

**Strategia Rozwoju
Akademii Nauk Stosowanych
im. Jana Amosa Komeńskiego w Lesznie
na lata 2025-2034**

Spis treści

Część I: Kontekst Strategiczny	3
1.1. Strategia Rozwoju Akademii Nauk Stosowanych im. Jana Amosa Komeńskiego w Lesznie	3
1.1.1. Misja, Wizja, Wartości:	3
1.1.2. Kluczowe Wyzwania i Szanse:	4
1.1.3. Filary Strategiczne i Główne Cele:	4
1.1.4. Oczekiwane Rezultaty:	4
1.2. Wprowadzenie	5
1.2.1. Kluczowe wyzwania	5
1.2.2. Filary strategiczne	5
1.2.3. Oczekiwane rezultaty	6
1.3. Historia i Ewolucja Uczelni	6
2. Część II: Tożsamość i Kierunek Strategiczny	7
2.1. Misja, Wizja i Wartości	7
2.1.1. Misja	7
2.1.2. Wizja	8
2.1.3. Wartości	8
2.2. Analiza Otoczenia (PESTEL)	9
2.3. Kluczowe Wyzwania, Szanse i Atuty (SWOT)	11
3. Część III: Cele i Kierunki Działań	12
3.1. Główne Cele Strategiczne (perspektywa do 2034 roku)	12
3.1.1. Cel Strategiczny 1: Wzmocnienie Pozycji Lidera Kształcenia Praktycznego w Regionie	12
3.1.2. Cel Strategiczny 2: Dynamiczne Dopasowanie i Rozwój Oferty Dydaktycznej	12
3.1.3. Cel Strategiczny 3: Budowa Ekosystemu Współpracy z Otoczeniem	13
3.1.4. Cel Strategiczny 4: Rozwój Potencjału Organizacyjnego i Infrastrukturalnego	13
3.2. Filary Strategiczne: Podział celów na kluczowe obszary działalności	14
4. Część IV: Wdrożenie i Monitorowanie	16
4.1. Plan Wdrożenia	16
4.1.1. Harmonogram	16
4.1.2. Odpowiedzialność	16
4.2. System Monitorowania i Ewaluacji	17
4.2.1. Kluczowe Wskaźniki Efektywności (KPIs)	17
4.2.2. Mechanizm Przeglądu i Aktualizacji	18
4.3. Zarządzanie Ryzykiem	19
4.3.1. Identyfikacja głównych ryzyk, które mogą zagrozić realizacji strategii	19
4.3.2. Propozycje działań mitygujących te ryzyka	19
5. Podsumowanie do Strategii Rozwoju ANS w Lesznie	20

Część I: Kontekst Strategiczny

1.1. Strategia Rozwoju Akademii Nauk Stosowanych im. Jana Amosa Komeńskiego w Lesznie

Niniejszy dokument przedstawia strategię rozwoju Akademii Nauk Stosowanych im. J. A. Komeńskiego w Lesznie (ANS w Lesznie), która wyznacza kluczowe kierunki działań na najbliższe lata.

W duchu dziedzictwa naszego patrona, Jana Amosa Komeńskiego, pragniemy tworzyć uczelnię nowoczesną, otwartą i odpowiedzialną, która aktywnie odpowiada na wyzwania współczesnego świata.

Strategia jest odpowiedzią na dynamiczne zmiany w otoczeniu demograficznym, rynkowym i technologicznym, a jej nadrzędnym celem jest umocnienie pozycji uczelni jako wiodącego w regionie ośrodka kształcenia profesjonalistów, gotowych na wyzwania przyszłości.

Wierzymy, że poprzez konsekwentną realizację zawartych celów strategii, umocnimy naszą pozycję jako lidera kształcenia praktycznego, będziemy skutecznie wspierać rozwój gospodarczy i społeczny regionu, a naszym absolwentom zapewnimy solidne podstawy do budowania satysfakcjonującej kariery zawodowej.

Niniejsza strategia to nasze zobowiązanie do ciągłego doskonalenia, dążenia do doskonałości i tworzenia przyszłości, w której wiedza i umiejętności służą dobru wspólnemu.

1.1.1. Misja, Wizja, Wartości:

- **MISJA: Inspirujemy do rozwoju. Kształcimy dla regionu. Tworzymy przyszłość.**

Akademia Nauk Stosowanych im. J. A. Komeńskiego w Lesznie jest wiodącym w regionie ośrodkiem praktycznego kształcenia profesjonalistów, gotowych sprostać wyzwaniom dynamicznie zmieniającego się rynku pracy.

Naszą misją jest inspirowanie do rozwoju, kształcenie dla regionu i tworzenie przyszłości poprzez dostarczanie wysokiej jakości edukacji, która łączy solidne podstawy teoretyczne z intensywnym rozwojem umiejętności zawodowych i kompetencji interpersonalnych. W ścisłym partnerstwie z pracodawcami, samorządem i lokalną społecznością, tworzymy programy studiów, które bezpośrednio odpowiadają na potrzeby gospodarki i sektora publicznego Wielkopolski.

- **WIZJA: Nowoczesna Akademia Kompetencji – Regionalny Lider Praktycznego Kształcenia.**

Dążymy do umocnienia pozycji ANS w Lesznie jako nowoczesnej, rozpoznawalnej w kraju akademii zawodowej, będącej synonimem doskonałości w kształceniu praktycznym. Chcemy być postrzegani jako lider w Wielkopolsce w obszarze edukacji stosowanej, który nie tylko nadąża za trendami technologicznymi i społecznymi, ale także aktywnie je współtworzy na poziomie regionalnym.

Nasza wizja to osiągnięcie pozycji nowoczesnej Akademii Kompetencji – Regionalnego Lidera Praktycznego Kształcenia, będącej uczelnią pierwszego wyboru dla kandydatów z regionu i strategicznym partnerem dla pracodawców.

- **WARTOŚCI**

Nasze wartości opierają się na praktyczności, jakości, partnerstwie, innowacyjności, koncentracji na studencie, odpowiedzialności regionalnej oraz etyce i rzetelności.

1.1.2. Kluczowe Wyzwania i Szanse:

Strategia identyfikuje kluczowe wyzwania, takie jak **niż demograficzny, konkurencja o talent, konieczność dynamicznej adaptacji oferty i infrastruktury oraz stabilność finansowa**. Jednocześnie wskazuje na strategiczne szanse, w tym **silne zakorzenienie w ekosystemie regionalnym, unikalny model kształcenia praktycznego, w tym studia dualne, oraz rosnące zapotrzebowanie na kształcenie ustawiczne**.

