

**STRATEGICKÝ ZÁMĚR
VÝVOJE VYSOKÉ ŠKOLY
MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ
NA OBDOBÍ 2012 - 2017**

Warszawa 2012

Odborné zpracování:

Tým pro vypracování Strategického záměru rozvoje Vysoké školy manažerské ve Varšavě, svolán Usnesením č. 2/02/2012 Rektora VSM ve Varšavě ze dne 24. února 2012 ve složení:

Předseda týmu:

Doc. dr Krzysztof Kawęcki - VSM ve Varšavě

Členové:

Mgr Radosław Dawidziuk - Kancelář VSM ve Varšavě
Dr Joanna Michalak-Dawidziuk - Prorektor VSM ve Varšavě
Prof. zw. dr hab. Lidia Białoń - Manažerské fakulta
Prof. dr hab. Marek Kowalski - Fakulta Aplikované informatiky a bezpečnostních technik
Prof. zw. dr hab. Karol Poznański - Fakulta společenských věd
Prof. dr hab. Jan Rusinek - Fakulta VSM ve Varšavě v Ciechanowie
Prof. dr hab. Edward Szczepanik - Manažerská fakulta
Doc. dr Grażyna Grabarczyk - Fakulta práva a veřejné správy
Dr Mirosław Karpiuk - Fakulta práva a veřejné správy
Mgr Norbert Malec - Fakulta práva a veřejné správy
Anna Rutkowska - Předseda studentské samosprávy VSM ve Varšavě

Toto dílo v celku ani po částech nesmí být kopírován ani šířen pomocí elektronických, mechanických, kopírujících, nahrávacích a jiných zařízení, nesmí být šířen ani umístován Internetovou formou bez písemného souhlasu majitele autorských práv.

Usnesení č 1/03/2012
Senátu Vysoké školy manažerské ve Varšavě
dne 30. března 2012
ve věci přijetí dokumentu
„Strategického záměru rozvoje Vysoké školy manažerské ve Varšavě
pro období 2012 – 2017”

Senát Vysoké školy manažerské ve Varšavy, který působí na základě zákona ze dne 27. července 2005 *Zákon o vysokém školství* (polská Sb. Z. č. 164, pol. 1365 ve znění pozdějších předpisů) a § 10 bod 6 *Stanov VSM ve Varšavě* (Rozhodnutí č. 1/03/2012 Zakladatele VSM ve Varšavě ze dne 29. března 2012), který zjistil nutnost plánování vývoje školy v časové vyhlídce, zohlednil směry vývoje vyššího školství v Polsku, které obsahují mj. následující dokumenty:

- zákon ze dne 18. března 2011 o změně zákona *Zákon o vysokém školství, zákon o stupních a vědeckých titulech a o stupních a titulech v oblasti umění ve znění některých zákonů* (polská Sb. Z. č 84, pol. 455)
- Ernst & Young Business Advisor, Institut výzkumu tržního hospodářství, *Strategie vývoje vysokého školství v Polsku do 2020 roku – druhá varianta*, 2010
- Konference rektorů Akademických polských škol (KRASP), *Strategie vývoje vysokého školství 2010-2020*. Projekt prostředí, nadace polských rektorů, Varšava, 2009

a také procesy, na kterých se podílejí evropské školy, mj.:

- přístup k Evropským oblastem vysokých škol,
- účast na Evropském vědeckém prostranství.

vystavuje kladný názor na téma, uvedené rektorem VSM ve Varšavě, dokumentu s názvem „Strategický záměr vývoje Vysoké školy manažerské ve Varšavě na období 2012 – 2017“, dále jen „Strategie“, která tvoří jen přílohu k tomuto nařízení. Dokument je platný od 1. října 2012.

Senát žádá rektora o podniknutí nezbytných činností k realizaci Strategie.

Nezbytné prostředky k realizaci Strategie musí být určené a zohledněné v rozpočtu Školy pro další roky.

Senát zavazuje vedoucí základních organizačních jednotek k vypracování, shodných se Strategií VSM ve Varšavě, projektů strategického záměru vývoje vedených organizačních jednotek a s jejich seznámení k přijetí s vhodnou Radou jednotek, v termínu do 26. června 2012.

Iwona Górka
Tajemník senátu VSM ve Varšavě

Prof. zw. dr hab. dr h.c. Brunon Hołyst
Předseda senátu
Rektor
Vysoké školy manažerské ve Varšavě

OBSAH

ÚVOD	str. 7
I. OBECNÁ CHARAKTERISTIKA VYSOKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ	str. 10
1.1. Obecné informace	str. 10
1.2. Vědecko-didaktické zázemí	str. 13
1.3. Prostorové zázemí	str. 14
II. MISE, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE VYSOKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ	str. 17
2.1. Mise Vysoké školy manažerské ve Varšavě	str. 17
2.2. Vize Vysoké školy manažerské ve Varšavě	str. 18
2.3. Strategické cíle Vysoké školy manažerské ve Varšavě	str. 20
III. PODMÍNKY STRATEGICKÉH ZÁMĚRU VÝVOJE VYSOKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ	str. 23
3.1. Činitelé podporující a zpomalující rozvoj	str. 23
3.1.1. Analýza prostředí VSM ve Varšavě	str. 23
3.2. Analýza potenciálu VSM ve Varšavě	str. 23
3.2.1. Prestiž VSM ve Varšavě	str. 24
3.2.2. Studium I. stupně	str. 24
3.2.3. Studium II. stupně	str. 24
3.2.4. Postgraduální studium a jiné zdokonalující a vzdělávací formy	str. 25
3.2.5. Vědecko-výzkumné práce	str. 25
3.2.6. Úlohy a úkoly marketingového oddělení VSM	str. 25
3.2.7. Restrukturalizace investičního úvěru	str. 26
3.2.8. Restrukturalizace nákladů	str. 26
3.3. Shrnutí	str. 27
3.3.1. Činitelé podporující a zpomalující rozvoj VSM	str. 27
3.3.2. Předpoklady týkající se počtu studentů	str. 27
IV. ETAPA VÝVOJE VYOSKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ NA OBDOBÍ 2012-2017	str. 29

V. MONITORING A EVALUACE REALIZACE STRATEGIE VYSOKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ.....	str. 32
VI. ÚČASTNÍCI KONZULTACÍ.....	str. 33

ÚVOD

Strategický záměr vývoje Vysoké školy manažerské ve Varšavě je konceptem, který představuje perspektivy a vývoj školy na období 2012-2017.

Cílem tohoto dokumentu je ukázat způsob myšlení o škole, její úlohu, úkoly a způsob fungování, který pramení z mise.

Změny, které jsou charakteristické pro současný svět a dynamika tohoto procesu, si vynucuje tvorbu nového modelu fungování vysoké školy, který je charakteristický svou flexibilitou mj. v oblasti obsahu a směru ve vzdělávání, které jsou přizpůsobeny potřebám na pracovním trhu. Výchozím bodem pro zpracování strategie byla strategie Vysoké školy manažerské ve Varšavě z 2008, která analyzuje aktuální situaci školy a určuje misi a cíle.

V dokumentu uvedena mise je vyjádření záměrů a aspirací školy ve výhledu na nejbližších pět let. Mise školy, zdůrazňuje široce chápané vzdělávání a její zavádění do měnící se skutečnosti, kloní se k vyhledávání nástrojů, sloužících k ucelené realizaci: skrze rozvoji nástrojů dosud používaných a hledání nových. Zároveň má přispět k novému způsobu myšlení, má přihlížet na procesy, kterých se účastní evropské vysoké škole, mj. proces:

- přístup k evropskému prostoru vysokých škol,
- účast v evropském výzkumném prostoru,
a
- realizovat reformu vysokého školství v Polsku, která vyplývá ze zákona ze dne 18. března 2011, o změně zákona *Zákon o vysokém školství, zákon u vědeckých stupních a titulech a titulech v oblasti umění a o změně některých zákonů* (polská Sb. Z. č. 84, položka 455).

