

**STRATEGIA  
ODDZIAŁU REGIONALNEGO  
TOWARZYSTWA WIEDZY Powszechnej  
w SZCZECINIE  
na lata 2019-2024**

## Spis treści

<b>Charakter nowej strategii</b>	<b>3</b>
<b>1. Diagnoza statyczna (opisowa)</b>	<b>4</b>
1.1. Zakres realizacji strategii OR TWP w Szczecinie 2009-2014	4
1.2. Zasoby kadrowe	12
1.3. Struktura i organizacja	16
1.4. Rynek i produkty	16
<b>2. Diagnoza dynamiczna</b>	<b>21</b>
2.1. Analiza SWOT i wybór strategii globalnych OR TWP w Szczecinie	21
2.2. Wyodrębnienie i opis strategii cząstkowych	24
<b>3. Działania instrumentalne OR TWP w Szczecinie w latach 2014 – 2019</b>	<b>32</b>
<b>4. Działania kierunkowe OR TWP w Szczecinie w latach 2014 – 2019</b>	<b>33</b>
4.1. Działania kierunkowe OR TWP w Szczecinie	33
4.2. Działania kierunkowe WSH TWP w Szczecinie	34
4.3. Działania kierunkowe Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu	34
4.4. Działania kierunkowe Przedszkola „Strefa Malucha”	34
4.5. Działania kierunkowe Ośrodka Kształcenia Ustawicznego <sup>1</sup>	37
<b>Uwagi końcowe</b>	<b>39</b>

---

<sup>1</sup> Ośrodek Kształcenia Ustawicznego (OKU) – cała działalność kursowa realizowana przez OR TWP.

## Wstęp

Konceptualizacja i operacjonalizacja Strategii OR TWP w Szczecinie na lata 2019-2024 jest opracowana w oparciu o zweryfikowane zasady przyjęte w Strategii realizowanej w latach 2014-2019. Zatem proces opracowania strategii powinien uwzględniać ogólne zasady do których należy zaliczyć komplementarność i synergę działań, wynikające z traktowania OR TWP w Szczecinie jako podmiotu biznesowego składającego się z kilku powiązanych ze sobą komponentów działających na silnie zróżnicowanych rynkach. Są nimi Wyższa Szkoła Humanistyczna TWP w Szczecinie, Przedszkole i Żłobek „Wyspa Malucha”, Przedszkole „Strefa Malucha”, Ośrodek Kształcenia Ustawicznego. przyjęte w procesie konceptualizacji zarządzania strategicznego OR TWP w Szczecinie.

Strategia OR TWP w Szczecinie będzie dokumentem syntetycznym, zawierającym opis wdrażanych mechanizmów zarządzania zgodnie z przyjętą dla tego typu dokumentów praktyką. Wskazanie potencjalnych grup docelowych (zarówno w aspekcie badawczym, jak i prakseologicznym) powinno mieć charakter aprioryczny (jedynie na etapie wdrażania), oparty na jakościowej analizie zjawisk i tendencji obserwowalnych w wyznaczonych terytorialnie obszarach działania OR TWP w Szczecinie.

Spójność logiczna proponowanej struktury strategii OR TWP w Szczecinie na lata 2019 - 2024 opiera się na gradacyjnym układzie wnioskowania analitycznego, którego punktem wyjścia jest diagnoza zarówno statyczna (opisowa), jak i dynamiczna (analiza SWOT). Stanowią one asumpt do przyjęcia określonego typu strategii globalnych oraz opracowania mechanizmów zarządzania OR TWP w Szczecinie zgodnie z zasadami przyjętymi na gruncie nauki i praktyki działania biznesowego. W aspekcie przedmiotowym struktura strategii odnosi się do misji TWP zawartej w Statucie OR TWP w Szczecinie. Struktura strategii zawiera odniesienia do działań koncepcyjnych i instrumentalnych służących osiągnięciu na tym etapie jednego globalnego celu, jakim jest rozwój. Spójność semantyczna strategii egzemplifikuje się w przyjęciu jednorodnych rozstrzygnięć znaczeniowych dla głównej terminologii wykorzystanej w strategii. Przyjęto w oparciu o dotychczasowy dorobek naukowy i praktykę działania, następujące znaczenia głównej terminologii:

**Diagnoza statyczna (opisowa)** - opis i analiza zasobów - kadrowych, struktury, organizacji, funkcjonalnych przyporządkowań elementów tworzących OR TWP wraz z oceną;

**Diagnoza dynamiczna** - analiza SWOT wraz z uzasadnieniem wyboru typu strategii globalnej OR TWP w Szczecinie;

**Strategia globalna OR TWP** - dominujące kierunki, zasady i mechanizmy działania OR TWP stwarzające warunki osiągnięcia dwóch głównych celów – przetrwania i rozwoju;

**Strategie cząstkowe** - kierunki, zasady i mechanizmy działania poszczególnych elementów składowych struktury OR TWP w odniesieniu do strategii globalnej;

**Działania kierunkowe OR TWP** - wyznaczone przedmiotowo obszary ekspansywnych działań OR TWP w Szczecinie oparte na czterech zasadach: koherencji, synergii, komplementarności, dywersyfikacji;

**Działania instrumentalne OR TWP** – wyznaczone funkcjonalnie obszary zmian koniecznych do stworzenia warunków zapewniających realizację działań kierunkowych;

**Komponent aplikacyjny:** element strukturalny i funkcjonalny OR TWP (zespół zadaniowy wraz z procedurami), którego zadaniem jest pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania działalności OR TWP;

**Komponent promocyjny:** element strukturalny i funkcjonalny OR TWP (zespół zadaniowy wraz z procedurami), którego zadaniem jest opracowywanie i realizacji strategii marketingowych OR TWP;

## 1. Diagnoza statyczna (opisowa)

### 1.1. Zakres realizacji strategii OR TWP w Szczecinie 2014-2019

Ponieważ proponowana strategia opiera się na dokładnie tych samych zasadach jak Strategia realizowana w latach 2014-2019, podstawowym imperatywem i zarazem punktem wyjścia diagnozy zarówno w wymiarze statycznym jak i dynamicznym jawi się syntetyczne odniesienie do stopnia realizacji strategii 2014-2019.

<b>Działania kierunkowe OR TWP w ujęciu holistycznym wskazane w strategii 2014-2019</b>	
<b>Działanie kierunkowe</b>	<b>Zakres realizacji</b>
1. Realizacja strategii konkurencyjnej w zakresie zachowania się organizacji (koncentracja na wyeliminowaniu słabych stron powiązanych przedmiotowo z szansami (str. 17 Strategii 2014-2019)).	1. Skutecznie i efektywnie wdrożono procedury pozyskiwania zewnętrznych środków finansowania produktów OR TWP (łącznie kwota pozyskanych środków 8.572.018,97. Zwiększono koherentności komponentów organizacyjnych w zakresie realizacji wspólnych projektów dotyczy to zwłaszcza OR TWP i WSH TWP. 2. Nie wdrożono procedur definiowania i penetracji nowych rynków. 3. Pozyskano źródła danych rynkowych głównie dla produktów WSH TWP. 4. Nie opracowano procedur wprowadzania nowych produktów na rynek.
2. Realizacja strategii rozwoju produktu (nowy produkt – dotychczasowy rynek (str. 18 Strategii 2014-2019)).	1. Udoskonalono funkcję niektórych dotychczasowych produktów głównie: Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha”, Przedszkola „Strefa Malucha”. 2. W niewielkim stopniu udało się rozszerzyć linię produktów jedynie w aspekcie produktów edukacyjnych skierowanych do seniorów, pozostałe próby podjęte w tym względzie zakończyły się niepowodzeniem. 3. Nie opracowano i nie wdrożono procedur badań rynkowych na produkty OR TWP

## Strategie cząstkowe OR TWP w Szczecinie

### Strategia WSH TWP w Szczecinie

<p>1. Realizacja strategii konkurencyjnej w zakresie zachowania się organizacji (str. 20).</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analiza SWOT dla WSH TWP w strategii 2014-2019 wskazywała wysokie prawdopodobieństwo konieczności przyjęcia strategii defensywnej rekomendowanej dla przedsiębiorstw, których celem jest jedynie przetrwanie na rynku (WSH TWP była obarczona dużym ryzykiem upadłości). Szybkie wdrożenie założeń realizacyjnych strategii konkurencyjnej pozwoliło uniknąć tego scenariusza.</li><li>2. Wdrożono procedury dalekosiężnego planowania.</li><li>3. Zwiększono nakłady na promocję.</li><li>4. Obniżono wiek kadry naukowo-dydaktycznej.</li><li>5. Przeprowadzono restrukturyzację zatrudnienia.</li><li>6. W niewielkim stopniu zwiększono pozyskiwanie zewnętrznych środków na finansowanie niektórych działań edukacyjnych.</li><li>7. Zmieniono zapisy Statutu WSH TWP, które utrudniały pozyskiwanie środków zewnętrznych.</li><li>8. Zwiększono zaangażowanie i stopień identyfikacji z uczelnią głównie kadry administracyjnej.</li><li>9. Dokonano zmian na stanowiskach kierowniczych w uczelni.</li><li>10. Nie wprowadzono systemu motywacyjnego pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych.</li><li>11. Nie zlikwidowano wysokiej fluktuacji kadry naukowo-dydaktycznej.</li></ol>
<p>2. Realizacja strategii rozwoju produktu, nowy produkt – dotychczasowy rynek (str. 20).</p>	<p>1. Opracowano nową gamę produktów uczelni: Przygotowano wnioski na następujące kierunki:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Administracja I stopnia – 2014 r.;</li><li>- Lingwistyka stosowana I stopnia – 2014 r.;</li><li>- Zarządzanie kryzysem indywidualnym I stopnia – 2014 r.;</li><li>- Bezpieczeństwo i higiena pracy – studia I stopnia inżynierskie – 2015 r.;</li><li>- Kryminologia I stopnia – 2015 r.;</li><li>- Kryminologia II stopnia – 2015 r.;</li><li>- Wydział Zamiejscowy w Koninie, Kryminologia I stopnia – 2016 r.;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praca socjalna II stopnia – 2017.;</li> <li>- Psychologia studia jednolite magisterskie – 2018 r.;</li> <li>- Wydział Zamiejscowy w Zgorzelcu, Kryminologia I stopnia – 2017 r.;</li> <li>- Pedagogika specjalna I stopnia – 2018 r.;</li> <li>- Prawo studia jednolite magisterskie – 2018 r.;</li> <li>- Wydział Zamiejscowy w Zgorzelcu, Pedagogika specjalna I stopnia – 2018 r.;</li> <li>- Wydział Zamiejscowy w Koninie, Pedagogika specjalna I stopnia – 2018 r.;</li> <li>- Zarządzanie I stopnia – 2018 r.;</li> <li>- Obronność i bezpieczeństwo narodowe – 2019.;</li> <li>- Wydział Zamiejscowy w Koninie, Psychologia I stopnia – 2019 r.;</li> <li>- Filia w Białymstoku WSH TWP w Szczecinie, Kryminologia I stopnia – 2019 r.;</li> </ul>
3. Strategia WSH TWP uległa modyfikacji poprzez wdrożenie elementów strategii rozwoju rynku (ekspansja geograficzna rynków dla istniejących rynków (str.16)).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uruchomiono wydział zamiejscowy w Koninie.</li> <li>2. Uruchomiono wydział zamiejscowy w Zgorzelcu.</li> <li>3. Złożono wniosek do MNiSW o zgodę na uruchomienie wydziału zamiejscowego w Białymstoku.</li> </ol>
<b>Strategie Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu</b>	
1. Realizacja strategii agresywnej w zakresie zachowania się organizacji (silna ekspansja i rozwój w oparciu o mocne strony i szanse (str. 22)).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udział w konkursach, przeglądach, olimpiadach, itp. Dzieci z placówki corocznie biorą udział w przeglądach, konkursach, olimpiadach na terenie gminy Kołbaskowo, zdobywając liczne nagrody i wyróżnienia. Niestety nie bierzemy udziału w tego typu przedsięwzięciach na skalę wojewódzką czy ogólnopolską. Ze względów lokalowych nie byliśmy też nigdy organizatorem ww. działań.</li> <li>2. Udział w projektach unijnych. Przedszkole brało udział w 3 projektach, jako pomysłodawca i organizator w ramach realizacji zadania publicznego w zakresie „rozwoju inicjatyw edukacyjnych i budowy społeczeństwa obywatelskiego” (Szczeci moja mała ojczyzna”, „Eko-obywatel” i „Cudze chwalicie, swego nie znacie”) oraz w 1 projekcie transgranicznym w ramach projektu „Pomerania” („Chociaż się różnimy bardzo się lubimy” - z inicjatywy partnerskiego przedszkola z Casekow w Niemczech).</li> <li>3. Różnorodność form współpracy z rodzicami i ich pedagogizacji. Placówka zaproponowała</li> </ol>

