kompetencje miękkie, wpływające na skuteczność zatrudnionych w miejscu pracy.<sup>2</sup>

W województwie Pomorskim zauważane są deficyty pracowników, w szczególności w branżach takich, jak: informatyka, transport i logistyka, opieka zdrowotna i nad osobami starszymi, budownictwo, gospodarka

<sup>1</sup> Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego Program na lata 2021-2027 (projekt) s.28

<sup>2</sup> RAPORT PŁACOWY HAYS POLAND 2021



morska, turystyka i gastronomia. Wzrasta zapotrzebowanie na dobrze wykwalifikowane kadry, m.in. w rozwijającym się sektorze nowoczesnych usług dla biznesu. Rynek pracy staje ponadto przed wyzwaniem zapewnienia odpowiednio wyszkolonych kadr dla gospodarki zmierzającej w kierunku niskoemisyjnym i cyfrowym. Istotne jest zapewnienie kadr dla branż kluczowych i Inteligentnych Specjalizacji Pomorza.<sup>3</sup>

## UMIĘDZYNARODOWIENIE

Na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat polskie uczelnie dokonały znaczącego postępu w zakresie umiędzynarodowienia swojej działalności. Odsetek cudzoziemców studiujących na polskich uczelniach od 2003 r. wzrósł o blisko 6 p.p. i w 2018 r. wynosił 6,3%. Znacząco wzrosła również liczba pracowników uczelni wyjeżdżających do uczelni zagranicznych jak i pracowników uczelni zagranicznych przyjeżdżających do uczelni polskich. Utrudnieniem dla większego umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego jest słabość obsługi studentów obcokrajowców i międzynarodowych programów badawczych, niedostateczna powszechność stosowania języka angielskiego w administracji uczelni, a także brak środków finansowych na inicjowanie współpracy i wspólnych projektów. Pandemia COVID-19, choć ograniczyła zakres bezpośredniej wymiany międzynarodowej i w znacznym stopniu zmniejsza mobilność studentów i kadry, to potencjalnie wzmocniła umiędzynarodowienie na miejscu poprzez częściowo zdalne włączanie profesorów wizytujących do programów kształcenia i badań. Pandemia dostarczyła także bodźców do przejścia na kształcenie zdalne oraz wykorzystywania w coraz większym stopniu narzędzi ICT<sup>4</sup>.

## WSPÓŁPRACA NAUKI Z BIZNESEM

Mimo podejmowanych działań i funkcjonowania wyspecjalizowanych jednostek, wciąż niewykorzystany pozostaje potencjał w obszarze współpracy nauki i biznesu w zakresie komercjalizacji wiedzy, patentowania rozwiązań czy tworzenia spin-off. Brakuje zachęt do realizacji projektów badawczych ukierunkowanych na zastosowanie gospodarcze. Niska jest skłonność firm do stosowania rozwiązań o wyższym poziomie ryzyka oraz niewielkie zainteresowanie współpracą z uczelniami.<sup>5</sup>

Pomorskie przedsiębiorstwa w najbliższych latach będą musiały przejść transformację w kierunku innowacyjnej i zrównoważonej gospodarki. Kluczową rolę w realizacji tego procesu odgrywać będą uczelnie i instytucje otoczenia biznesu, które mają fundamentalny wpływ na transfer wiedzy i innowacji do gospodarki, a także budowanie zdolności przedsiębiorstw do zmian. Szczególnie istotny będzie także rozwój efektywnej współpracy sektora naukowo-badawczego, biznesu i administracji.<sup>6</sup>

**W odpowiedzi na wszystkie przedstawione powyżej analizy dotyczące uczelni wyższych, trendów w edukacji, rynku pracy, umiędzynarodowienia uczelni jak i obszaru współpracy nauki z biznesem powstała niniejsza Strategia Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku na okres 2022 – 2025, która poprzez realizację Projektów Strategicznych stanie się uczelnią odpowiadającą na potrzeby społeczno- gospodarcze i będzie kształcić wysokiej jakości absolwentów na regionalny, krajowy i międzynarodowy rynek pracy.**