Vysoká škola manažerská ve Varšavě pokračuje v procesu dynamického rozvoje a je otevřená změnám, které vznikly v společensko-hospodářském prostoru, zde je nezbytné přihlídnout k trendům, které jsou uvedeny mj. zejména v následujících dokumentech:

- Ernst & Young Business Advisor, Institut výzkumu tržního hospodářství, *Strategie vývoje vysokého školství v Polsku do 2020 roku – druhá varianta*, 2010
- Strategie Evropské unie *Evropa 2020. Strategie ve věci inteligentního a vyváženého vývoje, který podporujícího společné začleňování*, (*Europe 2020: a strategy of smart, sustainabel and inklusive growth*, COM (2010) 2020, Brusels, 3.03.2010), Brusel 2010
- Konference rektorů Akademických polských škol (KRASP), *Polské vysoké školství. Stav, podmínky, perspektivy*, nadace polských rektorů, Varšava, 2009

- Konference rektorů Akademických polských škol (KRASP), *Strategie vývoje vysokého školství 2010-2020*. Projekt prostředí, nadace polských rektorů, Varšava, 2009
- Spolek strategických poradců předsedy rady ministrů, *Zpráva Polsko 2030 výzvy rozvoje*, Varšava 2009
- Ministerstvo vnitřních věcí a veřejné správy, *Strategie vývoje informační společnosti v Polsku od 2013*, Varšava 2008
- Mikroprogram revitalizace části Praha Sever hlavního města Varšavy, Rada části Praha Sever, Varšava 2008
- Samospráva Kraje Mazowieckého, *Strategie vývoje mazowieckého kraje do 2020*, Varšava 2006
- Strategie Vysoké školy manažerské ve Varšavě, Vydavatelství VSM, Varšava 2008.

Práce nad tímto dokumentem předcházela analýza aktuální situace, která byla provedena na jednotlivých fakultách.

Koncepce školy se orientuje na neustále zdokonalování, její fungování vyžaduje perspektivní způsob myšlení – zároveň na straně didaktiky, jak i organizace a řízení, co umožní konstruktivní začlenění změn vedoucích ke zvyšování kvality vzdělávání, spolupráci s místním prostředím. Z tohoto důvodů je nezbytné holistické chápání fungování školy. Je to základní pro vhodné chápání následujících oblastí fungování školy: vzdělávání a didaktiky, výchovy a realizačně-hospodářské oblasti.

Následkem přijetí integrálního myšlení o škole je opustit úkoly a nutnosti vypracování dopodrobna rámců činností (samozřejmě u uchování práv konkrétních pozicí). Je to opuštění od určení velmi striktních ohraničení vlastní činnosti a „pružných hranic“, které vyplývají z uvědomění si skutečnosti, že část rozhodování vyžaduje konzultace, kdy se rovnoměrně týká všech oblastí.

Chápání koncepce školy a plánování vlastních činností v širším kontextu je základní podmínkou zavedení vlastní filozofie řízení školy. Školu buduje celá její společnost, a tímto v řízení se směřuje k samostatnosti jednotek v oblasti tvoření časových nebo trvalých úkolových týmů.

Osamostatnění jednotek je možné pouze v případě, kdy vedoucí tým získá schopnosti samostatného určování vhodných cílů z pohledu mise a hodnot školy. Vyžaduje se rovněž schopnost pochopení a realizace finanční politiky školy. Pro osamostatnění jednotek je nezbytné, aby každá osoba na vedoucí pozici:

- znala misi základního působení školy,
- znala vizi základního působení školy v aspektu,

- dodržovala a realizovala úkoly, které se vztahují k uvedeným kontextům.

Základem nařízení je angažovanost a znalost koncepce školy jejími pracovníky. V tomto významnou roli hraje řídicí tým školy.

Strategie školy je dokument, který má rovnoměrně usměrnit, a inspirovat děkany, kteří jsou zodpovědi za vypracování strategie konkrétních Fakult, jak rovněž i určit směr vývoje fakulty v nejbližších pěti letech tj. do 2017, z pohledu na dynamicky se měnící prostředí.

Strategie školy, jako každá strategie na organizační úrovni určuje nejdůležitější směry vývoje školy a části, ve kterých musí vyvíjet své činnosti. Určené v ni cíle a určené pro ně nejdůležitější činnosti stanoví základ částečných strategií: strategii fakult, katedry a provozoven a funkcionálních strategií na školní úrovni (marketingové, finanční a personální). Na základě strategie fakult a jejich organizačních částí a funkcionálních strategií školy jsou vypracovány funkcionální strategie na úrovni fakult.

Strategické cíle, činnosti a jejich etapy určené ve strategii školy umožňují organizačním jednotkám rozvoj vlastních činností v kontextu přijatých pro celou školu.

Aby byla zvýšena efektivita využití zásob školy a umožněno získání jejího synergetického efektu, organizační jednotky, je nezbytná spolupráce v procesech plánování své dlouhodobé a běžné činnosti.

Za tímto účelem je nezbytné, aby každá zodpovědná osoba sestavila částečnou strategii a plány finančně-rozpočtové, znala cíle školy jako celku, a měla vědomí z oblasti působení a významu plánovaných činností pro jiné jednotky, jako i celou školu.

Z tohoto důvodu je nezbytná společná terminologie a konzistentní struktura nejdůležitějších procesů, které probíhají ve škole – seznámení každé zodpovědné osoby za sestavení částečných strategií a plánů finančně-rozpočtových (aby uniknout rozdílného určení stejných činností, a tímto i problémů v určování vzájemných vztahů).

Díky tomuto všechny plánované činnosti musí být neustále ověřovány z širšího kontextu, který tvoří. Struktura strategie zajišťuje rovněž, že každá z částečných strategií se musí vztahovat k školou určených nadřazených cílů.

Díky struktuře, která vyžaduje čtení a zapisovat jednotlivé činnosti v širším kontextu bude zajištěna soudržnost částečných strategií a plánů, je nezbytná flexibilita v procesech (možnost výběru nebo přidávání – na úrovni částečných – vlastních činností).

Strategie, již určuje nadřazené a strategické cíle činnosti školy, zjednodušuje identifikaci externích podmětů, které by mohly spolupracovat se školou. Týká se to rovněž osob získávaných k realizaci činností konkrétních osob.

Znalost nejdůležitějších cílů a činností školy má zjednodušit funkční analýzu možnosti a efektivní přípravu k získání externí finanční podpory vědeckých projektů.

I. OBECNÁ CHARAKTERISTIKA VYSOKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ

1.1. Obecné informace

Vysoká škola manažerská ve Varšavy byla vytvořena na základě zákona *o vysokém školství* ze dne 12. září 1990 (polská Sb. Z. č. 65, položka 385 ve znění pozdějších předpisů) a rozhodnutí Ministra národního vzdělávání ze dne 22. června 1995, rozhodnutí Ministra národního vzdělávání ze dne 4. července 1995, byla zapsána do rejstříků neveřejných vysokých škol s číslem 60. Škola má neveřejný charakter a působí na zásadách neziskových organizací.

V prostoru 17 let fungování školy – následkem úsilí o řízení vzdělávání na vyšší úrovni – získala následující oprávnění:

Č.	Název oboru	Vzdělávací úroveň	Rok
1.	Management a marketing	I. stupeň	1995
2.	Management a marketing	II. stupeň	2000
3.	Veřejná správa	I. stupeň	2001
4.	Informatika	I. stupeň	2002
5.	Řízení a výrobní inženýrství	I. stupeň inženýrský	2002
6.	Právo	Jednotné magisterské studium	2004
7.	Mezinárodní vztahy	I. stupeň	2005
8.	Opatrovnictví	I. stupeň	2006
9.	Pedagogika	I. stupeň	2006
10.	Věda o Evropě	I. stupeň	2006
11.	Veřejná správa	II. stupeň	2007
12.	Politologie	I. stupeň	2007
13.	Mezinárodní vztahy	I. stupeň	2010
14.	Pedagogika	II. stupeň	2010
15.	Národní bezpečnost	I. stupeň	2011

Mimo jiné, Vysoká škola manažerská ve Varšavě rozhodnutím Ministra národního vzdělávání ze dne 29.3.2001 získala souhlas na vytvoření fakulty v Ciechanowie, ve které jsou vedeny následující obory:

Č.	Název oboru	Vzdělávací úroveň	Rok
1.	Řízení	I. stupeň	2001
2.	Informatika	I. stupeň	2005
3.	Veřejná správa	I. stupeň	2006

V 2011 roku rozhodnutím Ministra pro vědu a vysoké školství škola získala souhlas na vedení Vzdělávacího střediska v Bełchatowie v oboru „Řízení“, a následně „Veřejná správa“. W akademickém roce 2011/2012 – v souladu s novelizací zákona ze dne 18. března 2011 o změně zákona *Zákon o vysokém školství, zákon o stupních a vědeckých titulech a stupních a titulu v oblasti umění a ve znění některých zákonů* (polská Sb. Z. č. 84, položka 455) Vzdělávací středisko v Bełchatowie se mění na fakultu.

