

- PROJEKT -

STRATEGIA AKADEMII WYCHOWANIA FIZYCZNEGO im. E. PIASECKIEGO W POZNANIU NA LATA 2020-2025

1. Strategia Akademii Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu (zwanej dalej AWF) na lata 2020-2025 jest dokumentem określającym cele i kierunki rozwoju Uczelni w jej otoczeniu bliższym i dalszym do roku 2025 oraz wytyczne zapewniające jej dalszy rozwój.
2. Zgodnie z preambułą Statutu AWF z dnia 16 kwietnia 2019r. - AWF w Poznaniu jest uczelnią wywodząca się z tradycji Uniwersytetu Poznańskiego i swoje zadania winna realizować jako jednostka uniwersytecka. Uniwersytet, zgodnie z ideą Wilhelma von Humboldta, jest zarówno ośrodkiem tworzenia nowej wiedzy, w oparciu o prowadzone badania naukowe jak też miejscem, w którym wiedza ta jest przekazywana studentom w procesie kształcenia.
3. Głównym zadaniem AWF w Poznaniu (jej misją) jest – kształcenie na poziomie uniwersyteckim w zakresie szeroko pojmowanej kultury fizycznej i nauk o zdrowiu w oparciu o nowoczesne, zaawansowane badania naukowe prowadzone w tych obszarach.
4. Za punkt odniesienia i wykładnię działań w obszarze naukowym, dydaktycznym i organizacyjnym przyjmuje się - w perspektywie regionalnej uczelnie poznańskie o uznanym, wysokim statusie akademickim (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Uniwersytet Przyrodniczy, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego, Uniwersytet Ekonomiczny, Politechnika Poznańska), a w odniesieniach globalnych, jednoimienne jednostki polskie i zagraniczne.
5. Rozwój Uczelni, w perspektywie długookresowej rozpatrywany jest w odniesieniu do kadry dydaktycznej, zwłaszcza jej kompetencji i kwalifikacji; oferty programowej, w aspekcie liczby prowadzonych kierunków studiów; spójności z oczekiwaniami pracodawców oraz kompletności oferowanych kwalifikacji; umiędzynarodowienia badań i procesu kształcenia oraz niezbędnej, nowoczesnej infrastruktury dydaktycznej.
6. Przyjmuje się, że realizacja powyższych założeń i utrzymanie dotychczasowej pozycji przez Uczelnię wymaga od wszystkich pracowników AWF w Poznaniu zaangażowania i aktywności, a w odniesieniu do pracowników badawczych i dydaktycznych, ponadto intensyfikacji działań zmierzających do doskonalenia działalności badawczej i dydaktycznej Uczelni, szczególnie w obszarze nauk o kulturze fizycznej i nauk o zdrowiu. Równocześnie stwierdza się brak poparcia dla innego rozumienia miejsca Uczelni w systemie szkolnictwa wyższego i nauki.

II. Ocena wyzwań strategicznych w kontekście obecnych uwarunkowań prawnych i ekonomicznych dotyczących szkół wyższych. Podstawowe problemy wymagające rozwiązania do 2025 r.

Uprawnienia akademickie.

AWF w Poznaniu, od początku swojego istnienia prowadzi działalność badawczo-dydaktyczną w obszarze nauk o kulturze fizycznej. Od 1993r. Uczelnia posiada w tym zakresie prawo nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego. W kraju, zbliżony profil aktywności wykazuje ograniczona liczba akademii wychowania fizycznego, państwowych wyższych szkół zawodowych oraz Instytut Sportu z Warszawy. Inne jednostki niepubliczne, bądź publiczne zawodowe posiadające w strukturach kadrowych przedstawicieli nauk o kulturze fizycznej, przynajmniej na chwilę obecną - pod względem aktywności badawczej - nie stanowią dla Uczelni konkurencji. Nie można wykluczyć, że wśród jednostek akademickich pojawią się takie, które będą brały pod uwagę możliwość poddania się ewaluacji w naszej dyscyplinie – jednak zdarzenie takie może mieć raczej charakter jednostkowy.