	<p>rodzicom wiele innych ciekawych form współpracy, w tym pedagogizację w formie warsztatów i prelekcji (np. „Porozumienie bez przemocy – empatyczna komunikacja z dziećmi”), warsztaty dla rodziców w ramach „Akademii Dobrego Rodzica” czy dla dzieci DUH w WSH TWP w Szczecinie. Niestety te propozycje nie spotkały się z większym zainteresowaniem.</p> <p>4. Przedszkole w swojej pracy uwzględnia indywidualne potrzeby dzieci. Na potrzeby placówki opracowano kilka programów wspierających wychowanków w różnych obszarach, np. „Indywidualny program ćwiczeń kompensacyjno-wychowawczych, program profilaktyczny „Bezpieczny przedszkolak”, program nauki globalnego czytania „Mały odkrywca”, program wstępnej adaptacji dziecka do przedszkola i żłobka, program terapeutyczny dla dzieci nieśmiałych, program profilaktyki logopedycznej „Wesoła gimnastyka buzi i języka”, IPET – indywidualny program edukacyjno-terapeutyczny dla dziecka niepełnosprawnego.</p> <p>5. Organ prowadzący przedszkole – OR TWP w Szczecinie zapewnia swoim pracownikom możliwość podnoszenia kwalifikacji na studiach I, II stopnia oraz studiach podyplomowych, a także możliwość podnoszenia umiejętności na różnego rodzaju warsztatach, kursach, konferencjach, itp. (wszystkie formy dokształcania opłacane są przez TWP w ramach WDN).</p> <p>6. Doskonała baza lokalowa stale modernizowana (m.in. sale, sprzęt multimedialny, zabawki, kuchnia). W 2018 r. przeprowadzono gruntowną modernizację znacznej części placu zabaw wraz z położeniem specjalnej, bezpiecznej nawierzchni i nowych konstrukcji ogrodowych do zabaw dla dzieci. Planowana jest jeszcze modernizacja pozostałej części placu zabaw w kolejnych latach.</p> <p>7. Organizowanie i udział w akcjach promujących przedszkole.</p> <p>8. Organizowane są różnego rodzaju badania ewaluacyjne, których celem jest identyfikacja potrzeb i oczekiwań rodziców.</p>
--	--

## Strategie Ośrodka Kształcenia Ustawicznego OR TWP w Szczecinie

1. Realizacja strategii agresywnej w zakresie zachowania się organizacji (silna ekspansja i rozwój w oparciu o mocne strony i szanse (str. 22)).

1. OKU TWP nawiązało współpracę z wieloma konsultantami merytorycznymi, którzy opiniują tworzenie i wprowadzanie na rynek nowych produktów w najważniejszych obszarach tematycznych.
2. Nie zrealizowano w zakresie konkretnych rozwiązań systemowych.
3. W 2016 roku stworzono procedurę „Projektowanie kursu”, której głównym celem było doprecyzowanie i ujednoczenie procedury wewnętrznego postępowania przy projektowaniu i organizacji kursów z wolnego naboru. Procedura została wdrożona do Systemu Jakości ISO.
4. Nie stworzono procedury pozyskiwania danych rynkowych, jednakże sam proces badania rynku szkoleń oraz konkurencji jest realizowany z minimalną częstotliwością raz na kwartał.
5. Brak możliwości zwiększenia budżetu na promocję ze środków własnych.
6. Harmonogram promocji zawiera szereg niezbędnych działań internetowych, nisko kosztowych, stanowiących współczesne „must have” dostosowane do bieżących trendów i mody wśród potencjalnych klientów, czyli przede wszystkim media społecznościowe.
7. Wiele działań marketingowo-promocyjnych jest realizowanych ze środków unijnych, przy okazji promocji realizowanych projektów, finansowanych głównie ze środków UE
8. TWP podejmuje się również projektów z dotacji, czyli co do istoty niedochodowych, ale realizowanych głównie w celu wsparcia działań promocyjnych.
9. OKU TWP posiada również dodatkowe środki na promocje kursów komputerowych, wynikające z umowy zawartej z PTI.
10. Ustalenie stałe działania promocyjne wśród studentów (plakaty i informacje w budynkach uczelni, informacje o kursach w gazetce uczelnianej „Zjazdownik”, informowanie o zniżkach dla studentów)
11. Wyznaczono osoby odpowiedzialne za realizację ww. działań oraz wprowadzenie tych działań, jako regularne, każdorazowo przy promocji poszczególnych szkoleń.
12. Nie opracowano koncepcji agresywnej kampanii wśród kontrahentów.



	<p>13. Przeanalizowano problem z osobą zajmującą się promocją OR TWP oraz odbyły się rozmowy z firmą, której OR TWP zleca ww. zadanie.</p> <p>14. Słabą stroną wyeliminowano poprzez zastosowanie systemu reklamowego Google Ads oraz dodawano liczne ogłoszenia o ofercie edukacyjnej TWP na wielu portalach ogłoszeniowych dokonywano wpisów na forach internetowych, dzięki czemu strona WWW jest wyżej pozycjonowana. Dodatkowo uaktualniano wpisy w artykułach zawartych na stronie WWW w celu podniesienia jej „atrakcyjności” w świecie Google</p> <p>15. Dokonano zmian na stronie internetowej, w efekcie czego powstała nowa i nowocześniejsza jej odsłona.</p> <p>16. OKU TWP stale pozyskuje nowych wykładowców poprzez kampanię w terenie (ogłoszenia w prasie i Internecie, wcześniejsze budżetowanie ww. działań). Pozyskano nową kadrę spoza miasta Szczecin, jednak ze względu na ciągle zmieniającą się ofertę OKU jest potrzeba ciągłego pozyskiwania nowych specjalistów.</p> <p>17. Stworzono bazę adresową sal szkoleniowych w Koszalinie i zrealizowano w tym mieście szkolenia finansowane z Grantów Kuratora Oświaty w Szczecinie.</p> <p>18. Brak bardziej obszernej listy dostępnych sal z woj. zachodniopomorskiego oraz woj. ościennych.</p> <p>19. Nie stworzono nowych podmarek.</p> <p>20. Unowocześniono i ocieplono wizerunek firmy poprzez remont i wymianę mebli w sekretariacie. Wpłynęło to znacząco na wizerunek firmy na etapie pierwszego kontaktu z klientem. Wymieniono również wystrój okien – firany zastąpiono nowoczesnymi roletami pionowymi w jasnym kolorze.</p> <p>21. Prowadzone są rozmowy na temat opracowania nowoczesnej strony internetowej</p> <p>22. Dostosowano również materiały promocyjne, które stały się ciekawsze graficznie, przez co bardziej przyciągają uwagę klienta.</p> <p>23. Nie dokonano szczegółowej analizy zapotrzebowania na poszczególne kursy w</p>
--	---

<p>2. Realizacja strategii rozwoju rynku (dotychczasowy produkt – nowy rynek).</p>	<p>formie e-learningu, nie stworzono takiej oferty.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przeanalizowano oferty OKU, które były atrakcyjne. Zdefiniowano słabe punkty ofert (program, kadra, cena, terminy zajęć). Na podstawie wniosków z analizy dokonano modyfikacji „słabych” elementów i włączono je ponownie do oferty. W większości przypadków słabym punktem była cena oraz kadra, która przestała angażować się w zlecane zadania.</li> <li>2. W celu poprawy jakości szkoleń wprowadzono przerwy kawowe, zarówno w przypadku szkoleń otwartych jak i zamkniętych (dotychczas jest to praktykowane w OKU tylko w przypadku szkoleń realizowanych na zlecenie kontrahenta i na wyraźne jego życzenie).</li> <li>3. Nie stworzono żadnej podmarki w ramach działalności OKU.</li> <li>4. W kilku przypadkach zmieniono nazwę usługi na bardziej modną i przyswajalną, aby zachęcić klientów do skorzystania z oferty.</li> <li>5. Oferta OKU TWP została dostosowana do zmieniających się przepisów prawnych. W ofercie pojawiły się np. szkolenia dotyczące zmian przepisów w związku z wprowadzeniem RODO, czy też ze zmianą przepisów w zakresie elektronicznej zamówień publicznych.</li> <li>6. Specjaliści ds. szkoleń OKU TWP na bieżąco analizują trendy szkoleniowe na rynku, badając konkurencję oraz pozyskując informacje z ankiet uczestników szkoleń. Na podstawie takiej analizy, do oferty zostały włączone szkolenia graficzne dla fotografów, szkolenia na animatorów czasu wolnego, plan daltoński.</li> <li>7. W dalszym ciągu OKU nie realizuje szkoleń w formie e-learningowej oraz w formie mieszanej (tzw. blended learning), czyli tradycyjnej i e-learningowej. Możliwości i rynek tego typu szkoleń nie zostały szczegółowo zbadane.</li> <li>8. W analizowanym okresie OKU wygrało wiele przetargów, co pozwoliło na realizację usług na terenie całego województwa. Efektem tych działań jest podjęcie stałej współpracy komercyjnej z niektórymi instytucjami spoza Szczecina.</li> <li>9. Od kilku lat są już czynione próby realizacji</li> </ol>
--	---

	<p>szkoleń poza Szczecinem, jednak niewątpliwie ten obszar wymaga wzmocnienia i dalszych, ofensywnych i agresywnych działań (w tym promocyjnych).</p> <p>10. W ostatnich latach, dzięki skutecznej promocji, zwiększyła się również ilość uczestników spoza miasta Szczecin. Coraz częściej uczestnikami kursów mieszkańcy: Polic, Stargardu, Pyrzyc, Gryfina, Goleniowa, a nawet z bardziej odległych obszarów.</p> <p>11. Działanie zrealizowano poprzez wygrane przetargi. Pozwoliło to dotrzeć do instytucji, z którymi OKU dotychczas nie współpracowało.</p> <p>12. Nie została dokonana analiza potrzeb przedsiębiorców w zakresie tematyki szkoleń „szytych na miarę” np. w formie bezpłatnego badania luk kompetencyjnych pracowników danej firmy.</p>
--	---

### Realizacja strategii OR TWP w Szczecinie 2014-2019 – synteza

Ponieważ szczegółowe ustalenia dotyczące stopnia realizacji strategii globalnych i częściowych OR TWP zostały już poczynione, niniejsze podsumowanie przyjmie formę syntetycznych wniosków, których celem będzie wskazanie głównych osiągnięć i niepowodzeń w realizacji strategii.