Vysoká škola manažerská ve Varšavě realizuje ideu celoživotního vzdělávání. Na základě iniciativy zakladatele čestného rektora prof. dr Stanisława Dawidziuka škola vytvořila v roce 2007 Pražskou univerzitu III. Věku, která si získala velký zájem mezi obyvateli Varšavy, zejména v části Praha.

V současné době základními organizačními jednotkami Vysoké školy manažerské ve Varšavě jsou Fakulty:

- Manažerská,
- Veřejné správy,
- Aplikované informatiky a bezpečnostních technik,
- Práva a veřejné správy,
- Fakulta v Ciechanowie,
- Vzdělávací středisko v Bełchatowie.

Škola vzdělává v oborech:

Veřejná správa

forma studia:

a) *denní a kombinované prvního (3 roky) a druhého (2 roky) stupně ve specializacích:*

- správa národní bezpečnosti,
- správa diplomaticko-konzulární,
- hospodářská správa,
- správa evropských institucí,
- veřejná správa
- finanční správa

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a pracovní hygiena (BOZP),
- teritoriální samospráva,
- veřejné zakázky.

Věda o Evropě

forma studia:

- a) denní a kombinované prvního (3 roky) stupně ve specializacích:
- společný evropský trh,
 - evropská veřejná správa
 - hospodaření fondů Evropské unie.

Informatika

forma studia:

- a) denní a kombinované prvního stupně inženýrské (3,5 roku) ve specializacích:
- bezpečnost objektů a informací,
 - počítačová grafika,
 - obecná (interdisciplinární),
 - internetové technologie.

Právo

forma studia:

- a) denní a kombinovaná jednotné magisterské studium (5 let).

Pedagogika

forma studia:

- a) kombinované první stupně (3 roky) a druhého stupně (2 roky) ve specializacích:

a1) neučitelské specializace:

- profesní a personální poradenství (*dostupná pouze na II. stupni*),
- mediální vzdělávání a informační technologie,
- pracovní pedagogika (*dostupná pouze na I. stupni*),
- resocializace,
- sociální práce,
- pedagogická terapie,
- management ve vzdělávání (*dostupná pouze na II. stupni*),
- péče o starší osobu.

a2) učitelské specializace:

- předškolní pedagogika a pedagogika I. stupně,
- předškolní pedagogika s logopedií (*dostupná pouze na II. stupni*),
- předškolní pedagogika s péčí o dítě (*dostupná pouze na II. stupni*),
- předškolní pedagogika s uměleckým vzděláváním (*dostupná pouze na II. stupni*),

- pedagogika I. stupně s integračním vzděláváním (*dostupná pouze na II. stupni*),
- pedagogika I. stupně s informační technologií (*dostupná pouze na II. stupni*),
- pedagogika I. stupně s tvůrčím zeděláváním (*dostupná pouze na II. stupni*).

Politologie

forma studia:

kombinovaná prvního stupně (3 roky) ve specializacích:

- bezpečnost státu,
- marketing a politické poradenství,
- politická sociologie.

Mezinárodní vztahy

forma studia:

denní a kombinovaná prvního (3 roky) a druhého stupně (2 roky) ve specializacích:

- evropská správa
- mezinárodní bezpečnost a vnitřní bezpečnost,
- diplomacie,
- hospodaření evropskými fondy,
- mezinárodní obchod,
- politika, media a veřejná komunikace (*dostupná pouze na I. stupni*)

Řízení

forma studia:

denní a kombinované prvního (3 roky) a druhého stupně (2 roky) ve specializacích:

- marketing,
- účetnictví a controlling (*dostupná pouze na I. stupni*),
- řízení podniku v integrované Evropě,
- řízení bankovníctví a financemi,
- účetnictví a audit (*dostupná pouze na II. stupni*),
- inovační řízení v hospodářství založené na znalostech,
- řízení veřejného sektoru (*dostupná pouze na II. stupni*).

Řízení a výrobní inženýrství

forma studia:

a) kombinovaná inženýrská prvního stupně (3,5 let) ve specializacích:

- inženýrství obsluhy tvůrčích procesů,
- systémové řízení kvality tvůrčích procesů,
- logistika tvůrčích procesů.

Nabídka specializací na jednotlivé obory je neustále monitorována, v oblasti práce katedry, v oblasti potřeb dynamicky se měnícího trhu práce.

1.2. Vědecko-didaktické zázemí

V rámci vědecko-didaktické činnosti ve škole je zaměstnáno 330 akademických učitelů, z toho 160 vědecko-didaktických pracovníků zaměstnaných v VSM ve Varšavě na plný pracovní úvazek a je to jejich základní pracovní místo. Mimo jiné, škola zaměstnává specialisty, praktiky v dané oblasti na základě občanskoprávní dohody.

Škola využívá znalostí a zkušeností zahraničních přednášejících. V ostatních letech ve Vysoké škole manažerské ve Varšavě bloky přednášek pro studenty přednášeli profesori mj. z Holandska, Bulharska, České republiky, Ukrajiny, Ruska, Rumunska, Švýcarska a z Turecka.

Akademičtí učitelé VSM ve Varšavě využívají možnosti vyjet na zahraniční stáž mj. v programech ERASMUS do následujících krajin: Rumunsko, Turecko, Bulharsko. Výše uvedené využívají i studenti VSM ve Varšavě.

Personální vědecko-didaktické obsazení, tvoří personální minimum, v souladu s oblastí znalosti předávané v určitých oborech. Jejich plusem jsou rovněž velmi cenné praktické zkušenosti. Katedry činí kroky v oblasti získávání vnějších prostředků mj. z fondů Evropské unie, Ministerstva vědy a vysokého školství a Národního výzkumného centrum v Krakowie.

Profesoři v oboru právo, řízení, mezinárodní vztahy, pedagogika vedou doktorské semináře pro mladé personální vědecko-didaktické zázemí školy.

1.3. Prostorové zázemí

Aby byly pro studenty zabezpečeny podmínky neustále se zvětšuje a modernizuje infrastruktura školy. Vysoká škola manažerská ve Varšavě je umístěna v zóně poblíž středu města, na území části Praha Sever. Nemovitosti jsou charakteristické dobrou komunikační přístupností z pohledu na její umístění ve vzdálenosti 50 m od tramvajové smyčky a v blízkosti vlakového nádraží PKP Varšava Východ a Wilenská. Stavby jsou umístěny na pozemcích, které jsou ve vlastnictví školy, naopak ostatní pozemky jsou pronajaty na neurčito. Objekt je rozdělen na část tzv. „staré stavby“, která byla od základů modernizována a revitalizována a část „nové stavby“, která byla navržena v souladu s požadavky pro vzdělávací objekty. V akademickém roce 2000/2001 byl pro didaktické účely zpřístupněn nový objekt, který splňoval veškeré požadavky spojené se vzdělávacím procesem. V roce 2005 byl k užítku předán další objekt, který se skládal ze dvou se sebou spojených částí: didakticko-administrativní. Sportovní část, součástí které je bazén a tělocvična, byl projektován jako dvoupatrový objekt. Celkový objekt je podsklepen, podzemní část je využita jako podzemní parkoviště.

