Zintegrowany Program Rozwojowy Kompetencji Kadry Uczelni Łazarskiego

# Wprowadzenie

Program został opracowany w ramach naboru Narodowego Centrum Badań i Rozwoju: „Wzmocnienie potencjału administracyjnego uczelni” – numer naboru: FERS.01.05-IP.08-002/25 oraz kontynuacji wysiłków rozpoczętych w ramach cyklu warsztatów „harmonizacji” (listopad 2024 r. - kwiecień 2025 r.). Jego celem jest rozwój kluczowych kompetencji kadry administracyjnej i zarządczej Uczelni Łazarskiego w odpowiedzi na wyzwania transformacji cyfrowej, zielonej, organizacyjnej oraz społecznej. Program obejmuje 5 tematycznych modułów szkoleniowych realizowanych w cyklu 36 miesięcy. Każdy moduł wspiera rozwój konkretnych kompetencji z obszarów: przywództwa, zarządzania zmianą, cyfryzacji, kultury organizacyjnej oraz zielonej transformacji. Moduły szkoleniowe mają prowadzić do podniesienia kompetencji głównych, tj. kompetencji zarządczych, cyfrowych, komunikacyjnych, na rzecz zielonej transformacji uczestniczących w nich osób. W procesie szczególny nacisk położono na wartości takie jak: odpowiedzialność społeczna, inkluzywność, równość, zrównoważony rozwój oraz kultura partycypacyjna.

# Moduły szkoleniowe i rozwijane kompetencje

## Moduł 1: Zarządzanie strategiczne i etyczne

Moduł wspiera rozwój kompetencji liderskich oraz umiejętności zarządzania uczelnią w duchu odpowiedzialności społecznej, wartości akademickich i strategii długofalowych. Szczególny nacisk kładzie się na Value-Based Leadership, spójność między wizją uczelni a działaniami administracyjnymi oraz wdrażanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach.

Rozwijane kompetencje szczegółowe:

* 1.1 Wizjonerstwo i strategia – Umiejętność projektowania i wdrażania strategii uczelni zgodnie z misją i modelem Value-Based Education. Obejmuje tworzenie wizji, celów strategicznych oraz angażowanie interesariuszy.
* 1.3 Przywództwo w edukacji – Rozwój roli lidera w środowisku akademickim oraz inspirowanie zespołów do wspólnych działań, zgodnych z wartościami uczelni.
* 6.2 Wspieranie rozwoju kariery naukowej – Promowanie badań naukowych
i projektów innowacyjnych, wspieranie kadry dydaktycznej w realizacji ich celów badawczych i edukacyjnych.
* 8.1 Zarządzanie odpowiedzialnością społeczną uczelni – Projektowanie działań prospołecznych i proinkluzyjnych na poziomie instytucjonalnym.
* 8.2 Kultura inkluzywności i równości – Tworzenie środowiska otwartego, bezpiecznego i równościowego, zgodnie z wartościami uczelni.

Nabycie powyższych kompetencji szczegółowych pozwoli podnieść KOMPETENCJE ZARZĄDCZE – zaawansowane.

## Moduł 2: Myślenie systemowe i zarządzanie zmianą

Moduł koncentruje się na zrozumieniu złożonych zależności w strukturze uczelni oraz rozwijaniu kompetencji zarządzania zmianą organizacyjną, technologiczną i społeczną. Wspiera umiejętność myślenia systemowego, diagnozowania potrzeb oraz skutecznego wdrażania transformacji, z uwzględnieniem aspektów ekologicznych i cyfrowych.

