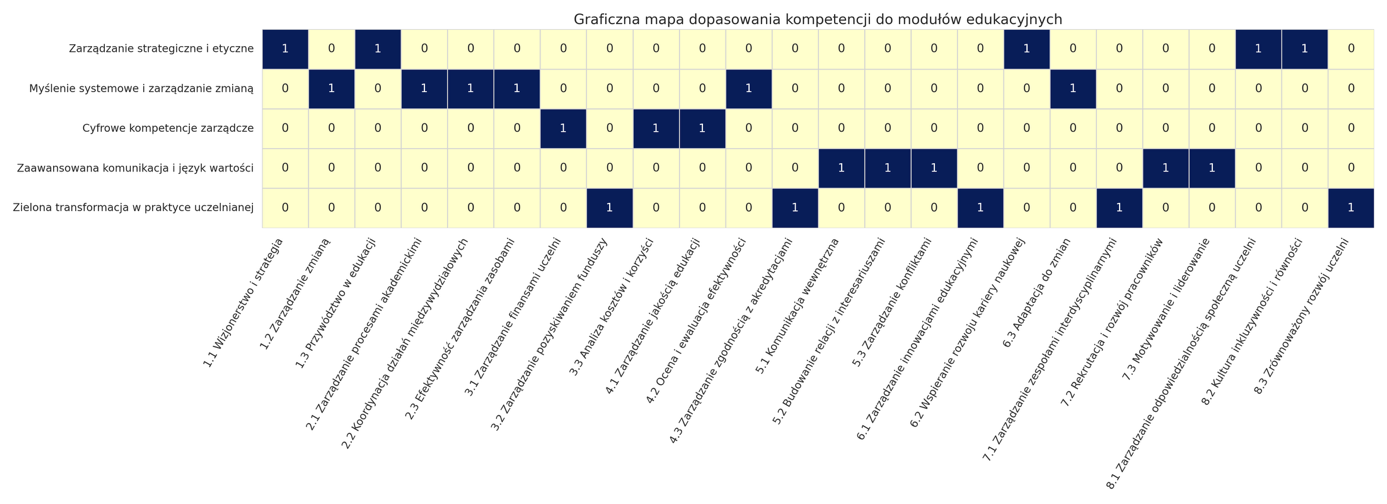
Macierz kompetencji opracowana w ramach Zintegrowanego Programu Rozwojowego Kompetencji Kadry Uczelni Łazarskiego

# Wprowadzenie

Macierz kompetencji ilustruje synergię między tematyką warsztatów a oczekiwanym profilem kompetencyjnym kadry administracyjnej i zarządzającej . Macierz Dokument prezentuje 24 kompetencje szczegółowe przyporządkowane do 5 modułów szkoleniowych składają się na 4 kompetencje główne, tj. kompetencje zarządcze, cyfrowe, komunikacyjne, na rzecz zielonej transformacji.



# Moduły szkoleniowe/edukacyjne – charakterystyka kompetencji szczegółowych

## Moduł 1: Zarządzanie strategiczne i etyczne

### **1.1 Wizjonerstwo i strategia**

Opis kompetencji:  
Umiejętność tworzenia i realizacji długoterminowych strategii uczelni, zgodnych z wartościami modelu Value-Based Education. Zdolność do opracowania planów rozwoju uczelni, które będą promowały innowacyjne podejście do edukacji.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ocena oparta na teście (pre-test i post-test) odnoszącym się do wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkolenia. Zakres obejmuje:

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* zasady budowy strategii uczelni z uwzględnieniem modelu Value-Based Education,
* rolę misji i wizji w formułowaniu długoterminowych celów strategicznych,
* znaczenie diagnozy otoczenia i analizy strategicznej (SWOT, PESTLE).

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* opracować wizję, misję i cele strategiczne uczelni,
* przeprowadzić analizę strategiczną i zaprojektować plan strategiczny,
* zidentyfikować interesariuszy i uwzględnić ich potrzeby w strategii.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* inspirowania współpracowników do myślenia strategicznego i innowacyjnego,
* działania zgodnie z wartościami etycznymi i odpowiedzialnością społeczną,
* aktywnego angażowania interesariuszy w tworzenie i wdrażanie strategii, w tym strategii odpowiadających na wyzwania związane z inkluzywnością społeczną i zrównoważonym rozwojem.

