



**Akademia Wychowania Fizycznego
im. Bronisława Czecha w Krakowie**

**STRATEGIA ROZWOJU
AKADEMII WYCHOWANIA FIZYCZNEGO
IM. B. CZECHA W KRAKOWIE
NA LATA 2021-2028**

KRAKÓW 2021

UCHWAŁA 12/VI/2021

SENATU Akademii Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie podjęta na posiedzeniu w dniu 17 czerwca 2021 roku

Działając na podstawie art. 28, ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (tj. Dz.U. z 2021 roku, poz. 478 z późn. zm.) oraz § 26 Statutu Uczelni, Senat podjął następującą uchwałę:

- 1) SENAT jednogłośnie (uprawnionych do głosowania 30 członków Senatu, obecnych 18 członków Senatu, za przyjęciem uchwały głosowało 18 członków Senatu, głosów sprzeciwu i głosów wstrzymujących się nie było) zgodnie z art. 28, ust. 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (tj. Dz.U z 2021 roku, poz. 478 z późn. zm.), po otrzymaniu pozytywnej opinii Rady Uczelni Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie, podjął uchwałę o zatwierdzeniu *„Strategii Rozwoju Akademii Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie na lata 2021-2028”*.
- 2) *„Strategia Rozwoju Akademii Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie na lata 2021-2028”* stanowi załącznik do niniejszej uchwały.
- 3) Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Senatu

Prof. dr hab. Andrzej KLIMEK



**Akademia Wychowania Fizycznego
im. Bronisława Czecha w Krakowie**

STRATEGIA ROZWOJU AKADEMII WYCHOWANIA FIZYCZNEGO IM. B. CZECHA W KRAKOWIE NA LATA 2021-2028

KRAKÓW 2021

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	s. 3
1. OCENA SYTUACJI AKADEMII W KONTEKŚCIE ODDZIAŁYWANIA CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH ...	s. 4
1.1. ODBIORCY OFERTY AKADEMII	s. 4
1.2. OCENA CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH ODDZIAŁYUJĄCYCH NA AKADEMIE	s. 5
2. OCENA SYTUACJI AKADEMII W KONTEKŚCIE ODDZIAŁYWANIA CZYNNIKÓW WEWNĘTRZNYCH	s. 7
2.1. ELEMENTY TOŻSAMOŚCI AKADEMII	s. 7
2.2. OCENA CZYNNIKÓW WEWNĘTRZNYCH WPŁYWAJĄCYCH NA FUNKCJONOWANIE AKADEMII ...	s. 8
3. PROGRAM STRATEGICZNY	s. 10
3.1. WIZJA ROZWOJU	s. 10
3.2. MISJA ROZWOJU	s. 10
3.3. CELE STRATEGICZNE	s. 12
CEL STRATEGICZNY I: WYSOKA OCENA NAUKOWA W RAMACH DYSCYPLINY NAUKI O KULTURZE FIZYCZNEJ	s. 13
CEL STRATEGICZNY II: WYSOKA JAKOŚĆ OFERTY EDUKACYJNEJ DOSTOSOWANEJ DO POTRZEB RYNKOWYCH	s. 16
CEL STRATEGICZNY III: USPRAWNIENIE PROCESU ZARZĄDZANIA AKADEMIA I ROZWÓJ KADR	s. 18
CEL STRATEGICZNY IV: ZINTENSYFIKOWANIE DZIAŁALNOŚCI PROMOCYJNEJ ORAZ WSPÓŁPRACY Z OTOCZENIEM ZEWNĘTRZNYM	s. 20
4. WDROŻENIE STRATEGII	s. 23
4.1. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA STRATEGII	s. 23
4.2. ZARZĄDZANIE I OCENA REALIZACJI STRATEGII	s. 23
4.3. OCENA RYZYKA	s. 27
4.4. SCENARIUSZE ROZWOJU	s. 28
4.5. MAPA STRATEGII	s. 30
SPIS RYCIN	s. 31
SPIS TABLIC	s. 31

Współczesny świat musi nieustannie mierzyć się ze zmianami, które wpływają nie tylko na sferę gospodarczą, ale także funkcjonowanie wyższych uczelni. Opracowanie strategii stymuluje do myślenia i podejmowania prób przewidywania i kształtowania przyszłości. Pomaga zmierzyć się z obecnymi problemami i przewidywać te, z jakimi przyjdzie walczyć w najbliższych latach. Wskazuje pożądane kierunki działań, jakie winno się obrać, aby osiągnąć zamierzony cel.