1. Można przyjąć, że zdecydowana większość celów i efektów założonych w strategii 2014-2019 została osiągnięta. Zdecydowanie wzmocniono zakres i skalę pozyskiwania przez OR TWP środków zewnętrznych finansujących działalność statutową Oddziału wraz z jego komponentami. Zwiększono także koherentność całości organizacji OR TWP zwłaszcza jeśli chodzi o realizację wspólnych projektów OR TWP i WSH TWP. Udoskonalono zdecydowanie sporą część produktów OKU oraz Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha”. Zgodnie z przyjętymi celami strategii uruchomiono z powodzeniem nowy komponent organizacyjny Oddziału – Przedszkole „Strefa Malucha”. Wysoka dynamika zmian wprowadzanych w WSH TWP pozwoliła na wdrożenie całej gamy nowych produktów uczelni, co więcej w trakcie realizacji strategii opracowanej dla WSH TWP pojawiła się możliwość jej modyfikacji poprzez wdrożenie elementów strategii rozwoju rynku (ekspansja geograficzna rynków). Uruchomiono dwa Wydziały Zamiejscowe, a aktualnie trwa procedura uzyskiwania zgody MNiSW na uruchomienie Wydziału Zamiejscowego w Białymstoku. Ogromnym sukcesem OR TWP jest utrzymanie i wzmocnienie wysokiej pozycji rynkowej Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha”, która to była zagrożona przez działania konkurencji. Do tego rodzaju sukcesów zaliczyć należy utrzymanie i znaczące wzmocnienie pozycji WSH TWP, która była w istocie rzeczy zagrożona upadłością. Reorganizacja organizacyjna, personalna ale także ofertowa OKU, pozwoliły na ekspansję terytorialną w zakresie dotychczasowych oraz nowych produktów.
2. Największym niepowodzeniem w realizacji Strategii 2014-2019 okazuje się być niezrealizowanie jednego z działań kierunkowych – jakim było uzupełnienie oferty OR TWP w układzie linearnym jego produktów. Nie uruchomiono bowiem szkoły podstawowej, szkoły zawodowej oraz nie opracowano i nie wdrożono segmentu produktów w kategorii „Seniorzy”. Wprawdzie

zrealizowano kilka działań edukacyjnych skierowanych do seniorów, jednak nie rozpoczęto działań zmierzających do wprowadzenia produktu „opieka nad Seniorami”. Wydaje się, że głównym powodem tych niepowodzeń były dynamicznie zmieniające się uwarunkowania formalno-prawne, szczególnie w zakresie edukacji dzieci i młodzieży oraz opieki nad osobami starszymi. Zatem przyczyny braku realizacji tego działania kierunkowego są umiejscowione w otoczeniu zewnętrznym OR TWP, nie zaś w jego dysfunkcji organizacyjnej.

## 1.2. Zasoby kadrowe

<b>Zasoby kadrowe OR TWP</b>	
<b>Imię i nazwisko</b>	<b>Zajmowane stanowisko/funkcja</b>
mgr Joanna Golczyk	Dyrektor
mgr Małgorzata Kaśnicka	Z-ca dyrektora, Główna księgowa
dr Anna Oleszak	Z-ca dyrektora
mgr Agnieszka Żyszkiewicz	Dyrektor OKU
mgr Helena Borowska	specjalista
mgr Marta Drewniok	specjalista ds. pozyskiwania środków ze źródeł unijnych i krajowych
mgr Barbara Kuza	specjalista ds. pozyskiwania środków ze źródeł unijnych i krajowych
mgr Katarzyna Ufniarz	specjalista ds. promocji
mgr Mirosława Kopka	specjalista ds. kadrowo-finansowych
mgr Izabela Sawka	specjalista ds. szkoleń
mgr Maciej Stachowski	specjalista ds. szkoleń
mgr Bartosz Sawiński	specjalista ds. szkoleń
mgr Krystyna Czarnecka	księgowa

<b>Zasoby kadrowe WSH TWP</b>	
<b>Imię i nazwisko</b>	<b>Zajmowane stanowisko/funkcja</b>
dr Waldemar Urbanik	Rektor
dr Cezary Hendryk	Prorektor
dr Grażyna Leśniewska	Dziekan Wydziału Nauk Społecznych
dr Barbara Popiel	Dziekan Wydziału Nauk Stosowanych
mgr Aneta Szostak-Sulewska	Dziekan Wydziału Zamiejscowego w Zgorzelcu
mgr Krzysztof Kupiński	Dziekan Wydziału Zamiejscowego w Koninie
mgr Joanna Golczyk	Kanclerz
mgr Małgorzata Kaśnicka	Kwestor
prof. dr hab. Franciszek Bereźnicki	profesor zwyczajny
prof. dr hab. Robert Woźniak	profesor zwyczajny
prof. dr hab. Irena Machaj	profesor zwyczajny
prof. dr hab. Kazimierz Kozłowski	profesor zwyczajny
dr hab. Alla Matuszak	profesor nadzwyczajny
dr hab. Wiesław Kubielski	profesor nadzwyczajny
dr Dariusz Buksik	adiunkt
dr Sebastian Kaniewski	adiunkt
dr Błażej Karwat	adiunkt

dr Elżbieta Kasprzak	adiunkt
dr Iwona Korpaczewska-Piskorz	adiunkt
dr Maria Kurek	adiunkt
dr Wiktor Moś	adiunkt
dr inż. Wojciech Oleszak	adiunkt
dr Anna Oleszak	adiunkt
dr Barbara Popiel	adiunkt
dr Alina Tomaszewska	Adiunkt, Dyrektor Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli
dr Marek Waszkowiak	adiunkt
dr Marek Woś	adiunkt
dr Jolanta Wróbel	adiunkt
dr Dorota Zbisławska	adiunkt
mgr Teresa Lipko	asystent
mgr Andrzej Maciaszek	asystent
mgr Przemysław Mazek	asystent
mgr Piotr Słomski	asystent
mgr Agnieszka Żwieretło	Dyrektor biura Rektora
mgr Moniak Urbanik-Pająk	Kierownik biura Prorektora
Barbara Pick	Kierownik biura Dziekanów
mgr Julita Adamowicz	Kierownik Centrum Obsługi Studenta do spraw studiów I i II stopnia
Inż. Dorota Palicka	Kierownik Centrum Obsługi Studenta do spraw studiów I i II stopnia
mgr Sławomir Klepacki	Kierownik administracyjno-gospodarczy
Jan Finfando	Pracownik gospodarczy
mgr Marek Hajdukiewicz	Specjalista ds. informatycznych
mgr Anna Skotarczak	Dyrektor biblioteki
mgr Marta Musiej	Z-ca dyrektora biblioteki
mgr Marcin Zieliński	Administrator sieci
mgr Janina Rosiak	Z-ca dyrektora Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli

### **Zasoby kadrowe Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha”**

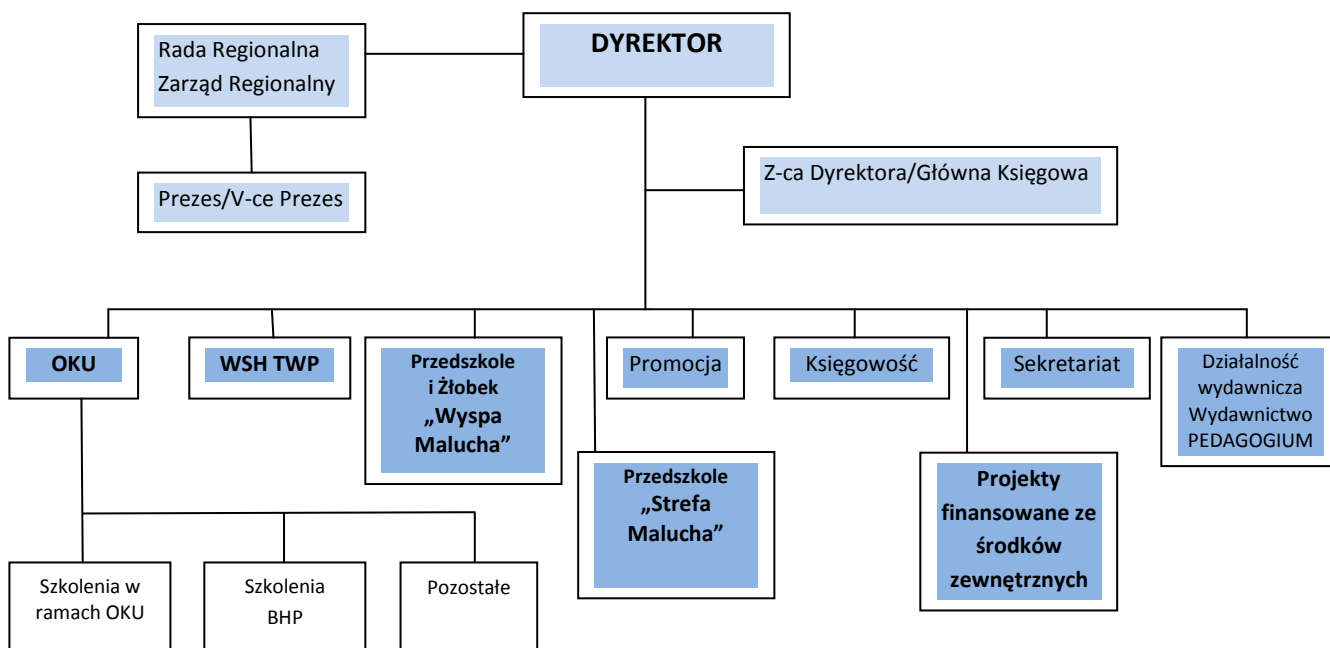
<b>Imię i nazwisko</b>	<b>Zajmowane stanowisko/funkcja</b>
mgr Joanna Macuk	Dyrektor przedszkola
mgr Barbara Labun	Nauczyciel/wicedyrektor
mgr Karolina Kopeć	Nauczyciel
mgr Sylwia Daniluk	Nauczyciel wspomagający dziecko niepełnosprawne
mgr Kinga Paluch	Nauczyciel

mgr Monika Wierzińska-Popik	Nauczyciel języka niemieckiego
Aleksandra Halińska	Nauczyciel
mgr Natalia Bruchajzer	Nauczyciel
mgr Anna Radecka	Nauczyciel języka angielskiego
mgr Ewa Glinka	Nauczyciel
mgr Joanna Sobkowiak	Nauczyciel języka angielskiego
mgr Barbara Gabruś	Nauczyciel
Agnieszka Kędzierska	Opiekunka dziecięca, położna
mgr Katarzyna Kurowska-Sirant	Nauczyciel (obecnie na urlopie macierzyńskim)
Przemysław Raczyński	Kierownik administracyjno-gospodarczy
Emilia Wołoszyn	Pracownik obsługi przedszkola
Marzena Wyroślak	Pracownik obsługi przedszkola
Paulina Peczyńska	Pracownik obsługi przedszkola
Ewa Kaczyńska	Pracownik obsługi przedszkola (obecnie na świadczeniu rehabilitacyjnym)
Renata Majewska	Kucharz
Katarzyna Pakuła	Kucharz

<b>Zasoby kadrowe Przedszkola „Strefa Malucha”</b>	
<b>Imię i nazwisko</b>	<b>Zajmowane stanowisko/funkcja</b>
Anna Połoncarz	Dyrektor przedszkola
Alicja Harasimowicz	Nauczyciel
Joanna Narkiewicz	Nauczyciel
Marika Piórkowska	Nauczyciel
Jolanta Sawicka	Nauczyciel (urlop macierzyński)
Beata Szopa	Nauczyciel (urlop macierzyński)

Klaudia Klepajczuk	Pomoc nauczyciela
Karolina Kołaczyńska	Pracownik obsługi przedszkola
Katarzyna Wajs	Pracownik obsługi przedszkola

### 1.3. Struktura i organizacja



Schemat struktury organizacyjnej OR TWP w Szczecinie

Struktura organizacyjna OR TWP w Szczecinie, nie zmieniła się zasadniczo w ciągu minionych pięciu lat. Posiada pionowy, zhierarchizowany i scentralizowany charakter w aspekcie organizacyjnym. Natomiast w aspekcie funkcjonalnym, można stwierdzić, że koherentność organizacji OR TWP uległa zwiększeniu, zgodnie z założeniami Strategii 2014-2019. Obecnie struktura organizacyjna OR TWP składa się z czterech komponentów organizacyjnych i dochodowych OR TWP. Są nimi Wyższa Szkoła Humanistyczna TWP (WSH TWP), Przedszkole i Żłobek „Wyspa Malucha”, Przedszkole „Strefa Malucha” oraz Ośrodek Kształcenia Ustawicznego (OKU).