W roku 2012 Uczelnia uzyskała prawo do nadawania stopnia naukowego doktora w obszarze nauk o zdrowiu. Utrzymane one zostaną jedynie do 2020 roku. Wprowadzenie Ustawy 2.0 i nowe warunki uzyskiwania uprawnień do nadawania stopni naukowych (powiązane przede wszystkim ze skutecznością publikacyjną pracowników) spowodowały, że tych uprawnień nie uda się Uczelni w najbliższej przyszłości utrzymać.

Zgodnie z Ustawą 2.0 - od 2021 do 2025 roku uczelnie utrzymają uprawnienia do nadawania stopni naukowych w danej dziedzinie tylko w przypadku uzyskania w niej kategorii naukowej „A+”, „A” lub „B+” (od 2025 r. tylko „A+” lub „A”). Uzyskanie jednej z tych kategorii w dziedzinie nauk medycznych i nauk o zdrowiu - w dyscyplinie nauk o kulturze fizycznej - staje się naszym podstawowym celem. Poza uprawnieniami akademickimi – wysoka kategoria naukowa zapewnia jednocześnie lepsze warunki finansowania. Osiągnięciu tego celu służyć mają zmiany struktury Uczelni połączone z utworzeniem dwóch silnych wydziałów. Kategoria naukowa, którą Uczelnia uzyska w 2021r. - na dłużej określi nasze miejsce wśród jednostek szkolnictwa wyższego. Pozostaniemy uczelnią akademicką lub staniemy się szkołą zawodową.

Wydział zamiejscowy w Gorzowie Wielkopolskim

Od kwietnia 1971 roku Uczelnia prowadzi Zamiejscowy Wydział Kultury Fizycznej w Gorzowie Wlkp. W momencie tworzenia filii gorzowskiej Polska była krajem o gospodarce zarządzanej ze szczybla centralnego. Społeczność miasta Gorzowa (przed wojną, jednolitego etnicznie miasta niemieckiego) zdominowana była przez przedstawicieli środowiska robotniczego, rekrutującego się z ludności, w znacznej części przesiedlonej z tzw. kresów wschodnich. Idea utworzenia w Gorzowie uczelni wyższej,

której zadaniem byłoby kształcenie kadr na potrzeby rozwoju lokalnej społeczności spotkała się więc z szerokim poparciem społecznym. W budowę filii włączyło się aktywnie Miasto. Stworzono warunki do rozwoju wydziału, przekazano nieruchomości na potrzeby funkcjonowania filii.

Po 20 latach, w warunkach gospodarki wolnorynkowej zarządzanie ZWKF na odległość stało się już trudniejsze. Znaczna odległość filii od jednostki macierzystej, nastawienie społeczności akademickiej wydziału na „usługę edukacyjną”, utworzenie w 1998r. w Gorzowie nowej PWSZ (w 2016 przekształconej w „Akademię im. Jakuba z Paradyża”), aktywność lokalnych polityków – powodują obawy pracowników o przyszłość, kryzys kadrowy w zakresie pozyskiwania talentów i kryzys w zakresie motywacji pracowników do pracy naukowej.

Utrzymanie wydziału zamiejscowego wiąże się z ponoszeniem przez Uczelnię znacznych kosztów. Wpływa na nie głównie potrzeba dublowania stanowisk administracyjnych i utrzymania odrębnej infrastruktury. Wydawać by się mogło, że możliwość funkcjonowania ZWKF na terenie Gorzowa Wlkp. i wysokie koszty jego utrzymania - winny być pojmowane właściwie przez społeczność akademicką i kompensowane aktywnością naukową pracowników. Niestety tak się nie dzieje. „Stara” ustawa, której priorytet stanowiło kształcenie a nie nauka, wspierająca autonomię wydziałów - kryzys ten pogłębiła. Działalność wydziału często była prowadzona w kierunku osiągnięcia doraźnych lokalnych korzyści, pod szyldem „AWF Gorzów” - bez zwracania uwagi na sytuację Uczelni jako całości.