1.1.3. Filary Strategiczne i Główne Cele:

Rozwój Uczelni będzie opierał się na pięciu wzajemnie powiązanych filarach:

1. **Oferta Dydaktyczna Skoncentrowana na Potrzebach Rynku:** Naszym celem jest stworzenie elastycznej i adekwatnej oferty edukacyjnej poprzez wzmacnianie studiów dualnych, rozwój kształcenia ustawicznego i modernizację programów studiów w oparciu o dane rynkowe i potrzeby pracodawców.
2. **Doskonałość Dydaktyczna i Rozwój Kadry Praktyków:** Będziemy inwestować w rozwój kompetencji dydaktycznych naszej kadry, promować działalność aplikacyjną i wspierać pozyskiwanie ekspertów-praktyków, aby zapewnić najwyższą jakość kształcenia.
3. **Nowoczesna Infrastruktura i Transformacja Cyfrowa:** Zrealizujemy celowane inwestycje w infrastrukturę wspierającą kształcenie praktyczne, w tym rozwój laboratoriów.
4. **Strategiczne Partnerstwa i Współpraca z Otoczeniem:** Zacieśnimy i sformalizujemy współpracę z biznesem, samorządem i innymi instytucjami, wykorzystując potencjał Rad Programowych i Związku Wielkopolskich Publicznych Uczelni Zawodowych.
5. **Budowanie Marki i Odpowiedzialność Społeczna:** Wdrożymy zintegrowaną strategię marketingową, komunikując nasze unikalne atuty, i będziemy promować zasady zrównoważonego rozwoju oraz inkluzywności, aby umocnić naszą pozycję jako instytucji odpowiedzialnej społecznie.

1.1.4. Oczekiwane Rezultaty:

Wdrożenie niniejszej strategii ma na celu zapewnienie długofalowego, zrównoważonego rozwoju Uczelni i zwiększenie jej znaczenia na mapie edukacyjnej Polski. Oczekujemy, że realizacja postawionych celów przełoży się na:

- Utrzymanie stabilnej rekrutacji, pomimo wyzwań demograficznych.
- Zwiększenie satysfakcji studentów i pracodawców z jakości kształcenia.
- Wzrost rozpoznawalności marki ANS w Lesznie jako lidera kształcenia praktycznego.
- Dywersyfikację źródeł przychodów i wzmocnienie stabilności finansowej.

Podsumowując, niniejsza strategia to mapa drogowa, która pozwoli ANS w Lesznie, poprzez koncentrację na swoich unikalnych atutach i proaktywną adaptację do zmian, nie tylko

utrzymać swoją pozycję, ale i zbudować trwałą przewagę konkurencyjną w regionie, stając się wzorcowym przykładem nowoczesnej akademii zawodowej.

1.2. Wprowadzenie

Niniejszy dokument stanowi strategię rozwoju Akademii Nauk Stosowanych im. J. A. Komeńskiego w Lesznie. Jego nadrzędnym celem jest wyznaczenie spójnych i realistycznych kierunków działania, które pozwolą Uczelni skutecznie odpowiadać na wyzwania dynamicznie zmieniającego się otoczenia, wzmacniać swoje unikalne atuty oraz w pełni realizować misję na rzecz studentów i regionalnej społeczności.

Strategia ta jest rezultatem kompleksowej diagnozy, obejmującej analizę potencjału wewnętrznego Uczelni, ocenę jej otoczenia konkurencyjnego i społeczno-gospodarczego, a także uwzględnienie głosu kluczowych interesariuszy – studentów, pracowników oraz partnerów zewnętrznych. Dokument definiuje kluczowe filary strategiczne, cele operacyjne oraz rekomendowane kierunki działań w perspektywie krótko- i długoterminowej.

Celem strategii jest nie tylko ugruntowanie pozycji ANS w Lesznie jako wiodącego w regionie ośrodka kształcenia praktycznego, ale także stworzenie przejrzystych ram dla podejmowania decyzji zarządczych, alokacji zasobów oraz monitorowania postępów w dążeniu do doskonałości. Dokument ten ma służyć jako mapa drogowa dla całej społeczności akademickiej, inspirując do wspólnego działania na rzecz zrównoważonego i trwałego rozwoju naszej uczelni.

1.2.1. Kluczowe wyzwania

- **Demografia i Konkurencja:** Spadek liczby kandydatów na studia oraz silna konkurencja ze strony większych ośrodków akademickich.
- **Kadra i Oferta:** Konieczność pozyskiwania dydaktyków-praktyków i dynamicznego dostosowywania oferty edukacyjnej do potrzeb rynku.
- **Finanse i Infrastruktura:** Zależność od subwencji państwowej i potrzeba modernizacji bazy dydaktycznej.
- **Marka i Wizerunek:** Budowanie rozpoznawalności jako nowoczesnej akademii zawodowej.

1.2.2. Filary strategiczne

1. Doskonałość w Kształceniu Praktycznym:

- Wzmocnienie i ekspansja studiów dualnych.
- Rozwój oferty kształcenia ustawicznego (studia podyplomowe, kursy specjalistyczne).
- Modernizacja programów studiów z uwzględnieniem innowacyjnych metod dydaktycznych i narzędzi cyfrowych.

2. Rozwój Kadry Dydaktyków-Praktyków:

- Wspieranie rozwoju zawodowego kadry, w tym w zakresie kompetencji dydaktycznych i e-learningu.

- Promowanie działalności aplikacyjnej i publikacyjnej, adekwatnej do profilu uczelni.
 - Aktywne pozyskiwanie ekspertów-praktyków z różnych sektorów gospodarki.
- 3. Nowoczesna Infrastruktura i Transformacja Cyfrowa:**
- Rozwój bazy laboratoryjnej i symulacyjnej.
 - Dążenie do pozyskania środków na budowę hali sportowej-
 - Inwestycje w infrastrukturę IT i wdrożenie rozwiązań wspierających elastyczne, hybrydowe formy kształcenia.
- 4. Strategiczne Partnerstwa i Współpraca z Otoczeniem:**
- Zacieśnianie współpracy z biznesem i instytucjami publicznymi poprzez Rady Programowe i wspólne projekty.
 - Umiędzynarodowienie, skupione na mobilności studentów i kadry w ramach programu Erasmus+, programów i grantów NAWA i programu Fullbright.
 - Aktywna współpraca w ramach Związku Wielkopolskich Publicznych Uczelni Zawodowych.
- 5. Budowanie Marki i Odpowiedzialność Społeczna:**
- Wdrożenie zintegrowanej strategii marketingowej, komunikującej unikalne atuty uczelni.
 - Promowanie zasad zrównoważonego rozwoju i wdrażanie rozwiązań proekologicznych w uczelni.
 - Wspieranie inicjatyw studenckich na rzecz społeczności lokalnej i dbanie o inkluzywność środowiska akademickiego.

1.2.3. Oczekiwane rezultaty

- **Dla Studentów:** Wykształcenie odpowiadające na potrzeby rynku pracy, atrakcyjne perspektywy zawodowe, nowoczesne warunki studiowania.
- **Dla Regionu:** Dostęp do wysoko wykwalifikowanych kadr, wsparcie w rozwoju innowacji, aktywny partner w życiu społecznym i gospodarczym.
- **Dla Uczelni:** Ugruntowana pozycja lidera kształcenia praktycznego, stabilność finansowa, silna i rozpoznawalna marka.