<sup>3</sup> Strategia rozwoju Województwa Pomorskiego 2030

<sup>4</sup> Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego Program na lata 2021-2027 (projekt) s.28

<sup>5</sup> Strategia rozwoju Województwa Pomorskiego 2030

<sup>6</sup> tamże

### 3. Misja i wizja

- Misja: WSB w Gdańsku integruje naukę z biznesem i zapewnia studentom nowoczesny i praktyczny rozwój ich pasji dla realizacji ich celów zawodowych.
- Wizja: Największa w północnej Polsce uczelnia akademicka, będąca partnerem biznesu, kształcąca praktycznie, elastycznie, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, dbająca o jakość kształcenia oraz o potrzeby studentów i pracowników.

### 4. Drogi Strategiczne i Projekty Strategiczne – ujęcie ogólne

Wskazana wyżej wizja strategiczna Uczelni zostanie zrealizowana poprzez 4 Drogi Strategiczne i skupione w nich projekty.

#### 1. Droga strategiczna REORGANIZACJA

Zmieniamy się strukturalnie i systemowo dla efektywnego i sprawnego świadczenia usług 20 tysiącom+++ studentów i słuchaczy na rynku Trójmiejskim, w ramach ponad 20 kierunków studiów.

Drogę tę będziemy realizować projektami:

- **Klient** - Projekt jest skierowany do klienta zewnętrznego (Studenta). Jego celem jest usprawnienie obsługi oraz komunikacji ze studentem, a także utworzenie Biura Obsługi Studenta (BOS).
- **Komunikacja wewnętrzna** - Aktywna komunikacja z wewnętrznymi interesariuszami Uczelni (pracownikami etatowymi, pracownikami tymczasowymi, podwykonawcami, kadra kierowniczą) wpływa na zaangażowanie pracowników, motywację w pracy, identyfikację z organizacją oraz lojalność. Celem usprawnień w tym obszarze jest poprawa procesów realizowanych w WSB między działami, co z kolei powinno przełożyć się na poprawę realizacji procesu dydaktycznego oraz obszar obsługi klienta.
- **Nauczyciele** - Nauczyciele jako najważniejszy zasób Uczelni, wskazywani byli w niejednym pomysłcie rozwojowym jako kluczowy czynnik ich realizacji i sukcesu. W obecnej strategii 2022- 2025 projekt będzie skierowany zarówno do wykładowców zatrudnionych na etat jak i na umowy cywilno-prawne. Kompleksowa polityka personalna skierowana do powyższych grup pracowniczych ma na celu ustabilizowanie procesów zatrudnienia a przez to wpływać na podniesienie jakości świadczonych usług przez Uczelnię.
- **Struktury** – projekt ma za zadanie poprawić skuteczności zarządzania pionem dydaktycznym, w szczególności w związku z szybkim rozwojem kierunkowym i ofertowym uczelni.

#### 2. Droga strategiczna WIĘKSI

Intensyfikujemy działanie na rynkach, na których jesteśmy już obecni oraz wchodzimy na nowe rynki.

Drogę tę zrealizujemy poprzez projekty:

- **Zagranica** - Projekt koncentruje się na umacnianiu rekrutacji studentów obcokrajowców i obejmuje zarówno działania podnoszące efektywność procesów rekrutacyjnych, jak i jakość oferowanych usług edukacyjnych i procesów wspierających studentów zagranicznych (od sfery obsługi administracyjnej w Uczelni po sferę socjalno-bytową).
- **Nowy obszar kształcenia** - Projekt koncentruje się na zapewnieniu wzrostu udziału w rynku w długim okresie poprzez poszerzenie oferty kształcenia o kierunki spoza dotychczasowych obszarów kształcenia, odpowiadające na potrzeby otoczenia społeczno – gospodarczego.
- **Smok** - Projekt przewiduje rozpoczęcie działalności edukacyjnej na nowym rynku geograficznym.
- **Budynek C** - Dopasowanie infrastruktury budynkowej do skali rozwoju WSB realizuje potrzeby powierzchniowe związane z rosnącą liczbą studentów Uczelni. Równie ważne jest uwzględnienie w infrastrukturze naszych ambicji strategicznych w zakresie jakości kształcenia, kształcenia z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, nowej koncepcji obsługi studenta w ramach PS Klient, czy też rozwoju oferty Uczelni o nowe merytoryczne obszary kształcenia.