Rozwijane kompetencje szczegółowe:

* 1.2 Zarządzanie zmianą – Kierowanie procesem transformacji organizacyjnej
w uczelni, obejmujące wdrażanie nowych modeli edukacyjnych i dostosowanie do zmieniających się warunków społecznych, technologicznych i rynkowych.
* 2.1 Zarządzanie procesami akademickimi – Nadzorowanie i optymalizacja procesów związanych z organizacją nauczania i administracją programów studiów.
* 2.2 Koordynacja działań międzywydziałowych – Efektywne zarządzanie współpracą między wydziałami oraz jednostkami uczelni.
* 2.3 Efektywność zarządzania zasobami – Optymalizacja wykorzystania zasobów budżetowych, infrastrukturalnych i ludzkich.
* 4.2 Ocena i ewaluacja efektywności – Zarządzanie procesem ewaluacji zajęć dydaktycznych i programów kształcenia w celu ich ciągłego doskonalenia.
* 6.3 Adaptacja do zmian – Umiejętność dostosowania uczelni do zmieniających się warunków społecznych, technologicznych i edukacyjnych.

Nabycie powyższych kompetencji szczegółowych pozwoli podnieść KOMPETENCJE ZARZĄDCZE.

## Moduł 3: Cyfrowe zarządzenie uczelnią

Moduł wspiera rozwój kompetencji w zakresie wykorzystywania technologii cyfrowych, analityki danych i sztucznej inteligencji (AI) w podejmowaniu decyzji administracyjnych. Wskazuje, jak narzędzia cyfrowe mogą zwiększać efektywność procesów, wspierać jakość edukacji i umożliwiać trafne alokowanie zasobów.

Rozwijane kompetencje szczegółowe:

* 3.1 Zarządzanie finansami uczelni – Efektywne planowanie, alokowanie
i monitorowanie wydatków z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych.
* 3.3 Analiza kosztów i korzyści – Prowadzenie analiz finansowych w celu identyfikacji źródeł oszczędności i inwestycji.
* 4.1 Zarządzanie jakością edukacji – Wdrażanie systemów jakości monitorujących efektywność procesu nauczania i uczenia się.

Nabycie powyższych kompetencji szczegółowych pozwoli podnieść KOMPETENCJE CYFROWE.

## Moduł 4: Zaawansowana komunikacja i język wartości

Moduł kładzie nacisk na kompetencje interpersonalne, budowanie wspólnoty organizacyjnej
i kulturę dialogu. Wspiera zdolność komunikacji opartej na wartościach, transparentności działań administracyjnych oraz zarządzania relacjami z interesariuszami uczelni.

Rozwijane kompetencje szczegółowe:

* 5.1 Komunikacja wewnętrzna – Efektywna i transparentna komunikacja
z pracownikami, studentami i interesariuszami.
* 5.2 Budowanie relacji z interesariuszami – Utrzymywanie relacji z kluczowymi partnerami uczelni (NGO, biznes, samorządy, alumni).
* 5.3 Zarządzanie konfliktami – Rozwiązywanie sporów zgodnie z wartościami etycznymi i społecznymi.
* 7.2 Rekrutacja i rozwój pracowników – Pozyskiwanie i rozwój kompetencji kadry administracyjnej i dydaktycznej.
* 7.3 Motywowanie i liderowanie – Tworzenie inspirującej atmosfery pracy
i motywowanie zespołów do realizacji misji uczelni.

Nabycie powyższych kompetencji szczegółowych pozwoli podnieść KOMPETENCJE KOMUNIKACYJNE.

## Moduł 5: Zielona transformacja w praktyce uczelnianej

Moduł koncentruje się na rozwijaniu świadomości ekologicznej oraz wdrażaniu zrównoważonych praktyk w działaniach operacyjnych uczelni. Dotyczy zarówno strategii green management, jak i implementacji rozwiązań ekologicznych w codziennej pracy administracji.