Bez wiedzy niemożliwy jest dalszy rozwój gospodarczy. Pozwala ona osiągnąć uczelniom, instytucjom publicznym czy m.in. przedsiębiorcom przewagę konkurencyjną. Jest najważniejszym zasobem – kapitałem intelektualnym decydującym o rozwoju uczelni, ale nie tylko niej.

Współczesne szkoły wyższe są motorem przemian technologicznych i spełniają ważną rolę w procesie rozwoju ekonomicznego czy m.in. społecznego na szczeblu lokalnym i regionalnym. Wymaga to zintensyfikowania współpracy i dostosowania oferty edukacyjnej do zapotrzebowania kreowanego przez rynek. Z kolei rozwój badań winien z jednej strony wytyczać kierunki dalszego rozwoju, ale z drugiej być odpowiedzią na sytuacje i problemy, z jakimi mierzy się współczesny świat

i działający w nim przedsiębiorcy czy samorządy terytorialne.

Jest to o tyle istotne, że w Polsce zmniejsza się pula środków przeznaczonych przez państwo na szkolnictwo wyższe. Obecnie uczelnie borykają się z ciągłymi niedoborami finansowymi, a także z koniecznością dostosowania swojego funkcjonowania do najnowszych zmian w prawie o szkolnictwie wyższym. Do tego dochodzą procesy globalizacyjne i silna konkurencja, co na poziomie każdej uczelni wymaga wprowadzenia korekt w dotychczasowym sposobie myślenia, bardziej kierunkującym go na zarządzanie strategiczne.

Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie to uczelnia z długimi tradycjami, co daje jej pewną przewagę konkurencyjną w środowisku akademickim, zwłaszcza w tym skupionym na rozwoju dyscypliny nauki o kulturze fizycznej. W procesie tworzenia niniejszej *Strategii* wyciągnięto wnioski wynikające z poprzedniego dokumentu strategicznego uczelni, jak również zdiagnozowano aktualną sytuację w zakresie szkolnictwa wyższego. Akademia rozwija swój potencjał w oparciu o działalność edukacyjną, która ukierunkowana jest na teorię, jak również na praktyczne umiejętności i dostosowanie oferty kształcenia do rynku pracy. Rozwój naukowo-badawczy koncentruje się wokół wiodącej dla uczelni dyscypliny nauki o kulturze fizycznej. Szerszego zakresu współpracy z otoczeniem gospodarczym wymaga działalność przedsiębiorcza. Wszystkie analizy i wynikające z nich wnioski uwzględniono w niniejszym dokumencie.

Poniższe opracowanie jest wynikiem prac opartych na różnych źródłach (literatura przedmiotu, opracowania tematyczne, strategiczne itd.) oraz na badaniach i konsultacjach przeprowadzonych wśród pracowników uczelni i w ramach poszczególnych jednostek podległych Rektorowi, jak również na analizach, w tym m.in. analizie SWOT.

Podsumowanie i wnioski z powyższych badań i analiz przedstawiono w założeniach do *Strategii*. Stały się one również podbudową części programowej.

1. OCENA SYTUACJI AKADEMII W KONTEKŚCIE ODDZIAŁYWANIA CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH

Współcześnie wyższe uczelnie podlegają procesom rynkowym, takim samym jak każde przedsiębiorstwo. Zmiany sposobów finansowania ich działalności wymagają większego zwrócenia uwagi na czynniki, jakie oddziałują na Akademię. Jest ich wiele, począwszy od politycznych, społecznych, kulturowych, technologicznych, gospodarczych a skończywszy na tych związanych ze środowiskiem przyrodniczym. Patrząc z perspektywy mikro skali należy do tego dodać kontrahentów, dostawców dóbr materialnych i usług, jak również segmenty rynku, które są w sferze oddziaływania i zainteresowania uczelni.