### 3. Droga strategiczna INNI

Dla umocnienia pozycji lidera, rozwijamy jakość i praktyczność kształcenia.

Drogę tę zrealizujemy poprzez następujące projekty:

- **Istotni dla gospodarki** - Uczelnia, na bazie dynamicznie rosnącej liczby studentów oraz dzięki stałemu rozwojowi oferty dydaktycznej, w odpowiedzi na potrzeby gospodarki, osiągnęła potencjał pozwalający na zdefiniowanie od nowa swojej pozycji w środowisku społeczno-gospodarczym. Ambicją Szkoły jest wykreowanie nowej roli i stanie się ośrodkiem aktywnie wspomagającym podmioty życia społeczno-gospodarczego w rozwiązywaniu ich konkretnych problemów funkcjonowania i rozwoju. Uczelnia chce stać się podmiotem istotnym dla gospodarki w dwóch współzależnych wymiarach:  
 edukacyjnym – projekty wdrożeniowe non profit realizowane przez studentów, wkomponowane w programy kształcenia i model dyplomowania oraz wsparte systemem motywacyjnym nauczycieli akademickich  
 naukowym – komercyjne projekty wdrożeniowe oparte na wynikach badań naukowych.  
 Uczelnia ma stać się instytucją widoczną w otoczeniu nie tylko poprzez jej absolwentów, ale także dzięki działalności konsultingowej i wdrożeniowej, opartej na potencjale naukowym i badawczym.
- **Produkt wielowymiarowy** - Uczelnia stale musi dostosowywać się do zmieniających się oczekiwań pracodawców, które obejmują większy nacisk na kompetencje miękkie oraz potrzeb naszych kluczowych klientów - przedstawicieli pokolenia Z oraz Y – dotyczących możliwości samorozwoju, a także szybkiego i efektywnego zdobywania certyfikowanych umiejętności. Projekt zakłada, że student będzie mógł „dostosować” do swoich potrzeb klasyczny/typowy produkt edukacyjny znajdujący się w aktualnej ofercie Uczelni. Efekty projektu są kierowane do studentów, którzy są gotowi do podjęcia współodpowiedzialności za tok i kształt swoich studiów. W ten sposób realizowane będzie również oczekiwanie pokolenia Z i Y dotyczące elastyczności w wyborach konsumenckich.
- **System Zapewnienia Jakości Kształcenia** – projekt koncentruje się na skutecznym wdrożeniu nowego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia, który w sposób spójny, uporządkowany i kompleksowy będzie stał na straży wysokiej jakości usług edukacyjnych świadczonych przez Uczelnię oraz zapewni interesariuszom Szkoły – zwłaszcza studentom, absolwentom i ich pracodawcom – kształcenie zgodne z ich potrzebami i oczekiwaniami.

#### 4. W drodze strategicznej CYFROWI

budujemy nieodzowne cyfrowe środowisko kształcenia i pracy i obejmujemy w niej osobnymi projektami dydaktykę i administrację.