Wprowadzenie Ustawy 2.0 przynosi nadzieję na poprawę sytuacji. Chodzi tu głównie o przekazanie nadzoru nad awansami naukowymi oraz oceny pracowników - z rąk komisji wydziałowej w ręce Rady Naukowej. Problemem wymagającym rozwiązania jest kwestia powierzenia kluczowych stanowisk kierowniczych w ZWKF osobom posiadającym niezbędne kwalifikacje i przekonanym o zasadności prowadzenia badań naukowych i dydaktyki na wysokim poziomie. W dobie niżu demograficznego i konkurencji na rynku edukacyjnym niezbędne jest wprowadzanie innowacji i kreatywnych działań w obszarze promocji oferty dydaktycznej i procesu rekrutacji w celu przyjmowania najzdolniejszych kandydatów na studia. Działalność naukowa Filii może stać się silną kartą w konkurencji z AJP. Należy oprzeć kadrę ZWKF na specjalistach z regionu lubuskiego, rezygnując sukcesywnie z usług specjalistów mieszkających na stałe w województwie wielkopolskim. Należy zadbać o zatrudnianie najbardziej twórczych i najlepszych studentów oraz młodych pracowników w wiodących zespołach badawczych. Konieczna jest większa aktywność pracowników w występowaniu o środki zewnętrzne na badania (np. z Narodowego Centrum Nauki), a z drugiej strony wspieranie najbardziej aktywnych i twórczych pracowników w procesie przygotowania projektów, zapewnienie im wsparcia finansowego, formalno-prawnego i administracyjnego. ZWKF w strukturze AWF winna funkcjonować nie tylko jako jednostka dydaktyczna - niemniej w części dotyczącej dydaktyki dostrzega się pewną szansę w skierowaniu oferty kształcenia na kierunku fizjoterapii oraz dietetyki do interesariuszy z terenów przygranicznych (grupy językowe polskie lub niemieckie). Silnym atutem ZWKF powinna być współpraca

badawcza i szkoleniowa z lokalnymi klubami sportowymi, instytucjami sportowo-rekreacyjnymi oraz placówkami medycznymi, w których studenci odbywają praktyki, a po studiach mają możliwość podjęcia pracy zawodowej i związania się z miastem i regionem na stałe

Turystyka i Rekreacja

Wydział Turystyki i Rekreacji został z dniem 1 października 2019r. przekształcony w Katedrę Turystyki i Rekreacji i włączony w strukturę Wydziału Nauk o Kulturze Fizycznej. Podjęta decyzja była konsekwencją uzyskanej kategorii C w ocenie parametrycznej za lata 2012-2016 i braku możliwego do zrealizowania programu naprawczego. Powyższe na 4 lata zdefiniowało finansowanie Uczelni na poziomie dalece niewystarczającym i istotnie utrudniło rozwój Uczelni w warunkach rosnącej konkurencji spowodowanej Ustawą 2.0.

W najbliższym czasie należy dokonać istotnych reform kierunku Turystyka i Rekreacja, zastanowić się nad zasadnością funkcjonowania kierunku w dotychczasowych ramach i rozpatrzyć możliwość wprowadzenia nowego obszaru nauki, a co za tym idzie kształcenia, przy wykorzystaniu zasobów kadrowych jednostki oraz całej Uczelni. Uczelnia posiada np. duży potencjał osobowy w zakresie nauk biologicznych, który pozwoliłby na uruchomienie kierunku związanego np. z ochroną środowiska. Kierunek ten mógłby się wpisać w podstawowe dziś oczekiwania społeczne związane z postępującą degradacją środowiska naturalnego. Potrzebę reformy determinuje też obserwowane od kilku lat zmniejszenie zainteresowania kandydatów na studia kierunkiem „turystyka i rekreacja”. Tego trendu nie zmieniły zarówno działania administracyjne, tzw. „dodatkowe nabory” jak też uruchomienie kierunku „Animacja 50+”, który od początku boryka się z brakiem dostatecznej liczby chętnych do podjęcia studiów.

Struktura zatrudnienia.