### **1.3 Przywództwo w edukacji**

Opis kompetencji:  
Kompetencje przywódcze pozwalające na skuteczne zarządzanie i motywowanie zespołów administracyjnych i dydaktycznych, zgodnie z wartościami uczelni, oraz inspirowanie do realizacji celów edukacyjnych.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ocena poprzez test kompetencji przywódczych, analizę studium przypadku oraz ocenę 360°.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* style i modele przywództwa w edukacji,
* rolę lidera w motywowaniu i wspieraniu zespołów,
* wpływ kultury organizacyjnej na efektywność przywództwa.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* skutecznie przewodzić zespołom dydaktycznym i administracyjnym,
* inspirować i motywować pracowników do osiągania wspólnych celów,
* zarządzać konfliktem i budować pozytywne relacje w zespole.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* pełnienia roli lidera zgodnie z wartościami uczelni,
* wspierania różnorodności i inkluzywności w zespole,
* promowania współpracy i kultury feedbacku.

### **6.2 Wspieranie rozwoju kariery naukowej**

Opis kompetencji:  
Promowanie badań naukowych i projektów innowacyjnych, wspieranie kadry dydaktycznej w realizacji ich celów badawczych i edukacyjnych.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Opracowanie planu wsparcia rozwoju pracowników naukowych, analiza potrzeb rozwojowych, ocena programów mentorskich.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* systemy oceny dorobku naukowego i ścieżki kariery akademickiej,
* dostępne programy finansowania badań i rozwoju (NCN, NAWA, Horyzont Europa),
* znaczenie mentoringu i coachingu w rozwoju kariery naukowej.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* zidentyfikować potrzeby rozwojowe kadry naukowej,
* stworzyć system wsparcia badań i rozwoju (granty wewnętrzne, szkolenia, sieci współpracy),
* wdrożyć program mentoringu dla początkujących naukowców.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* wspierania postaw rozwojowych i zaangażowania w badania,
* budowania środowiska sprzyjającego twórczości naukowej i dydaktycznej,
* aktywnego uczestnictwa w społeczności akademickiej.

### **8.1 Zarządzanie odpowiedzialnością społeczną uczelni**

Opis kompetencji:  
Zdolność do promowania działań uczelni na rzecz społeczności lokalnych i globalnych, takich jak inicjatywy proekologiczne, działania na rzecz równości społecznej, promowanie edukacji wrażliwej na różnorodność.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Studium przypadku, opracowanie strategii społecznej odpowiedzialności uczelni, test wiedzy.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* koncepcję społecznej odpowiedzialności organizacji edukacyjnych (CSR w edukacji),
* wpływ uczelni na otoczenie społeczne i środowiskowe,
* dobre praktyki odpowiedzialności społecznej w szkolnictwie wyższym.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* zaplanować i wdrożyć działania z zakresu CSR na poziomie instytucjonalnym,
* nawiązywać i utrzymywać relacje z partnerami społecznymi i lokalnymi społecznościami,
* integrować kwestie społeczne i środowiskowe z misją uczelni.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* aktywnego udziału w działaniach prospołecznych i proekologicznych,
* promowania idei odpowiedzialności społecznej w środowisku akademickim,
* podejmowania decyzji zgodnych z zasadą dobra wspólnego.

### **8.2 Kultura inkluzywności i równości**

Opis kompetencji:  
Zapewnienie, że uczelnia jest otwarta, przyjazna i dostępna dla wszystkich studentów, bez względu na ich pochodzenie, status społeczny czy orientację.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ocena polityki równościowej, analiza sytuacji problemowej, opracowanie strategii inkluzywności.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* znaczenie równości, różnorodności i włączenia (DEI) w kontekście edukacji,
* regulacje prawne dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji,
* dobre praktyki wspierające studentów i pracowników z grup mniejszościowych.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* zidentyfikować bariery inkluzywności w środowisku uczelni,
* opracować i wdrożyć działania wspierające równość i różnorodność,
* prowadzić działania edukacyjne na rzecz budowania otwartości i empatii.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* działania na rzecz tworzenia bezpiecznego i otwartego środowiska akademickiego,
* reagowania na przejawy wykluczenia, dyskryminacji i mowy nienawiści,
* wspierania kultury wzajemnego szacunku i solidarności.