1.3. Historia i Ewolucja Uczelni

- **1999** – Uczelnia powstała jako Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa (PWSZ) na mocy rozporządzenia Rady Ministrów z 1 lipca 1999 r. Początkowo kształciła na studiach I stopnia (licencjackich i inżynierskich) w ośmiu specjalnościach.
- **2011** – Wprowadzenie nowatorskiego w skali kraju modelu *studiów dualnych*, pozwalającego łączyć naukę z pracą zawodową. Leszczyńska PWSZ była pierwszą uczelnią w Polsce realizującą taką formułę kształcenia, dzięki czemu studenci zdobywali doświadczenie zawodowe już w trakcie studiów.
- **2016** – Rozszerzenie oferty edukacyjnej o studia II stopnia. Od roku akademickiego 2016/2017 uczelnia (jeszcze jako PWSZ) uzyskała uprawnienia do prowadzenia wybranych kierunków magisterskich, co podniosło jej status akademicki.

- **2018** – Wraz z czterema innymi wielkopolskimi uczelniami zawodowymi (z Konina, Gniezna, Kalisza i Piły) utworzono **Związek Wielkopolskich Publicznych Uczelni Zawodowych**, wzmacniając współpracę między szkołami wyższymi regionu. Uczelnia aktywnie zaangażowała się też w projekty międzynarodowe – była jednym z inicjatorów programu „**Europe-Asia Didactic Hub**” o zasięgu międzykontynentalnym.
- **2022** – Uzyskanie statusu **Akademii Nauk Stosowanych (ANS)** i zmiana nazwy uczelni. Dzięki spełnieniu kryteriów (m.in. prowadzenie studiów II stopnia) PWSZ Leszno dołączyła do grona akademii zawodowych, co odzwierciedla szerszy profil działalności.

Obecnie – Akademia Nauk Stosowanych im. J. A. Komeńskiego w Lesznie to publiczna uczelnia zawodowa z 25-letnią historią. Kształci obecnie **ok. 1200 studentów** na kilkunastu kierunkach studiów I i II stopnia oraz jednolitych studiach magisterskich, w ramach 4 instytutów. Aktualna oferta obejmuje **13 kierunków**: bezpieczeństwo narodowe, budownictwo, ekonomia, fizjoterapia, informatyka, logistyka, mechanika i budowa maszyn, mechatronika, pedagogika, pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna, pielęgniarstwo, wychowanie fizyczne, zarządzanie.

Uczelnia dysponuje nowoczesnymi salami wykładowymi, laboratoriami i pracowniami wyposażonymi w nowy sprzęt dydaktyczny, a także umożliwia studentom wyjazdy zagraniczne (np. w ramach programu Erasmus) poszerzając ich horyzonty edukacyjne. Status akademii nauk stosowanych zobowiązuje uczelnię do utrzymania praktycznego profilu kształcenia przy jednoczesnym rozwijaniu potencjału naukowego i współpracy z otoczeniem.

2. Część II: Tożsamość i Kierunek Strategiczny

2.1. Misja, Wizja i Wartości

2.1.1. Misja

MISJA: Inspirujemy do rozwoju. Kształcimy dla regionu. Tworzymy przyszłość.

Akademia Nauk Stosowanych im. J. A. Komeńskiego w Lesznie, czerpiąc z dziedzictwa swojego Patrona, jest wiodącym w regionie ośrodkiem praktycznego kształcenia profesjonalistów gotowych na wyzwania dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Naszą misją jest dostarczanie wysokiej jakości edukacji, która łączy solidne podstawy teoretyczne z intensywnym rozwojem umiejętności zawodowych i kompetencji interpersonalnych. W ścisłym partnerstwie z pracodawcami, samorządem i lokalną społecznością, tworzymy programy studiów, które bezpośrednio odpowiadają na potrzeby gospodarki i sektora publicznego.

Zobowiązujemy się do:

- **Wyposażania absolwentów w „kompetencje przyszłości”**: praktyczną wiedzę, umiejętność krytycznego myślenia, adaptacyjność, przedsiębiorczość oraz gotowość do uczenia się przez całe życie (lifelong learning).

- **Bycia „uczelnią blisko domu i blisko praktyki”:** zapewniając dostępność wysokiej jakości kształcenia dla mieszkańców regionu i gwarantując, że zdobyta wiedza znajduje natychmiastowe zastosowanie w realiach zawodowych.
- **Kreowania środowiska, w którym studenci i pracownicy „wspinają się wyżej”:** wspierając ich w realizacji aspiracji akademickich, zawodowych i osobistych, w atmosferze otwartości, szacunku i współpracy.
- **Aktywnego uczestnictwa w rozwoju regionalnym:** poprzez transfer wiedzy, wspieranie innowacji oraz inicjowanie działań na rzecz lokalnej społeczności.

2.1.2. Wizja

WIZJA: Nowoczesna Akademia Kompetencji – Regionalny Lider Praktycznego Kształcenia. Dążymy do umocnienia pozycji ANS w Lesznie jako nowoczesnej, rozpoznawalnej w kraju akademii zawodowej, będącej synonimem doskonałości w kształceniu praktycznym i elastycznego reagowania na potrzeby rynku pracy. Chcemy być postrzegani jako lider w obszarze edukacji stosowanej, który nie tylko nadąża za trendami technologicznymi i społecznymi, ale także aktywnie je współtworzy na poziomie regionalnym.

Nasza wizja to:

- **Uczelnia Pierwszego Wyboru:** dla absolwentów szkół średnich z regionu oraz dla osób dorosłych poszukujących rozwoju zawodowego, oferująca atrakcyjne, angażujące i przyszłościowe ścieżki kształcenia.
- **Centrum Innowacji Dydaktycznych:** wykorzystujące nowoczesne technologie (w tym narzędzia cyfrowe i symulacyjne) oraz aktywizujące metody nauczania, aby proces edukacyjny był efektywny i inspirujący.
- **Partner Strategiczny dla Otoczenia:** silnie zintegrowana z lokalną gospodarką i instytucjami publicznymi, wspólnie realizująca projekty badawczo-rozwojowe o charakterze stosowanym i inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju regionu.
- **Uczelnia Otwarta i Zrównoważona:** dbająca o swój kameralny charakter i indywidualne podejście do studenta, promująca wartości etyczne, odpowiedzialność społeczną oraz zasady zrównoważonego rozwoju we wszystkich aspektach swojej działalności.
- **Akademia z Międzynarodowym Horyzontem:** rozwijająca współpracę z partnerami zagranicznymi, oferująca studentom i kadrze możliwości zdobywania doświadczeń w środowisku międzynarodowym, przy jednoczesnym silnym zakorzenieniu w lokalnych realiach.

Pragniemy, aby ANS w Lesznie była uczelnią, która skutecznie łączy tradycję z nowoczesnością, inspirując się myślą pedagogiczną Jana Amosa Komeńskiego i odważnie wdrażając najlepsze światowe praktyki w edukacji stosowanej.

2.1.3. Wartości

WARTOŚCI: Fundamenty Naszego Działania.

