

STRATEGIA

Akademii Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego

w Poznaniu

na lata 2020-2025

I. WPROWADZENIE

Strategia Akademii Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu (zwanej dalej AWF Poznań) 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.

Zgodnie z preambułą Statutu AWF z dnia 16 kwietnia 2019 r. – AWF Poznań 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.

II. MISJA

Głównym zadaniem AWF Poznań 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.

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.

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.

Przyjmuje się, że realizacja powyższych założeń i utrzymanie dotychczasowej pozycji przez Uczelnię wymaga od wszystkich pracowników AWF Poznań 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.

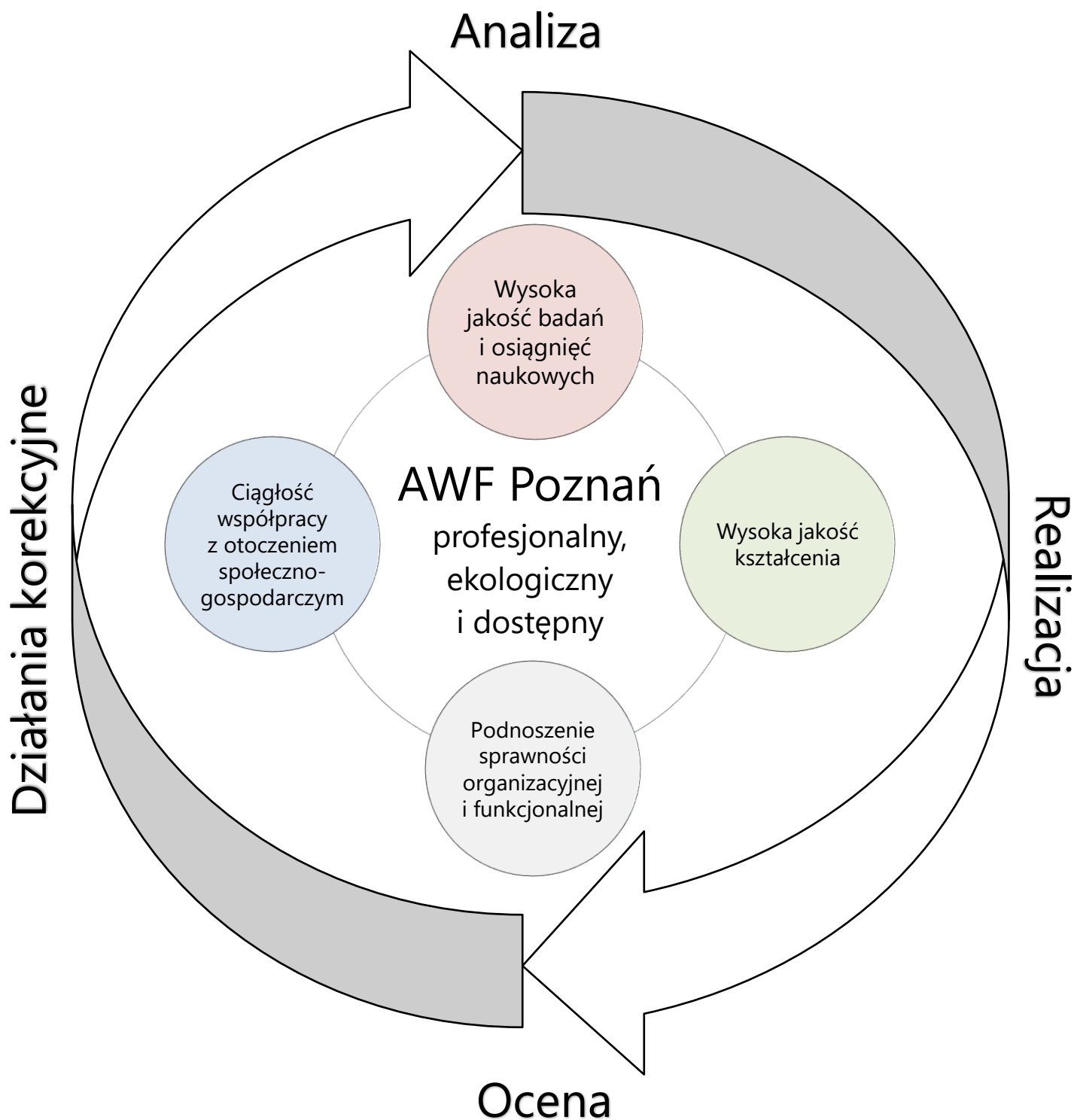
III. WIZJA

Wizja przyszłości wyznacza kierunek dążeń Akademii Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu. Określona w czterech perspektywach:

Perspektywa interesariuszy	<ul style="list-style-type: none">▪ wysoki poziom wiedzy i praktycznych umiejętności absolwentek i absolwentów,▪ wysoka ranga naukowa projektów badawczych,▪ efektywna współpraca z podmiotami gospodarczymi, samorządami i instytucjami publicznymi – odbiorcami usług Akademii,▪ atrakcyjne, przyjazne i wolne od dyskryminacji miejsce do studiowania i pracy,▪ uczelnia dostępna dla osób z niepełnosprawnościami,▪ silna marka.
Perspektywa procesów	<ul style="list-style-type: none">▪ wysoka mobilność studentek i studentów wszystkich rodzajów studiów,▪ kształcenie przydatne na rynku pracy,▪ komercjalizacja badań i transfer wiedzy do gospodarki,▪ aktywność kadry badawczo-dydaktycznej w środowisku naukowym.
Perspektywa potencjału	<ul style="list-style-type: none">▪ zmotywowana, wykwalifikowana, mobilna kadra dydaktyczna, naukowa i administracyjna, dbająca o rozwój zawodowy,▪ nauczyciele akademicy i pracownicy administracji jako jeden, silny, spójny zespół utożsamiający się z Akademią i dążący do jej rozwoju we wzajemnym rozumieniu potrzeb i trudności w dążeniu do niego,▪ efektywny system zarządzania Akademią, operacyjnego i strategicznego,▪ systemy motywacyjne wspierające działalność badawczą, dydaktyczną i administracyjną,▪ infrastruktura laboratoryjna i informatyczna dostosowana do potrzeb działalności badawczej, dydaktycznej i administracyjnej,
Perspektywa finansowa	<ul style="list-style-type: none">▪ stabilne finansowanie wszelkiego rodzaju działalności,▪ znaczący udział w przychodach Akademii środków pozyskanych z funduszy unijnych oraz w ramach współpracy z podmiotami gospodarczymi,▪ finansowanie badań naukowych ze środków zewnętrznych poprzez wysoka efektywność aplikacyjną pracowników.

IV. ZAŁOŻENIA STRATEGII

Zgodnie z wynikającą z misji tożsamością oraz aspiracjami wyrażonymi w wizji przyszłości – Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu zamierza koncentrować się na rozwoju czterech obszarów funkcjonowania Uczelni: badania naukowe, kształcenie, współpraca z otoczeniem, organizacja i zarządzanie. Cechą wspólną wszystkich obszarów jest: profesjonalizm, dbałość o środowisko naturalne i dostępność Akademii. Realizacja działań podejmowanych w każdym z obszarów musi zostać poprzedzona analizą. Niezbędna jest również ocena wykonanych działań i w przypadku potrzeby – przeprowadzenie działań korekcyjnych.



V. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

Oznaczenia:

CS – cele strategiczne

CO – cele operacyjne

K – obszar: kształcenie

B – obszar: badania naukowe

O – obszar: współpraca z otoczeniem

Z – obszar: organizacja i zarządzanie

OBSZAR 1: BADANIA NAUKOWE (B)

CS_B1. Stabilne zasoby rdzennej, kompetentnej kadry badawczej

Istotne jest 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.

CO_B1.1. Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników badawczych

Działania

1. Wspieranie wniosków o szkolenia pracowników badawczych.
2. Dofinansowywanie szkoleń przez środki badawcze na wyższym szczeblu organizacyjnym (Prorektor ds. Nauki).
3. Inicjowanie szkoleń przez kierowników Katedr.

CO_B1.2. Polityka nagradzania zależna od kwalifikacji i aktywności badawczej

Działania

1. Wprowadzenie zasad nagradzania osób o znaczącej aktywności badawczej.
2. Organizowanie przyznawania nagród.

CS_B1. Stabilne zasoby rdzennej, kompetentnej kadry badawczej				
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYKO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_B1.1.	Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników badawczych	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba przeszkolonych nauczycieli akademickich prowadzących badania naukowe.		
CO_B1.2.	Polityka nagradzania zależna od kwalifikacji i aktywności badawczej	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Wprowadzenie regulaminu nagradzania osób o znaczącej aktywności badawczej.		

CS_B2. Dobre warunki rozwoju naukowego

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 staje się zatem dążenie do podpisania w gronie uczelni akademickich Miasta Poznania porozumienia o federacji.

CO_B2.1. Porozumienie o federacji uczelni poznańskich

Działania

1. Analiza korzyści wynikających z członkostwa.
2. Podpisanie porozumienia w gronie poznańskich uczelni akademickich.

CO_B2.2. Utworzenie bądź modyfikacja laboratoriów badawczych umożliwiających zwiększenie efektywności prowadzenia badań naukowych

Działania

1. Adaptacja pomieszczeń z przeznaczeniem na ten cel.
2. Zakup sprzętu z priorytetem próby pozyskania finansowania zewnętrznego.

CO_B2.3. Zapewnienie odpowiedniego kapitału ludzkiego do prowadzenia badań naukowych

Działania

1. Powoływanie zespołów międzykatedralnych.
2. Doszkolenie pracowników w umiejętności wykorzystania sprzętu.

CS_B2. Dobre warunki rozwoju naukowego				
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_B2.1.	Porozumienie o federacji uczelni poznańskich	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Podpisanie porozumienia.		
CO_B2.2.	Utworzenie bądź modyfikacja laboratoriów badawczych umożliwiających zwiększenie efektywności prowadzenia badań naukowych	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba sal i ocena zakupionego sprzętu.		
CO_B2.3.	Zapewnienie odpowiedniego kapitału ludzkiego do prowadzenia badań naukowych	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba szkoleń.		