Na 252 pracowników pionu naukowo-dydaktycznego wykazanych w 2016 roku, 126 pracowników było zatrudnionych na etatach naukowo-dydaktycznych, natomiast pozostałe 102 osoby zajmowały etaty dydaktyczne. Mimo, iż z formalnego punktu widzenia struktura zatrudnienia wydawała się właściwa, około 70 osób spośród pracowników naukowo-dydaktycznych nie prowadziło żadnej działalności naukowej, lub prowadziło ją w sposób nie zapewniający uzyskania kategorii naukowej „A”. Powyższe, wraz z wysokimi wynagrodzeniami 2/3 dydaktyków zatrudnionych na najwyższym z możliwych stanowisk dydaktycznych (starszego wykładowcy), wpłynęło na powstawanie ujemnego wyniku finansowego Uczelni. Tą niekorzystną sytuację pogłębiły przepisy ustawy 2.0 zrównujące wynagrodzenia starszych wykładowców z wynagrodzeniami adiunktów, co zagroziło dalszą recesją i załamaniem finansów Uczelni .

Zadaniem strategicznym staje się zatem wypracowanie takiej struktury zatrudnienia, w której zajmowane stanowiska byłyby adekwatne do obowiązków faktycznie wykonywanych przez pracowników. Założono, że struktura zatrudnienia winna być charakterystyczna dla jednostki uniwersyteckiej i gwarantować oczekiwane wyniki ewaluacyjne, a jednocześnie powinna zabezpieczyć potrzeby Uczelni w zakresie nauczania umiejętności, które stanowią istotny element programów studiów w AWF. Za modelową strukturę zatrudnienia, do której należy zmierzać, uznano - uwzględniając specyfikę uczelni sportowej - równy udział pracowników badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych, z tendencją do zwiększania udziału grupy pracowników badawczo-dydaktycznych.

Słabe fundamenty Fizjoterapii.

Kierunek Fizjoterapia – cieszący się największym zainteresowaniem wśród kandydatów na studia boryka się z permanentnym niedoborem rdzennej kadry dydaktycznej oraz brakiem zaplecza klinicznego. Sprawę w pewnym sensie komplikuje wprowadzenie Ustawy o zawodzie fizjoterapeuty i przyznanie mu statusu zawodu medycznego, a co za tym idzie – wprowadzenie jednolitych studiów magisterskich z programami zdominowanymi przez przedmioty medyczne. Brak własnej bazy klinicznej generuje potrzebę podpisywania umów ze szpitalami, które (mimo borykania się z niedofinansowaniem) nie są skłonne do współpracy z Uczelnią w oparciu o umowy barterowe.

Pojawia się zatem potrzeba skonstruowania rozwiązań perspektywicznych. Wśród nich rozważana jest możliwość prowadzenia kierunku międzywydziałowego – wspólnie z innymi uczelniami, podobnie jak ma to miejsce w przypadku neurobiologii. Aby możliwe było prowadzenie studiów międzywydziałowych niezbędnym staje się osiągnięcie przez Uczelnię pozycji pozwalającej na ochronę posiadanych uprawnień do nadawania stopni naukowych oraz osiągnięcie zadowalającej pozycji w rankingach polskich uczelni akademickich. Podejmowane są działania w kierunku stworzenia federacji uczelni publicznych w obrębie Miasta Poznania, które powinny stworzyć fundamenty do rozwijania współpracy także w zakresie kształcenia.