Wszystkie nasze działania opierają się na następujących, kluczowych wartościach:

- **Praktyczność:** Naszym priorytetem jest kształcenie umiejętności i kompetencji bezpośrednio przydatnych na rynku pracy. Teoria służy praktyce, a praktyka wzbogaca teorię.
- **Jakość:** Dążymy do doskonałości we wszystkich obszarach naszej działalności – od programów studiów, przez metody dydaktyczne, po wsparcie studentów i współpracę z otoczeniem. Nieustannie monitorujemy i doskonalimy nasze procesy.
- **Partnerstwo i Współpraca:** Wierzymy w siłę synergii. Budujemy trwałe i oparte na wzajemnym zaufaniu relacje ze studentami, pracownikami, absolwentami, pracodawcami, samorządem oraz innymi instytucjami. Jesteśmy otwarci na dialog i wspólne inicjatywy.
- **Innowacyjność i Adaptacyjność:** Jesteśmy otwarci na nowe idee, technologie i metody działania. Elastycznie reagujemy na zmieniające się potrzeby otoczenia, dążąc do ciągłego unowocześniania naszej oferty i sposobów pracy.
- **Koncentracja na Studencie:** Student jest w centrum naszych działań. Tworzymy przyjazne, wspierające środowisko, które sprzyja rozwojowi osobistemu i zawodowemu każdego członka naszej społeczności akademickiej. Dbamy o indywidualne podejście i wyrównywanie szans edukacyjnych.
- **Odpowiedzialność Regionalna:** Czujemy się integralną częścią Leszna i regionu. Nasze działania są ukierunkowane na wspieranie lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego, kulturalnego i podnoszenie jakości życia mieszkańców.
- **Etyka i Rzetelność:** We wszystkich naszych działaniach kierujemy się zasadami etyki akademickiej, uczciwością intelektualną i profesjonalizmem.

2.2. Analiza Otoczenia (PESTEL)

Analiza czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, ekologicznych i prawnych, które mają wpływ na uczelnię:

- **Czynniki polityczne (Political)** – W ostatnich latach polityka rządowa sprzyja rozwojowi publicznych uczelni zawodowych. Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego podkreślał, że Polska potrzebuje uczelni zawodowych ze względu na zapotrzebowanie rynku pracy. W 2022 r. uczelnia w Lesznie uzyskała status Akademii Nauk Stosowanych, co jest szansą na poszerzenie oferty kształcenia i wzmocnienie pozycji uczelni. Uczelnia korzysta z subwencji oraz dotacji przyznawanych przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego. Współpracuje także w ramach Związku Wielkopolskich Publicznych Uczelni Zawodowych, co może zwiększać jej wpływ na regionalną politykę edukacyjną. Szansą polityczną jest stabilne wsparcie rządowe i programy finansowania (np. „Dydaktyczna Inicjatywa Doskonałości”). Zagrożeniem mogą być zmiany polityczne lub legislacyjne, które wymuszają dostosowanie się do nowych regulacji.
- **Czynniki ekonomiczne (Economic)** – Leszno leży w województwie wielkopolskim, regionie o stabilnej sytuacji gospodarczej. Rynek pracy jest chłonny, a stopa bezrobocia w powiecie leszczyńskim należy do jednej z najniższych w kraju. To

oznacza, że absolwenci uczelni mają duże szanse na zatrudnienie lokalnie. Szansą ekonomiczną jest bliska współpraca z pracodawcami, co może zapewnić dodatkowe środki i dopasowanie oferty do popytu. Uczelnia finansowana jest głównie z subwencji, ale może też korzystać ze środków funduszy unijnych pozyskiwanych w ramach projektów. Niższe koszty życia i studiowania w Lesznie mogą przyciągać studentów. Zagrożeniem jest zmniejszająca się liczba studentów, która, poprzez algorytm, może spowodować zmniejszenie wysokości subwencji. Niż demograficzny sprawia, że kandydatów na studia ubywa, co może zachwiać budżetem uczelni. Inflacja i rosnące koszty energii również znacznie obciążają budżet.

- **Czynniki społeczne (Social)** – Demografia regionu stanowi wyzwanie. Leszno to miasto, które doświadcza stopniowego spadku liczby mieszkańców, a przyrost naturalny jest ujemny. Mniejsza liczba maturzystów przekłada się na mniejszy napływ kandydatów na studia. Uczelnia musi zabiegać o studentów z okolicznych powiatów i oferować kierunki dla osób już pracujących. Szansą społeczną jest mocne wrastanie Akademii w lokalną społeczność. Wielu młodych ludzi wybiera **naszą** uczelnię ze względu na bliskość domu i kameralny charakter. Uczelnia oferuje praktyczne profile kształcenia cenione przez młodzież. Zagrożeniem jest odpływ młodzieży do większych ośrodków akademickich. Zmieniają się też preferencje edukacyjne – coraz więcej młodych ludzi rozważa alternatywne ścieżki rozwoju zawodowego.
- **Czynniki technologiczne (Technological)** – ANS w Lesznie kładzie nacisk na nowoczesne kształcenie praktyczne, co widać po inwestycjach w infrastrukturę. Uczelnia utworzyła kilkanaście specjalistycznych laboratoriów i pracowni komputerowych. Szansą technologiczną jest dalsza cyfryzacja uczelni. Pandemia COVID-19 wymusiła rozwój nauczania zdalnego i infrastruktury e-learningowej. Uczelnia może nawiązywać współpracę z sektorem technologicznym. Zagrożeniem jest szybkie tempo zmian technologicznych – programy studiów muszą nadążać za ewolucją rynku. Uczelnia o ograniczonym budżecie może mieć trudności z ciągłą aktualizacją sprzętu. Istnieje ryzyko cyberbezpieczeństwa, a konkurencja obejmuje też kształcenie online poza tradycyjnymi uczelniami.
- **Czynniki ekologiczne (Environmental)** – Zrównoważony rozwój staje się coraz ważniejszym elementem strategii instytucji edukacyjnych. Uczelnie są zachęcane do podejmowania inicjatyw ekologicznych. Uczelnia musi przestrzegać przepisów środowiskowych, takich jak selektywna zbiórka odpadów czy normy efektywności energetycznej. Szansą są dostępne fundusze na inwestycje proekologiczne. Działania na rzecz ekologii poprawiają wizerunek uczelni i czynią ją atrakcyjniejszą dla kandydatów. Włączenie tematyki zrównoważonego rozwoju do programów nauczania może podnieść kompetencje absolwentów. Zagrożeniem są zaostrzające się regulacje środowiskowe, które mogą wymagać kosztownych dostosowań.
- **Czynniki prawne (Legal)** – Kluczowym aktem prawnym jest ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r., które określa m.in. zasady finansowania, ewaluacji jakości kształcenia oraz wymagania kadrowe. Uczelnia musi spełniać

określone standardy i poddawać się okresowym ocenom Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA). Pozytywne oceny akredytacyjne są niezbędne do prowadzenia kierunków. Szansą prawną jest możliwość wykorzystania przyznanej większej autonomii, m.in. w tworzeniu nowych kierunków studiów. Zagrożeniem są potencjalne zmiany ustawowe, które mogą wymagać szybkiego dostosowania strategii.