- **Cyfrowa dydaktyka** - Projekt ma zapewnić utrzymanie pozycji lidera na rynku uczelni niepublicznych, dostosowanie metod i środowiska realizacji procesu dydaktycznego do potrzeb i oczekiwań klienta, gotowość na zmiany sposobu świadczenia usługi dydaktycznej w bardziej elastycznych modelach oraz w oparciu o nowoczesne narzędzia i metody dydaktyczne.
- **Cyfrowa administracja** - Koncentruje się na kluczowych aspektach, niezbędnych do stworzenia cyfrowego środowiska pracy, w tym do wsparcia pracy zdalnej, która stanie się stałym elementem organizacji pracy. W projekcie zostaną realizowane działania związane z wdrożeniami systemów informatycznych, rozwojem metodyki i narzędzi zarządzania projektami IT, podnoszeniem kompetencji pracowników, a także bezpieczeństwem informacji.

## 5. Strategia Grupy TEB Akademia

WSB w Gdańsku funkcjonuje w ramach Grupy TEB Akademia (GTA), którą tworzą:

- Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu
- Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
- Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
- Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu
- Wyższa Szkoła Bankowa w Warszawie
- Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Ponadto Uczelnia jest uczelnią członkowską Federacji Naukowej WSB-DSW i swoją działalność w zakresie naukowo-badawczym koordynuje w jej ramach i w jej ramach podlegać będzie ewaluacji działalności naukowej.

W związku z powyższym, w celu realizacji korzyści skali i efektów synergii, obok wielu innych bieżących działań procesowych, Uczelnia część zamierzeń i projektów strategicznych realizuje wspólnie z innymi uczelniami GTA.

W ramach dokumentu „Strategia Grupy TEB Akademia na lata 2022-25 z perspektywą 2030” (Strategia GTA 2025) zdefiniowano pięć grupowych projektów strategicznych. Cel główny projektu grupowego stanowiący jednocześnie jeden z celów strategicznych Naczelnej Kadry Kierowniczej uczelni określony zostanie najpóźniej w ramach rewizji strategii, która zostanie przeprowadzona w ostatnim kwartale roku 2022. Proponowanym celem jest cel powiązany z osiągnięciem przez uczelnie Grupy statusu uniwersyteckiego. Jako alternatywne cele brane są pod uwagę cel związany z PS Zagranica (pod warunkiem kontynuacji projektu strategicznego w latach 2023-25) oraz cel związany z transformacją cyfrową.

### **Projekt strategiczny Transformacja Cyfrowa**

Cel projektu strategicznego:

Zbudowanie przewagi konkurencyjnej poprzez skuteczne wdrożenie nowych technologii, umiejętność ich wykorzystania przez pracowników organizacji i efektywne włączenie w łańcuch wartości oferowanych interesariuszom uczelni.

Krótki opis projektu strategicznego:

W ramach projektu realizowany będzie zestaw działań służących zwiększeniu dojrzałości cyfrowej podmiotów GTA poprzez wdrożenie nowych lub rozwój już wdrożonych systemów informatycznych, w tym w szczególności:

- System Obsługi Toku Studiów
- Portal 3.0.
- Aplikacja mobilna
- Platforma kształcenia zdalnego Moodle
- Pakiet Microsoft 365

Najważniejszym kamieniem milowym PS Transformacja Cyfrowa jest wdrożenie od roku akademickiego 2023/24 nowego Systemu Obsługi Toku Studiów oraz Portalu 3.0.

Ponadto w ramach PS realizowane będą działania związane z systemem zarządzania funkcją IT w GTA, projektami poprawiającymi bezpieczeństwo IT oraz działania w zakresie R&D, których celem jest określenie nowych – zwiększających konkurencyjność obszarów wykorzystania systemów IT i które mogą w wyniku podejmowanych w toku rewizji strategicznych decyzji rozszerzyć zakres PS Transformacja Cyfrowa

### **Projekt strategiczny Nauka i Federacja**

Cel projektu strategicznego:

Osiągnięcie uprawnień uniwersyteckich na poziomie Federacji.

Cel zostanie zweryfikowany po ogłoszeniu wyników ewaluacji w 2022 r.