## Moduł 2: Myślenie systemowe i zarządzanie zmianą

### **1.2 Zarządzanie zmianą**

Opis kompetencji:  
Zdolność do kierowania procesem zmian niezbędnych do implementacji nowych modeli edukacyjnych oraz dostosowywania uczelni do zmieniających się wymagań rynku edukacyjnego i społecznego.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ocena poprzez test wiedzy (pre- i post-test), analizę studium przypadku i symulację zarządzania zmianą.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* etapy i modele procesu zarządzania zmianą (np. Kotter, Lewin),
* źródła oporu wobec zmian w instytucjach edukacyjnych,
* znaczenie komunikacji i przywództwa w procesie wdrażania zmiany.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* zaprojektować proces zarządzania zmianą uwzględniający aspekty równościowe i środowiskowe zmian organizacyjnych z uwzględnieniem kontekstu uczelni,
* identyfikować ryzyka i opracować plan minimalizacji oporu,
* wdrożyć mechanizmy komunikacji wspierające akceptację zmiany.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* podejmowania inicjatyw zmieniających kulturę organizacyjną uczelni,
* promowania otwartości na zmianę i uczenia się w organizacji,
* wspierania zespołu w adaptacji do nowych warunków i procesów

### **2.1 Zarządzanie procesami akademickimi**

Opis kompetencji:  
Umiejętność nadzorowania, optymalizacji i usprawniania procesów związanych z organizowaniem nauczania, rekrutacją studentów, administracją programów studiów oraz realizowaniem polityki edukacyjnej uczelni.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ocena na podstawie testu wiedzy (pre- i post-test), analizy procedur akademickich oraz ćwiczeń praktycznych z zakresu organizacji procesów edukacyjnych.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* strukturę i cykl życia procesów akademickich (rekrutacja, planowanie zajęć, egzaminy, dyplomowanie),
* kluczowe regulacje prawne i wewnętrzne uczelni dotyczące organizacji nauczania,
* znaczenie efektywności i jakości w planowaniu jak również wpływu procesów akademickich na środowisko i ich zgodności z zasadami dostępności i równości.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* analizować, projektować i optymalizować procesy związane z dydaktyką,
* tworzyć harmonogramy zajęć i zarządzać obciążeniem dydaktycznym,
* wdrażać narzędzia cyfrowe wspomagające zarządzanie akademickie.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* wspierania kultury organizacyjnej opartej na efektywności i przejrzystości,
* współpracy z interesariuszami procesów akademickich,
* dostosowywania działań do zmieniających się potrzeb studentów i kadry.

### **2.2 Koordynacja działań międzywydziałowych**

Opis kompetencji:  
Zdolność do skutecznego zarządzania współpracą między wydziałami oraz między różnymi jednostkami uczelni, aby zapewnić płynność procesów dydaktycznych, badawczych i administracyjnych.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ewaluacja oparta na studium przypadku oraz ocenie symulacji zarządzania międzywydziałowym projektem.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* strukturę organizacyjną uczelni i rolę poszczególnych jednostek,
* mechanizmy koordynacji międzywydziałowej oraz potencjalne źródła konfliktów,
* znaczenie spójnej polityki akademickiej i badawczej.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* projektować i wdrażać procedury współpracy między jednostkami,
* koordynować inicjatywy międzywydziałowe (np. interdyscyplinarne programy),
* rozwiązywać problemy komunikacyjne i organizacyjne.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* promowania współpracy i zaufania między działami uczelni,
* działania na rzecz wspólnej realizacji celów strategicznych,
* budowania atmosfery dialogu i otwartości.

### **2.3 Efektywność zarządzania zasobami**

Opis kompetencji:  
Optymalizacja zarządzania zasobami uczelni (budżet, infrastruktura, ludzie) w celu zapewnienia maksymalnej efektywności operacyjnej i realizacji celów edukacyjnych.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ocena poprzez analizę studium przypadku, test wiedzy oraz symulację zarządzania zasobami.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* zasady racjonalnego gospodarowania zasobami instytucji edukacyjnej,
* relacje między zasobami a realizacją misji i strategii uczelni,
* metody monitorowania i ewaluacji wykorzystania zasobów.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* analizować potrzeby zasobowe poszczególnych jednostek,
* podejmować decyzje dotyczące alokacji budżetu, kadry i infrastruktury,
* wdrażać mechanizmy usprawniające operacyjne funkcjonowanie uczelni.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* zarządzania zasobami w sposób etyczny i odpowiedzialny z uwzględnieniem kryteriów zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności środowiskowej.
* dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w zakresie efektywności operacyjnej,
* podejmowania decyzji z uwzględnieniem dobra wspólnoty akademickiej.