2.3. Kluczowe Wyzwania, Szanse i Atuty (SWOT)

Podsumowanie najważniejszych wyzwań, szans i atutów uczelni, które stanowią podstawę do formułowania celów strategicznych:

Wyzwania

- **Niż demograficzny** – malejąca liczba absolwentów szkół średnich przekłada się na mniejszą liczbę kandydatów na studia.
- **Konkurencja edukacyjna** – bliskość dużych ośrodków akademickich i oferta innych uczelni sprawiają, że ANS w Lesznie musi konkurować o studentów jakością i unikalnością oferty.
- **Wyzwania finansowe** – mniejsza liczba studentów wpływa na niższe przychody z subwencji państwowej, a utrzymanie nowoczesnej bazy dydaktycznej wymaga znaczących nakładów.
- **Kadra i rozwój naukowy** – uczelnia musi dbać o poziom naukowy kadry, aby utrzymać status i uprawnienia. Wyzwaniem jest pozyskanie i utrzymanie wysoko wykwalifikowanych pracowników dydaktycznych.
- **Infrastruktura i oferta dydaktyczna** – konieczność stałej modernizacji infrastruktury i aktualizacji programów studiów w odpowiedzi na zmiany na rynku pracy.
- **Wizerunek i rozpoznawalność marki** – jako stosunkowo młoda i lokalna uczelnia, ANS w Lesznie musi budować swoją markę akademicką i kreować wizerunek nowoczesnej akademii.

Szanse i atuty

- **Profil praktyczny i unikatowe programy** – silną stroną ANS w Lesznie jest praktyczne ukierunkowanie kształcenia, w tym pionierski program studiów dualnych.
- **Bliska współpraca z otoczeniem** – uczelnia jest mocno osadzona w lokalnej społeczności i gospodarce, a wieloletnie porozumienia o współpracy z innymi uczelniami i firmami stanowią bazę do wspólnych projektów i programów stażowych.
- **Szeroka i zróżnicowana oferta dydaktyczna** – interdyscyplinarność pozwala przyciągać kandydatów o różnych zainteresowaniach i daje odporność na wahania popularności pojedynczych kierunków.
- **Kameralność i indywidualne podejście** – niewielka skala uczelni pozwala na bardziej indywidualne podejście do studenta, co stanowi czynnik przewagi konkurencyjnej.
- **Nowy status – Akademia Nauk Stosowanych** – zmiana statusu stwarza okazję do odświeżenia wizerunku i podjęcia nowych inicjatyw, w tym mocniejszego akcentowania badań stosowanych.

- **Doświadczenie w projektach i internacjonalizacja** – dotychczasowy udział w przedsięwzięciach unijnych i międzynarodowych stanowi podstawę do dalszego rozwoju współpracy zagranicznej.
- **Wsparcie samorządowe i regionalne** – lokalne władze postrzegają uczelnię jako kluczowy element rozwoju społeczno-gospodarczego, co stwarza szansę na pozyskanie wsparcia dla wspólnych projektów.

3. Część III: Cele i Kierunki Działań

3.1. Główne Cele Strategiczne (perspektywa do 2034 roku)

W perspektywie najbliższych lat Akademia Nauk Stosowanych im. Jana Amosa Komeńskiego w Lesznie będzie konsekwentnie dążyć do realizacji swojej misji, koncentrując wysiłki na osiągnięciu następujących, nadrzędnych celów strategicznych:

3.1.1. Cel Strategiczny 1: Wzmocnienie Pozycji Lidera Kształcenia Praktycznego w Regionie

- **Opis celu:** Chcemy, aby ANS w Lesznie była niekwestionowanym liderem i pierwszym wyborem dla kandydatów z subregionu leszczyńskiego poszukujących wysokiej jakości kształcenia o profilu praktycznym. Naszym zamierzeniem jest osiągnięcie pozycji uczelni, której absolwenci są najbardziej pożądanymi pracownikami na lokalnym i regionalnym rynku pracy, co znajdzie odzwierciedlenie w obiektywnych wskaźnikach.
- **Mierzalne wskaźniki sukcesu (KPIs):**
 - Utrzymanie rocznej liczby nowo przyjętych studentów na studia I stopnia na poziomie nie niższym niż 450 osób.
 - Zwiększenie odsetka studentów I roku, dla których ANS w Lesznie jest uczelnią pierwszego wyboru, do poziomu 75% (z 68,5% w roku 2024).
 - Zwiększenie o 50% na każdym kierunku liczby godzin prowadzonych w języku angielskim do końca 2028 roku.
 - Osiągnięcie i utrzymanie wskaźnika zatrudnialności absolwentów (w pierwszym roku po dyplomie) na poziomie powyżej 85%, monitorowanego za pomocą systemu ELA (Europejski Urząd ds. Pracy).
- **Ramy czasowe:** Cel do ciągłej realizacji, z corocznym monitoringiem wskaźników do końca 2034 roku.

3.1.2. Cel Strategiczny 2: Dynamiczne Dopasowanie i Rozwój Oferty Dydaktycznej

- **Opis celu:** Nasza oferta edukacyjna musi elastycznie odpowiadać na potrzeby zmieniającej się gospodarki i społeczeństwa oraz umiędzynarodowienie nauki. Będziemy systematycznie modyfikować istniejące programy oraz tworzyć nowe, innowacyjne formy kształcenia, aby zapewnić naszym studentom i słuchaczom dostęp do najbardziej aktualnej wiedzy i umiejętności.
- **Mierzalne wskaźniki sukcesu (KPIs):**

- Uruchomienie co najmniej 3 nowych, rynkowo uzasadnionych kierunków studiów podyplomowych lub certyfikowanych kursów specjalistycznych do końca 2030 roku.
- Wdrożenie elementów kształcenia na odległość (model hybrydowy) na co najmniej 50% kierunków studiów do końca 2029 roku.
- Przeprowadzenie, we współpracy z Radami Programowymi, corocznego przeglądu programów wszystkich istniejących kierunków studiów.
- **Ramy czasowe:** Cele operacyjne do realizacji w określonych terminach, w ramach perspektywy do 2034 roku.

3.1.3. Cel Strategiczny 3: Budowa Ekosystemu Współpracy z Otoczeniem

- **Opis celu:** Chcemy przekształcić nasze relacje z otoczeniem z tradycyjnej współpracy w strategiczne partnerstwa. Dążymy do stworzenia trwałego ekosystemu, w którym Akademia, lokalny biznes, instytucje publiczne i organizacje pozarządowe wspólnie działają na rzecz rozwoju regionu.
- **Mierzalne wskaźniki sukcesu (KPIs):**
 - Wypracowanie i wdrożenie nowej koncepcji studiów dualnych oraz zwiększenie liczby studentów objętych studiami dualnymi o 25% do końca 2030 roku.
 - Podpisanie przez każdy Instytut co najmniej 3 nowych, długoterminowych umów partnerskich z kluczowymi pracodawcami do końca 2028 roku.
 - Zorganizowanie przez każdy z Instytutów co najmniej 3 otwartych wydarzeń (seminariów, warsztatów, wykładów) rocznie, również we współpracy z jednostkami krajowymi lub zagranicznymi, skierowanych do mieszkańców i profesjonalistów z regionu, począwszy od 2026 roku.
- **Ramy czasowe:** Cel do ciągłej realizacji, z corocznym monitoringiem wskaźników do końca 2034 roku.