III. Cele strategiczne na lata 2020-2025

1. Podstawowym celem strategicznym z wykonalnością przewidywaną na rok 2021 staje się utrzymanie akademickości i odzyskanie pozycji lidera w rankingu polskich uczelni wychowania fizycznego. Utrzymanie posiadanych od wielu lat uprawnień do nadawania stopni naukowych w zakresie nauk o kulturze fizycznej wymaga uzyskania co najmniej kategorii „B+” w ocenie parametrycznej. (W dalszej kolejności - celem strategicznym, z perspektywą na kolejną ewaluację w roku 2025 staje się uzyskanie kategorii A w zakresie nauk o zdrowiu). Należy pamiętać o tym, że kolejna ewaluacja (w roku 2025) będzie już prowadzona w oparciu o jednostki referencyjne budowane na danych spoza Polski.
2. Kolejnym celem strategicznym – z wykonalnością przewidywaną na rok 2025 - jest uzyskanie samodzielności w prowadzeniu studiów w zakresie fizjoterapii, a co się z tym pośrednio wiąże – w zakresie nadawania stopni naukowych z nauk o zdrowiu. Realizacja tego celu wymaga wzmocnienia istniejącej i pozyskania w wyniku transferów - nowej kadry naukowej, która byłaby zdolna do prowadzenia badań naukowych w zakresie nauk medycznych i nauk o zdrowiu. Realizacja tego celu wymaga również zabezpieczenia bazy klinicznej – własnej lub opartej o stabilne, wieloletnie porozumienia.
3. Celem strategicznym w zakresie marketingu jest kształtowanie rozpoznawalnego, pozytywnego, stabilnego wizerunku uczelni publicznej, jako profesjonalnej, godnej zaufania instytucji, której można powierzyć edukację i budowanie przyszłej kariery zawodowej studenta i jego rozwój oraz uczelni, jako ośrodka eksperckiego w wybranych obszarach nauk o kulturze fizycznej i zdrowiu.
4. W zarządzaniu strategicznym przyjęta zostaje tzw. „szkoła realnych opcji”. Doświadczenia lat poprzednich, częste zmiany polityki Ministerstwa z przesunięciem punktów ciężkości w kwestii zadań uczelni polskich, niedostateczne i nieterminowe finansowanie jednostek oraz niejasna polityka wobec wyższych szkół prywatnych, zalecają ostrożność w budowaniu dalekosiężnych planów. Jesteśmy zdania, że bezpieczniejsze dla Uczelni jest budowanie realnych strategii rozwoju i realizowanie celów strategicznych w sposób etapowy.

IV. Cele operacyjne na lata 2020-2025.

1. Podstawowym celem operacyjnym na lata 2016-2020 stało się unormowanie gospodarowania zasobami finansowymi Uczelni i stworzenie mechanizmów, które zapobiegałyby generowaniu ujemnego wyniku finansowego. Roczne zasoby finansowe Uczelni pochodzą w 99% z dotacji (subwencji) państwowej. Blisko 80% kosztów stanowią wynagrodzenia pracowników. Podstawowym zadaniem stało się zatem dostosowanie kosztów do możliwych realnych przychodów, z jednoczesnym budowaniem warunków do stałego zwiększania przychodów. Analizy bieżące wykazały, że większość problemów finansowych Uczelni ma związek z prowadzoną polityką kadrową (w tym polityką awansów naukowych, realizacją pensum dydaktycznego, niewłaściwymi mechanizmami oceny aktywności naukowej pracowników, polityki emerytalnej). Wprowadzenie transparentnych zasad prowadzenia polityki kadrowej powinno umożliwić opanowanie sytuacji i właściwe wykorzystanie przyznawanej subwencji.

2. Celem operacyjnym jest również dostosowanie wykazu stanowisk oraz zatrudnienia w grupach stanowisk do możliwości i chęci realizowania przez pracowników badań naukowych (w tym pozyskiwania projektów badawczych) oraz realizowanych programów studiów. Cel ten wiąże się z koniecznością stworzenia regulacji umożliwiających swobodny przepływ kadry naukowo-dydaktycznej w celu prowadzenia badań naukowych - zarówno między jednostkami organizacyjnymi Uczelni, jak i między uczelniami. Osoby odchodzące na emerytury lub osoby, których aktywność naukowo-dydaktyczna nie gwarantuje Uczelni uzyskania wysokiej kategorii naukowej powinny być zastępowane osobami, które wykazują zainteresowanie prowadzeniem badań naukowych w zakresie nauk o kulturze fizycznej i nauk o zdrowiu lub posiadają wybitne kwalifikacje dydaktyczne potwierdzone najwyższymi certyfikatami krajowymi i międzynarodowymi. Stanowiska badawczo-dydaktyczne powinny być zagwarantowane dla pracowników o wysokiej aktywności badawczej i publikacyjnej. Regulacje dotyczące dostępnego wykazu stanowisk winny być ujęte w Statucie Uczelni, zaś regulacje umożliwiające przepływ kadry winny być przyjęte w postaci uchwał Senatu, które nakreślają zasady zatrudniania pracowników i zasady uzyskiwania awansów zawodowych.