Škola vlastní další prostory pro obyvatelé žijící na levém břehu Varšavy, v Ursusie, ul. Plac Czreca 1976 č. 2, což zlehčuje studentům tohoto regionu města vyřizování veškerých administrativních úkonů, stejně tak i realizaci didaktického cyklu.

Od začátku svého fungování Vysoká škola manažerská ve Varšavě disponuje moderní knihovnou, ve které se neustále obohacovanou sbírkou knih. Za účelem usnadnění studentům možnosti využití sbírky knih Knihovna disponuje jejich různou formou.

V současné době VSM disponuje: vlastní knihovnou (Hlavní) a fakultními knihovnami, které se tvoří postupně dle realizovaných nových studijních oborů. Knihovní sbírka obsahuje publikace z okruhu přednášených předmětů ve škole, tj. společenských, ekonomických a právních a humanitních věd, zejména obsahuje následující disciplíny: organizace a řízení, ekonomie, ekonometrie a statistiky, sociologie a politických věd, sociální politiky a demografie, práva, veřejné správy, psychologie a pedagogiky, sociologie, filozofie, historických věd, zeměpisu, ochrany životního prostředí, veřejného zdraví a informatiky. Hlavní knihovna zvětšuje speciální sbírky, shromažďuje video a audio kazety pro výuku cizích jazyků a vlastní několik tisíc CD, zejména z oblasti informatiky.

Disponuje mnoha bázemi: báze knihovních sbírek, báze knihovních sbírek koupených z prostředků Evropské unie, bázi pravidelných publikací, archívem pravidelných publikací WSB, archívem publikací WSB, bázi VSH kazet, kazet audio, CD-ROM a CD-ROM/Knihy, DVD, báze norem, dokumentace společenského života. Mimo jiné Knihovna vlastní přístup k bázi Virtuální vědecké knihovny.

Knihovna Vysoké školy manažerské ve Varšavě vede širokou meziknihovní výměnu s knihovnami veřejných i neveřejných vysokých škol.

Znalosti získané z knižních publikací si studenti školy doplňují při využití bohatých sbírek knihovny v tuzemské a zahraniční periodika vědecké i populárně naučné povahy.

Mimo zpřístupněné sbírky, knihovna organizuje pravidelné setkání s názvem „*Individuality světa vědy a kultury*“ a zpracovává bibliografie vědecko-didaktického personálu.

Potvrzení modernosti a fungování objektů Vysoké školy manažerské ve Varšavě je skutečnost, že je ona přizpůsobená k potřebám studentů, rovněž i hendikepovaných. Škola vlastní moderní koleje, umožňuje rovněž vzdělávání mladým osobám mimo Varšavu.

Materiálně-technické zabezpečení je silnou stránkou školy, dovoluje k realizaci didaktického procesu, vědeckým a výzkumným projektů, charakterizuje ji moderní a funkcionální architektura.

Kromě didaktických místnosti, ve školním objektu se nacházejí *posilovna*, jak rovněž i *fitness centrum*, které je vybavené atestovaným sportovním náradím uznávaných firem.

Všichni studenti mají možnost bezplatného využití posilovny a konzultace ze sportovním instruktorem.

Škola disponuje rovněž *studentským klubem*, ve kterém jsou organizovány četné kulturní akce, a také večírky a integrační setkávání. *Školní knihkupectví*, které je součástí VSM ve Varšavě nabízí akademické publikace a novinky publikačního trhu.

Mimo jiné Vysoká škola manažerská ve Varšavě vlastní nemovitosti, která se nachází v lokalitě Narty, warminsko-mazurský kraj. Na pozemku se nachází budova penzionu, který plní roli „*Domu tvůrčí práce*“. Budova může být využita celý rok, jako objekt konferenčně-vzdělávací.

II. MISE, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE VYSOKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ

2.1. Mise Vysoké školy manažerské ve Varšavě

Vysoká škola manažerská ve Varšavě ve všech oblastech svého působení, a také při realizaci mise, vize a strategických cílů, se odvolává na tradici nejlepších škol v zemi i mimo hranice, a také k předpokladům Evropské oblasti vysokých škol. Škola jako svou prioritu připouští nezávislost myšlenek a postojů a upřednostňuje obecně uznávané akademické zásady a hodnoty. Přihlíží k procesům, které jsou viditelné ve světě, mimo jiné globalizaci, regionální přístup, dynamicky se měnící trh práce. Škola připravuje personál, který je schopný se přizpůsobit požadavkům současného trhu, tvoří mezi studenty postoj k otevřenosti, vzájemné úcty a tolerance. Od samého začátku fungování VSM ve Varšavě vědecko-didaktický personál podporuje ideu výchovy studentů s úctou k občanské svobodě a etickým zásadám.

Vysoká škola manažerská ve Varšavě – získává zkušenosti z sedmnáctileté, vlastní tradice – touží tvořit budoucnost školy v opoře o dosavadní zásady, které přivedly VSM ve Varšavě k obecnému obrazu školy na poměry XXI věku tj. VIZIONÁŘSTVÍ, KREATIVITA, ODVAHA POSTAVENÍ SE RIZIKU.

Posláním Vysoké školy manažerské ve Varšavě je přispívání ke zvyšování kvality života společnosti pomocí tvoření, rozšiřování a vědy, tvorby schopností a jejich využití v praxi a utváření postojů. Škola pečuje o vysokou kvalitu vzdělávání, současně přihlíží k nabídce programových potřeb současného trhu práce a zásad celoživotního vzdělávání (*lifelong learning*). VSM ve Varšavě rozšiřuje kontakty z akademickým prostředím v zemi i mimo její hranice a z státním a lokálním hospodářským a společenským okolím.

V rychle se měnícím světě VSM ve Varšavě **usiluje k** udržení svého dosavadního významu, tj. generuje změny díky vzdělávání a vědeckému výzkumu (šíří výsledky) a reaguje na nové očekávání způsobené touto změnou.

Vysoká škola manažerská ve Varšavě realizuje cíle s účastí celého školního společenství: Vědecko-didaktického personálu, student a akademických pracovníků.

Misí Vysoké školy manažerské ve Varšavě je:

VZDĚLÁVÁNÍ PERSONÁLU PRO POTŘEBY INOVAČNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ

2.2. Vize Vysoké školy manažerské ve Varšavě

Vizi Vysoké školy manažerské ve Varšavě je:

1. **Permanentní zdokonalování vzdělávacích programů a plánů, které jsou přiměřené do Mise Vysoké školy manažerské ve Varšavě.**
2. **Vzdělávání vlastního vědeckého personálu.**
3. **Zmezinárodnění studia a vědeckého výzkumu.**
4. **Rozšíření spolupráce s vnějším prostředím.**

K podrobným částem vize započítáváme:

- tvorba vzdělávacích programů a vedení výzkumu, které přihlížejí k potřebám hospodářského, společenského a kulturního vývoje regionu a státu,
- spolupráce ze středními školami a institucemi celoživotního vzdělávání,
- spolupráce s hospodářským okolím (zaměstnavateli),
- spolupráce s zahraničními subjekty, a mj. činí kroky, které umožňují vystavování společných diplomů,
- otevřenost vůči okolí mj. díky implementaci do strategie školy strategických cílů s přihlédnutím mj. do strategii vývoje:
 - a) vysokého školství v Polsku,
 - b) Evropské unie,
 - c) Polska,
 - d) Mazowieckého kraje,
 - e) Hlavního města Varšavy,
 - f) Části Praha-Sever.

K důležitějším předpokladům, uvedených ve strategiích subjektů, o kterých se zmiňují body a – f patří mj.:

- vývoj hospodářství založené na znalostech a inovaci¹,
- vývoj podporující společenské zapojení: podpora hospodářství s vysokou úrovní zaměstnání, zajišťující společenské a teritoriální zapojení,²

¹ *Evropa 2020. Strategie ve věci inteligentního a vyrovnaného vývoje podporující společenské začlenění, (Europe 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010) 2020, Brussels, 3.3.2010.), Brusel, 2010, str. 5*

² Tamtéž

- budování tvůrčí společnosti, které základním činitelem je vysoká kvalita vzdělávání a vzrůstající počet osob s vyšším a doplňovaným v životní a profesní kariéře vzděláním,³
- člověk procházející celoživotním vzděláním, neustále se vzdělávající a získávající nové dovednosti, doplňující své vzdělání v souladu se změnou situace na globálním trhu práce⁴.