CS_B3. Uprawnienia akademickie

AWF Poznań, od początku swojego istnienia prowadzi działalność badawczo-dydaktyczną w obszarze nauk o kulturze fizycznej. Od 1993 r. 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 2021 r. – na dłużej określi nasze miejsce wśród jednostek szkolnictwa wyższego. Pozostaniemy uczelnią akademicką lub staniemy się szkołą zawodową.

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.

CO_B3.1. Poziom prowadzonych badań w dyscyplinie nauk o kulturze fizycznej umożliwiający uzyskanie i utrzymanie oceny minimum A

Działania

1. Motywowanie pracowników badawczych do publikowania w najlepszych czasopismach w dyscyplinie nauk o kulturze fizycznej.
2. Pozyskiwanie nowych pracowników badawczych o wysokich możliwościach badawczych i chęci publikowania.
3. Zapewnienie zaplecza badawczego do prowadzenia badań.

CO_B3.2. Aktywizacja prowadzonych badań w dyscyplinie nauk o zdrowiu umożliwiający parametryzowanie dwóch dyscyplin

Działania

1. Analiza możliwości badawczych pracowników w dyscyplinie nauk o zdrowiu.
2. Pozyskiwanie nowych pracowników badawczych o wysokich możliwościach badawczych i chęci publikowania.
3. Zapewnienie zaplecza badawczego do prowadzenia badań.

CO_B3.3. Interdyscyplinarność badań naukowych

Działania

1. Analiza możliwości badawczych pracowników w zespołach wspólnych (szczególnie nauko o kulturze fizycznej i nauk o zdrowiu).
2. Pozyskiwanie nowych pracowników badawczych o wysokich możliwościach badawczych i chęci publikowania.
3. Zapewnienie zaplecza badawczego do prowadzenia badań.

CS_B3. Uprawnienia akademickie				
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_B3.1.	Poziom prowadzonych badań w dyscyplinie nauk o kulturze fizycznej umożliwiające uzyskanie i utrzymanie oceny minimum A	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba i jakość prowadzonych badań naukowych w dyscyplinie nauk o kulturze fizycznej.		
CO_B3.2.	Aktywizacja prowadzonych badań w dyscyplinie nauk o zdrowiu umożliwiające parametryzowanie dwóch dyscyplin	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Wysokie
Miernik efektów wykonania		Liczba i jakość prowadzonych badań naukowych w dyscyplinie nauk o zdrowiu.		
CO_B3.3.	Interdyscyplinarność badań naukowych	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Wysokie
Miernik efektów wykonania		Liczba i jakość prowadzonych badań naukowych w dwóch i więcej dyscyplinach.		

OBSZAR 2: KSZTAŁCENIE (K)

CS_K1. Stabilne zasoby rdzennej, kompetentnej kadry dydaktycznej

Podstawowym celem strategicznym 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.

CO_K1.1. Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników dydaktycznych

Działania

1. Wspieranie wniosków o szkolenia pracowników dydaktycznych.
2. Dofinansowywanie szkoleń przez środki dydaktyczne na wyższym szczeblu organizacyjnym (Dziekan, Prorektor ds. Studiów).
3. Inicjowanie szkoleń przez kierowników jednostek organizacyjnych (Zakłady).

CO_K1.2. Polityka nagradzania zależna od kwalifikacji i aktywności dydaktycznej

Działania

1. Wprowadzenie zasad nagradzania osób o znaczącej aktywności dydaktycznej.
2. Organizowanie przyznawania nagród.

CS_K1.	Stabilne zasoby rdzennej, kompetentnej kadry dydaktycznej			
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYKO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_K1.1.	Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników dydaktycznych	Zakłady	Okres obowiązywania strategii	Niskie
	Miernik efektów wykonania	Liczba przeszkolonych nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia dydaktyczne.		
CO_K1.2.	Polityka nagradzania zależna od kwalifikacji i aktywności dydaktycznej	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
	Miernik efektów wykonania	Wprowadzenie regulaminu nagradzania osób o znaczącej aktywności dydaktycznej.		

CS_K2. Rozwój kierunków studiów

Wydział Turystyki i Rekreacji został z dniem 1 października 2019 r. 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.

Celem strategicznym 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.

CO_K2.1. Modyfikacja kierunku Turystyka i Rekreacja

Działania

1. Analiza programu studiów.
2. Analiza rynku (popytu na kwalifikacje posiadane przez absolwentów kierunku).
3. Wprowadzenie zmian.

CO_K2.2. Opracowanie nowego kierunku studiów bądź stopnia kierunku istniejącego

Działania

1. Analiza rynku (popytu na kwalifikacje pracowników).
2. Analiza zasobów uczelni – osobowych i majątku.
3. Uruchomienie nowego kierunku studiów bądź stopnia kierunku już posiadanego.

CS_K2. Rozwój kierunków studiów				
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYKO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_K2.1.	Modyfikacja kierunku Turystyka i Rekreacja	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba modyfikacji.		
CO_K2.2.	Opracowanie nowego kierunku studiów bądź stopnia kierunku istniejącego	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Program studiów nowego kierunku bądź stopnia kierunku istniejącego.		

CS_K3. Baza kliniczna do prowadzenia zajęć dydaktycznych

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.

Kolejnym celem strategicznym 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.