### **4.2 Ocena i ewaluacja efektywności**

Opis kompetencji:  
Umiejętność zarządzania procesem ewaluacji zajęć dydaktycznych, kadry dydaktycznej oraz studentów. Organizowanie systematycznych ocen jakości programów edukacyjnych w celu ciągłego doskonalenia.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Test wiedzy, symulacja planowania procesu ewaluacyjnego, analiza wyników ewaluacji i opracowanie rekomendacji.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* metody i narzędzia oceny efektywności nauczania (ankiety, badania jakości),
* kryteria oceny programów kształcenia i pracy dydaktyków,
* znaczenie informacji zwrotnej w rozwoju jakości edukacji.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* zaprojektować i przeprowadzić ewaluację dydaktyczną,
* analizować wyniki i identyfikować obszary do poprawy,
* formułować zalecenia i wdrażać działania naprawcze.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* zapewniania przejrzystości i obiektywności procesu ewaluacji,
* wykorzystywania wyników oceny do wspierania rozwoju zawodowego kadry,
* otwartości na krytykę konstruktywną i wspierania ciągłego rozwoju.

### **6.3 Adaptacja do zmian**

Opis kompetencji:  
Umiejętność dostosowywania uczelni do zmieniających się realiów rynku edukacyjnego, społecznego oraz technologicznego, aby uczelnia mogła sprostać przyszłym wyzwaniom.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Symulacje scenariuszowe (futures thinking), analiza trendów i ryzyk, test wiedzy.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* megatrendy wpływające na przyszłość edukacji (digitalizacja, demografia, AI, globalizacja), , zmiany klimatyczne i potrzeba ekologicznego zarządzania uczelnią,
* znaczenie analizy foresightowej w planowaniu rozwoju uczelni,
* wpływ otoczenia społeczno-gospodarczego na funkcjonowanie instytucji edukacyjnych.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* identyfikować kluczowe zmiany i ich potencjalne skutki dla uczelni,
* projektować scenariusze strategiczne i podejmować decyzje adaptacyjne,
* wdrażać procesy dostosowawcze z zachowaniem wartości instytucji.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* podejmowania roli lidera zmiany w dynamicznym środowisku,
* wspierania zespołu w sytuacjach niepewności i transformacji,
* elastycznego reagowania na wyzwania i szanse rozwojowe.

## Moduł 3: Cyfrowe zarządzenie uczelnią

### **3.1 Zarządzanie finansami uczelni**

Opis kompetencji:  
Umiejętność efektywnego planowania, alokowania i monitorowania wydatków uczelni. Zrozumienie zasad finansowych w kontekście instytucji edukacyjnej i odpowiedzialność za utrzymanie równowagi budżetowej.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ocena na podstawie testu wiedzy (pre- i post-test), symulacji planowania budżetu oraz analizy przypadków finansowych.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* podstawowe zasady rachunkowości i planowania budżetowego w sektorze publicznym,
* specyfikę finansowania uczelni wyższych (dotacje, subwencje, przychody własne),
* rolę przejrzystości i kontroli finansowej w zarządzaniu instytucją edukacyjną.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* opracować plan finansowy zgodny z misją i celami strategicznymi uczelni,
* analizować struktury kosztów i przychodów w jednostkach uczelni,
* monitorować wykonanie budżetu i reagować na odchylenia.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* podejmowania decyzji finansowych z zachowaniem etyki i transparentności,
* współpracy z innymi jednostkami w celu optymalizacji wydatków,
* budowania kultury odpowiedzialności finansowej w organizacji.

### **3.3 Analiza kosztów i korzyści**

Opis kompetencji:  
Umiejętność przeprowadzania analiz finansowych, identyfikowania źródeł oszczędności oraz inwestowania w obszary, które przyczyniają się do wzrostu jakości edukacji.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Test wiedzy, ćwiczenia praktyczne z analizy kosztów i korzyści, studium przypadku dot. decyzji inwestycyjnych w uczelni.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* metody analizy kosztów (np. analiza progu rentowności, analiza ROI),
* kryteria oceny opłacalności projektów edukacyjnych i infrastrukturalnych,
* zależność między inwestycją a jakością kształcenia.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* przeprowadzać analizę kosztów i korzyści dla planowanego działania lub inwestycji,
* identyfikować potencjalne oszczędności w strukturze kosztów uczelni,
* przedstawić uzasadnienie finansowe dla działań strategicznych.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* rekomendowania decyzji finansowych opartych na rzetelnej analizie danych,
* promowania odpowiedzialnych decyzji inwestycyjnych,
* dzielenia się wynikami analiz z interesariuszami w celu wspólnego podejmowania decyzji.