Když výše uvedené shrneme, škola utváří základ kreativního a podnikavého člověka.

Výše uvedené části vize budou realizovány vědecko-didaktickým personálem – vysoce kvalifikovaným, mobilním a otevřeným světu. Akademičtí učitelé mají vědecké a didaktické zkušenosti získané i na jiných školách. Akademický personál vede ve vyrovnaném poměru vědecký výzkum a didaktickou činnost a je čestně hodnocen. Provádí expertízy dle požadavků státní a veřejné správy (bude je rozšiřovat ve větším rozsahu), vede otevřené přednášky, a mimo jiné i pro středoškolskou mládež, a místní společnost. Vědecká činnost je viditelná ve vědeckém světě. Profesního profilu vzdělávání se účastní osoby s praxí.

Vycházejíc z formulované mise a vize školy, studenti mají širokou škálu příležitostí přizpůsobit si profil studia jejich schopnostem a zájmům, stejně jako vizi kariéry, která se v průběhu studia vyvíjí. Rozhodují o výběru programu a jsou o něm informováni z informací dostupných na webových stránkách školy. Studenti absolvují odbornou praxi, ve které škola studenty podporuje, mj. při organizaci spolupráce se zaměstnavateli. Studenti ve vzdělávání prokazují aktivitu v oblasti prohlubování svých znalostí, dovedností a vytváření postojů tím, že se podílejí na činnosti vědeckých kroužků a studentské samosprávy, stejně jako na provádění výzkumu. Velmi důležitým prvkem procesu vývoje na úrovni studia je vzdělávání a zlepšování schopnosti provádět výzkum a publikování vlastních článků. Zkušenosti získané v této oblasti během studií na úrovni I. stupně studia, významně zvyšují kvalitu diplomové práce jak na I. tak i na II. stupni studia.

Absolventi – jsou vybavení moderními znalostmi, dovednostmi a postojem jim dovolujícím najít si práci a přizpůsobit se k hospodářským a společenským změnám ve společnosti znalostí a modrosti. Škola a absolventi udržují vzájemné přínosné kontakty.

Zaměstnavatelé - podporují školu při identifikaci potřebných kvalifikací a znalostí na trhu práce. Ukazují aktuální a budoucí potřeby trhu práce v oblasti znalostí týkajících se trhu práce a kvalifikovaných pracovníků.

³ Spolek strategických poradců předsedy rady ministrů, *Raport Polska 2030 Vývojová výzva*, Varšava, 2009, str. 8 - 9

⁴ Ministerstvo vnitřních věcí a veřejné správy, *Strategie vývoje informační společnosti v Polsku do 2013*, Varšava, 2013, str. 12

2.3. Strategické cíle Vysoké školy manažerské ve Varšavě

Hlavním cílem Vysoké školy manažerské ve Varšavě je další dynamický rozvoj a získání místa v evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání a výzkumu. Zároveň bude škola pokračovat v přípravě vysoce kvalifikovaných pracovníků pro národní a evropský trh práce.

Škola plní svou misi díky realizace následujících strategických cílů:

a) v oblasti vzdělávání:

- rozvoj osobnosti studentů, předávání znalostí, umožňuje získání dovedností a kompetencí nezbytně nutných na své profesní cestě a fungování ve složitém světě, budování dovednosti samostatného získávání a doplňování znalostí během celého života (*lifelong learning*), a také kritického myšlení,
- budování a zdokonalování dovedností vlastního řízení, v měnícím se okolí,
- budování dovedností spolupráce, která se opírá na vzájemné důvěře a dovednosti skupinové práce,
- budování dovedností přizpůsobení se ke změnám, které probíhají na trhu práce,
- utváření racionálních, etických a aktivních občanských postojů,
- budování otevřenosti vůči světu, kultury, životního prostředí, situaci druhého člověka, a mimo jiné angažování se v dobrovolnickou činnost,

b) v oblasti vědeckého výzkumu:

- vytvářet nové znalosti díky provádění vědeckého výzkumu,
- představovat výsledky výzkumu provedeného ve světě a předání je ke společenskému užitku,
- popularizovat vědu a popularizovat povědomí o jejich významu pro znalosti ve společnosti,
- rozvíjet kontakty se společenským a hospodářským okolím, a také v oblasti komercializace výzkumu,
- spolupráce s vědeckými a hospodářskými státními a zahraničními institucemi,
- vyvíjet úsilí různých činností, které mají za účelem výměnu vědecké myšlenky a technickohospodářský rozvoj.

K úkolům Vysoké školy manažerské ve Varšavě při rovněž spolupráce se společenským okolím, zejména:

- podpora odborných znalostí státní a veřejné správy,
- podpora vývoje obyvatelské společnosti,
- přispět k vývoji regionu a kraje,
- utváření a vývoj polského jazyka a polské kultury.

Podrobné úkoly školy jsou:

- 1) vzdělávání vysoce kvalifikovaného personálu, který je vybaven znalostmi, dovednostmi, postoji přizpůsobenými k potřebám současného, dynamicky se měnícího trhu práce,
- 2) otevřenost na spolupráci s jinými obdobnými subjekty ve státě a v zahraničí,
- 3) vědecká, vědecko-vývojová a realizovatelná činnost, vedoucí k integraci pracovníků se studenty,
- 4) vzdělávání a programování vědeckého personálu.

Kromě vyjmenovaných základních úkolů školy patří:

- 1) vedení různorodé formy spolupráce rovněž v mezinárodním rozměru se školami, vědeckými a výzkumnými institucemi a jinými vzdělávacími subjekty, kterých cílem je zejména: propagace studentů a absolventů, získávání jejich zkušenosti v oblasti vedených školou studijních oborů a rozvoj vědecké-didaktického personálu školy; škola vlastní vhodné smlouvy určující obsah a způsob spolupráce,
- 2) vedení gymnázií vytvořeného v souladu se zvláštními předpisy,
- 3) organizace postgraduálního studia, kurzů, konferencí, symposií, seminářů, vědecko-školitelských setkání atp.,
- 4) vedení činností, kterých cílem je propagace studentů a absolventů a pomoc při získávání různých forem činnosti,
- 5) vedení publikační činnosti, zejména v oblasti vědecko-didaktické a propagátorské,
- 6) spolupráce s trhem podniků a neziskových organizací, zejména v rámci studentských praxí.

Škola dohlíží nebo přímo vede, v rámci povinných předpisů, vyhrazenou hospodářskou činnost a společenskou a výchovnou činnost.

Tato činnost musí umožňovat studentům získat vhodnou praxi za účelem obohacení, upevnění a zachování získané ve škole znalostí, a zejména utváření dovedností účinného využití.

Škola realizuje své úkoly díky:

- 1) vedení studia I. a II. stupně,
nebo jednotné magisterské studium,
- 2) vedení postgraduálního studia nebo jiných forem vzdělávání a zdokonalování, a také bude vyhledávat nové originální formy realizace výše uvedených úkolů.

Strategickým cílem Vysoké školy Manažerské ve Varšavě je zvyšování kvality ve třech oblastech tj.:

- vzdělávání,
- vědeckého výzkumu
a
- vztahů se společenským a hospodářským okolím.

Cílem školy je směřovat k získání do 2017:

- výsadu k udělování doktorského stupně v oboru veřejná správa, pedagogika, právo, mezinárodní vztahy a management,
- možnosti vzdělávání v jednotlivých oborech v cizích jazycích, mimo jiné v anglickém jazyce,
- možnosti spuštění vzdělávání na dálku,
- zesílení mezinárodní spolupráce zároveň v oblasti výměny studentů, vědecko-didaktického personálu, jako i vedení vědeckého výzkumu,
- zesílení prací spojených s oblastí aplikování o strukturální fondy a granty,
- získání bodů v rámci parametrického hodnocení pro fakultní a školní publikace.