CO_K3.1. Utworzenie sal stanowiących bazę kliniczną z wyposażeniem na kierunku Fizjoterapia

Działania

1. Adaptacja pomieszczeń z przeznaczeniem na ten cel.
2. Zakup sprzętu z próbą finansowania zewnętrznego.

CO_K3.2. Zapewnienie odpowiedniego kapitału ludzkiego do prowadzenia zajęć klinicznych

Działania

1. Analiza możliwości prowadzenia zajęć klinicznych w nowopowstałej bazie klinicznej przez pracowników uczelni.
2. Doszkolenie pracowników w umiejętności wykorzystania sprzętu.

CO_K3.3. Modyfikacja programów studiów

Działania

1. Określenie parytetu zajęć realizowanych w przychodniach, klinikach i szpitalach względem zajęć prowadzonych z wykorzystaniem własnej bazy klinicznej – z przewagą wykorzystania tego drugiego.

CS_K3.	Baza kliniczna do prowadzenia zajęć dydaktycznych			
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYKO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_K3.1.	Utworzenie sal stanowiących bazę kliniczną z wyposażeniem na kierunku Fizjoterapia	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba sal i ocena zakupionego sprzętu.		
CO_K3.2.	Zapewnienie odpowiedniego kapitału ludzkiego do prowadzenia zajęć klinicznych	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba przeszkolonych pracowników z umiejętnościami korzystania ze sprzętu.		
CO_K3.3.	Modyfikacja programów studiów	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Wprowadzenie modyfikacji.		

CS_K4. Wsparcie studentów

Celem strategicznym 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).

Istotnym celem 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.

CO_K4.1. Modyfikacja regulaminu studiów

Działania

1. Analiza regulaminu studiów pod względem zasadności i możliwości odpowiedniego wsparcia studentów.
2. Wprowadzenie polityki motywacyjnej do wspierania studentów – sportowców.

CO_K4.2. Zwiększenie efektywności wsparcia socjalnego studentów

Działania

1. Reorganizacja jednostki organizacyjnej zajmującej się wsparcie studentów.
2. Modyfikacja regulaminów.

CS_K4.		Wsparcie studentów		
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_K4.1.	Modyfikacja regulaminu studiów	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Modyfikacja regulaminu studiów.		
CO_K4.2.	Zwiększenie efektywności wsparcia socjalnego studentów	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Zmiana w strukturze organizacyjnej.		

CS_Z1. 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 Akademii. 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.

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.

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.

CO_Z1.1. Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników

Działania

1. Wspieranie wniosków o szkolenia pracowników.
2. Dofinansowywanie szkoleń na wyższym szczeblu organizacyjnym (Rektor).
3. Inicjowanie szkoleń przez kierowników jednostek organizacyjnych (Działy, Sekcje, Biuro).

CO_Z1.2. Polityka nagradzania zależna od kwalifikacji i aktywności pracy

Działania

1. Wprowadzenie zasad nagradzania osób o znaczącej aktywności zawodowej i wysokich kompetencjach.
2. Organizowanie przyznawania nagród.

CS_Z1.	Struktura zatrudnienia			
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYKO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_Z1.1.	Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników	Działy, Sekcje, Biuro	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba przeszkolonych pracowników.		
CO_Z1.2.	Polityka nagradzania zależna od kwalifikacji i aktywności zawodowej	Rektor	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Wprowadzenie regulaminu premiowania osób o znaczącej aktywności zawodowej.		

CS_Z2. Modernizacja bazy szkoleniowo-socjalnej

W obszarze działalności inwestycyjnej – celem jest budowa nowego obiektu w Ośrodku Dydaktyczno-Socjalnym w Chylinie, koło Międzyrzecza, oraz rozwijanie infrastruktury Ośrodka Dydaktyczno-Socjalnego w Ustroniu Morskim.

CO_Z2.1. Modernizacja Ośrodka Dydaktyczno-Socjalnego w Chylinie

Działania

1. Zaprojektowanie obiektów i zagospodarowania terenu.
2. Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii.
3. Zapewnienie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami.
4. Realizacja z próbą finansowania zewnętrznego.

CO_Z2.2. Rozbudowa Ośrodka Dydaktyczno-Socjalnego w Ustroniu Morskim

Działania

1. Zaprojektowanie obiektów i zagospodarowania terenu.
2. Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii.
3. Zapewnienie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami.

4. Realizacja z próbą finansowania zewnętrznego.

CS_Z2. Modernizacja bazy dydaktyczno-socjalnej				
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYKO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_Z2.1.	Modernizacja Ośrodka Dydaktyczno-Socjalnego w Chylinie	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Zrealizowanie inwestycji.		
CO_Z2.2.	Rozbudowa Ośrodka Dydaktyczno-Socjalnego w Ustroniu Morskim	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Zrealizowanie inwestycji.		

CS_Z3. Dostępność

Jednym z celów w zakresie inwestycji staje się całkowita likwidacja barier architektonicznych dla osób z niepełnosprawnościami – w budynku rektoratu i budynku głównym AWF, oraz likwidacja innych barier, takich jak komunikacyjnych, organizacyjno-administracyjnych, a także zwiększenie świadomości pracowników o potrzebach osób z niepełnosprawnościami.

CO_Z3.1. Podniesienie świadomości pracowników o potrzebach osób z niepełnosprawnościami

Działania

1. Zorganizowanie certyfikowanych szkoleń.
2. Propagowanie zachowań świadomej otwartości i równości pomiędzy pracownikami.