1.1. ODBIORCY OFERTY AKADEMII

Poniżej (tab. 1) zobrazowano główne cechy odbiorców oferty i podmiotów bezpośrednio związanych z działalnością Akademii.

Tablica 1. Cechy odbiorców związanych z działalnością Akademii.

ODBIORCY OFERTY AKADEMII	ICH GŁÓWNE CECHY
STUDENCI	Aktywni, niezdecydowani, ambitni, różnorodni, otwarci, sprawni, poszukujący, lubiący i umiejący się bawić, mający poczucie wspólnoty i przywiązania do Uczelni.
ABSOLWENCI	Zaradni, niezadowoleni, zagubieni, pracujący, indywidualiści lub dopasowujący się do systemu na siłę, nieprzystosowani do sytuacji na rynku, o dużej aktywności, wszechstronni, odnajdujący się na różnych polach działania.
KONTRAHENCI	Skoncentrowani na własnych celach i zadaniach, czasem powiązani osobiście z Uczelnią, zainteresowani współpracą, mający wysokie oczekiwania.
WŁADZE SAMORZĄDOWE LOKALNE I REGIONALNE	Chcący rozwoju regionu w okresie ich kadencji, preferują podejście przedsiębiorcze, zainteresowani dostępem do wiedzy, nowymi, innowacyjnymi rozwiązaniami.
UCZESTNICY SZKOLEŃ, KURSÓW, WARSZTATÓW, ZAJĘĆ, TRENINGÓW ITD.	Chłonni i spragnieni wiedzy, rozumiejący potrzebę rozwoju, chcący zmieniać otoczenie przez wnoszenie czegoś wartościowego do nauki, szukający odpowiedzi i rozwiązań, wykazujący się dużą aktywnością, mający wysokie oczekiwania.
UCZESTNICY KONFERENCJI ORAZ INNYCH SPOTKAŃ I WYDARZEŃ OKOLICZNOŚCIOWYCH	Mający wysokie wymagania co do infrastruktury i wyposażenia, zainteresowani problematyką konferencji, ale także Krakowem i Małopolską.

Źródło: Opracowanie własne

Należy zwrócić uwagę, że odbiorcy oferty Akademii i instytucje z nią współpracujące mogą uzyskać wiele różnych profitów. Można tu wskazać m.in. korzyści związane z: podniesieniem poziomu wiedzy, nowymi kompetencjami i umiejętnościami, dostępem do informacji, poznaniem nowych rozwiązań, otwartością na nowe wyzwania, łatwością adaptacji do zmiennych warunków, wsparciem działań, nawiązaniem kontaktów itd.

1.2. OCENA CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH ODDZIAŁYWUJĄCYCH NA AKADEMIE

W zamieszczonych poniżej tablicach 2 i 3 przedstawiono ocenę czynników zewnętrznych (skala makro i mikro) z punktu widzenia ich oddziaływania na rozwój uczelni. Uwzględniono przy tym elementy wskazywane w trakcie przeprowadzonych badań oraz konsultacji, jak również analiz m.in. literatury przedmiotu. Wyniki zaprezentowano w formule analizy SWOT, przy czym poniżej zamieszczono ocenę od strony szans i zagrożeń (otoczenie zewnętrzne).

Tablica 2. Czynniki zewnętrzne oddziałujące na Akademię: szanse.