Vysoká škola manažerská ve Varšavě vlastní moderní, adekvátní k didaktickým a vědeckým úkolům materiální bázi a moderní výzkumné vybavení.

Přihlédneme-li ke změně, jako k charakteristické vlastnosti současného světa v tom na pracovním trhu, Vysoká škola manažerská ve Varšavě zabezpečí studenta během vzdělávacího cyklu ve dovednosti řízení sama sebe. Díky této vlastnosti získává možnosti a znalosti k řízení jinými osobami. Tento způsob tvoření vzdělávacího procesu školy se stává charakteristickou vlastností absolventa VSM ve Varšavě mezi absolventy jiných škol. Současně určuje návaznost k tradici školy, která zahajuje svou vzdělávací činnost student v oboru *management*.

III. PODMÍNKY STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU VÝVOJE VYSOKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ

3.1. Činitelé podporující a zpomalující rozvoj

3.1.1. Analýza prostředí VSM ve Varšavě

Demografická prognóza předpokládá, že do 2014 roku bude klesat počet potenciálních kandidátů ke studiu na I. stupni (bakalář a inženýr) nebo jednotné magisterské studium, v dalších letech nastoupí navýšení a v 2020 roce dosáhnou úrovně z 2010 roku. Počet potenciálních studentů ke studiu II. stupně je v současné chvíli vyšší než výše uvedené, ovšem pokles bude znatelný v následujících letech, avšak opětovný nárůst – změna trendů – bude zaznamenána v letech 2018-2019.

Demografická prognóza pro Polsko v letech 2005 – 2020 ročníků 19 – 25 (celkem mužů i žen) – dle GUS (v absolutních číslech).

Rok	Věk v letech							celkem
	19	20	21	22	23	24	25	
2005	612313	651813	672916	689446	672242	640763	654750	4594243
2006	584504	611196	650654	671685	688139	671083	639858	4517119
2007	568587	583421	610081	649440	670401	686964	670175	4439069
2008	544750	567522	582331	608909	648177	669244	686041	4306974
2009	528073	543710	566454	581186	607690	647052	668345	4142510
2010	528896	527050	542655	565335	579992	606599	646183	3996710
2011	497664	527871	526024	541555	564154	578923	605763	3841954
2012	477753	496668	526849	524939	540410	563112	578113	3707844
2013	465566	476791	495680	525765	523804	539381	562326	3589313
2014	419114	464605	475826	494626	524642	522793	538611	3440217
2015	420154	418198	463661	474798	493537	523648	522039	3316035
2016	437231	419231	417283	462645	473721	492571	522901	3225583
2017	455139	436312	418316	416309	461576	472772	491854	3152278
2018	473550	454216	435396	417345	415273	460632	472074	3128486
2019	485770	472608	453283	434408	416315	414376	459946	3136706
2020	504637	484822	471665	452299	433376	415417	413731	3175947

Pokles počtu potenciálních kandidátů se bude týkat nejbližších tří akademických let. V následujících letech tento počet bude růst, opět při snižujícím se zájmu na trhu vzdělávacích služeb na úrovni vysokoškolského studia, předpokládá se značný nárůst počtu studentů, což vyplývá z aritmetických prognóz. Počet neveřejných škol se postupně zmenšuje, mimo přihlídnutí k procesu tvoření na jejich místo nových vysokých škol, nepřísluší se očekávat jejich dynamický vývoj, současně v oblasti počtu škol, studentů a studijních oborů.

3.2. Analýza potenciálu VSM ve Varšavě

3.2.1. Prestiž VSM ve Varšavě

Škola po mnoha let je ceněná a oceňována v mnoha umístění polských vysokých škol. K důležitějším úspěchům musíme započítat získané:

- sošky Mazowieckiego Orła Podnikání, předaného Svazem zaměstnavatelů Varšavy – 2003
- titul Mazowiecká firma roku – 2003 – 2004
- evropská medaile předávaná Business Centre Club, dominující části školou vedených oborů (mj. *Management a marketing* – 2005, *Informatika* – 2006, *Veřejná správa* – 2007, *Právo* – 2008, *Mezinárodní vztahy* – 2009, *Pedagogika* – 2010, *Management* – 2011)
- titul „Pozitivec roku“ – 2008
- titul „Důvěryhodná škola“ – v letech 2007/08 a 2008/09,
- titul „Solidní Firma“ - 2004

V 2009 roce škola byla oceněná cenou Europrodukt za organizaci „Univerzity III. věku“.

V letech 2009 – 2010 škola dva krát obdržela titul Leader programu propagace vývoje podnikání. V posledních letech škola několikrát byla oceněna přes Person Language Tests Central European, jako nejlepší centrum zkoušení anglického jazyka. V 2011 zakladatel – čestný rektor byl oceněn Úřadem části Varšava Praha – Sever oceněním Floriana v VI. edici floriánského trhu za angažmá ve vývoji části Varšavy. V lednu 2012 VSM ve Varšavě a zakladatel – čestný rektor VSM ve Varšavě prof. dr Stanisław Dawidziuk obdrželi nominaci Business Centre Club na Zlatou sošku leadera polského byznysu 2011.

VSM ve Varšavě je vnímána jako jistý zaměstnavatel, důkazem je značný počet žádosti o zaměstnání ve VSM, díky čemuž škola nyní disponuje vysoce kvalifikovaným personálem, zejména vědecko-didaktickým.

3.2.2. Studium I. stupně

V průběhu sedmnácti let škola obdržela povolení k vedení deseti vzdělávacích oborů, co v značném stupni oživuje nabídku pro kandidáty ke studiu, zároveň zaručuje stabilizaci fungování školy dokonce i v případě možného snížení náboru na daný obor v daném roce, vyplývající z demografických prognóz.

3.2.3. Studium II. stupně

Povolení na studia II. stupně ve čtyřech oborech vedených ve škole, tj. veřejná správa, pedagogika, mezinárodní vztahy, management podporuje atraktivitu vzdělávání na škole. Zároveň zvyšuje úroveň stabilizace školy, což tvoří absolventi studia I. stupně vedeného školou a přílivem absolventů jiných škol.

Předpokládaný proces snižování počtu škol, který pramení z demografických prognóz, což může představovat pro VSM ve Varšavě možnost získání studentů z likvidovaných škol.

3.2.4. Postgraduální studium a jiné zdokonalující a vzdělávací formy

Vůči změnám následujících na trhu práce zaznamenává se důležitý nárůst zájmu zdokonalujícím a vzdělávacími formami. Tyto formy mohou být pro školu jednou z metod kompenzace efektu demografického poklesu. Proto také VSM ve Varšavě zintenzivnila činnosti v tomto rámci. V rámci vlastněných povolení škola připravila obsáhlou nabídku zdokonalujících a vzdělávacích forem. Zejména zajímavé řešení pro studenty postgraduálního studia a kurzů jsou formy zdokonalování financované ze strukturálních fondů. Jejich účast je v tomto případě bezplatná. Škola zintenzivňuje činnosti v oblasti získávání prostředků z evropské unie, čehož důkazem je mj.:

- postgraduální studium na tři semestry na základě zakázky Krajského úřadu práce (realizované od května 2011)
- postgraduální studium v oblasti pedagogiky (realizované od října 2011).

3.2.5. Vědecko-výzkumné práce

Vědecko-výzkumná práce VSM ve Varšavě je realizována díky vlastním prostředkům školy, granty státní správy a samosprávy, Národního centrum vědy v Krakově. Důležité místo ve vědecko-výzkumné oblasti tvoří vydavatelská činnost. Škola disponuje vlastním vydavatelstvím umožňuje publikování vědeckému a vědecko-didaktickému personálu. Mimo jiné, VSM ve Varšavě vlastní svůj vlastní časopis *Technické postupy zpracování potravinářského průmyslu*, kterému bylo uděleno 6 bodů.