### **4.1 Zarządzanie jakością edukacji**

Opis kompetencji:  
Zdolność do wdrażania systemów jakości, które monitorują i oceniają efektywność procesu nauczania i uczenia się na uczelni. Monitorowanie standardów edukacyjnych oraz zapewnianie ich zgodności z międzynarodowymi normami.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Test wiedzy (pre- i post-test), analiza przypadków wdrażania systemów jakości, projekt usprawnienia procesu dydaktycznego.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* zasady zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym (np. ISO, ESG, krajowe standardy jakości),
* rolę systemów zapewniania jakości w doskonaleniu procesów edukacyjnych,
* znaczenie benchmarkingu i porównań międzynarodowych,także w zakresie dostępności, równości i zrównoważonych praktyk edukacyjnych.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* opracować politykę jakości dla jednostki edukacyjnej,
* wdrożyć mechanizmy monitorowania i oceny jakości kształcenia,
* analizować dane z ankiet, raportów i ewaluacji w celu poprawy jakości.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* promowania kultury jakości wśród kadry i studentów,
* reagowania na sygnały o potrzebie poprawy jakości kształcenia,
* współpracy między jednostkami uczelni w celu ciągłego doskonalenia.

## Moduł 4: Zaawansowana komunikacja i język wartości

### **5.1 Komunikacja wewnętrzna**

Opis kompetencji:  
Umiejętność skutecznej komunikacji z pracownikami uczelni, studentami, wykładowcami oraz innymi interesariuszami. Zapewnienie transparentności działań administracyjnych i zarządu.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Test wiedzy, scenki komunikacyjne, analiza przykładowych sytuacji z uczelni, przygotowanie strategii komunikacji wewnętrznej.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* zasady skutecznej komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej,
* kanały i narzędzia komunikacji wewnętrznej (np. biuletyn, intranet, spotkania),
* rolę komunikacji w budowaniu zaufania i zaangażowania w instytucji.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* tworzyć jasne i zrozumiałe komunikaty skierowane do różnych grup interesariuszy,
* wdrożyć system komunikacji wewnętrznej w jednostce organizacyjnej,
* reagować na potrzeby informacyjne środowiska uczelni, w tym potrzeby grup o szczególnych wymaganiach (np. osoby z niepełnosprawnościami, osoby z doświadczeniem migracyjnym).

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* budowania kultury otwartości i przejrzystości,
* aktywnego słuchania i zbierania informacji zwrotnych,
* wspierania integracji zespołów poprzez komunikację.

### **5.2 Budowanie relacji z interesariuszami**

Opis kompetencji:  
Umiejętność utrzymywania relacji z kluczowymi partnerami uczelni, takimi jak organizacje zewnętrzne, władze lokalne, przedsiębiorstwa, NGO, alumni, w celu wspólnego rozwoju i wzmacniania misji uczelni.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Analiza studium przypadku współpracy uczelni z partnerami zewnętrznymi, test wiedzy, projekt strategii współpracy z interesariuszami.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* typy interesariuszy uczelni i ich znaczenie dla jej funkcjonowania,
* modele współpracy z partnerami zewnętrznymi (PPP, konsorcja, sieci współpracy),
* narzędzia budowania relacji i komunikacji z interesariuszami.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* mapować interesariuszy i analizować ich potrzeby,
* opracować plan współpracy z wybranymi grupami interesariuszy,
* prowadzić negocjacje i budować długofalowe relacje partnerskie.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* budowania zaufania i otwartości w relacjach zewnętrznych,
* reprezentowania uczelni w środowisku zewnętrznym w sposób etyczny i profesjonalny,
* angażowania interesariuszy w działania rozwojowe uczelni.