### 1.4. Rynek i produkty

Produkty i rynek WSH TWP – Analiza trendów

	Rynek (terytorialnie)	Rok akademicki				
		2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Studia podyplomowe	Szczecin	290	305	415	366	812
	Bydgoszcz	51	92	81	73	44
	Gorzów Wlkp.	21	-	-	-	-
	Gryfino	30	30	-	-	-
	Radom	-	-	13	93	106
	Toruń	19	-	-	-	-



	Zgorzelec	50	72	99	75	80
	Suma:	<b>461</b>	<b>499</b>	<b>608</b>	<b>607</b>	<b>1042</b>

Analiza trendów WSH TWP w kategorii studiów podyplomowych pokazuje po raz kolejny, że jest to najbardziej dynamicznie rozwijający się produkt WSH TWP. Wzrost liczby klientów dla tego produktu w latach 2014-2019 wynosi 126%. Obniżył się natomiast udział klientów tego produktu z ośrodków zamiejscowych w stosunku do ogólnej liczby słuchaczy. W 2014 roku wynosił on 39%, obecnie jest to 22 %.

### Produkty i rynek WSH TWP – Analiza udziału w rynku

Uczelnie (kształcące w obszarach nauk społecznych i humanistycznych)	Ogółem wszyscy studenci uczelni	Kierunek i poziom studiów	Aktualne produkty WSH TWP	
			stacjonarni	niestacjonarni
WSH TWP	652	Pedagogika I stopnia	0	86
		Pedagogika II stopnia	0	77
		Praca socjalna II stopnia	0	16
		BHiP studia I stopnia inżynierskie	0	46
		Kryminologia I stopnia	37	66
		Kryminologia II stopnia	0	58
		Psychologia jednolite studia magisterskie	44	156
		Kryminologia I stopnia	0	44
		Pedagogika specjalna I stopnia	0	4
		Kryminologia I stopnia	0	18
Wydział Zamiejscowy w Koninie WSH TWP				
Wydział Zamiejscowy w Zgorzelcu WSH TWP				
Uniwersytet Szczeciński	12759	Pedagogika I stopnia	366	70
		Pedagogika II stopnia	192	130
		Psychologia	413	7
		Zarządzanie I stopnia	253	83
		Prawo jednolite magisterskie	1130	317
		Praca socjalna II stopnia	23	brak
		Bezpieczeństwo narodowe	247	74

		Bezpieczeństwo wewnętrzne	258	98
Szczecińska Szkoła Wyższa Collegium Balticum	1049	Pedagogika I stopnia	brak	180
		Pedagogika II stopnia	brak	270
		Bezpieczeństwo wewnętrzne I stopnia	brak	269
Zachodniopomorska Szkoła Biznesu	1110	Pedagogika I stopnia	brak	133
		Zarządzanie I stopnia	brak	147
Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej	135	Pedagogika I stopnia	16	51
		Zarządzanie I stopnia	brak	10
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny	8739	Zarządzanie I stopnia	126	29
Wyższa Szkoła im. Bogdana Jańskiego Wydział Zamiejscowy w Szczecinie	brak danych ilościowych dla wydziału zamiejscowego	Zarządzanie I stopnia		
Wyższa Szkoła Bankowa W Poznaniu Wydział Zamiejscowy w Szczecinie	brak danych ilościowych dla wydziału zamiejscowego	Bezpieczeństwo w biznesie i administracji I stopnia Zarządzanie I stopnia Pedagogika I stopnia		

Analiza trendów dla WSH TWP studiów I i II stopnia, nastrocza dalekich trudność ponieważ zasadniczej zmianie uległa gama produktów uczelni, nie tylko w tej formie kształcenia ale także w zakresie studiów jednolitych magisterskich. W chwili tworzenia strategii 2014-2019 kształcenie odbywało się na dwóch kierunkach: Pedagogika I i II stopień oraz Socjologia I i II stopień. Obecnie kształcenie w Uczelni odbywa się na sześciu kierunkach w tym na jednym kierunku studiów jednolitych magisterskich (psychologia). Natomiast w rekrutacji 2019/2020 znajdują się pięć nowych kierunków studiów stąd też dokonywanie jakichkolwiek porównań retrospektywnych jest możliwe jedynie w odniesieniu do kierunku pedagogika. Na tym kierunku zanotowano spadek liczby klientów odpowiednio o: studia I stopnia - 63 % a studia II stopnia - 77%. Obecnie WSH TWP studiuje 652 studentów z czego na nowo uruchomionych kierunkach 489 studentów. W najtrudniejszym okresie realizacji strategii w r.a. 2016/2017 studiowało 292 studentów. Najdynamiczniej rozwijającymi się kierunkami są:

1. Psychologia jednolite magisterskie – 200 studentów w tym 44 stacjonarnych.
2. Kryminologia I i II stopnia – 205 studentów w tym 37 stacjonarnych.

Udział WSH TWP w rynku wyznaczony dla produktu „pedagogika” (I i II stopnia) studia niestacjonarne 15,7 % natomiast w rynku produktu „pedagogika” I i II stopień studia stacjonarne i niestacjonarne to 10,23 %. W analizie nie uwzględniono Wyższej Szkoły Bankowej Wydział Zamiejscowy w Szczecinie (brak danych).

Udział WSH TWP w rynku wyznaczonym dla produktu Kryminologia ( I i II stopień) studia stacjonarne i niestacjonarne, Szczecin wynosi 100 %.

Udział WSH TWP w rynku wyznaczonym dla produktu Psychologia ( jednolite magisterskie ) studia stacjonarne i niestacjonarne, Szczecin wynosi 32,26 %.

Udział WSH TWP w rynku wyznaczonym dla produktu Praca Socjalna (II stopień) studia niestacjonarne, Szczecin wynosi 41 %.

### Produkty i rynek Przedszkole i Żłobek „Wyspa Malucha” – Analiza trendów

Lp.	Rodzaje produktów	Rynek (terytorialnie)	Liczba klientów				
			2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
1.	Przedszkole	Przeclaw	80	74	79	82	84
2.	Żłobek	Przeclaw	16	16	16	16	16
<b>Suma:</b>			<b>96</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Analiza trendów dla Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” wykazuje daleko idącą stabilizację liczby klientów świadczącą o ugruntowanej pozycji rynkowej tego komponentu OR TWP.

### Produkty i rynek Przedszkole i Żłobek „Wyspa Malucha” – Analiza udziału w rynku

Lp.	Rodzaje produktów	Rynek (terytorialnie)	Liczba klientów
			2018/2019
1.	Przedszkola publiczne	Miasto Szczecin	7631
2.	Przedszkola niepubliczne	Miasto Szczecin	2896
3.	Przedszkola publiczne	Gmina Kołbaskowo	369
4.	Przedszkola niepubliczne	Gmina Kołbaskowo	199
<b>Suma:</b>			

Źródło: Dane statystyczne UM Szczecin, czerwiec 2019 r.

Udział produktów Przedszkola i Żłobek „Wyspa Malucha” w rynku zdefiniowanym jako „przedszkola niepubliczne Miasta Szczecin i Gminy Kołbaskowo” kształtuje się na poziomie 1,4%. Natomiast udział w rynku zdefiniowanym jako „przedszkola niepubliczne Gminy Kołbaskowo” wynosi 42,7%. W obu przypadkach udział produktów „Przedszkole i Żłobek Wyspa Malucha” w analizowanych rynkach uległ zmniejszeniu. Jest to wynikiem zwiększenia podaży na tych że rynkach.

### Produkty i rynek Przedszkole „Strefa Malucha” – Analiza trendów

Udział produktów Przedszkola „Strefa Malucha” w runku zdefiniowanym jako „przedszkola niepubliczne miasta Szczecin” kształtuje się na poziomie 1,7%. Natomiast udział w rynku zdefiniowanym jako „przedszkole publiczne i niepubliczne” wynosi 0,5%.

Lp.	Rodzaje produktów	Rynek (terytorialnie)	Liczba klientów				
			2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
1.	Przedszkole	Szczecin		8	38	46	50

### Produkty i rynek OKU – Analiza trendów

Lp.	Rodzaje produktów	Rynek (terytorialnie)	Liczba klientów				
			2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
1	K. turystyczne	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	50	41	71	37	38
2	Egzaminy ECDL	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	233	289	28	209	428
3	K. BHP i techniczne	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	2455	2396	2175	2263	3295
4	K. językowe	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	35	0	37	43	33
5	K. komputerowe	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	236	277	119	83	27
6	K. opiekuńcze	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	57	33	47	40	16
7	K. pierwsza pomoc przedmedyczna	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	345	341	223	125	346
8	K. z zakresu prawa	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	9	120	103	59	117
9	K. z zakresu rozwoju osobistego	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	39	183	139	26	34
10	Ochrona i bezpieczeństwo	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	190	125	42	133	100
11	K. pedagogiczne	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	16	18	21	25	13
12	Doskonalenie Nauczycieli	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	421	562	760	1321	1319
13	Pozostałe niesklasyfikowane	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	21	49	152	0	110
14	Półkolonie	Szczecin , woj. zachodniopomorskie	0	0	34	34	79

Analiza trendów w poszczególnych produktach OKU ujawnia, że największym przyrostem klientów w analizowanym okresie tj. 2014-2019 charakteryzują się szkolenia o tematyce prawnej (wzrost o 108 uczestników), kursy dla nauczycieli (wzrost o 213%), egzaminy ECDL (wzrost o 84%)

oraz kursy BHP i techniczne (wzrost o 34%). Należy również zwrócić uwagę na fakt wprowadzenia do oferty półkolonii dla dzieci. Od wprowadzenia półkolonii do oferty nastąpił przyrost najmłodszych uczestników o 132%.

Natomiast największym spadkiem liczby klientów charakteryzują się kursy komputerowe (spadek o 89%), kursy opiekuńcze (spadek o 72%), kursy z zakresu ochrony i bezpieczeństwa (spadek o 47%), kursy turystyczne (spadek o 24%), kursy pedagogiczne (spadek o 19%), kursy z zakresu rozwoju osobistego (spadek o 13%) oraz kursy językowe (spadek o 6%). Na porównywalnym poziomie utrzymuje się liczba uczestników szkoleń z zakresu pierwszej pomocy przedmedycznej.

Jako nieistotne dla potrzeb analizy nie uwzględniono form kursowych finansowanych ze środków unijnych.

## **2. Diagnoza dynamiczna**

### **2.1. Analiza SWOT i wybór strategii globalnych OR TWP w Szczecinie**

Wzorem poprzedniej strategii w analizie dynamicznej zostanie wykorzystany model analityczny tak zwana Analiza SWOT. Służy ona, jako narzędzie segregowania danych w czterech kategoriach czynników strategicznych:

- **S** (Strengths) – mocne strony: wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu,
- **W** (Weaknesses) – słabe strony: wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu,
- **O** (Opportunities) – szanse: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany,
- **T** (Threats) – zagrożenia: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Należy pamiętać, że segregowanie danych z wykorzystaniem analizy SWOT nie ma charakteru holistycznego, jest, bowiem zabiegiem selektywnym, który wyłącza poza nawias analizy wszystkie te dane, które nie mogą być zaklasyfikowane do żadnej z przywołanych powyższej kategorii.