SZANSE
WIDOCZNY NA ŚWIECIE TREND ZWIĄZANY ZE ZWIĘKSZANIEM NAKŁADÓW FINANSOWYCH I DZIAŁAŃ NA RZECZ ROZWOJU I BADAŃ NAUKOWYCH.
ROZSZERZANIE DZIAŁALNOŚCI UCZELNI I ZWIĘKSZENIE KOMERCJALIZACJI NAUKI MOŻE W PRZYSZŁOŚCI GENEROWAĆ NOWE GRUPY KLIENTÓW.
OTWARCIE SIĘ POLSKICH UCZELNI NA MIĘDZYNARODOWĄ WSPÓŁPRACĘ BADAWCZĄ, NAUKOWĄ I EDUKACYJNĄ.
ZWIĘKSZONA AKTYWNOŚĆ ZWIĄZANA Z PODEJMOWANIEM WSPÓŁPRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ POMIĘDZY NAUKOWCAMI ORAZ UCZELNIAMI W POLSCE, EUROPIE I NA ŚWIECIE.
MOŻLIWOŚĆ POZYSKANIA PRZEZ NAUKOWCÓW GRANTÓW NAUKOWYCH W RAMACH RÓŻNEGO RODZAJU PROGRAMÓW BADAWCZYCH.
DECENTRALIZACJA UCZELNI W POLSCE, WZROST AUTONOMII REKTORA.
POPRAWA ZDOLNOŚCI SYSTEMU EDUKACJI W POLSCE NA POZIOMIE WYŻSZYM W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA UMIEJĘTNOŚCI CYFROWYCH ORAZ POSTAW PROINNOWACYJNYCH I PRZEDSIĘBIORCZYCH.
ZOBIEKTYWIZOWANIE W SKALI KRAJU POSTĘPOWAŃ AWANSOWYCH DLA PRACOWNIKÓW NAUKOWYCH.
WIĘKSZA SWOBODA TWORZENIA KIERUNKÓW STUDIÓW W POLSCE, CO ZWIĘKSZA MOŻLIWOŚCI STOSOWANIA INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ.
CORAZ WIĘKSZE ZAINTERESOWANIE BIZNESU I INNYCH ORGANIZACJI, W TYM PUBLICZNYCH WSPÓŁPRACĄ Z UCZELNIAMI W ZAKRESIE BADAŃ, CZY M.IN. WDRAŻANIA INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ.
ZWIĘKSZAJĄCA SIĘ ROLA SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W REGIONACH, W TYM W WOJEWÓDZTWIE MAŁOPOLSKIM.
DŁUGIE TRADYCJE AKADEMICKIE W POLSCE I W KRAKOWIE ZWIĄZANE Z PRACĄ WIELU POKOLEŃ LUDZI.
UCZNIOWIE SZKÓŁ ŚREDNICH Z WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO OD WIELU LAT OSIĄGAJĄ WYNIKI Z EGZAMINÓW MATURALNYCH LEPSZE OD ŚREDNIEJ W POLSCE.
WYKORZYSTANIE OBECNEJ DOBREJ POZYCJI AKADEMII NA TLE INNYCH AWF W POLSCE DO BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ.
OGROMNY POTENCJAŁ KREATYWNY, TWÓRCZY I SPRAWCZY TKWIĄCY W STUDENTACH.

Źródło: Opracowanie własne

Tablica 3. Czynniki zewnętrzne oddziaływujące na Akademię: zagrożenia.