Krótki opis projektu strategicznego:

W roku 2022 będzie miała miejsce ewaluacja działalności jednostek naukowych, której podlegać będzie Federacja Naukowa WSB-DSW oraz odrębnie Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu. W roku 2022 działania strategiczne skoncentrowane są na dokończeniu czynności administracyjnych związanych z ewaluacją 2017-2021, wypracowaniu modelu finansowania Federacji oraz działaniach związanych z systemem zarządzania i wsparcia działalności naukowej (wydawnictwo, czasopisma naukowe, Centrum Badań i Komerccjalizacji). Działalność naukowo-badawcza prowadzona będzie z założeniem zmierzania w perspektywie średniookresowej do uzyskania statusu uniwersyteckiego tj. uzyskania kategorii B+ w co najmniej 6 dyscyplinach w ramach Federacji. Wyniki ewaluacji w 2022 roku posłużą do wyznaczenia dalszych celów strategicznych – utrzymanie statusu akademickiego vs. zmierzanie do osiągnięcia statusu uniwersyteckiego.

W wyniku realizacji PS, Federacja funkcjonować będzie jako prywatne, międzynarodowe centrum naukowe wspierające działania uczelni Grupy.

### **Projekt strategiczny Rebranding**

Cel projektu strategicznego:

Wsparcie długookresowej polityki rozwoju GTA poprzez wypracowanie i wdrożenie modelu rebrandingu dla wszystkich podmiotów GTA. Wypracowanie marki wspólnej dla wszystkich podmiotów w GTA wesprze rozwój ofertowy (wdrożenie oferty uniwersalnej), rozwój terytorialny (włączanie do sieci nowych podmiotów), stworzy unikatową przewagę rynkową (własna, odróżniająca marka) oraz ograniczy ryzyko sporów prawnych z uczelniami stosującymi obecnie skrót WSB.

Krótki opis projektu strategicznego:

W ramach projektu wypracowany zostanie nowy spójny system brandingowy dla wszystkich podmiotów GTA obejmujący także możliwość prezentowania oferty dydaktycznej w ramach wyspecjalizowanych submarki powiązanych z dziedzinami kształcenia. Wdrożenie nowych nazw uczelni, logotypów oraz spójnego systemu identyfikacji wizualnej planowane jest na rok 2024 lub 2025.

### **Projekt strategiczny Zagranica**

Cel projektu strategicznego:

Celem realizowanego w roku 2022 projektu strategicznego jest wypracowanie decyzji co do celu i zakresu prowadzenia przez uczelnie we współpracy z TEBA wspólnego grupowego projektu strategicznego.

Krótki opis projektu strategicznego:

Projekt strategiczny Zagranica w 2022 roku realizowany będzie w formie programu, składającego się z trzech projektów. W ramach obszaru Rekrutacja zostanie wypracowana koncepcja i model, w tym cele oraz biznesplan rekrutacji grupowej. Zakłada się przygotowanie wariantów scenariuszowych potencjalnej realizacji projektu w latach 2023-25. W obszarze Ekspansja wypracowana zostanie koncepcja i model, w tym cele oraz założenia do biznesplanu i założenia potencjalnej inwestycji GTA. W ramach obszaru Budowania systemowych rozwiązań wspierających umiędzynarodowienie przygotowane zostaną rekomendacje potencjalnych rozwiązań o charakterze systemowym, wspierających z poziomu Grupy umiędzynarodowienie szkół wyższych GTA.

Decyzja o kontynuacji PS Zagranica zostanie podjęta w rewizji Strategii GTA 2025 pod koniec roku 2022.