Spośród trzech wykładni interpretacji i klasyfikacji czynników, wykorzystywanych w analizie SWOT w niniejszej strategii przyjęto wykładnię mikroekonomiczną, w której mocne (S) i słabe strony (W) to czynniki, na które posiadamy wpływ, natomiast szanse (O) i zagrożenia (T) to zobiektywizowane czynniki, które znajdują się poza zasięgiem naszych oddziaływań. Graficzny układ macierzowy zastosowany w strategii OR TWP w Szczecinie wygląda w sposób następujący:

### Macierz analizy SWOT

	Pozytywne	Negatywne
Wewnętrzne (cechy organizacji)	Mocne strony	Słabe strony
Zewnętrzne (cechy otoczenia)	Szanse	Zagrożenia

Przyjmuje się, zatem, że mocne i słabe strony to czynniki wewnętrzne, wynikające ze specyfiki struktury i organizacji OR TWP w Szczecinie, natomiast szanse i zagrożenia to czynniki zewnętrzne, zlokalizowane głównie w obszarach dotychczasowych i potencjalnych rynków OR TWP. Czynniki zewnętrznymi mogą być także uwarunkowania instytucjonalne, regulujące lub wpływające w inny sposób na obszary aktywności OR TWP w Szczecinie.

Ponadto powyższy model analityczny zostanie wzbogacony o analizę wzajemnych powiązań pomiędzy czterema kategoriami macierzy SWOT. Analiza powiązań pomiędzy kategoriami macierzy (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia) pozwoli na wskazanie i wybór rodzaju strategii OR TWP w Szczecinie w dwóch zasadniczych kontekstach.

Pierwszy kontekst - sposób zachowania się organizacji w układzie czterech możliwych zachowań strategicznych:

1. Strategia agresywna (przewaga mocnych stron, które są silnie powiązane z szansami).
2. Strategia konserwatywna (przewaga zagrożeń silnie powiązana z mocnymi stronami przy braku powiązań mocnych stron z szansami).
3. Strategia konkurencyjna (przewaga słabych stron nad mocnymi).
4. Strategia defensywna (przewaga słabych stron silnie powiązanych z zagrożeniami nad mocnymi stronami).

Drugi kontekst strategii OR TWP będzie odnosił się do relacji produkt – rynek i będzie opierał się na wykorzystaniu macierzy Ansoffa, co pozwoli na wybór jednej z czterech strategii tego kontekstu:

1. Strategia penetracji rynku – polega na wzroście udziału dotychczasowego produktu w rynku poprzez zwiększenie liczby zainteresowanych produktem oraz nowe zastosowanie produktu.
2. Strategia rozwoju rynku – polega na rozszerzeniu, ekspansji geograficznej rynków dla istniejących produktów.
3. Strategia rozwoju produktu – polega na wprowadzeniu nowych produktów na dotychczasowe rynki.
4. Strategia dywersyfikacji – wprowadzenie nowych produktów na nowe rynki.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że dotychczasowe produkty i rynki OR TWP przypisane do jego poszczególnych komponentów organizacyjnych (WSH TWP, Przedszkole i Żłobek „Wyspa Malucha”, Ośrodek Kształcenia Ustawicznego) są na tyle zróżnicowane, że konieczne może okazać się jednocześnie zastosowanie zróżnicowanej strategii zarówno z punktu widzenia produktu, jak i danego komponentu organizacyjnego TWP. Dlatego też wybór strategii globalnych OR TWP nie wyklucza możliwości przyjęcia cząstkowych strategii dla komponentów organizacyjnych, które to strategię cząstkowe mogą wykraczać poza przyjętą strategię globalną.

**Analiza SWOT dla OR TWP zostanie zaprezentowana w formie tabelarycznej.**

<b>UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE</b>	
<b>MOCNE STRONY (Strengths)</b>	<b>SŁABE STRONY (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Różnorodność oferowanych produktów.</li> <li>2. Doświadczenie w działaniu na dotychczasowych rynkach.</li> <li>3. Doświadczenie w działaniu na nowych rynkach.</li> <li>4. Powiązania sieciowe z podmiotami kooperującymi w realizacji działań.</li> <li>5. Dobra infrastruktura (obiekty w pełni wyposażone, przystosowane do obsługi osób niepełnosprawnych).</li> <li>6. Pozytywny wizerunek TWP jako instytucji edukacyjnej.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak procedur dalekosiężnego planowania.</li> <li>2. Brak procedur pozyskiwania danych rynkowych.</li> </ol>
<b>UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE</b>	
<b>SZANSE (Opportunities)</b>	<b>ZAGROŻENIA (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skorelowanie misji OR TWP z wymogami społeczeństwa postindustrialnego, w którym wiedza i konieczność permanentnego kształcenia są najwyższymi dobrami.</li> <li>2. Duże możliwości pozyskania zewnętrznych środków na finansowanie dotychczasowych i potencjalnych produktów OR TWP.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dynamicznie zmieniające się uregulowania formalno-prawne procesu kształcenia dorosłych i edukacji dzieci i młodzieży.</li> <li>2. Duża konkurencja w sferze produktów.</li> <li>3. Usytuowanie terytorialne Szczecina o charakterze akoncentrycznym.</li> </ol>

**Macierz liczebnościowa analizy SWOT dla OR TWP**

<b>OR TWP</b>	
<b>UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE</b>	
<b>MOCNE STRONY (Strengths)</b>	<b>SŁABE STRONY (Weaknesses)</b>

6	2
<b>UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE</b>	
<b>SZANSE (Opportunities)</b>	<b>ZAGROŻENIA (Threats)</b>
2	3

Zgodnie z zasadami przyjętymi dla wyznaczenia rodzaju strategii ze względu na zachowanie się organizacji należy przyjąć, że:

1. Analiza SWOT ujawnia przewagę mocnymi stron OR TWP nad słabych.
2. Analiza SWOT ujawnia przewagę zagrożeń nad szansami.
3. Mocne strony są silnie powiązane z szansami.

Powyższe wnioski uprawniają do przyjęcia **strategii agresywnej** w zakresie zachowania się organizacji. Oznacza to w istocie rzeczy, że zachowanie się organizacji OR TWP powinno koncentrować się na oparciu działań na mocnych stronach w celu wykorzystania szans. Innymi słowy zarówno zdobyte doświadczenia w minionych pięciu latach w ramach realizacji strategii konkurencyjnej stanowić powinny podstawowe narzędzie pozyskiwania zewnętrznych środków na realizację działań statutowych Oddziału. Należy jedynie zwrócić uwagę, że dotychczas pozyskane znaczące środki nie są w sposób zrównoważony lokowane w poszczególnych komponentach OR TWP (niewielki poziom aplikacji na działania WSH TWP, Przedszkole i Żłobek :Wyspa Malucha oraz Przedszkole „ Strefa Malucha”. Wydaje się że mnogość źródeł finansowania pozwala na bardziej zrównoważoną alokację środków zewnętrznych. Jako podstawową przyczynę tego stanu rzeczy należy uznać, skoncentrowanie działań aplikacyjnych głównie dla potrzeb OR TWP z pewnym pominięciem pozostałych komponentów oddziału.

Z punktu widzenia relacji rynek – produkt, opierając się na wynikach analizy SWOT i zastosowaniu macierzy Ansoffa można przyjąć, że strategią realizowaną przez OR TWP w najbliższych pięciu latach powinna być **strategia rozwoju rynku (dotychczasowe produkty – nowe rynki)**. Zatem OR TWP powinno w ramach powyższej strategii:

1. Udoskonalać funkcje dotychczasowych produktów.
2. Rozszerzyć o ile jest to możliwe linie produktu.
3. Kontynuować ekspansję geograficzną dla swoich produktów w oparciu o dotychczasowe i nowe powiązania sieciowe.

## **2.2. Wyodrębnienie i opis strategii cząstkowych**

Przyjęcie strategii globalnej OR TWP wyznacza ogólne kierunki działań dla holistycznie rozumianej organizacji podmiotu gospodarczego. Nie wyklucza to możliwości, a nawet konieczności, przyjęcia strategii cząstkowych dla poszczególnych komponentów organizacyjnych OR TWP. Jest to tym bardziej uzasadnione, że owe komponenty charakteryzują się dużym zróżnicowaniem produktów, a zatem także zróżnicowaniem grup klientów. Stąd też niezbędnym wydaje się być uwzględnienie specyfiki ich działania egzemplifikującej się w przyjęciu odrębnych strategii dla WSH TWP, Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha”, Przedszkole „Strefa Malucha” oraz OKU.



## Strategia Wyższej Szkoły Humanistycznej TWP w Szczecinie

### Analiza SWOT

<b>UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE</b>	
<b>MOCNE STRONY (Strengths)</b>	<b>SŁABE STRONY (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Silna marka.</li> <li>2. Pozytywna ocena akredytacyjna na kierunku Pedagogika (2019 r.)</li> <li>3. Spełnienie warunków MNiSW pozwalające na kontynuację kształcenia nauczycieli zgodnie z ustawą 2.0 (jako jedyna uczelnia niepubliczna w Szczecinie).</li> <li>4. Doświadczona kadra dydaktyczna (Pedagogika, Kryminologia, BHiP) i administracyjna.</li> <li>5. Dywersyfikacja źródeł dochodowych (wielość kierunków studiów I i II stopnia i studiów jednolitych magisterskich, wielość realizowanych studiów podyplomowych, dwa wydziały zamiejscowe, DUH, Uniwersytet Trzeciego Wieku).</li> <li>6. Doskonała baza lokalowa przystosowana dla potrzeb osób niepełnosprawnych.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wysoka fluktuacja kadry dydaktycznej (Psychologia).</li> <li>2. Brak systemu motywacyjnego pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych.</li> <li>3. Relatywnie niski poziom pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację zadań statutowych.</li> </ol>
<b>UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE</b>	
<b>SZANSE (Opportunities)</b>	<b>ZAGROŻENIA (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Postępujący proces reglamentacji kształcenia nauczycieli w wyniku wprowadzenia reformy szkolnictwa wyższego.</li> <li>2. Malejąca konkurencja w obszarze kształcenia nauczycieli.</li> <li>3. Duże możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków na finansowanie działalności dydaktycznej i naukowej.</li> <li>4. Możliwość wykorzystania procedury parametryzacji uczelni w pozyskiwaniu środków z MNiSW na działalność naukową, a także dydaktyczną.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Znacząca dynamika uregulowań formalno-prawnych procesu kształcenia i organizacji uczelni.</li> </ol>

#### Macierz liczebnościowa analizy SWOT dla WSH TWP

<b>WSH TWP</b>	
<b>UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE</b>	
<b>MOCNE STRONY (Strengths)</b>	<b>SŁABE STRONY (Weaknesses)</b>
6	3
<b>UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE</b>	

SZANSE (Opportunities)	ZAGROŻENIA (Threats)
4	1

Analiza SWOT przeprowadzona dla WSH TWP ujawnia, że:

1. Zdecydowanie przeważają mocne strony WSH TWP nad słabymi stronami.
2. Występuje znaczna przewaga szans nad zagrożeniami.
3. Mocne strony są w silnie powiązane z szansami.

Powyższe wnioski uprawniają do przyjęcia **strategii agresywnej** w zakresie zachowania się organizacji. Zachowanie organizacji WSH TWP winno koncentrować się na operacjonalizacji mocnych stron w celu wykorzystania szans. Innymi słowy główne działania WSH TWP powinny skupiać się na działaniach marketingowych oraz wyraźnym wzmocnieniu komponentu aplikacyjnego uczelni.

Z punktu widzenia relacji produkt – rynek, opierając się na wynikach analizy SWOT i zastosowaniu macierzy Ansoffa można przyjąć, że strategią realizowaną przez WSH TWP w najbliższych pięciu latach powinna być **strategia dywersyfikacji (wprowadzanie nowych produktów na nowe rynki)**. Zatem WSH TWP powinno w ramach powyższej strategii:

1. Nieustannie opracowywać nowe produkty.
2. Udoskonalać dotychczasowe produkty.
3. Zdobywać nowe rynki dla nowych produktów.