Rozwijane kompetencje szczegółowe:

* 3.2 Zarządzanie pozyskiwaniem funduszy – Pozyskiwanie środków zewnętrznych
(UE, sponsorzy) i efektywne nimi zarządzanie.
* 4.3 Zarządzanie zgodnością z akredytacjami – Zapewnienie zgodności uczelni
z krajowymi i międzynarodowymi standardami edukacyjnymi.
* 6.1 Zarządzanie innowacjami edukacyjnymi – Wprowadzanie nowoczesnych technologii i metod nauczania.
* 7.1 Zarządzanie zespołami interdyscyplinarnymi – Koordynacja pracy różnorodnych zespołów realizujących projekty badawcze i edukacyjne.
* 8.3 Zrównoważony rozwój uczelni – Wdrażanie polityk i działań związanych ze zrównoważonym rozwojem i ekologią.

Nabycie powyższych kompetencji szczegółowych pozwoli podnieść KOMPETENCJE NA RZECZ ZIELONEJ TRANSFORMACJI.

# Harmonogram realizacji programu

Program będzie realizowany przez okres około 30 miesięcy w formule comiesięcznych warsztatów. Każdy uczestnik weźmie udział w jednym warsztacie miesięcznie, zgodnie
z planem rotacyjnym, który zapewnia dostęp do wszystkich modułów. Poniżej zaprezentowano przykładowy harmonogram tematyczny cyklu warsztatowego:

Przykład rotacji tematycznej:

* Miesiące 1–6: Moduł 1 – Zarządzanie strategiczne i etyczne
* Miesiące 7–12: Moduł 2 – Myślenie systemowe i zarządzanie zmianą
* Miesiące 13–18: Moduł 3 – Cyfrowe kompetencje zarządcze
* Miesiące 19–24: Moduł 4 – Zaawansowana komunikacja i język wartości
* Miesiące 25–30: Moduł 5 – Zielona transformacja w praktyce uczelnianej

# Metody weryfikacji efektów uczenia się

Weryfikacja nabycia kompetencji przez uczestników/czki programu odbywać się będzie poprzez:

* testy wiedzy (pre-test i post-test),
* ocenę kompetencji miękkich na podstawie obserwacji i autoewaluacji,
* analizę praktycznych zadań projektowych i studiów przypadków.

# Równość szans, inkluzywność i dostępność

Program jest projektowany zgodnie z zasadą równości szans oraz dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami. Zapewniamy uniwersalne projektowanie treści i przestrzeni szkoleniowych oraz wspieramy kulturę organizacyjną opartą na różnorodności. Warsztaty będą prowadzone w przestrzeniach dostępnych architektonicznie, a materiały edukacyjne będą zgodne ze standardami WCAG. W programie uwzględniono także tematykę kultury inkluzywności i budowania wspólnoty organizacyjnej w kontekście zarządzania uczelnią.

# Mapa dopasowań kompetencji do modułów

Poniższa grafika przedstawia wizualne odwzorowanie powiązań pomiędzy kluczowymi kompetencjami rozwijanymi w projekcie a zaprojektowanymi modułami edukacyjnymi. Mapa ta ilustruje synergię między tematyką warsztatów a oczekiwanym profilem kompetencyjnym kadry administracyjnej i zarządzającej.



# Podsumowanie i rezultaty programu

Zintegrowany Program Rozwojowy Kompetencji Kadry Uczelni Łazarskiego został opracowany z myślą o realnym wzmocnieniu kompetencji zarządczych, cyfrowych, komunikacyjnych i środowiskowych kadry administracyjnej. Program łączy praktykę z refleksją strategiczną oraz umożliwia uczestnikom zdobycie nowoczesnych narzędzi i wiedzy potrzebnych do skutecznego zarządzania uczelnią XXI wieku.

Oczekiwane rezultaty programu obejmują:

* wzrost kompetencji uczestników i uczestniczek w zakresie strategii, przywództwa i zarządzania zmianą,
* poprawę efektywności operacyjnej i komunikacyjnej uczelni,
* wdrożenie działań w duchu zrównoważonego rozwoju i inkluzywności,
* umocnienie wartości Value-Based Education w codziennym zarządzaniu.

Program odpowiada na rzeczywiste potrzeby instytucji akademickich w dobie cyfrowej, społecznej i ekologicznej transformacji.