CO_Z3.2. Zwiększenie dostępności architektonicznej i komunikacyjnej

Działania

1. Dostosowywanie obiektów do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.
2. Wprowadzenie systemu komunikacji kierunkowej.

CO_Z3.3. Struktura organizacyjna i procedury

Działania

1. Opracowanie procedur i wytycznych, np. w zakresie dostępności architektonicznej, dydaktycznej, cyfrowej, rekrutacji.
2. Wprowadzenie Biura Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami.

CS_Z3. Dostępność				
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYKO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_Z3.1.	Podniesienie wiadomości pracowników o potrzebach osób z niepełnosprawnościami	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Zrealizowanie cyklu szkoleń.		
CO_Z3.2.	Zwiększenie dostępności architektonicznej i komunikacyjnej	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Zrealizowanie inwestycji i zakupów.		
CO_Z3.3.	Struktura organizacyjna i procedury	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Opracowanie procedur i wprowadzenie nowej jednostki organizacyjnej.		

CS_Z4. Rozbudowa kampusu

W obszarze działalności inwestycyjnej – celem, po wykonanej termomodernizacji budynku głównego AWF przy ulicy Królowej Jadwigi – staje się budowa nowoczesnej siłowni, oraz pozyskanie terenów między boiskiem lekkoatletycznym a kompleksem HGS Cityzen, celem rozdzielenia funkcji boiska wielofunkcyjnego będącego w posiadaniu Uczelni.

CO_Z4.1. Dążenie do wykupu działki pomiędzy Biblioteką Główną a Boiskiem Wielofunkcyjnym

Działania

1. Określenie możliwości i zasadności wykupu działki przy określonym zaangażowaniu finansowym.

CO_Z4.2. Wykorzystanie dostępnych terenów na inwestycje związane ze sportem

Działania

1. Inwestowanie w obiekty sportowe wykorzystywane do działalności dydaktycznej, badawczej, komercyjnej.
2. Utworzenie nowoczesnej siłowni.

CS_Z4. Rozbudowa kampusu				
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYKO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_Z4.1.	Dążenie do wykupu działki pomiędzy Biblioteką Główną a Boiskiem Wielofunkcyjnym	Kancelarz	Okres obowiązywania strategii	Wysokie
Miernik efektów wykonania		Analiza opłacalności.		
CO_Z4.2.	Wykorzystanie dostępnych terenów na inwestycje związane ze sportem	Kancelarz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba obiektów.		

CS_Z5. Wizerunek uczelni publicznej

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.

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.

CO_Z5.1. Podejmowanie dedykowanych działań marketingowych

Działania

1. Określenie strategii marketingowej lub planu marketingowego zawierającego informacje o wskaźnikach oraz pożądanym efektach.
2. Budowanie komunikacji wewnętrznej i stabilnej komunikacji z otoczeniem.

CO_Z5.2. Organizowanie eventów i wydarzeń

Działania

1. Analiza efektywności.
2. Utworzenie programu i realizacji pożądaných eventów i wydarzeń z wykorzystaniem zasobów Akademii.

CS_Z5. Wizerunek uczelni publicznej				
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_Z5.1.	Podjmowanie dedykowanych działań marketingowych	Rektor	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Plan marketingowy.		
CO_Z5.2.	Organizowanie eventów i wydarzeń	Rektor	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba eventów i wydarzeń.		

CS_Z6. Filia AWF Poznań – Zamiejscowy Wydział Kultury Fizycznej w Gorzowie Wlkp.

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 szczebla 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, 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 1998 r. 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.

CO_Z6.1. Szkolenia i rozwój zawodowy nauczycieli akademickich oraz pracowników administracyjnych

Działania

1. Wspieranie wniosków o szkolenia nauczycieli akademickich oraz pracowników administracyjnych.
2. Dofinansowywanie szkoleń na wyższym szczeblu organizacyjnym (Dziekan i Kanclerz).

3. Inicjowanie szkoleń przez kierowników jednostek organizacyjnych (Działy, Sekcje, Biuro).

CO_Z6.2. Optymalizacja wykorzystania obiektów

Działania

1. Określenie stopnia niezbędnego wykorzystania obiektów.
2. Przeprowadzenie relokacji.

CO_Z6.3. Analiza procesów zachodzących wewnątrz Filii jak i w relacji Filii z centralą

Działania

1. Weryfikacja potencjału jednostek organizacyjnych.
2. Zwiększenie efektywności pracy na różnych szczeblach organizacyjnych.

CO_Z6.4. Zwiększanie przychodów

Działania

1. Zwiększenie stopnia wynajmów krótkoterminowych i długoterminowych.

CS_Z6.	Filia AWF Poznań – Zamiejscowy Wydział Kultury Fizycznej w Gorzowie Wlkp.			
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYKO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_Z6.1.	Szkolenia i rozwój zawodowy nauczycieli akademickich oraz pracowników administracyjnych	Dziekan i Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba przeszkolonych nauczycieli akademickich i pracowników administracyjnych.		
CO_Z6.2.	Optymalizacja wykorzystania obiektów	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Ilość przestrzeni udostępnionej pod najmy.		
CO_Z6.3.	Analiza procesów zachodzących wewnątrz Filii jak i w relacji Filii z centralą	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba i poziom skomplikowania procesów.		
CO_Z6.4.	Zwiększenie przychodów	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Wartość przychodów.		