3. Z polityką kadrową winna być skorelowana polityka wynagrodzeń. Niezbędnym staje się wprowadzenie regulacji umożliwiających prowadzenie polityki wynagrodzeń powiązanej z aktywnością naukowo-dydaktyczną pracowników. Wynagrodzenia osób zatrudnionych na stanowiskach badawczo-dydaktycznych oraz osób zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych winny być na tyle zróżnicowane, by zachęcać młode osoby do zajmowania się działalnością naukową. Realizacja tego celu wymaga w pierwszej kolejności wygospodarowania wolnych środków finansowych w budżecie Uczelni. Wstępnie wskazanym jest wykorzystanie możliwości regularnego obniżania obciążenia dydaktycznego osobom aktywnym naukowo – publikującym cenne artykuły oraz realizującym cenne projekty badawcze.

4. Bieżąca ocena potencjału kadrowego i możliwości finansowych Uczelni wskazuje, że w chwili obecnej powoli winny ulegać wygaszaniu umowy o pracę pracowników zajmujących stanowiska starszych wykładowców. Osoby zatrudnione na tych stanowiskach – z reguły objęte są obecnie ochroną emerytalną, lub zatrudnione na podstawie mianowania na stanowisko. Zakłada się, że umowy te winny ulec rozwiązaniu w ciągu najbliższych 4 lat. Sukcesywnie - pracownicy kończący pracę na tych stanowiskach zastępowani winni być pracownikami badawczo-dydaktycznymi. Idealnym rozwiązaniem wydaje się być to, w którym starsi wykładowcy dzięki swojej działalności naukowej z czasem zatrudniani będą na stanowiskach adiunktów lub profesorów uczelni. Statut Uczelni nie przewiduje już stanowisk starszych wykładowców – co daje nadzieję na poprawę sytuacji w zakresie polityki kadrowej. Wśród stanowisk dydaktycznych występują stanowiska instruktora, lektora oraz wykładowcy – które odpowiadają w wystarczającym stopniu interesom Uczelni.
5. Warunki rozwoju naukowego pracowników Uczelni winny zostać wzbogacone o stosowne porozumienia federacyjne zawierane przez Uczelnię, zwiększające mobilność pracowników i studentów i zwiększające możliwości korzystania z zasobów naukowych jednostek wchodzących w skład federacji. Celem operacyjnym staje się zatem dążenie do podpisania w gronie uczelni akademickich Miasta Poznania porozumienia o federacji.
6. Celem operacyjnym w obszarze dydaktyki jest stworzenie oferty kierunków studiów zgodnych z profilem działalności Uczelni, dających możliwości studiowania w pełnym zakresie kształcenia (tj. studia pierwszego i drugiego stopnia oraz jednolite studia magisterskie). W każdym z tych przypadków studenci winni mieć możliwość korzystania z nowoczesnych laboratoriów badawczych oraz nowoczesnych obiektów sportowych Uczelni. Uczelnia dysponuje obecnie w zasadzie kompletną, nowoczesną bazą dydaktyczną. W okresie objętym planowaniem – podstawowym zadaniem Uczelni staje się dbałość o właściwy stan tych obiektów.
7. Celem o charakterze operacyjnym jest także zniesienie ograniczeń dla studentów, którzy biorą udział we wszelkich formach międzynarodowej wymiany dydaktycznej – w taki sposób, by mogli płynnie zaliczać poszczególne etapy studiów oraz stworzenie właściwych warunków do studiowania studentom sportowcom, osiągającym znaczące wyniki we współzawodnictwie międzynarodowym. Mogą to być rozwiązania, które uwzględniałyby np. rolę pracownika opiekuna (tutora).
8. W obszarze działalności inwestycyjnej – celem operacyjnym, po wykonanej termomodernizacji budynku głównego AWF przy ulicy Królowej Jadwigi – staje się budowa nowoczesnej siłowni, budowa nowego obiektu w ośrodku dydaktycznym w Chycinie koło Międzyrzecza, oraz pozyskanie terenów między boiskiem lekkoatletycznym a kompleksem HGS Cityzen celem rozdzielenia funkcji boiska