### **5.3 Zarządzanie konfliktami**

Opis kompetencji:  
Zdolność do rozwiązywania sporów i konfliktów wewnętrznych w sposób konstruktywny, zgodnie z wartościami etycznymi i społecznymi uczelni.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Symulacja mediacji lub rozwiązywania konfliktu, test wiedzy, refleksja nad scenariuszami konfliktowymi.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* źródła i typy konfliktów w organizacjach edukacyjnych,
* strategie rozwiązywania konfliktów (m.in. mediacja, negocjacje, facylitacja),
* wpływ konfliktów na klimat organizacyjny i efektywność działania.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* rozpoznać symptomy konfliktu i zdiagnozować jego przyczyny,
* dobrać odpowiednią strategię rozwiązania konfliktu,
* prowadzić rozmowy z osobami zaangażowanymi w konflikt w sposób konstruktywny.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* promowania kultury dialogu i szacunku w relacjach zawodowych,
* podejmowania roli mediatora lub facylitatora konfliktu,
* zachowania obiektywizmu i etycznych postaw w sytuacjach spornych.

### **7.2 Zarządzanie zespołami interdyscyplinarnymi**

Opis kompetencji:  
Umiejętność pracy w zróżnicowanych zespołach, które współpracują w zakresie organizacji wydarzeń akademickich, wdrażania nowych inicjatyw edukacyjnych czy projektów badawczych.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Symulacja współpracy zespołowej, analiza roli lidera projektu interdyscyplinarnego, portfolio zarządzania zespołem.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* zasady skutecznej współpracy w zespołach wielodyscyplinarnych,
* różnice stylów pracy i komunikacji w zespołach akademickich,
* znaczenie różnorodności kompetencji i perspektyw.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* budować zespół o komplementarnych kompetencjach,
* efektywnie zarządzać komunikacją i podziałem ról,
* rozwiązywać problemy i konflikty w zespołach projektowych.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* współpracy w duchu szacunku i otwartości na różnorodność,
* dzielenia się odpowiedzialnością i osiągnięciami zespołu,
* inicjowania interdyscyplinarnych projektów rozwojowych.

### **7.3 Motywowanie i liderowanie**

Opis kompetencji:  
Kompetencje związane z motywowaniem zespołów, tworzeniem inspirującej i wspierającej atmosfery pracy, która będzie sprzyjała realizacji misji uczelni i wartości edukacyjnych.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ocena stylu przywództwa (test 360°, analiza przypadków), opracowanie planu motywacyjnego, ćwiczenia z komunikacji motywującej.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* teorie motywacji (np. Herzberg, Deci & Ryan),
* style przywództwa i ich wpływ na zespół (transformacyjny, transakcyjny, coachingowy),
* znaczenie kultury organizacyjnej opartej na wartościach.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* stosować różnorodne metody motywowania dostosowane do potrzeb pracowników,
* budować zaufanie i zaangażowanie w zespole,
* inspirować i rozwijać potencjał współpracowników.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* pełnienia roli lidera zgodnie z zasadami etycznymi i inkluzywnością,
* bycia przykładem zaangażowania i oddania misji uczelni,
* wspierania pozytywnego klimatu organizacyjnego.

## Moduł 5: Zielona transformacja w praktyce uczelnianej

### **3.2 Zarządzanie pozyskiwaniem funduszy**

Opis kompetencji:  
Umiejętność pozyskiwania funduszy z różnych źródeł, w tym dotacji rządowych, programów UE, sponsorów oraz efektywne zarządzanie tymi środkami w kontekście realizacji misji uczelni.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Ocena oparta na symulacji projektów grantowych, analizie dokumentacji konkursowej oraz prezentacji planu pozyskiwania środków.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* dostępne źródła finansowania dla uczelni (krajowe i międzynarodowe),
* zasady tworzenia wniosków grantowych oraz wymogi formalne,
* cykl życia projektu finansowanego zewnętrznie (planowanie, realizacja, rozliczenie).

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* wyszukiwać i analizować ogłoszenia o naborach wniosków,
* opracować wniosek o dofinansowanie i przygotować harmonogram realizacji projektu,
* zarządzać budżetem projektu zgodnie z wymaganiami grantodawcy.
* identyfikować priorytety w zakresie ESG w ramach aplikacji projektowych.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* inicjowania współpracy międzywydziałowej przy aplikowaniu o środki zewnętrzne,
* promowania kultury proaktywnego pozyskiwania funduszy,
* wspierania przejrzystości i rozliczalności w zarządzaniu projektami.