### Strategia Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu

#### Analiza SWOT<sup>2</sup>

UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE	
MOCNE STRONY (Strengths)	SŁABE STRONY (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bogata oferta placówki.</li> <li>2. Doświadczenie w działaniu na dotychczasowym rynku.</li> <li>3. Wykwalifikowana i doświadczona kadra.</li> <li>4. Dobra infrastruktura (obiekt w pełni wyposażony, przystosowany do obsługi osób niepełnosprawnych).</li> <li>5. Pozytywny wizerunek Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” jako instytucji edukacyjnej w środowisku lokalnym.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Słaba współpraca z WSH TWP</li> <li>2. Brak pozyskiwania zewnętrznych środków finansowania na rzecz różnorodnych projektów dla dzieci z przedszkola czy współpracy z zagranicznymi partnerami, jako uatrakcyjnienie oferty.</li> <li>3. Brak stabilizacji kadry dydaktycznej już zatrudnionej w placówce (częste zmiany kadry, szczególnie pedagogicznej).</li> <li>4. Małe zainteresowanie ofertą pracy w placówkach niepublicznych, szczególnie nauczycieli kierunków: pedagogika wczesnoszkolna z przedszkolną i lingwistów.</li> </ol>
UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE	
SZANSE (Opportunities)	ZAGROŻENIA (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wyż demograficzny.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duża konkurencja w sferze produktów</li> </ol>

<sup>2</sup> Opracowano przez autora strategii na podstawie analizy SWOT przygotowanej przez Panią Joannę Macuk Dyrektora Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha”.

<p>2. Prężnie rozwijający się rynek mieszkaniowy w Przecławiu, Warzymicach i okolicy oraz informacja o zakupie mieszkań przez młodych ludzi i rodziny z dziećmi, dużą szansą na zainteresowanie miejscami w żłobkach i przedszkolach w okolicy</p>	<p>(nowe gminne przedszkole i żłobek na 360 dzieci tuż obok).</p> <p>2. Usytuowanie terytorialne Przecławia (zbyt daleka odległość od Szczecina, przyczyną małego zainteresowania mieszkańców aglomeracji naszą placówką).</p> <p>3. Zmiany w prawie oświatowym. Niestabilna sytuacja w oświacie.</p>
--	---

**Macierz liczebnościowa analizy SWOT dla Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha”**

<b>Wyspa Malucha</b>	
<b>UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE</b>	
<b>MOCNE STRONY (Strengths)</b>	<b>SŁABE STRONY (Weaknesses)</b>
5	4
<b>UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE</b>	
<b>SZANSE (Opportunities)</b>	<b>ZAGROŻENIA (Threats)</b>
2	3

W kontekście strategii zorientowanej na zachowanie się organizacji zaprezentowana powyżej analiza SWOT pozwala przyjąć, że:

1. Występuje nieznaczna przewaga mocnych stron nad słabymi stronami.
2. Występuje nieznaczna przewaga zagrożeń nad szansami (układ względnie zrównoważony).
3. Mocne strony nie są silnie powiązane z szansami.

Powyższe pozwala przyjąć, że w kontekście zachowania się organizacji najbardziej adekwatną strategią dla Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” powinna być **strategia konserwatywna**, oznacza to, że działania Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” powinny koncentrować się na petryfikacji dotychczasowych zachowań struktury organizacyjnej. Kontynuacja dotychczasowych rozwiązań funkcjonalnych i organizacyjnych, nie powinna w najbliższym czasie ulegać zasadniczym zmianom ze względu na występującą przewagę zagrożeń, które są silnie powiązane z mocnymi stronami. Dlatego też dokonywanie zmian w analizowanym obszarze mogłoby okazać się niebezpieczne z punktu widzenia zewnętrznych uwarunkowań do których zaliczyć należy przede wszystkim dużą konkurencję w sferze produktów, i usytuowanie terytorialne Przecławia jako terytorialnie wyznaczonego rynku dla produktów tego komponentu OR TWP.

W kontekście relacji rynek - produkt opierając się na wynikach analizy SWOT i zastosowaniu macierzy Ansoffa zaleca się kontynuację **strategii penetracji rynku (dotychczasowy produkt – dotychczasowy rynek)**. Oznacza to w istocie rzeczy:

1. Intensyfikację działań zmierzających do wzrostu udziału produktów Przedszkola „Wyspa Malucha” w rynku.
2. Wzrost zainteresowania i liczby klientów dla dotychczasowych produktów.
3. Stałą modyfikację dotychczasowych produktów polegającą na zwiększeniu ich funkcji, a zatem na rozszerzeniu potencjalnych grup klientów.

Jedyną istotną barierą w kontynuacji tej strategii mogą okazać się ograniczenia infrastrukturalne.

## Strategia Przedszkola „Strefa Malucha” w Szczecinie

### Analiza SWOT<sup>3</sup>

<b>UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE</b>	
<b>MOCNE STRONY</b> (Strengths)	<b>SŁABE STRONY</b> (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bogata oferta placówki.</li> <li>2. Doświadczenie w działaniu na dotychczasowym rynku.</li> <li>3. Wykwalifikowana i doświadczona kadra.</li> <li>4. Dobra infrastruktura oraz lokalizacja placówki</li> <li>5. Pozytywny wizerunek Przedszkola „Strefa Malucha” jako instytucji edukacyjnej w środowisku lokalnym.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak pozyskiwania zewnętrznych środków finansowania na rzecz różnorodnych projektów dla dzieci z przedszkola czy współpracy z zagranicznymi partnerami, jako uatrakcyjnienie oferty.</li> <li>2. Brak ogrodu przedszkolnego.</li> <li>3. Brak stabilizacji kadry dydaktycznej już zatrudnionej w placówce (częste zmiany kadry, szczególnie pedagogicznej)</li> <li>4. Małe zainteresowanie ofertą pracy w placówkach niepublicznych, szczególnie nauczycieli kierunków: pedagogika wczesnoszkolna z przedszkolną .</li> </ol>
<b>UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE</b>	
<b>SZANSE</b> (Opportunities)	<b>ZAGROŻENIA</b> (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wyż demograficzny.</li> <li>2. Lokalizacja Przedszkola na terenie Technoparku (miejsce w którym pracuje wielu młodych ludzi ,nasi potencjalni klienci).</li> <li>3. Pręźnie rozwijający się rynek mieszkaniowy w Szczecinie oraz informacja o zakupie mieszkań przez młodych ludzi i rodziny z dziećmi są dużą szansą na zainteresowanie miejscami w przedszkolach w okolicy.</li> <li>4. Możliwość pozyskania zewnętrznych środków na realizację działań statutowych.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duża konkurencja w sferze produktów</li> <li>2. Zmiany w prawie oświatowym. Niestabilna sytuacja w oświacie.</li> </ol>

<sup>3</sup> Opracowano przez autora strategii na podstawie analizy SWOT przygotowanej przez Panią Annę Połoncarz Dyrektora Przedszkola „Strefa Malucha”.

Macierz liczebnościowa analizy SWOT dla Przedszkola „Strefa Malucha”

Wyspa Malucha	
UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE	
MOCNE STRONY (Strengths)	SŁABE STRONY (Weaknesses)
5	4
UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE	
SZANSE (Opportunities)	ZAGROŻENIA (Threats)
4	2

Przeprowadzona analiza SWOT uprawnia do rekomendacji **strategii agresywnej w sposobie zachowania się organizacji**. Występuje bowiem przewaga mocnych stron powiązanych z szansami, które nie są powiązane istotnie z zagrożeniami. O bardziej zrównoważonym układzie macierzy analizy SWOT (niż ma to miejsce w odniesieniu do Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha”) decyduje jedno, niezwykle istotne kryterium – lokalizacja przedszkola „Strefa Malucha” w zdecydowanie innym, jakościowo i ilościowo, układzie terytorialnym rynku. Oznacza to wykorzystanie mocnych stron w celu operacjonalizację w celu wykorzystania szans. Należy zatem wzmocnić działania promocyjne i aplikacyjne w taki sposób, aby możliwe było w zdecydowanie większym stopniu dotarcie do szerszej grupy docelowej oraz wykorzystanie środków zewnętrznych. Oznaczałoby to możliwość zwiększenia liczby klientów. Sprzyja temu między innymi potencjał rozwojowy infrastruktury „Technoparku”. Z punktu widzenia wyników analizy SWOT i zastosowaniu macierzy Ansoffa zaleca się realizację **strategii penetracji rynku (dotychczasowy produkt – dotychczasowy rynek)**. Oznacza to w istocie rzeczy:

1. Intensyfikację działań zmierzających do wzrostu udziału produktów Przedszkola „Strefa Malucha” w rynku.
2. Wzrost zainteresowania i liczby klientów dla dotychczasowych produktów.
3. Stałą modyfikację dotychczasowych produktów polegającą na zwiększeniu ich funkcji, a zatem na rozszerzeniu potencjalnych grup klientów.

Strategia Ośrodka Kształcenia Ustawicznego TWP w Szczecinie

Analiza SWOT<sup>4</sup>

UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE	
MOCNE STRONY (Strengths)	SŁABE STRONY (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wieloletnia tradycja - znana marka.</li> <li>2. Doświadczenie w działaniu na dotychczasowych rynkach.</li> <li>3. Pozytywny wizerunek TWP jako instytucji edukacyjnej.</li> <li>4. Różnorodność produktów skierowana do</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak zdecydowanej przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku.</li> <li>2. Brak środków na agresywną promocję.</li> <li>3. Zbyt mała ilość wykładowców i sal „w terenie”.</li> <li>4. Brak rozbudowanej oferty kursów i szkoleń w formie e-learningu.</li> </ol>

<sup>4</sup> Opracowanie: Opracowano przez autora strategii na podstawie analizy SWOT przygotowanej przez Panią Agnieszka Żyszkiewicz Dyrektor OKU OR TWP w Szczecinie

<p>szerokiego odbiorcy (dzieci, młodzież, dorośli, seniorzy).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Wykwalifikowana i doświadczona kadra.</li> <li>6. Atrakcyjne ceny.</li> <li>7. Wysoka jakość usług.</li> <li>8. Certyfikat zarządzania jakością</li> <li>9. Dobra infrastruktura (obiekty i sale wykładowe w pełni wyposażone, przystosowane do obsługi osób niepełnosprawnych).</li> <li>10. Szybki termin realizacji zamówień.</li> <li>11. Mobilność wykładowców.</li> <li>12. Elastyczność - dostosowanie do indywidualnych potrzeb klienta.</li> <li>13. Bezpośredni i zindywidualizowany kontakt z klientem.</li> <li>14. Doświadczeni pracownicy OKU, nastawieni na rozwój.</li> <li>15. Otwartość i wsparcie Dyrekcji OR TWP w trakcie realizacji nowych wyzwań i pomysłów.</li> <li>16. Możliwość współpracy z kadrą WSH TWP oraz pozostałymi jednostkami OR TWP.</li> <li>17. Uporządkowanie i sprawna organizacja kursów w strukturze ośrodka (efektywny serwis).</li> <li>18. Doświadczenie w penetracji nowych rynków.</li> <li>19. Doświadczenie w procesie aplikacji o środki zewnętrzne.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Brak profesjonalnego oprogramowania do ewidencji kursów/szkoleń oraz do zarządzanie relacjami z klientami tzw. CRM (ang. Customer Relationship Management)</li> </ol>
---	---

### UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE

<b>SZANSE (Opportunities)</b>	<b>ZAGROŻENIA (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wykorzystanie zmian przepisów prawa sprzyjających tworzeniu nowych produktów.</li> <li>2. Produkty, których nie posiada konkurencja.</li> <li>3. Zaufanie stałych kontrahentów</li> <li>4. Możliwość współpracy z innymi oddziałami TWP.</li> <li>5. Skorelowanie działań OKU TWP z wymogami społeczeństwa postindustrialnego, w którym wiedza i konieczność permanentnego kształcenia są najwyższymi dobrami.</li> <li>6. Duże możliwości pozyskania zewnętrznych środków (UE i Rządowe) na finansowanie dotychczasowych i potencjalnych produktów szkoleniowych.</li> <li>7. Tendencja demograficzna przejawiająca się we wzroście odsetka osób w wieku senioralnym pozwalająca na potencjalne wzmocnienie dotychczas marginalnych produktów dla seniorów.</li> <li>8. Nowe szkolenia rozwijające kompetencje tzw. pokoleń „Y” i „Z”</li> <li>9. Duże możliwości wykorzystania struktury TWP w realizacji działań OR TWP w Szczecinie w kontekście pozyskania nowych rynków.</li> <li>10. Szkolenia dla obcokrajowców pracujących na lokalnym rynku.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niekorzystne rozwiązania systemowo-legislacyjne, niosące za sobą konieczność rezygnacji z niektórych kursów/szkoleń.</li> <li>2. Realizowanie przez konkurencję bezpłatnych szkoleń w ramach projektów unijnych.</li> <li>3. Duża konkurencja w sferze produktów.</li> </ol>

### Macierz liczebnościowa analizy SWOT dla OKU

OKU	
UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE	
MOCNE STRONY (Strengths)	SŁABE STRONY (Weaknesses)
19	5
UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE	
SZANSE (Opportunities)	ZAGROŻENIA (Threats)
10	3

Zaleca się z punktu widzenia zachowania się organizacji przyjęcie **strategii agresywnej**. Ta strategia wymusza na komponencie organizacyjnym rozpoczęcie (lub kontynuowanie), w oparciu o mocne strony i szanse, silną ekspansję i rozwój. W kontekście relacji rynek - produkt opierając się na wynikach analizy SWOT i zastosowaniu macierzy Ansoffa oraz uwzględniając specyfikę i dynamikę rozwoju sektora produktów OKU zaleca się **strategię dywersyfikacji**.