wielofunkcyjnego będącego w posiadaniu Uczelni. W pewnym sensie celem operacyjnym jest też rozwijanie infrastruktury ośrodka szkolno-wypoczynkowego w Ustroniu Morskim. Jednym z celów operacyjnych w zakresie inwestycji staje się całkowita likwidacja barier architektonicznych dla osób niepełnosprawnych – w budynku rektoratu i budynku głównym AWF. W okresie objętym strategią realizacja wymienionych planów inwestycyjnych powinna wystarczyć do zabezpieczenia szerokich potrzeb studentów i pracowników w zakresie dydaktyki i nauki.

9. Istotnym celem operacyjnym jest wspieranie działań na rzecz ogółu studentów (wynikających ze Statutu) – w tym przede wszystkim : Studenckich Kół Naukowych jako naturalnego zaplecza Szkoły Doktorskiej, współpracy z AZS-AWF, integracji poprzez studenckie imprezy środowiskowe i Uczelniane, działań na rzecz działalności bytowej i socjalnej studentów.
10. W obszarze marketingu – celem operacyjnym staje się budowanie wizerunku jednostki naukowej i dydaktycznej, która kształci najlepsze kadry w swoich sektorach rynku, prowadzi wysokiej jakości, interesujące i społecznie przydatne badania, nawiązuje pozytywne relacje z otoczeniem – mediami, uczelniami, władzami i innymi podmiotami zewnętrznymi. Służyć to ma realizacji strategicznych celów promocyjnych, które powinny być rozłożone w czasie i zróżnicowane. W przypadku budowania wizerunku uczelni, powinna ona elastycznie odpowiadać na potrzeby nie tylko usług edukacyjnych ale także rynku pracy. W kontekście marketingu każde działanie w uczelni winno być postrzegane w wymiarze wizerunkowym: od obsługi kandydata, stosunku pracowników wszystkich jednostek do studenta, podmiotów zewnętrznych, po relacje wewnętrzne. W wymiarze marketingowym działania wszystkich pracowników Uczelni powinny wzbudzać pozytywne skojarzenia z Uczelnią.

V. Weryfikacja osiągniętych celów strategicznych i operacyjnych.

Choć perspektywa osiągnięcia celów jest w Strategii określona, to niezbędnym staje się wprowadzenie systematycznych mechanizmów analizy i weryfikacji celów zapisanych w Strategii. Analiza stopnia zaawansowania prac prowadzących do osiągnięcia zakładanych celów winna być prowadzona przez kierownictwo Uczelni minimum raz w roku w oparciu o sprawozdania poszczególnych jednostek organizacyjnych Uczelni. Sprawozdania mogą mieć charakter pisemny, ewentualnie być przekazywane w formie raportów ustnych na bieżąco, na posiedzeniach kolegium rektora. Narzędziami umożliwiającymi osiągnięcie zakładanych celów winny być wszelkie przyjęte uchwałami Senatu arkusze oceny działalności naukowej i dydaktycznej pracowników oraz bieżąca analiza finansów Uczelni przygotowana przez Kwestora.

Należy również uwzględnić możliwość wprowadzania zmian w Strategii, w sytuacji pojawienia się czynników niezależnych od Uczelni. Do istotnych czynników mogących zaburzyć lub uniemożliwić realizację celów strategicznych i operacyjnych należą przede wszystkim: trudne do prognozowania zdarzenia losowe wpływające negatywnie na budżet całego państwa (a co za tym idzie na wysokość

subwencji dla Uczelni) oraz zmiany w zakresie priorytetów i wymagań Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w stosunku do polskich szkół wyższych – będące efektem prowadzonej polityki.