Mimo jiné, škola vlastní školní časopis *„Věda. Hospodářství. Společnost“* a 5 fakultních časopisů: *„Sociální studie“*, *„Management. Teorie a praxe“*, *„Právní studia a veřejná správa“*, *„Informační studia“*. Fakulta VSM ve Varšavě v Ciechanowie vlastní rovněž fakultní časopis s názvem *„Vědecký ročník fakulta managementu v Ciechanowie“* (2 body). Škola vyvíjí úsilí, aby výše uvedené časopisy rovněž obdržely body nezbytné pro parametrizační hodnocení. Mimo jiné, publikuje časopis *„Studentské vědecké fórum“*.

3.2.6. Úlohy a úkoly marketingového oddělení VSM

Změny zásad fungování vzdělávacího trhu, nárůst počtu neveřejných škol a vývoje konkurence, a rovněž i šíření znalostí o přínosech vzdělávání a kulturní změny, spočívající na větší vzdělávací a školící orientaci společnosti způsobily nárůst zájmu marketingem ve vysokém školství. Procesy výměny jsou rovněž základem vzdělávacího marketingu. Nadměrná specializace vytváří potřebu výměny dosavadních oborů na jiné, očekávané

hospodářstvím a společnostmi. Aby výměna vznikla, musí existovat dvě strany, které projevují připravenost i chuť jejího provedení. Výměna musí uspokojit obě strany. Cílem marketingu je zjednodušení a urychlit tento proces. Jednou z klíčových marketingových zásad je vedení činností takovým způsobem, aby klient pocítil satisfakci, a škola obdržela zisk v dlouhém období. Z přinášení klientům satisfakce vyplývá základní zásada marketingu určená, jako organizování na potřebách klientů. Uspokojování těchto potřeb je základní marketingovou činností. Kdy potřeby se mění, musí také modifikovat služby. Mimo jiné je činěno úsilí, aby dle možností předpokládat tržní změny. Koordinace marketingové činnosti ve škole je další důležitá marketingová zásada. Marketingové oddělení musí spolupracovat s jinými organizační složkami, musí být zapojen do organizační struktury školy. Marketing je nejen vnější orientace, ale také uvnitř organizace. Marketingová orientace musí být částí činnosti školy, a neprojevuje se ve formě jednorázových akcí. Vedení stále observace a konkurence a klientů a reagování na změny prováděné na trhu zaručuje pravidelný rozvoj. Marketing není taktickým instrumentem, ale klíčem zaručujícím dlouhodobý přínos školy ve vzdělávací činnosti.

3.2.7. Restrukturalizace investičního úvěru

Zvětšení báze didakticko-administrativně-sportovní škola financovala ve větší míře z prostředků pocházejících z investičního úvěru. Z ohledem na změny majitelů v Bance BIŚE S.A. investiční úvěr v 2007 roce byl přenesen do BRE Bank S.A. Po čtyřech letech zadlužení, které následovaly vždy shodně s harmonogramem, škola zaplatila okolo 33% svého závazků. Koncem 2011 roku škola přistoupila k renegociaci podmínek úvěru z pohledu na měnící se hospodářskou a demografickou situaci v Polsku. Očekávaná školou restrukturalizace úvěrových závazků byla dosažená, použité dodatky k úvěrové smlouvě byly podepsány v listopadu 2011. Zavedení této změny dovoluje na další zajištění fungování školy při zajištěné finanční likviditě.

3.2.8. Restrukturalizace nákladů

V souladu s dosavadní restrukturalizace nákladů funkčních objektů a administrace, mimo objektivního růstu cent za služby, materiály, energie, růst platů a daní, náklady byly udrženy na obdobné rovině. Byla vyjednáno snížením nákladů ochrany, úklidu, telefonické obsluhy. Byla vykonána instalace zařízení kompenzující užití reaktivního výkonu k prospěchu aktivního napájení, co snižuje náklady a také byly uzavřeny dohody se skupinou subjektů k negociaci základních sazeb na energii w důsledku čeho značně sníženo náklady. Důsledkem neustálého monitorování struktury nákladů telefonických a internetových služeb, byla provedena optimalizace telefonických tarifů, a také byl změněn hlavní telefonický tarif, a také

byl změněn hlavní operátor internetových služeb, byla získána vyšší propustnost optického propojení s nižšími náklady.

Další změny exploatačních nákladů na udržení místní báze je možné při vzniku investičních nákladů na alternativní energetické zdroje, optimální využití didaktických místností z úhlu ohřevu v zimní sezóně. Je nezbytné předpokládat, že při bezesporu rostoucích cenách energie, tzn. topný olej a kanalizace, všechny úsporné činnosti v tomto rámci mohou způsobit zmírnění růstů nákladů.

3.3. Shrnutí

3.3.1. Činitelé podporující a zpomalující vývoj VSM

Hlavními činiteli omezujícími rozvoj jak VSM, tak i celého polského vysokého školství, jsou demografické změny v polské společnosti (klesající počet osob ve věku 19 – 25), a také zhoršující se ekonomická situace polského hospodářství. Uvedené činitelé jsou velice nebezpečné pro neveřejné školy, když klesá počet potenciálních klientů, a mladé osoby v horší ekonomické situaci i bez perspektivy na trhu práce mohou vybírat vzdělávání na neplaceném denním studiu na veřejných školách a pomáhat si stipendijními prostředky.

Činitelé, které podporují rozvoj VSM jsou v hojnějším počtu. Škola vlastní širokou nabídku studia určenou pro větší skupiny kandidátů ke studiu. O zvláštní pozornost si zaslouží studia II. stupně, kterých nabídka v mnoha neveřejných školách je bezvýznamná. V kroku za studium I. a II. stupně byla rozšířená nabídka postgraduálního studia, kde z roku na rok značka VSM se jeví v lepším světle, zase pozitivně z vnějšího financování postgraduálního studia z prostředků EU podporuje tento efekt. Mimo jiné rovněž také činnosti mají vliv na rostoucí význam (prestiž) VSM na trhu vzdělávacích služeb. Škola dokázala získat prostředky EU i granty také na vedení vědecké činnosti, a také na podporu didaktické základny, nebo také adaptaci starší číste sídla pro potřeby handicapovaných osob. Díky spolupráci s BRE Bankou i využívání vhodných přijatých bankovních produktů zajištěna byl finanční tok, z kterého nedostatkem se potácí mnoho škol. Vývoj podporuje také neustálý monitoring a racionalizace nákladů spojených s fungováním školy.

3.3.2. Předpoklady týkající se počtu studentů

Škola v současné době vidí svou šanci na udržení počtu studentů na předpokládaných rovinách v nejbližších letech v opoře o získané v 2010 povolení k vedení studia II. stupně v oboru Mezinárodní vztahy a Pedagogika. Zkušenosti s vývojem II stupně studia v oboru Veřejná správa přesvědčují, že je to možnost i mimo nijak optimistických demografických prognóz.

Středo roční plánovaný počet studentů v letech 2012-1019. Stav k 30. listopadu 2011.

	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
celkem	<i>5950</i>	<i>5700</i>	<i>5450</i>	<i>5550</i>	<i>5600</i>	<i>5700</i>	<i>5850</i>	<i>5950</i>
I. stupeň (Bc. a ing.)	<i>3500</i>	<i>3300</i>	<i>3100</i>	<i>3200</i>	<i>3300</i>	<i>3400</i>	<i>3600</i>	<i>3750</i>
II. stupeň magistr	<i>2450</i>	<i>2400</i>	<i>2350</i>	<i>2350</i>	<i>2300</i>	<i>2300</i>	<i>2250</i>	<i>2250</i>

IV. ETAPY VÝVOJE VYSOKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ NA OBDOBÍ 2012-2017

OBDOBÍ 2012-2013

OBECNÝ CÍL č. 1

Zavedení reformy vysokého školství vyplývající, ze zákona ze dne 18. března 2011, *o změně zákona Právo o vysokém školství, zákona o stupních a vědeckých titulech a stupních a titulech v umění a v pozdějším znění některých zákonů* (polská Sb. Z. č. 84, položka 455).