3.1.4. Cel Strategiczny 4: Rozwój Potencjału Organizacyjnego i Infrastrukturalnego

- **Opis celu:** Realizacja ambitnych celów dydaktycznych i partnerskich wymaga stałego rozwoju naszego potencjału wewnętrznego. Będziemy inwestować w naszą kadrę, infrastrukturę oraz systemy zarządzania, aby zapewnić najwyższą jakość i efektywność działania.
- **Mierzalne wskaźniki sukcesu (KPIs):**
 - Zapewnienie co najmniej 40% kadrze dydaktycznej możliwości udziału w szkoleniach podnoszących kompetencje (dydaktyczne, cyfrowe, językowe, dla potrzeb zrównoważonego rozwoju gospodarki) w każdym roku akademickim.
 - Pozyskanie finansowania i rozpoczęcie kluczowej inwestycji infrastrukturalnej (np. budowa hali sportowej) do końca 2029 roku.
 - Przegląd i weryfikacja posiadanych systemów informatycznych wspierających zarządzanie uczelnią (w tym Zintegrowanego Systemu Wspierającego Osoby z Niepełnosprawnością) i podjęcie decyzji o dalszych działaniach rozwoju z

zakresu rozwiązań technologiczno-informatycznych uczelni do końca 2028 roku.

- **Ramy czasowe:** Cele operacyjne do realizacji w określonych terminach, w ramach perspektywy do 2034 roku.

3.2. Filary Strategiczne: Podział celów na kluczowe obszary działalności

Nasz rozwój oprzemy na następujących, wzajemnie powiązanych filarach:

Filar I: Doskonałość w Kształceniu Praktycznym

- **Opis:** Celem tego filaru jest zapewnienie, że nasza oferta dydaktyczna będzie nie tylko zgodna z najwyższymi standardami jakości, ale także ściśle powiązana z potrzebami rynku pracy. Chcemy, aby nasi absolwenci byli wyposażeni w kompetencje przyszłości, które pozwolą im na skuteczne funkcjonowanie w dynamicznie zmieniającym się świecie.
- **Kluczowe działania:**
 - **Wzmocnienie i ekspansja studiów dualnych:** Wypracowanie i wdrożenie nowej koncepcji studiów dualnych.
 - **Rozwój kształcenia ustawicznego (Lifelong Learning):** Stworzenie atrakcyjnej i komercyjnie opłacalnej oferty studiów podyplomowych oraz certyfikowanych kursów i szkoleń, odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby otoczenia.
 - **Modernizacja programów:** Ciągła aktualizacja istniejących programów studiów poprzez integrację innowacyjnych metod dydaktycznych, narzędzi cyfrowych oraz zagadnień zrównoważonego rozwoju.

Filar II: Rozwój Kadry Dydaktyków-Praktyków

- **Opis:** Uznajemy, że siłą naszej Uczelni jest kadra. Dlatego też, będziemy dążyć do budowania zespołu ekspertów (również ekspertów z zagranicy), którzy łączą solidne przygotowanie merytoryczne z bogatym doświadczeniem praktycznym.
- **Kluczowe działania:**
 - **Wspieranie rozwoju zawodowego kadry:** Inwestowanie w rozwój kompetencji językowych, międzykulturowych i dydaktycznych, w tym w zakresie nowoczesnych, aktywizujących metod nauczania oraz wykorzystania technologii edukacyjnych i e-learningu.
 - **Promowanie działalności aplikacyjnej:** Motywowanie pracowników do prowadzenia działalności o charakterze wdrożeniowym i publikowania jej wyników w formie adekwatnej dla uczelni zawodowej, co jest również istotne w kontekście wymagań akredytacyjnych PKA.
 - **Pozyskiwanie ekspertów-praktyków:** Aktywne rekrutowanie specjalistów z przemysłu, ochrony zdrowia, administracji i innych sektorów, aby wzbogacić proces dydaktyczny o ich unikalną wiedzę i doświadczenie.

Filar III: Nowoczesna Infrastruktura i Transformacja Cyfrowa

- **Opis:** Celem tego filaru jest zapewnienie studentom i pracownikom dostępu do nowoczesnej infrastruktury, która wspiera proces kształcenia praktycznego i umożliwia efektywną pracę.
- **Kluczowe działania:**
 - **Rozwój bazy laboratoryjnej i symulacyjnej:** Modernizacja istniejących pracowni oraz tworzenie nowych, specjalistycznych laboratoriów technicznych, odpowiadających na potrzeby rozwijanych kierunków.
 - **Rozbudowa uczelni:** Dążenie do pozyskania środków na realizację kluczowych inwestycji, takich jak budowa hali sportowej.
 - **Transformacja cyfrowa:** Inwestycje w infrastrukturę IT, rozwój platform e-learningowych oraz wdrożenie rozwiązań wspierających elastyczne, hybrydowe formy kształcenia.

Filar IV: Strategiczne Partnerstwa i Współpraca z Otoczeniem

- **Opis:** Chcemy być aktywnym i cenionym partnerem w naszym otoczeniu. Będziemy dążyć do zacieśniania i formalizowania współpracy z biznesem, instytucjami publicznymi i organizacjami pozarządowymi.
- **Kluczowe działania:**
 - **Wzmocnienie współpracy z biznesem i instytucjami publicznymi:** Wykorzystanie i rozwój Rad Pracodawców/Rad Programowych jako kluczowego mechanizmu konsultacji programów studiów i identyfikacji potrzeb rynkowych.
 - **Umiejscowienie:** Skupienie na międzynarodowej mobilności studentów i kadry w ramach programu Erasmus+ oraz umów bilateralnych, które przynoszą realne korzyści edukacyjne i zawodowe.
 - **Synergia z innymi uczelniami:** Aktywna współpraca w ramach Związku Wielkopolskich Publicznych Uczelni Zawodowych w celu wymiany dobrych praktyk, optymalizacji zasobów i realizacji wspólnych inicjatyw.

Filar V: Budowanie Marki i Odpowiedzialność Społeczna

- **Opis:** Dążymy do ugruntowania pozycji ANS w Lesznie jako silnej i rozpoznawalnej marki, która jest synonimem jakości, praktyczności i odpowiedzialności.
- **Kluczowe działania:**
 - **Zintegrowana komunikacja:** Wdrożenie spójnej strategii marketingowej, która będzie efektywnie komunikować nasze unikalne atuty, takie jak studia dualne, indywidualne podejście do studenta i sukcesy absolwentów.
 - **Pełnienie roli instytucji odpowiedzialnej społecznie:** Będziemy promować zasady zrównoważonego rozwoju, wdrażać rozwiązania proekologiczne w uczelni oraz wspierać inicjatywy studenckie na rzecz społeczności lokalnej.

4. Część IV: Wdrożenie i Monitorowanie

4.1. Plan Wdrożenia

Realizacja niniejszej strategii jest procesem rozłożonym w czasie, wymagającym precyzyjnego planowania, alokacji zasobów i przypisania odpowiedzialności. Poniżej przedstawiono ramowe założenia dotyczące harmonogramu i struktury odpowiedzialności za wdrożenie.