### **4.3 Zarządzanie zgodnością z akredytacjami**

Opis kompetencji:  
Kompetencje niezbędne do zarządzania procesami akredytacyjnymi uczelni, w tym spełnianiem wymagań krajowych i międzynarodowych standardów edukacyjnych.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Studium przypadku dot. przygotowania uczelni do audytu, test wiedzy z zakresu standardów akredytacyjnych, projekt harmonogramu procesu akredytacyjnego.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* kluczowe wymagania instytucji akredytujących (np. PKA, EQAR, EUA),
* procedury audytowe i dokumentacyjne stosowane przy akredytacjach,
* wpływ akredytacji na rozwój i prestiż uczelni.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* przygotować dokumentację do akredytacji krajowej i międzynarodowej,
* zarządzać procesem samooceny i przygotować zespół do audytu,
* zidentyfikować i wdrożyć działania naprawcze po ocenie akredytacyjnej.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* promowania transparentności i odpowiedzialności w działaniach akredytacyjnych,
* angażowania różnych interesariuszy w proces akredytacyjny,
* utrzymywania wysokich standardów jakości i zgodności.

### **6.1 Zarządzanie innowacjami edukacyjnymi**

Opis kompetencji:  
Zdolność do wprowadzania nowych technologii edukacyjnych, innowacyjnych metod nauczania i uczenia się, które wspierają realizację celów Value-Based Education.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Prezentacja projektu innowacji edukacyjnej, test wiedzy, analiza wdrożenia technologii w dydaktyce.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* aktualne trendy i kierunki rozwoju technologii w edukacji,
* modele innowacji pedagogicznych (np. flipped classroom, blended learning, microlearning),
* rolę innowacji w budowaniu wartości edukacyjnej i przewagi konkurencyjnej uczelni.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* zaprojektować innowację edukacyjną odpowiadającą potrzebom studentów i wykładowców,
* dobrać odpowiednie narzędzia cyfrowe do procesu dydaktycznego,
* monitorować skuteczność wdrożonych innowacji i je udoskonalać.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* promowania postaw otwartości na zmiany i eksperymentowanie z nowymi metodami,
* dzielenia się wiedzą i wspierania współpracowników we wdrażaniu innowacji,
* budowania kultury innowacyjności na uczelni.

### **7.1 Rekrutacja i rozwój pracowników**

Opis kompetencji:  
Zdolność do rekrutowania wykwalifikowanej kadry administracyjnej oraz dydaktycznej, a także do organizowania szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Analiza przypadku, opracowanie planu rekrutacyjnego i programu rozwoju zawodowego, test wiedzy.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* zasady prowadzenia transparentnych i kompetencyjnych procesów rekrutacyjnych,
* metody oceny kompetencji i potencjału kandydatów,
* znaczenie rozwoju zawodowego i systemów oceny pracowniczej.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* opracować profil stanowiska i kryteria selekcji kandydatów,
* prowadzić proces rekrutacji zgodny z wartościami uczelni,
* zaprojektować i wdrożyć program rozwoju kompetencji pracowników.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* dbania o sprawiedliwość i równość w zatrudnianiu,
* wspierania współpracowników w rozwoju kariery,
* budowania środowiska pracy sprzyjającego uczeniu się i rozwojowi.

### **8.3 Zrównoważony rozwój uczelni**

Opis kompetencji:  
Umiejętność wdrażania polityk i działań związanych ze zrównoważonym rozwojem, takich jak efektywne wykorzystanie zasobów naturalnych, tworzenie przestrzeni sprzyjających ekologii i zrównoważonemu rozwojowi.

Weryfikacja nabycia kompetencji:  
Projekt polityki zrównoważonego rozwoju dla uczelni, analiza dobrych praktyk, test wiedzy.

1. Wiedza – uczestnik/czka szkolenia zna i rozumie:

* zasady zrównoważonego rozwoju w sektorze edukacyjnym,
* wpływ działalności uczelni na środowisko naturalne,
* strategie ekologizacji instytucji publicznych.

2. Umiejętności – uczestnik/czka szkolenia potrafi:

* przeanalizować zużycie zasobów i ślad środowiskowy uczelni,
* zaplanować działania zmniejszające negatywny wpływ na środowisko,
* wdrożyć rozwiązania promujące odpowiedzialne gospodarowanie zasobami.

3. Kompetencje społeczne – uczestnik/czka szkolenia jest gotów/owa do:

* bycia ambasadorem zrównoważonego rozwoju w środowisku akademickim,
* wspierania inicjatyw proekologicznych w społeczności uczelni,
* promowania postaw prośrodowiskowych w codziennej pracy.