ZAGROŻENIA
KRYZYS EKONOMICZNY SPOWODOWANY M.IN. ŚWIATOWYMI PANDEMIAMI.
GLOBALIZACJA NAUKI, UTRATA ZNACZENIA PUBLIKACJI W JĘZYKACH NARODOWYCH.
ZBYT SZYBKO ZMIENIAJĄCA SIĘ SYTUACJA GOSPODARCZA, SPOŁECZNA I KULTUROWA W POLSCE I NA ŚWIECIE, CO POWODUJE NIEDOSTOSOWANIE PROGRAMÓW NAUCZANIA DO AKTUALNEJ SYTUACJI ORAZ RYNKU PRACY.
STARZENIE SIĘ POLSKIEGO SPOŁECZEŃSTWA, UTRZYMUJĄCY SIĘ OD WIELU LAT NIŻ DEMOGRAFICZNY, W TYM NIEKORZYSTNE ZMIANY W STRUKTURZE LUDNOŚCI W WOJEWÓDZTWIE MAŁOPOLSKIM.
SPADEK ZAINTERESOWANIA STUDIOWANIEM I ZANIKANIE WARTOŚCI AKADEMICKICH WŚRÓD STUDENTÓW.
POLITYKA PAŃSTWA W ZAKRESIE SPORTU, REKREACJI I TURYSTYKI.
ZMNIEJSZANIE SIĘ DOTACJI PAŃSTWA DLA UCZELNI W POLSCE.
OBECNIE OBOWIĄZUJĄCE ZASADY PARAMETRYZACJI UCZELNI W POLSCE, KTÓRE ZWIĄZANE SĄ ZE ZNACZNYM RYZYKIEM OBNIŻENIA KATEGORII NAUKOWEJ I UTRATĄ PRZYWILEJÓW AKADEMICKICH.
BEZWARUNKOWE UZALEŻNIENIE UTRZYMANIA PEŁNYCH UPRAWNIENÍ AKADEMICKICH OD UZYSKANIA CO NAJMNIEJ KATEGORII NAUKOWEJ B+.
W EFEKcie NOWEJ REFORMY NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO NIEWIELKA LICZBA PRACOWNIKÓW BADAWCZYCH (TZW. LICZBA „N”), JAK RÓWNIEŻ REZYGNOWANIE PRZEZ PRACOWNIKÓW DYDAKTYCZNYCH Z UZYSKIWANIA WYŻSZYCH STOPNI NAUKOWYCH.
ZAWĘŻENIE DISCYPLINY NAUKI O KULTURZE FIZYCZNEJ DO ASPEKTU BIOMEDYCZNEGO I ZBYT DUŻA KONCENTRACJA NA BADANIACH ZWIĄZANYCH Z NAUKAMI MEDYCZNYMI.
POŁOŻONY W POLSCE NACISK NA ZBIERANIE DOROBKU NAUKOWEGO, A NIE NA ROZWÓJ WAŻNYCH OBSZARÓW NAUKI.
BRAK USTAWOWYCH WYMAGAŃ DOTYCZĄCYCH UZYSKANIA KOLEJNYCH STOPNI NAUKOWYCH ORAZ BRAK MOTYWACJI PRACOWNIKÓW DO SYSTEMATYCZNEGO ROZWOJU NAUKOWEGO.
NIEWIELKA ILOŚĆ PROJEKTÓW MIĘDZYNARODOWYCH DLA STUDENTÓW I PRACOWNIKÓW ORAZ NIEJASNE ZASADY UDZIAŁU.
OBNIŻANIE SIĘ SPRAWNOŚCI FIZYCZNEJ KANDYDATÓW NA STUDIA ORAZ POSTĘPUJĄCY PROBLEM NADWAGI WŚRÓD POLSKICH NASTOLATKÓW.
NIEWIELKIE MOŻLIWOŚCI KOMERCJALIZACJI WYNIKÓW BADAŃ W NAUKACH O KULTURZE FIZYCZNEJ.
WZROST KONKURENCJI ZE STRONY INNYCH UCZELNI, ZWŁASZCZA AKADEMII WYCHOWANIA FIZYCZNEGO.
SŁABA WSPÓŁPRACA POMIĘDZY UCZELNIAMI W KRAKOWIE I MAŁO WSPÓLNYCH INICJATYW DOT. PROJEKTÓW BADAWCZYCH.
SŁABE ZAINTERESOWANIE ZE STRONY PRACODAWCÓW PRZYJĘCIEM STUDENTÓW NA WIELOMIESIĘCZNE PRAKTYKI.
NIEWIELKIE ZAINTERESOWANIE PRZEDSIĘBIORCÓW I INNYCH INSTYTUCJI Z REGIONU ZAMAWIANIEM BADAŃ NAUKOWYCH I EKSPERTYZ ZWIĄZANYCH Z NAUKAMI O KULTURZE FIZYCZNEJ.
PRZEKRACZANIE NORM ZANIECZYSZCZENIE ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO W KRAKOWIE.