Oznacza to:

1. Skoncentrowanie działań na tworzeniu nowych produktów.
2. Stałe udoskonalanie istniejących produktów.
3. Zdecydowane wzmocnienie działań promocyjnych.
4. Ekspansję terytorialną na nowych rynkach z wykorzystaniem zewnętrznych środków finansowania.

### Zestawienie wyodrębnionych strategii dla OR TWP i komponentów organizacyjnych

Podmiot	Strategia z punktu widzenia zachowania się organizacji	Strategia wynikająca z relacji produkt - rynek
OR TWP	strategia agresywna (dotychczas konkurencyjna)	strategia rozwoju rynku (dotychczasowy produkt - nowy rynek)
WSH TWP	strategia agresywna (dotychczas konkurencyjna)	strategia dywersyfikacji (wprowadzanie nowych produktów na nowe rynki)
Przedszkole i Żłobek „Wyspa Malucha”	strategia konserwatywna (dotychczas agresywna)	strategii penetracji rynku (dotychczasowy produkt – dotychczasowy rynek)
Przedszkole „Strefa Malucha”	strategia agresywna	strategii penetracji rynku (dotychczasowy produkt – dotychczasowy rynek)
OKU	strategia agresywna	strategię dywersyfikacji (wprowadzanie nowych produktów na nowe rynki)

Realizacja strategii OR TWP w latach 2014 – 2019 mimo pewnych niepowodzeń stworzyła warunki umożliwiające założenie w realizacji na lata 2019 – 2024 nowych strategii zarówno z punktu widzenia zachowania się organizacji jak i z punktu widzenia relacji produkt – rynek, przyczyn zmianą ta ma charakter wyraźnie progresywny. Zarówno OR TWP w Szczecinie w ujęciu holistycznym jak i w ujęciu

większości komponentów organizacyjnych, posiada wszelkie wyznaczniki pozwalające na realizację strategii agresywnej (zachowanie się organizacji) lub też ekspansywnych strategii w zakresie relacji produkt – rynek. Jedynym wyjątkiem w tym względzie jest Przedszkole i Żłobek „Wyspa Malucha”, dla której analiza SWOT rekomenduje strategię konserwatywną. Nie wynika to jednak z uwarunkowań wewnętrznych ale jest implikowane z jednej strony specyfiką rynku i działaniami konkurencji, z drugiej zaś strony, ograniczeniami w zakresie rozwoju potencjału infrastrukturalnego. Rekomendowana strategia konserwatywna ma na celu wzmocnienie i ugruntowanie pozycji rynkowej „Wyspy Malucha”.

### **3. Działania instrumentalne OR TWP w Szczecinie w latach 2019-2024**

Działania instrumentalne OR TWP w latach 2014 – 2019 stwarzające warunki optymalnego zarządzania firmą zostały w zdecydowanej większości zrealizowane. Efektem tego jest wysoki współczynnik realizacji celów kierunkowych przyjętych w poprzedniej strategii. To zdecydowanie wzmocniło wiele aspektów organizacyjnych i funkcjonalnych OR TWP. Należy zatem wzmocnić dotychczasowe działania instrumentalne ponieważ zostały one pozytywnie zweryfikowane w wymiarze prakseologicznych. Należą do nich:

1. Działania zmierzające do osiągnięcia synergii w obrębie całej struktury organizacyjnej OR TWP.
2. Zwiększenie koherentności funkcjonalnej OR TWP.
3. Zwiększenie zrównoważenia działań komponentu aplikacyjnego tak, alby środki zewnętrzne były w zdecydowanie większym stopniu zrównoważone w układzie komponentów organizacyjnych (OR TWP: OKU, WSH TWP, Przedszkole i Żłobek „Wyspa Malucha”, Przedszkole „Strefa Malucha”. Obecnie obserwowalna jest w tym względzie wyraźna asymetria alokacji środków pozyskiwanych ze źródeł zewnętrznych.
4. Należy wprowadzić specjalizację pracowników zajmujących się pozyskiwaniem środków w układzie komponentów organizacyjnych OR TWP.
5. Znaczące wzmocnienie działań marketingowych, szczególnie OKU i WSH TWP. Mowa w tym miejscu o agresywnych kampaniach marketingowych skorelowanych ściśle z wyznaczonymi strategiami w zakresie zachowania się i organizacji oraz ekspansywnymi strategiami w relacji rynek – produkt.

Dotychczasowy i prognozowany rozwój produktów OR TWP jako całości, zwiększająca się liczba klientów, wielkość pozyskiwanych środków na różnorodne działania edukacyjne wymusza podjęcie nowych działań instrumentalnych, których celem będzie optymalizacja procesu realizacji silnie zróżnicowanych działań. Nowe działania instrumentalne organizacji ogniskują się wokół następujących kwestii:

1. Zwiększenie zatrudnienia kadry administracyjnej i kreatywnej we wszystkich obszarach działalności oświatowej OR TWP zdefiniowanego jako OKU oraz Dział Projektów.
2. Ustabilizowanie kadry dydaktycznej w Przedszkolu i Żłobku „Wyspa Malucha”, i Przedszkolu „Strefa Malucha”.
3. Znaczne zwiększenie zatrudnienia kadry administracyjnej WSH TWP.
4. Zwiększenie wynagrodzeń kadry naukowo-dydaktycznej WSH TWP.
5. Przegląd i modernizacja infrastruktury oraz wyposażenia OR TWP (głównie dotyczy to WSH TWP).



## 4. Działania kierunkowe OR TWP w Szczecinie w latach 2019 - 2024

### 4.1 Działania kierunkowe OR TWP w Szczecinie

Niezależnie od wyboru strategii podstawowym działaniem kierunkowym każdej organizacji jest wyklinowanie słabych stron. W przypadku OR TWP jako całości analiza SWOT ujawniła następujące słabe strony:

1. Brak procedur dalekosięznego planowania.
2. Brak procedur pozyskiwania danych rynkowych.

W odniesieniu do pierwszego wskazania należy wyraźnie podkreślić, że ten element analizy SWOT odnosi się do OKU. Pozostałe komponenty OR TWP dopracowały się zróżnicowanych procedur planowania. Jeśli zaś chodzi o drugi element to usunięcie tej słabej strony organizacji OR TWP można jak się wydaje dość łatwo przeprowadzić poprzez wskazanie w każdy z komponentów organizacyjnych osób odpowiedzialnych za gromadzenie danych eliminacja słabych stron jest pasywnym działaniem kierunkowym.

Działania kierunkowe o dynamicznym charakterze powinny skupiać się na dwóch zasadniczych kwestiach:

- I. Na rozszerzeniu linii produktu edukacyjnego OR TWP zgodnie z założeniami strategii 2014-2019. Zmieniające się uregulowania formalno-prawne Ministerstwa Edukacji Narodowej stwarzają w tym względzie nowe możliwości. Wydaje się, że najbardziej obiecującą możliwością w omawianym względzie są regulacje dotyczące szkolnictwa zawodowego w tym tzw. szkół branżowych. Zatem uruchomienie tego rodzaju placówki oświatowej wydaje się jednym z priorytetowych działań kierunkowych OR TWP.

Drugim działaniem kierunkowym w kontekście wypełnienia linii produktu edukacyjnego OR TWP, powinno być zrealizowanie rekomendacji z poprzedniej strategii polegającej na uzupełnieniu oferty OR TWP o segment produktów w kategorii „Seniorzy”. Dotyczy to dwóch aspektów tego obszaru:

1. Moduł „kształcenie dla seniorów”.
2. Moduł „opieka nad seniorami”.

Trzecie działanie kierunkowe powiązane pośrednio z rozszerzeniem linii produkty edukacyjnego OR TWP, powinno opierać się na dotychczasowych doświadczeniach oddziału w zakresie opieki i edukacji przedszkolnej. Należy zatem poddać procedurze konceptualizacyjnej utworzenie kolejnej placówki przedszkolnej.

- II. Na ekspansji terytorialnej rynków dla dotychczasowych i nowych produktów OR TWP. Chodzi w tym miejscu o ekspansję dla wszystkich produktów OR TWP - opieka i edukacja przedszkolna, szkoła branżowa, produkty WSH TWP, produkty OKU. Realizacja tego celu zapewni dywersyfikację dochodową OR TWP a tym samym zmniejszy możliwość negatywnego wpływu otoczenia zewnętrznego oddziału na stabilność finansową.

## 4.2 Działania kierunkowe WSH TWP w Szczecinie

Pasywnym działaniem kierunkowym WSH TWP należy uczynić eliminację słabych stron.

Słabe strony	Sposoby eliminacji
Wysoka fluktuacja kadry dydaktycznej (Psychologia).	Zwiększenie zatrudnienia etatowego na kierunku Psychologia.
Brak systemu motywacyjnego pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych.	Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego dla pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych.
Relatywnie niski poziom pozyskiwania środków zewnętrznych na realizację zadań statutowych.	Zwiększenie udziału WSH TWP w środkach pozyskiwanych przez OR TWP.

Kierunkowe działania dynamiczne w związku z przyjęciem strategii agresywnej zachowania się organizacji, powinny koncentrować się na następujących obszarach aktywności:

1. Przygotowanie uczelni do ewaluacji przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w celu pozyskania środków z MNiSW.
2. Agresywna kampania marketingowa eksponująca przede wszystkim następujące mocne strony: silna marka, pozytywna ocena akredytacyjna na kierunku Pedagogika (2019 r.), spełnienie warunków MNiSW pozwalające na kontynuację kształcenia nauczycieli zgodnie z ustawą 2.0 (jako jedyna uczelnia niepubliczna w Szczecinie).
3. Agresywna kampania marketingowa kierunku Psychologia (sto procent udziału WSH TWP w rynku wyznaczonym dla tego produktu w formie niestacjonarnej).
4. Agresywna kampania marketingowa kierunku Kryminologia (sto procent udziału WSH TWP w rynku dla wyznaczonym dla tego produktu w formie stacjonarnej i niestacjonarnej).

Kierunkowe działania dynamiczne w związku z przyjęciem strategii rozwoju rynku w relacji rynek – produkt powinny koncentrować się na następujących działaniach:

1. Rozszerzenie linii produktu WSH TWP o trzy kolejne kierunki studiów.
2. Uruchomienie dwóch filii zamiejscowych uczelni.
3. Stałe podnoszenie jakości kształcenia na dotychczasowych kierunkach.