4.1.1. Harmonogram

Realizacja strategii zostanie podzielona na dwa główne etapy, co pozwoli na systematyczne budowanie potencjału Uczelni:

- **Etap I (lata 2025-2029): Fundamenty i Rozwój.** W tym okresie skoncentrujemy się na wzmocnieniu podstawowych obszarów działalności, które stanowią będą bazę dla dalszej ekspansji. Priorytetem będzie **modernizacja kluczowej infrastruktury dydaktycznej**, intensywny **rozwój oferty studiów podyplomowych i kursów specjalistycznych** w odpowiedzi na bezpośrednie potrzeby rynku, a także **wdrożenie i upowszechnienie innowacyjnych metod kształcenia** w ramach istniejących programów. Działania te mają na celu podniesienie jakości i atrakcyjności Uczelni „tu i teraz”.
- **Etap II (lata 2030-2034): Ekspansja i Utrwalenie Pozycji.** Na solidnym fundamencie zbudowanym w pierwszym etapie, będziemy dążyć do ugruntowania naszej pozycji lidera. W tym okresie skoncentrujemy się na **dalszym, strategicznym poszerzaniu oferty dydaktycznej**, w tym o nowe kierunki studiów, **zacieśnianiu i formalizowaniu współpracy z kluczowymi partnerami krajowymi i zagranicznymi** oraz na intensywnych działaniach mających na celu **umocnienie marki ANS w Lesznie jako regionalnego lidera kształcenia praktycznego**.

Szczegółowy harmonogram dla poszczególnych inicjatyw, wraz z konkretnymi zadaniami i kamieniami milowymi, będzie opracowywany i aktualizowany w ramach rocznych planów operacyjnych, co zapewni elastyczność i możliwość reagowania na bieżące uwarunkowania.

4.1.2. Odpowiedzialność

Za skuteczną realizację poszczególnych celów i filarów strategicznych odpowiedzialne będą dedykowane osoby i jednostki organizacyjne, co gwarantuje klarowny podział zadań i transparentność procesu.

- Za realizację celu strategicznego „**Wzmocnienie Pozycji Lidera Kształcenia Praktycznego w Regionie**” odpowiedzialność ponoszą solidarnie Rektor, Prorektor ds. Kształcenia oraz Dyrektorzy poszczególnych Instytutów.
- Za cel „**Dynamiczne Dopasowanie i Rozwój Oferty Dydaktycznej**” odpowiadać będą Prorektor ds. Kształcenia, Dyrektorzy poszczególnych Instytutów oraz Dział Jakości Kształcenia i Spraw Studenckich.

- Realizację celu „**Budowa Ekosystemu Współpracy z Otoczeniem**” koordynować będą Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą, Dyrektorzy poszczególnych Instytutów oraz Biuro Karier.
- Cel „**Rozwój Potencjału Organizacyjnego i Infrastrukturalnego**” będzie realizowany pod nadzorem Kanclerza, we współpracy z Działem Gospodarczo-Technicznym oraz Działem Informatyczno-Telekomunikacyjnym.

Podział odpowiedzialności za realizację pięciu filarów strategicznych przedstawia się następująco:

- **Filar I: Doskonałość w Kształceniu Praktycznym** – Prorektor ds. Studentów, Prorektor ds. Kształcenia oraz Dyrektorzy poszczególnych Instytutów.
- **Filar II: Rozwój Kadry Dydaktyków-Praktyków** – Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą oraz Dyrektorzy poszczególnych Instytutów.
- **Filar III: Nowoczesna Infrastruktura i Transformacja Cyfrowa** – Kanclerz, Dział Gospodarczo-Techniczny oraz Dział Informatyczno-Telekomunikacyjny, Kwestura.
- **Filar IV: Strategiczne Partnerstwa i Współpraca z Otoczeniem** – Prorektor ds. Nauki i Współpracy z zagranicą.
- **Filar V: Budowanie Marki i Odpowiedzialność Społeczna** – Prorektor ds. nauki i współpracy z zagranicą, Prorektor ds. studentów, Dział Marketingu oraz Koordynator ds. kontaktów z mediami.

Powyższy plan wdrożenia ma charakter ramowy. Kluczowe dla jego powodzenia będzie zaangażowanie całej społeczności akademickiej oraz systematyczne monitorowanie postępów, co pozwoli na elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki i zapewni skuteczną realizację założonych celów.

4.2. System Monitorowania i Ewaluacji

Aby strategia rozwoju Akademii Nauk Stosowanych im. J. A. Komeńskiego w Lesznie była żywym i skutecznym narzędziem zarządczym, a nie jedynie statycznym dokumentem, wprowadzony zostanie formalny system monitorowania i ewaluacji jej postępów. System ten zapewni przejrzystość, rozliczalność oraz zdolność do elastycznego reagowania na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

4.2.1. Kluczowe Wskaźniki Efektywności (KPIs)

Postępy w realizacji strategii będą mierzone za pomocą zestawu Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPIs), przypisanych do poszczególnych filarów strategicznych. Wskaźniki te będą gromadzone i analizowane w cyklach rocznych, co pozwoli na obiektywną ocenę skuteczności podejmowanych działań.

Przykładowe wskaźniki dla poszczególnych filarów:

- **Filar I: Doskonałość w Kształceniu Praktycznym**
 - Liczba studentów na I roku studiów.
 - Wskaźnik zatrudnialności absolwentów (dane z systemu ELA).

- Liczba nowo uruchomionych studiów podyplomowych i kursów specjalistycznych oraz liczba ich uczestników.
- Średnia ocena satysfakcji studentów z jakości kształcenia (dane z ankiet ewaluacyjnych).
- **Filar II: Rozwój Kadry Dydaktyków-Praktyków**
 - Odsetek kadry dydaktycznej posiadającej doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnią.
 - Liczba publikacji o charakterze dydaktycznym, wdrożeniowym i branżowym.
 - Liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach podnoszących kompetencje dydaktyczne i zawodowe.
- **Filar III: Nowoczesna Infrastruktura i Transformacja Cyfrowa**
 - Wartość pozyskanych środków na inwestycje infrastrukturalne.
 - Stopień realizacji kluczowych projektów inwestycyjnych (np. budowa hali sportowej).
 - Odsetek sal dydaktycznych wyposażonych w nowoczesny sprzęt do kształcenia hybrydowego.
- **Filar IV: Strategiczne Partnerstwa i Współpraca z Otoczeniem**
 - Liczba aktywnych umów partnerskich z przedsiębiorstwami i instytucjami.
 - Liczba studentów uczestniczących w studiach dualnych, stażach i praktykach organizowanych we współpracy z partnerami zewnętrznymi.
 - Liczba zorganizowanych wspólnych przedsięwzięć (konferencje, seminaria, warsztaty) z partnerami z otoczenia.
- **Filar V: Budowanie Marki i Odpowiedzialność Społeczna**
 - Wzrost rozpoznawalności marki Uczelni (mierzony np. za pomocą badań ankietowych wśród kandydatów).
 - Liczba publikacji medialnych na temat Uczelni.
 - Liczba studentów zaangażowanych w inicjatywy o charakterze społecznym i wolontariackim.

4.2.2. Mechanizm Przeglądu i Aktualizacji

Wdrożenie strategii będzie procesem dynamicznym, podlegającym regularnym przeglądom.