Źródło: Opracowanie własne

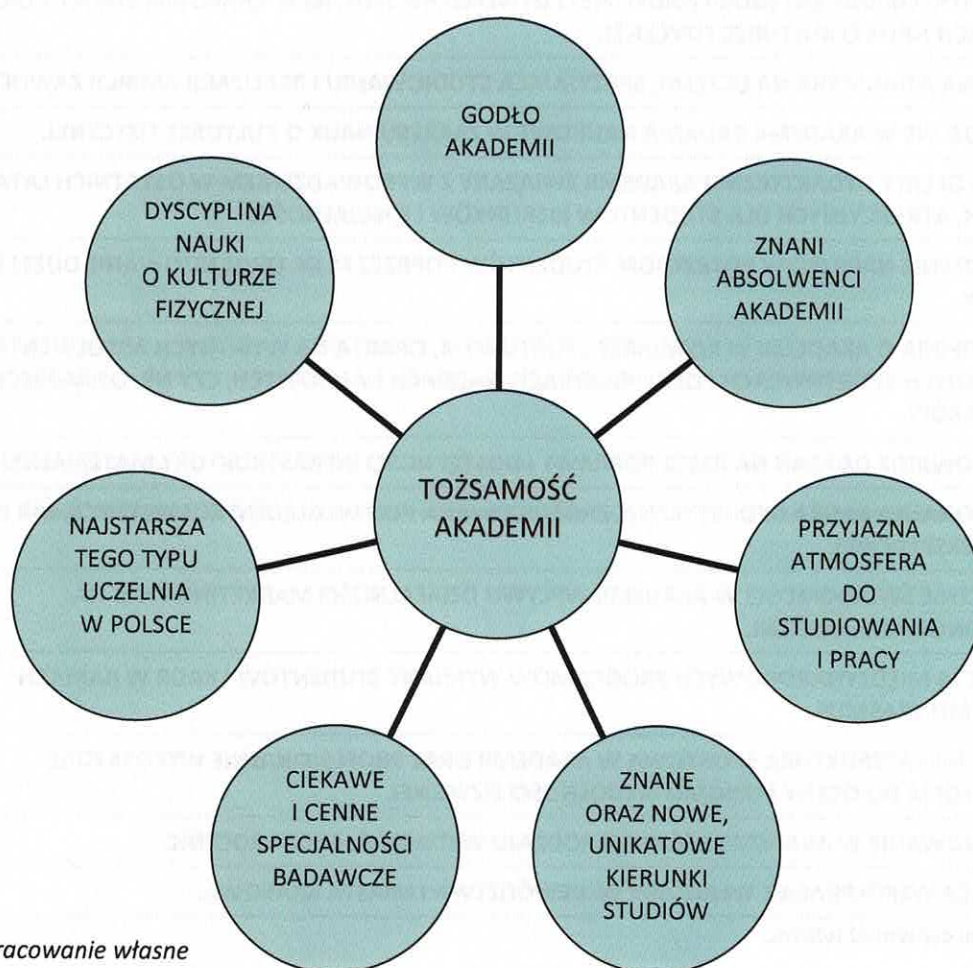
2. OCENA SYTUACJI AKADEMII W KONTEKŚCIE ODDZIAŁYWANIA CZYNNIKÓW WEWNĘTRZNYCH

Na działalność wyższej uczelni oddziałuje wiele elementów endogenicznych. Bezpośrednio wpływają one na jej funkcjonowanie i kształtują zachowania organizacyjne danej jednostki. Analizując oddziaływanie czynników wewnętrznych i określając mocne i słabe strony uczelni (analiza SWOT) należy zwrócić uwagę na szereg zasobów, jakie ona posiada i odpowiedzieć sobie na pytanie, czy umiejętnie je wykorzystuje.

2.1. ELEMENTY TOŻSAMOŚCI AKADEMII

Ocenę zasobów Akademii należy rozpocząć od zdefiniowania składowych tożsamości organizacji. Na poniższej rycinie 1 przedstawiono elementy definiujące tożsamość uczelni, wyodrębnione na podstawie przeprowadzonych wśród pracowników badań z wykorzystaniem zestandaryzowanego kwestionariusza.

Rycina 1. Podstawowe elementy tożsamości Akademii.