OBSZAR 4: WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM (O)

CS_01. Upowszechnianie kultury fizycznej na rynku lokalnym

Organizacja bezpłatnych zajęć sportowo-rekreacyjnych, animacji czasu wolnego, które odbywają się w czasie wolnym od nauki, w oparciu o miejską bazę sportowo-rekreacyjną. Trenerzy powinni organizować we współpracy ze środowiskiem lokalnym osiedlowe turnieje, festyny i rozgrywki.

CO_01.1. Utrzymanie i rozwój współpracy z Miastem Poznań na rzecz krzewienia kultury fizycznej poprzez realizację projektów miejskich

Działania

1. Wnioskowanie o dofinansowanie z Miasta Poznań.
2. Aktywna promocja projektów.
3. Pozyskiwanie nowych koncepcji na projekty skierowane do innych grup społecznych.

CO_01.2. Eventy i wydarzenia promujące zdrowy styl życia

Działania

1. Organizowanie spotkań mających na celu przekazywanie wiedzy dotyczącej zdrowego trybu życia.
2. Wizyty w szkołach i przedszkolach.

CS_01.	Upowszechnianie kultury fizycznej na rynku lokalnym			
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_01.1.	Utrzymanie i rozwój współpracy z Miastem Poznań na rzecz krzewienia kultury fizycznej poprzez realizację projektów miejskich	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba projektów.		
CO_01.2.	Eventy i wydarzenia promujące zdrowy styl życia	Rektor i Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba eventów i wydarzeń promujących zdrowy styl życia.		

CS_O2. Rozwój kierunków studiów i specjalności we współpracy z jednostkami zewnętrznymi

Zawieranie umów z placówkami zewnętrznymi o najlepszej pozycji na rynku w zakresie praktyk (w tym szczególnie klinicznych), staży, ale również modyfikowanie programów studiów w oparciu o wiedzę otrzymaną z placówek praktycznych.

CO_O2.1. Udział jednostek zewnętrznych (szpitale, kliniki, pracownie, kluby sportowe) w opracowywaniu programów studiów

Działania

1. Analiza potrzeb z rynku w oparciu o śledzenie losów absolwentów oraz przewidywany popyt na odpowiednie kompetencje, szczególnie praktyczne.
2. Tworzenie koncepcji toku studiów przy wyraźnym udziale potencjalnych pracodawców studentów Akademii.

CO_O2.2. Praktyki na kierunkach w najlepszych jednostkach zewnętrznych

Działania

1. Zawieranie krótko i długoterminowych umów ze szpitalami, klinikami, przychodniami, pracowniami, klubami sportowymi o najlepszej pozycji na rynku.

CS_O2.	Rozwój kierunków studiów i specjalności we współpracy z jednostkami zewnętrznymi			
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_O2.1.	Udział jednostek zewnętrznych (szpitale, kliniki, pracownie, kluby sportowe) w opracowywaniu programów studiów	Prorektor ds. Studiów i Dziekani	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba nowych programów studiów i specjalności.		
CO_O2.2.	Praktyki na kierunkach w najlepszych jednostkach zewnętrznych	Prorektor ds. Studiów i Dziekani	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba umów.		

CS_03. Zainteresowanie inwestorów wynikami prac badawczych

Współpraca Akademii z otoczeniem społeczno-gospodarczym realizowana jest w różnorodnej formule. Obejmuje ona m.in. transfer wiedzy do gospodarki, realizację projektów badawczo-rozwojowych, realizację prac zleconych (usług badawczych, opinii i ekspertyz), jak też podejmowane są inicjatywy mające na celu popularyzację nauki, promowanie idei krzewienia kultury fizycznej w środowisku akademickim i tworzenie sieci współpracy. Rozpowszechnianie informacji na temat prowadzonych prac badawczych powinno wzmocnić efektywność wykorzystania know-how na rynku komercyjnym oraz wśród innych organizacji sportowych.

CO_03.1. Upowszechnianie informacji o osiągnięciach badawczych w celu komercjalizacji wyników badań

Działania

1. Promocja osiągnięć badawczych na różnych rynkach zbytu.
2. Pozyskiwanie sponsorów i inwestorów zainteresowanych know-how wynikającą z przeprowadzonych badań naukowych.

CO_03.2. Inicjowanie prowadzenia badań z myślą o ich zastosowaniu w praktyce

Działania

1. Zainteresowanie inwestorów prowadzonymi pracami badawczymi na etapie tworzenia koncepcji badawczej.

CS_03.	Zainteresowanie inwestorów wynikami prac badawczych			
SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
CO_03.1.	Upowszechnianie informacji o osiągnięciach badawczych w celu komercjalizacji wyników badań	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba sprzedanych wyników prac badawczych.		
CO_03.2.	Inicjowanie prowadzenia badań z myślą o ich zastosowaniu w praktyce	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba projektów dla komercji.		