1. **Roczny Cykl Sprawozdawczy:** Na zakończenie każdego roku akademickiego, jednostki odpowiedzialne za poszczególne filary strategiczne będą zobowiązane do przygotowania sprawozdania z realizacji celów i osiągnięcia wskaźników KPI.
2. **Roczny Przegląd Strategiczny:** Sprawozdania te będą podstawą do corocznego przeglądu strategicznego, dokonywanego przez Władze Uczelni we współpracy z Radą Uczelni. Celem przeglądu będzie ocena postępów, identyfikacja ewentualnych opóźnień lub niepowodzeń oraz sformułowanie rekomendacji na kolejny rok.
3. **Korekta Planów Operacyjnych:** Wnioski z rocznego przeglądu będą podstawą do aktualizacji rocznych planów operacyjnych, co zapewni elastyczne dostosowywanie działań do bieżącej sytuacji.

4. **Kompleksowa Ewaluacja Strategii:** Po zakończeniu pierwszego etapu wdrażania strategii (w 2029 roku) zostanie przeprowadzona jej kompleksowa ewaluacja. Pozwoli to na weryfikację i ewentualną modyfikację głównych założeń i celów na drugi etap (2030-2034).

Taki system zapewni, że strategia będzie nie tylko drogowskazem, ale także skutecznym narzędziem zarządzania, które pozwoli ANS w Lesznie na świadome kształtowanie swojej przyszłości.

4.3. Zarządzanie Ryzykiem

4.3.1. Identyfikacja głównych ryzyk, które mogą zagrozić realizacji strategii

- **Ograniczenia finansowe i konkurencja o fundusze** – uzyskanie dofinansowania z programów UE czy krajowych jest obarczone silną konkurencją. Istnieje ryzyko, że nie wszystkie planowane projekty uzyskają dofinansowanie, co może opóźnić rozwój infrastruktury czy zatrudnianie kadry. Uczelnia musi więc dobrze priorytetyzować inwestycje i przygotować się na różne scenariusze.
- **Zdobycie i utrzymanie kadry dydaktycznej**– istnieje ryzyko „drenażu mózgow”, czyli odchodzenia najbardziej utalentowanych naukowców i dydaktyków do większych ośrodków akademickich lub zagranicznych instytucji. Uczelnia musi zaoferować atrakcyjne ścieżki kariery, stabilność zatrudnienia oraz możliwości rozwoju, by przyciągnąć i zatrzymać kluczową kadre.
- **Zarządzanie zmianą i opór wewnętrzny** – wdrożenie wielu nowych inicjatyw może napotkać opór części społeczności akademickiej. Istotnym ryzykiem jest brak akceptacji dla zmian, co może hamować reformy.
- **Dostosowanie do wymogów formalnych i prawnych** – sfera szkolnictwa wyższego w Polsce podlega częstym zmianom prawnym. Ryzykiem jest konieczność szybkiego dostosowania strategii do nowych wymagań, co może skutkować negatywną oceną PKA.
- **Czynniki zewnętrzne i rynkowe** – szybki postęp technologiczny i zmiany w gospodarce mogą spowodować, że pewne założenia strategii staną się nieaktualne. Konkurencja międzynarodowa, w tym filie zagranicznych uczelni i edukacja online, również stanowi ryzyko, które może zmniejszyć zainteresowanie lokalną ofertą.

4.3.2. Propozycje działań mitygujących te ryzyka

- **Ograniczenia finansowe i konkurencja o granty** – dywersyfikacja źródeł przychodów, w tym rozwój oferty studiów podyplomowych i kursów komercyjnych, a także pozyskiwanie środków z programów krajowych i unijnych.
- **Zdobycie i utrzymanie kadry dydaktycznej** – oferowanie atrakcyjnych warunków zatrudnienia i rozwoju, w tym wsparcie w uzyskiwaniu stopni i tytułów naukowych oraz motywacyjne systemy nagród.

- **Zarządzanie zmianą i opór wewnętrzny** – skuteczna komunikacja korzyści, angażowanie pracowników i studentów w proces planowania strategii, stopniowe wdrażanie zmian oraz organizacja szkoleń.
- **Dostosowanie do wymogów formalnych i prawnych** – utrzymywanie elastyczności strategii i monitorowanie otoczenia prawnego, aby uniknąć niezgodności z aktualnymi przepisami.
- **Czynniki zewnętrzne i rynkowe** – śledzenie trendów i posiadanie planów awaryjnych, aby w razie potrzeby przekierować zasoby na nowe obszary lub zmodyfikować ofertę kształcenia.

5. Podsumowanie do Strategii Rozwoju ANS w Lesznie

Akademia Nauk Stosowanych im. J. A. Komeńskiego w Lesznie to publiczna uczelnia zawodowa z 25-letnią historią. Kształci studentów na 13 kierunkach z różnych dziedzin, takich jak pedagogika, medycyna, sport, technika i ekonomia. Misją uczelni jest kształcenie wysoko wykwalifikowanych kadr dla gospodarki i sektora publicznego, z naciskiem na praktyczny wymiar edukacji i ścisłą współpracę z pracodawcami.

Uczelnia stoi przed wieloma wyzwaniami, w tym niżem demograficznym, konkurencją ze strony większych ośrodków akademickich, wyzwaniami finansowymi oraz koniecznością modernizacji infrastruktury i oferty dydaktycznej. Jednocześnie, ANS w Lesznie posiada znaczące atuty, takie jak:

- **Profil praktyczny i unikatowe programy** – pionierski program studiów dualnych.
- **Bliska współpraca z otoczeniem** – mocne osadzenie w lokalnej społeczności i gospodarce.
- **Szeroka i zróżnicowana oferta dydaktyczna** – odporność na wahania popularności pojedynczych kierunków.
- **Kameralność i indywidualne podejście** – przewaga nad dużymi, anonimowymi uniwersytetami.
- **Doświadczenie w projektach i internacjonalizacja** – udział w przedsięwzięciach unijnych i międzynarodowych.
- **Wsparcie samorządowe i regionalne** – postrzeganie uczelni jako kluczowego elementu rozwoju społeczno-gospodarczego.

W perspektywie najbliższych lat, ANS w Lesznie skoncentruje się na pięciu filarach strategicznych:

1. **Doświadczenie w kształceniu praktycznym** – wzmocnienie i ekspansja studiów dualnych, rozwój kształcenia ustawicznego oraz modernizacja programów studiów.
2. **Rozwój kadry dydaktyków-praktyków** – wspieranie rozwoju zawodowego kadry, promowanie działalności aplikacyjnej oraz pozyskiwanie ekspertów-praktyków.
3. **Nowoczesna infrastruktura i transformacja cyfrowa** – rozwój bazy laboratoryjnej i symulacyjnej, rozbudowa uczelni oraz inwestycje w infrastrukturę IT.

4. **Strategiczne partnerstwa i współpraca z otoczeniem** – wzmocnienie współpracy z biznesem i instytucjami publicznymi, umiędzynarodowienie oraz synergia z innymi uczelniami.
5. **Budowanie marki i odpowiedzialność społeczna** – wdrożenie zintegrowanej strategii marketingowej oraz promowanie zasad zrównoważonego rozwoju i inkluzywności.

Realizacja powyższych celów strategicznych pozwoli ANS w Lesznie nie tylko utrzymać swoją pozycję w regionie, ale także wzmocnić przewagi konkurencyjne, stając się nowoczesnym wzorem akademii zawodowej w Polsce.