### **Projekt strategiczny Sprzedaż**

Cel projektu strategicznego:

Rozwój funkcji sprzedaży i zbudowanie przewagi konkurencyjnej, której efektami będą:

- wzrost konwersji z kandydata polskiego na przyjętego,
- zwiększenie sprzedaży naszych produktów do biznesu na rynku polskim,

Krótki opis projektu strategicznego:

Projekt strategiczny Sprzedaż koncentruje się na czterech obszarach biznesowych:

- B2C Polska – klient indywidualny
- B2B Polska – klient biznesowy i instytucjonalny
- B2C Zagranica – klient indywidualny (cudzoziemiec)
- B2B2C Zagranica – pośrednik lub partner pozyskujący klientów indywidualnych

Rozwiązania zaproponowane do wdrożenia w PS Sprzedaż skupiają się na poprawie efektywności w obszarze B2C Polska i B2C Zagranica oraz na przebudowaniu nieefektywnego modelu sprzedaży w obszarze B2B Polska i B2B2C Zagranica. Każdy z wyżej wymienionych obszarów zawiera w sobie komponent technologiczny, który jest kluczowy dla dalszego rozwoju. Dzięki przemyślanej digitalizacji sprzedaży będziemy w pełni pokrywać, wspierać, wykorzystywać i mierzyć procesy sprzedażowe, obsługowe i posprzedażowe.

Strategia GTA 2025 podlegać będzie corocznym rewizjom strategicznym ukierunkowanym nie tylko na ocenę osiągniętych efektów, ale przede wszystkim na ocenę adekwatności realizowanych projektów do aktualnych wyzwań rynkowych i organizacyjnych, oraz możliwości podejmowania nowych inicjatyw strategicznych z uwzględnieniem warunków otoczenia, zawartości i realizacji strategii poszczególnych podmiotów oraz możliwości finansowych organizacji.

### **Kluczowe kamienie milowe Strategii GTA 2025:**

- 2022 – rewizja strategiczna i podjęcie decyzji dotyczących:
  - głównego celu grupowego określonego w Strategii GTA 2025;
  - decyzji i trybu pracy w obszarze Status uniwersytecki (kategoria Uniwersytet)
  - dalszej realizacji PS Zagranica;
  - sensowności uruchomienia grupowego projektu strategicznego Kształcenie Zdalne bazującego na zamierzeniach i projektach strategicznych określonych w strategiach uczelni;
  - ewentualnej realizacji PS Atrybuty Marki 2.0.
  - ewentualnego przywrócenia działań kosztowych w PS Sprzedaż w obszarze B2C Zagranica i B2B2C Zagranica
- 2023 – wdrożenie systemu SOTS i Portalu 3.0. (na rok akademicki 2023/24)
- 2024 lub 2025 – wdrożenie Rebrandingu

WSB w Gdańsku będzie wspierać realizację grupowych projektów strategicznych zarówno finansowo, organizacyjnie jak i w zakresie dedykowanych do realizacji tych zadań zasobów ludzkich, zgodnie z rolami przypisanymi przez liderów poszczególnych projektów. Szczegółowe dane finansowe dotyczące projektów grupowych znajdują się w budżecie strategii.

Ponieważ Strategia Szkoły jest komplementarna ze Strategią Grupy TEB Akademia, Drogi Strategiczne de facto są tworzone zarówno przez projekty szkolne, jak i wybrane projekty grupowe. Poniższa mapa drogowa Strategii pokazuje, że rozwój Uczelni osadzony jest w strategicznych planach Grupy, a projekty grupowe istotnie wspierają Strategię WSB. Z powodu ścisłych powiązań pomiędzy projektami grupowymi i szkolnymi, konieczna jest ciągła synchronizacja czasowa i merytoryczna tych projektów.

## 6. Wpływ projektów strategicznych na główny cel strategiczny

Projekty strategiczne mają bezpośredni lub pośredni wpływ na realizację głównego - finansowego celu strategicznego postawionego przed Szkołą. Największy wpływ na przychody mają projekty wprost przekładające się na wzrost liczby studentów: Smok, Zagranica, czy potencjalnie Nowy obszar kształcenia (w sytuacji, gdy szkoła podejmie decyzję o wejściu w nowy obszar). Pozostałe projekty mają mniejszy wpływ na przychody, gdyż pracują na nie pośrednio, poprzez zmianę sposobu dostarczania i organizacji usługi, jej jakości, a także długofalową zmianę propozycji wartości dla studenta.