DÍLČÍ CÍL č. 1

Vypracování projektů mj.:

- Strategie VSM ve Varšavě,
- Studijní řád,
- Řád autorských práv.

Svolání konsultačních Sborů k jejich zpracování, a také potvrzení výše uvedených právních aktů přes zmocněný orgán školy.

Mimo jiné, opracovat a podat zakladatelem VSM ve Varšavě Statutu vysoké školy.

DÍLČÍ CÍL č. 2

Zavádění Státního kvalifikačního rámce, mimo jiné:

- a) zavedení plánů a vzdělávacích programů na vedených školou vzdělávacích oborech,
- b) provedení analýzy nabídky postgraduálního studia,
 - b1) zpracování plánů a vzdělávacích programů pro uvedenou nabídku,
 - b2) zavedení bodů v ECTS na opracované vzdělávací plány,
 - b3) svolání pod záštitou Zakladatele VSM ve Varšavě Konventu, složeného mj. zaměstnavatelů.

FORMY REALIZACE

Provedení personálem analýzy přizpůsobených do Státního kvalifikačního rámce sylabů, které odevzdala vědecko-didaktický personál v akademickém roce 2011/12.

Svolání sborů na Katedrách k vypracování programů a vzdělávacích plánů v rámci Státního kvalifikačního rámce pro jednotlivé vzdělávací obory.

OBDOBÍ 2012 - 2017

OBECNÝ CÍL č. I

Zkrášlit nabídku vzdělávání.

DÍLČÍ CÍL č. 1

Obdržení možností:

- vzdělávání na III. etapě (doktorské oprávnění)
- vedení studia v cizích jazycích, mimo jiné v anglickém jazyce
- vedení vzdělávání na dálku
- vedení nových vzdělávacích oborů a specializací, v souladu s potřebami trhu práce.

FORMY REALIZACE:

Přehled vědecké-didaktického personálu na konkrétních fakultách z pohledu:

- požadavků mj. zákona ze dne 18. března 2011, *o změně zákona Právo o vysokém školství, zákona o stupních a vědeckých titulech a stupních a titulech v umění a v pozdějším znění některých zákonů* (polská Sb. Z. č. 84, položka 455)

a

- nařízení ze dne 8. srpna 2011 ministra vzdělávání a vysokého školství ve věci *oblastí znalostí, vědeckých oborů a umění a rovněž i vědeckých a uměleckých disciplín*

a

- potřeb školy v oblasti vzdělávání v cizích jazycích, mimo jiné anglického jazyka.

Zaměstnání personálu na základě platných právních předpisů a potřeb školy v oblasti:

- příprava vybraných vzdělávacích oborů pro získání oprávnění k udělování stupně doktora,
- zprovoznění vzdělávání v cizích jazycích, a mimo jiné v anglickém jazyce,
- zprovoznění vzdělávání na dálku,
- zesílit mezinárodní spolupráci jak i v oblasti výměny studentů, vědecko-didaktického personálu, jak i provedení výzkumu, získání grantů ze státních prostředků (mj. Národního centrum vědy) a prostředků Evropské unie.

DÍLČÍ CÍL č. 2

Podpora činnosti školy v oblasti výzkumů, pomocí aktivizace personálů za účelem získávání státních grantů a grantů z Evropské unie a aktivizaci personálu v různých oborech vzdělávání.

OBECNÝ CÍL č. 3

Zdokonalování systému kvality vzdělávání, a mimo jiné svolání Komise senátu ve věci Zdokonalování systému kvality vzdělávání.

FORMY REALIZACE

Zdokonalování:

- systém zdokonalování hodnocení vědecko-didaktického personálu díky ředitelé základních organizačních jednotek,
- systém hospitace přednášek a cvičení,
- systém hodnocení vědecko-didaktického personálu studenty,
- zásad práce personálu.

OBECNÝ CÍL č. 4

Podpora přítomnosti školy v místním, státním a mezinárodním prostředí, díky přehledu personálu z pohledu potřeby školy v oblasti vzdělávání v cizích jazycích, vzdělávání na dálku, opracování žádosti týkajících se státních a unijních projektů.

FORMY REALIZACE

Utvoření týmu vědecko-didaktického personálu, který bude moci realizovat dílčí úkoly vyplývající ze strategie.

V. MONITORING A EVALUACE REALIZACE STRATEGIE VYSOKÉ ŠKOLY MANAŽERSKÉ VE VARŠAVĚ

Nezbytnou částí pro zavádění a realizace mise Vysoké školy manažerské ve Varšavě je vhodný monitorovací systém a evaluace úkolů uvedených ve Strategii.

Z tohoto důvodu systém bude brát na zřetel fungování ve škole subjekty, kterým bylo potvrzeno – v souladu se Stanovami školy – kompetence kontroly tj.:

- ředitelé základních vzdělávacích jednotek,
- ředitelé kateder.

Mimo jiné, v obavě o zajištění vysoké kvality vzdělávání ve škole – na základě Nařízení č. 2/01/2009 Rektora VSM ve Varšavě ze dne 21. ledna 2009 *ve věci realizace Systému kvality vzdělávání ve VSM ve Varšavě* – byla svolána Školská rada pro věci kvality vzdělávání a Fakultní pomocníci pro věci zajišťování kvality vzdělávání.

Ve škole rovněž působí – na základě Nařízení č. 2/12/09 ze dne 21. prosince 2009 – *Sbor zavádějící věci Boloňského procesu ve VSM ve Varšavě*.

V březnu 2012 je naplánované svolání *Komise ve věci zdokonalování systému kvality*, kterému bude svěřen úkol monitorování a evaluace úkolů určených ve Strategii. Ve výsledku svolání výše uvedené komise, budou ukončeny činnosti určené dříve sborům.

VI. ÚČASTNÍCI KONZULTACÍ

Strategie Vysoké školy manažerské ve Varšavě je dokumentem, který stanoví pokračování dosavadní Strategie školy vypracované v 2008 roce, který přihlíží k novým úkolům současného světa, obory které vyžaduje novelizace zákona ze dne 18. března 2011 o změně zákona - *Právo o vysokém školství, zákona o stupních a vědeckých titulech a stupních a titulech v umění a v pozdějším znění některých zákonů* (polská Sb. Z. č. 84, položka 455) a strategie vývoje polského školství, Evropské Unie, Polska a Mazowieckého kraje (o kterých se zmiňujeme v úvodu).

Dokument přihlíží rovněž k předpokladům projektů Strategie fakult, předložených děkany v prosince 2011. Dokument je výsledkem práce Sboru ve věci strategického záměru vývoje Vysoké školy manažerské ve Varšavě, svolaného Nařízením č. 2/02/2012 Rektora VSM ve Varšavě ze dne 24. února 2012 ve složení:

Předseda týmu:

Doc. dr Krzysztof Kawęcki - VSM ve Varšavě

Členové:

Mgr Radosław Dawidziuk	- Kancléř VSM ve Varšavě
Dr Joanna Michalak-Dawidziuk	- Prorektor VSM ve Varšavě
Prof. zw. dr hab. Lidia Białoń	- Manažerské fakulta
Prof. dr hab. Marek Kowalski	- Fakulta Aplikované informatiky a bezpečnostních technik
Prof. zw. dr hab. Karol Poznański	- Fakulta společenských věd
Prof. dr hab. Jan Rusinek	- Fakulta VSM ve Varšavě v Ciechanowie
Prof. dr hab. Edward Szczepanik	- Manažerská fakulta
Doc. dr Grażyna Grabarczyk	- Fakulta práva a veřejné správy
Dr Mirosław Karpiuk	- Fakulta práva a veřejné správy
Mgr Norbert Malec	- Fakulta práva a veřejné správy
Anna Rutkowska	- Předseda studentské samosprávy VSM ve Varšavě

Po vypracování Strategického záměru Vysoké školy manažerské ve Varšavě, předseda Sboru předal dokument Rektorovi školy k dalšímu připomínkování.

Tento dokument je výsledkem společné práce celé Akademické společnosti, a tudíž bude realizován všemi, kteří jsou zapojeni do vývoje Vysoké školy manažerské ve Varšavě.