VI. KARTA STRATEGICZNA

SYMBOL	CEL OPERACYJNY	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE	OKRES REALIZACJI	RYZYO NIEOSIĄGNIĘCIA CELU
OBSZAR 1: BADANIA NAUKOWE (B)				
CS_B1.	Stabilne zasoby rdzennej, kompetentnej kadry badawczej			
CO_B1.1.	Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników badawczych	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba przeszkolonych nauczycieli akademickich prowadzących badania naukowe.		
CO_B1.2.	Polityka nagradzania zależna od kwalifikacji i aktywności badawczej	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Wprowadzenie regulaminu nagradzania osób o znaczącej aktywności badawczej.		
CS_B2.	Dobre warunki rozwoju naukowego			
CO_B2.1.	Porozumienie o federacji uczelni poznańskich	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Podpisanie porozumienia.		
CO_B2.2.	Utworzenie bądź modyfikacja laboratoriów badawczych umożliwiających zwiększenie efektywności prowadzenia badań naukowych	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba sal i ocena zakupionego sprzętu.		
CO_B2.3.	Zapewnienie odpowiedniego kapitału ludzkiego do prowadzenia badań naukowych	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba szkoleń.		
CS_B3.	Uprawnienia akademickie			
CO_B3.1.	Poziom prowadzonych badań w dyscyplinie nauk o kulturze fizycznej umożliwiający uzyskanie i utrzymanie oceny minimum A	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba i jakość prowadzonych badań naukowych w dyscyplinie nauk o kulturze fizycznej.		
CO_B3.2.	Aktywizacja prowadzonych badań w dyscyplinie nauk o zdrowiu umożliwiający	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Wysokie

	parametryzowanie dwóch dyscyplin			
Miernik efektów wykonania		Liczba i jakość prowadzonych badań naukowych w dyscyplinie nauk o zdrowiu.		
CO_B3.3.	Interdyscyplinarność badań naukowych	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Wysokie
Miernik efektów wykonania		Liczba i jakość prowadzonych badań naukowych w dwóch i więcej dyscyplinach.		
OBSZAR 2: KSZTAŁCENIE (K)				
CS_K1.	Stabilne zasoby rdzennej, kompetentnej kadry dydaktycznej			
CO_K1.1.	Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników dydaktycznych	Zakłady	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba przeszkolonych nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia dydaktyczne.		
CO_K1.2.	Polityka nagradzania zależna od kwalifikacji i aktywności dydaktycznej	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Wprowadzenie regulaminu nagradzania osób o znaczącej aktywności dydaktycznej.		
CS_K2.	Rozwój kierunków studiów			
CO_K2.1.	Modyfikacja kierunku Turystyka i Rekreacja	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba modyfikacji.		
CO_K2.2.	Opracowanie nowego kierunku studiów bądź stopnia kierunku istniejącego	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Program studiów nowego kierunku bądź stopnia kierunku istniejącego.		
CS_K3.	Baza kliniczna do prowadzenia zajęć dydaktycznych			
CO_K3.1.	Utworzenie sal stanowiących bazę kliniczną z wyposażeniem na kierunku Fizjoterapia	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Liczba sal i ocena zakupionego sprzętu.		
CO_K3.2.	Zapewnienie odpowiedniego kapitału ludzkiego do prowadzenia zajęć klinicznych	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba przeszkolonych pracowników z umiejętnościami korzystania ze sprzętu.		
CO_K3.3.	Modyfikacja programów studiów	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Niskie

Miernik efektów wykonania		Wprowadzenie modyfikacji.		
CS_K4.	Wsparcie studentów			
CO_K4.1.	Modyfikacja regulaminu studiów	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Modyfikacja regulaminu studiów.		
CO_K4.2.	Zwiększenie efektywności wsparcia socjalnego studentów	Prorektor ds. Studiów	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Zmiana w strukturze organizacyjnej.		
OBSZAR 3: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE (Z)				
CS_Z1.	Struktura zatrudnienia			
CO_Z1.1.	Szkolenia i rozwój zawodowy pracowników	Działy, Sekcje, Biuro	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba przeszkolonych pracowników.		
CO_Z1.2.	Polityka nagradzania zależna od kwalifikacji i aktywności zawodowej	Rektor	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Wprowadzenie regulaminu premiowania osób o znaczącej aktywności zawodowej.		
CS_Z2.	Modernizacja bazy dydaktyczno-socjalnej			
CO_Z2.1.	Modernizacja Ośrodka Dydaktyczno-Socjalnego w Chylinie	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
Miernik efektów wykonania		Zrealizowanie inwestycji.		
CO_Z2.2.	Rozbudowa Ośrodka Dydaktyczno-Socjalnego w Ustroniu Morskim	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Zrealizowanie inwestycji.		
CS_Z3.	Dostępność			
CO_Z3.1.	Podniesienie świadomości pracowników o potrzebach osób z niepełnosprawnościami	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Zrealizowanie cyklu szkoleń.		
CO_Z3.2.	Zwiększenie dostępności architektonicznej i komunikacyjnej	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Zrealizowanie inwestycji i zakupów.		
CO_Z3.3.	Struktura organizacyjna i procedury	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie

	Miernik efektów wykonania	Opracowanie procedur i wprowadzenie nowej jednostki organizacyjnej.		
CS_Z4.	Rozbudowa kampusu			
CO_Z4.1.	Dążenie do wykupu działki pomiędzy Biblioteką Główną a Boiskiem Wielofunkcyjnym	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Wysokie
	Miernik efektów wykonania	Analiza opłacalności.		
CO_Z4.2.	Wykorzystanie dostępnych terenów na inwestycje związane ze sportem	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
	Miernik efektów wykonania	Liczba obiektów.		
CS_Z5.	Wizerunek uczelni publicznej			
CO_Z5.1.	Podjęcie działań marketingowych	Rektor	Okres obowiązywania strategii	Niskie
	Miernik efektów wykonania	Plan marketingowy		
CO_Z5.2.	Organizowanie eventów i wydarzeń	Rektor	Okres obowiązywania strategii	Średnie
	Miernik efektów wykonania	Liczba eventów i wydarzeń.		
CS_Z6.	Filia AWF Poznań – Zamiejscowy Wydział Kultury Fizycznej w Gorzowie Wlkp.			
CO_Z6.1.	Szkolenia i rozwój zawodowy nauczycieli akademickich oraz pracowników administracyjnych	Dziekan i Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
	Miernik efektów wykonania	Liczba przeszkolonych nauczycieli akademickich i pracowników administracyjnych.		
CO_Z6.2.	Optimalizacja wykorzystania obiektów	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
	Miernik efektów wykonania	Ilość przestrzeni udostępnionej pod najmy.		
CO_Z6.3.	Analiza procesów zachodzących wewnątrz Filii jak i w relacji Filii z centralą	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
	Miernik efektów wykonania	Liczba i poziom skomplikowania procesów.		
CO_Z6.4.	Zwiększenie przychodów	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Średnie
	Miernik efektów wykonania	Wartość przychodów.		
OBSZAR 4: WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM (O)				

CS_O1.	Upowszechnianie kultury fizycznej na rynku lokalnym			
CO_O1.1.	Utrzymanie i rozwój współpracy z Miastem Poznań na rzecz krzewienia kultury fizycznej poprzez realizację projektów miejskich	Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba projektów.		
CO_O1.2.	Eventy i wydarzenia promujące zdrowy styl życia	Rektor i Kanclerz	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba eventów i wydarzeń promujących zdrowy styl życia.		
CS_O2.	Rozwój kierunków studiów i specjalności we współpracy z jednostkami zewnętrznymi			
CO_O2.1.	Udział jednostek zewnętrznych (szpitale, kliniki, pracownie, kluby sportowe) w opracowywaniu programów studiów	Prorektor ds. Studiów i Dziekani	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba nowych programów studiów i specjalności.		
CO_O2.2.	Praktyki na kierunkach w najlepszych jednostkach zewnętrznych	Prorektor ds. Studiów i Dziekani	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba umów.		
CS_O3.	Zainteresowanie inwestorów wynikami prac badawczych			
CO_O3.1.	Upowszechnianie informacji o osiągnięciach badawczych w celu komercjalizacji wyników badań	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba sprzedanych wyników prac badawczych.		
CO_O3.2.	Inicjowanie prowadzenia badań z myślą o ich zastosowaniu w praktyce	Prorektor ds. Nauki	Okres obowiązywania strategii	Niskie
Miernik efektów wykonania		Liczba projektów dla komercji.		

VII. WDROŻENIE I MONITOROWANIE REALIZACJI STRATEGII

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.

Strategia Akademii Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu jest kompleksowym dokumentem definiującym syntetycznie cele na wszystkich poziomach organizacji. Cele strategiczne mają charakter ogólny, odnoszący się do organizacji jako całości. Realizacja strategii całej Akademii jest procesem wymagającym dezagregacji i kaskadowania celów ogólnych na poziom poszczególnych jednostek, w formie dostosowanej do ich specyfiki i możliwości. Coroczne konsultacje władz uczelni z kierownictwem jednostek, dotyczące problemów i potrzeb związanych z realizacją strategii, będą służyć jako element monitoringu realizacji strategii. Monitorowanie realizacji strategii opierać się będzie na następujących zasadach:

- a) zasada wiarygodności – informacja wiarygodna i opierająca się na niepodważalnych danych,
- b) zasada aktualności – informacja gromadzona, przekazywana i oceniana w sposób ciągły, który umożliwi podjęcie na czas działań korygujących oraz stosownych korekt w momencie aktualizacji strategii,
- c) zasada obiektywności – monitorowanie prowadzone w oparciu o analizę wskaźników porównawczych dającą możliwość prowadzenia obiektywnej oceny,
- d) zasada koncentracji na punktach strategicznych – monitorowanie skupia się przede wszystkim na tych obszarach, w których istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia największych odchyłeń, mogących wywoływać zahamowania w realizacji założeń strategii lub ich zatrzymanie,
- e) zasada realizmu – monitorowanie zgodne z realiami realizowanych zadań,
- f) zasada koordynacji informacji – monitorowanie prowadzone w taki sposób, aby było skoordynowane z tokiem prowadzonych prac i jednocześnie nie wpływało na ich zahamowanie oraz nie przeszkadzało w realizacji podejmowanych działań,
- g) zasada elastyczności – proces monitorowania bardzo elastyczny i zapewniający szybkie reagowanie na zachodzące zmiany.

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.