## 4.3 Działania kierunkowe Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu<sup>5</sup>

Pasywnym działaniem kierunkowym Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu należy uczynić eliminację słabych stron.

<sup>5</sup> Opracowano przez autora strategii na podstawie materiałów przygotowanych przez Panią Joannę Macuk Dyrektora Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” .

W punkcie dotyczącym analizy SWOT i wyboru strategii dla Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu wyodrębniono dwie strategię:

1. Z punktu widzenia zachowania organizacji - strategię konserwatywną.
2. Z punktu widzenia produkt – rynek strategię penetracji rynku.

Podstawowym działaniem kierunkowym Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” należy uczynić eliminację słabych stron.

Słabe strony	Sposoby eliminacji
Słaba współpraca z WSH TWP	Wzmocnienie współpracy z WSH TWP szczególnie w zakresie stabilizacji i pozyskania kadry dydaktycznej z zasobów rekrutacyjnych WSH TWP.
Brak stabilizacji kadry dydaktycznej już zatrudnionej w placówce (częste zmiany kadry, szczególnie pedagogicznej).	
Małe zainteresowanie ofertą pracy w placówkach niepublicznych, szczególnie nauczycieli kierunków: pedagogika wczesnoszkolna z przedszkolną i lingwistów.	
Brak pozyskiwania zewnętrznych środków finansowania na rzecz różnorodnych projektów dla dzieci z przedszkola czy współpracy z zagranicznymi partnerami, jako uatrakcyjnienie oferty.	Zwiększenie udziału Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu w środkach pozyskanych przez OR TWP.

W związku z przyjęciem strategii konserwatywnej w zakresie zachowania się organizacji dynamiczne cele kierunkowe powinny koncentrować się na następujących kwestiach:

1. Zachowanie i doskonalenie istniejącej struktury organizacyjnej.
2. Kontynuacji dotychczasowych rozwiązań funkcjonalnych i organizacyjnych.
3. Zwiększeniu stabilizacji struktury zatrudnienia.

W związku z przyjęciem strategii penetracji rynku w relacji produkt – rynek działania kierunkowe Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu powinny skupiać się na następujących obszarach aktywności:

1. Stałe modyfikacja dotychczasowych produktów.
2. Agresywna kampania marketingowa skupiająca się na eksponowaniu mocnych stron, skierowana głównie do nowych mieszkańców Gminy Kołbaskowo.
3. Stałe wzmacnianie wizerunkowe Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu poprzez organizację różnego rodzaju wydarzeń i imprez w środowisku lokalnym.
4. Zachowawcza modyfikacja oferty edukacyjnej dostosowująca ją do konkurencyjnych ofert.

#### 4.4 Działania kierunkowe Przedszkola „Strefa Malucha” w Szczecinie<sup>6</sup>

Pasywnym działaniem kierunkowym Przedszkola „Strefa Malucha” w Szczecinie należy uczynić eliminację słabych stron.

W punkcie dotyczącym analizy SWOT i wyboru strategii dla Przedszkola „Strefa Malucha” w Szczecinie wyodrębniono dwie strategie:

1. Z punktu widzenia zachowania organizacji - strategię agresywną.
2. Z punktu widzenia produkt – rynek strategię penetracji rynku.

Podstawowym działaniem kierunkowym Przedszkola „Strefa Malucha” w Szczecinie należy uczynić eliminację słabych stron.

Słabe strony	Sposoby eliminacji
Brak pozyskiwania zewnętrznych środków finansowania na rzecz różnorodnych projektów dla dzieci z przedszkola czy współpracy z zagranicznymi partnerami, jako uatrakcyjnienie oferty.	Zwiększenie udziału Przedszkola i Żłobka „Wyspa Malucha” w Przecławiu w środkach pozyskanych przez OR TWP.
Brak ogrodu przedszkolnego.	Brak możliwości usunięcia.
Brak stabilizacji kadry dydaktycznej już zatrudnionej w placówce (częste zmiany kadry, szczególnie pedagogicznej).	Wzmocnienie współpracy z WSH TWP szczególnie w zakresie stabilizacji i pozyskania kadry dydaktycznej z zasobów rekrutacyjnych WSH TWP.
Małe zainteresowanie ofertą pracy w placówkach niepublicznych, szczególnie nauczycieli kierunków: pedagogika.	

W związku z przyjęciem strategii agresywnej w zakresie zachowania się organizacji działania kierunkowe powinny skupiać się na następujących obszarach:

1. Poszerzenie i rozwój infrastruktury pozwalający na zwiększenie liczby klientów.
2. Zwiększenie struktury zatrudnienia.
3. Modyfikacja struktury zatrudnienia powiązana z procesem modyfikacji dotychczasowych produktów.

W związku z przyjęciem strategii penetracji rynku w relacji produkt – rynek działania kierunkowe Przedszkola „Strefa Malucha” w Szczecinie powinny skupiać się na następujących obszarach aktywności:

1. Agresywna kampania marketingowa skierowana do mieszkańców Szczecina.
2. Modyfikacja dotychczasowych produktów polegająca na zwiększeniu ich funkcji, skorelowana z oczekiwaniami nowo pozyskanych klientów.

<sup>6</sup> Opracowano przez autora strategii na podstawie materiałów przygotowanych przez Panią Annę Połonczarz Dyrektora Przedszkola „Strefa Malucha”.

#### 4.5 Działania kierunkowe OKU<sup>7</sup>

W punkcie dotyczącym analizy SWOT i wyboru strategii dla OKU wyodrębniono dwie strategie:

1. Z punktu widzenia zachowania organizacji - strategię agresywną.
2. Z punktu widzenia produkt – rynek strategię dywersyfikacji.

Podstawowym działaniem kierunkowym OKU należy uczynić eliminację słabych stron.

Słabe strony	Sposoby eliminacji
Brak zdecydowanej przewagi konkurencyjnej na lokalnym rynku.	Realizacja strategii agresywnej.
Brak środków na agresywną promocję.	Zwiększenie środków na promocję.
Zbyt mała ilość wykładowców i sal w terenie.	Pozyskanie infrastruktury i wykładowców z wykorzystaniem powiązań sieciowych OR TWP.
Brak rozbudowanej oferty kursów i szkoleń w ofercie e-learningu.	Podjęcie współpracy z WSH TWP w zakresie wykorzystania platformy e-learningowej do opracowania kursów i szkoleń w formie e-learningowej.
Brak profesjonalnego oprogramowania do ewidencji kursów i szkoleń oraz do zarządzania relacjami z klientem.	Zakup oprogramowania.

W związku z przyjęciem strategii agresywnej w zakresie zachowania się organizacji działania kierunkowe powinny skupiać się na następujących obszarach:

1. Agresywna kampania marketingowa, której celem jest wyeksponowanie mocnych stron OKU.
2. Zwiększenie zatrudnienia.
3. Modyfikacja struktury zatrudnienia celem pozyskania specjalistów sprzedaży nowych produktów na nowych rynkach.
4. Szkolenie wszystkich pracowników oku w zakresie telemarketingu oraz pracy z klientem.
5. Utworzenie dwóch stanowisk call center do sprzedaży produktów OKU.

W związku z przyjęciem strategii dywersyfikacyjnej w zakresie relacji produkt – rynek działania skoncentrowane powinny być na następujących obszarach:

1. Tworzenie nowych produktów
2. Doskonalenie istniejących produktów.
3. Opracowanie profesjonalnych procedur sprzedaży produktów w oparciu o nowoczesne technologie.
4. Ekspansji terytorialnej na nowych rynkach z wykorzystaniem powiązań sieciowych OR TWP oraz z wykorzystaniem zewnętrznych środków finansowania.

<sup>7</sup> Opracowano przez autora strategii na podstawie materiałów przygotowanej przez Agnieszkę Żyszkiewicz Dyrektora OKU OR TWP w Szczecinie.

## Uwagi końcowe

Rekapitulacja ustaleń poczynionych w ramach analizy leżącej u podstaw strategii OR TWP w Szczecinie na lata 2019–2024 musi być powiązana z oceną realizacji poprzedniej strategii i efektami z niej wynikającymi. Decyduje o tym przynajmniej jedna główna przesłanka przejawiająca się w tym, że obie strategie zostały oparte na tych samych podstawach metodologicznych. Stwarza to szansę na dokonanie kilku przynajmniej uogólnień o charakterze diagnostyczno – przewidywczym.

Po pierwsze, realizacja strategii 2014-2019 zdecydowanie wzmocniła zarówno strukturę OR TWP jak i (a może przede wszystkim) jego pozycję rynkową. Abstrahując od kilku niepowodzeń w omawianym względzie wszystkie komponenty organizacyjne OR TWP zwiększyły liczbę produktów, ogólną liczbę klientów a większość z nich zdobyła nowe rynki. Było to głównie efektem realizacji celów kierunkowych strategii 2014-2019.

Po drugie, realizacja wyeksplikowanych w poprzedniej strategii działań instrumentalnych doprowadziła do eliminacji zdecydowanej większości słabych stron OR TWP. Dlatego też, w strategii przewidzianej na lata 2019-2024 wszystkie macierze analizy SWOT ujawniły zdecydowane zmniejszenie liczby słabych stron w stosunku do sytuacji sprzed pięciu lat. Można powiedzieć w pewnym uproszczeniu, że działania instrumentalne, podobnie jak kierunkowe, zapewniły warunki już nie tylko utrzymania przez OR TWP dotychczasowej pozycji, ale także zapewniły warunki ekspansji i rozwoju. Dobrą tego egzemplifikacją jest zdecydowanie inna niż pięć lat temu sytuacja WSH TWP ale także ogromny wzrost skali pozyskiwania środków zewnętrznych na działalność statutową OR TWP. Można przyjąć, że realizacja strategii 2014-2019 stworzyła warunki do realizacji bardzo ekspansywnej i agresywnej w swej istocie nowej strategii lata 2019-2024. Znajduje to odzwierciedlenie w rekomendowanych strategiach cząstkowych jak i w globalnej strategii OR TWP.

Zaprezentowana powyżej strategia jest swego rodzaju modelem diagnostyczno-prognostycznym, opartym o zasady zarządzania strategicznego w rozumieniu nadanym mu zarówno przez obszar nauki, jak i prakseologii działań biznesowych. Nie odpowiada ona na pytanie „Jak będzie?“, ale na pytanie „Jak może być?“ przy spełnieniu określonych warunków. Wszystkie zaprezentowane analizy zostały poczynione w oparciu o wewnętrzne dane opisujące poszczególne aspekty funkcjonowania OR TWP w Szczecinie. Prawdopodobieństwo scenariuszy rozwoju usytuowania OR TWP na poszczególnych rynkach jest wysoce prawdopodobne, a instrumentarium działania zoptymalizowane z punktu widzenia zarówno potencjału OR TWP, jak i zasad wyznaczonych nauką o zarządzaniu.

Oczywistym jest, że „rzeczy nie dzieją się“ aby możliwe było osiągnięcie zakładanych efektów działania OR TWP niezbędny jest znaczący wysiłek organizacyjny i finansowy, szczególnie w zakresie pozyskiwania nowych rynków dla istniejących i nowych produktów. Działania WSH TWP i OKU w zakresie zdobywania nowych rynków pokazują, że jest to nie tylko możliwe, ale konieczne w celu dywersyfikacji dochodowej całości organizacji OR TWP w Szczecinie. Przeprowadzona analiza trendów wyraźnie pokazuje, że jest to właściwy kierunek działań strategicznych OR TWP.

Kończąc, można jako wielce prawdopodobne sformułować wniosek, w myśl którego OR TWP w minionych pięciu latach usunęło niemal wszystkie bariery wewnętrzne rozwoju, a jedynym prawdopodobnym zagrożeniem ekspansji Oddziału mogą być zmieniające się uwarunkowania formalno-prawne obszaru jego aktywności.

Opracował  
dr Waldemar Urbanik  
Rektor WSH TWP w Szczecinie