Źródło: Opracowanie własne

Wśród znanych osób, które związane są bądź były z Akademią, należy wymienić sportowców m.in.: szachistę Jana Krzysztofa Dudę, tenisistki siostry Agnieszkę i Urszulę Radwańskie, skoczków narciarskich: Kamila Stocha i Macieja Kota, czy doktorantkę Justynę Kowalczyk, jak również m.in. znanego twórcę estradowego Marcina Dańca.

2.2. OCENA CZYNNIKÓW WEWNĘTRZNYCH WPŁYWAJĄCYCH NA FUNKCJONOWANIE AKADEMII

W kolejnych tablicach 4 i 5 zaprezentowano wyniki przeprowadzonych badań i analiz odnoszących się do oceny sytuacji wewnętrznej, tj. mocnych i słabych stron Akademii (czynniki wewnętrzne).

Tablica 4. Mocne strony Akademii.

MOCNE STRONY
LOKALIZACJA AKADEMII W KRAKOWIE – PRĘŻNYM OŚRODKU AKADEMICKIM I JEJ POWIĄZANIA HISTORYCZNE Z UNIWERSYTEM JAGIELLOŃSKIM.
NAWIĄZUJĄCE DO HISTORII AKADEMII I MIASTA KRAKOWA GODŁO UCZELNI.
POŁOŻENIE UCZELNI W ZIELONYM, PARKOWYM OTOCZENIU, Z DOBRĄ DOSTĘPNOŚCIĄ KOMUNIKACYJNĄ.
DALSZE UTRZYMANIE KATEGORII NAUKOWEJ I UTWORZENIE JEDYNEJ W KRAKOWIE SZKOŁY DOKTORSKIEJ W RAMACH NAUK O KULTURZE FIZYCZNEJ.
PRZYJAZNA ATMOSFERA NA UCZELNI, SPRZYJAJĄCA STUDIOWANIU I REALIZACJI AMBICJI ZAWODOWYCH.
PROWADZONE W AKADEMII BADANIA NAUKOWE W ZAKRESIE NAUK O KULTURZE FIZYCZNEJ.
ROZWÓJ OFERTY DYDAKTYCZNEJ AKADEMII ZWIĄZANY Z WPROWADZENIEM W OSTATNICH LATACH NOWYCH, ATRAKCYJNYCH DLA STUDENTÓW KIERUNKÓW I SPECJALNOŚCI.
WYCHODZENIE NAPRZECIW POTRZEBOM STUDENTÓW POPRZECZ M.IN. ORGANIZOWANIE DUŻEJ LICZBY OBOZÓW.
DOBRA OPINIA O AKADEMII W WYMIARZE SPORTOWYM, OPARTA NA WYBITNYCH ABSOLWENTACH, W TYM ZNANYCH SPORTOWCACH I OLIMPIJCZYKACH, KADRACH NAUKOWYCH, CZY NP. OSIĄGNIĘCIACH AZS AWF KRAKÓW.
PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ NA RZECZ POPRAWY I DOSTĘPNOŚCI INFRASTRUKTURY MATERIALNEJ UCZELNI.
PROFESJONALNA KADRA DYDAKTYCZNA, ZRÓŻNICOWANA POD WZGLĘDEM KOMPETENCJI, JAK RÓWNIEŻ WIEDZY EKSPERCKIEJ.
ZWIĘKSZENIE ŚWIADOMOŚCI W AKADEMII WPŁYWU DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ NA FUNKCJONOWANIE UCZELNI.
REALIZACJA MIĘDZYNARODOWYCH PROGRAMÓW WYMIANY STUDENTÓW I KADR W RAMACH PROGRAMU ERASMUS.
BOGATA INFRASTRUKTURA SPORTOWA W AKADEMII ORAZ PROFESJONALNIE WYPOSAŻONE LABORATORIA DO OCENY POZIOMU WYDOLNOŚCI FIZYCZNEJ.
ORGANIZOWANIE W AKADEMII RÓŻNEGO RODZAJU WYDARZEŃ, AKCJI I ROCZNIC.
ISTNIEJĄCA WSPÓŁPRACA Z WŁADZAMI WOJEWÓDZTWA I MIASTA KRAKOWA.

Źródło: Opracowanie własne

Tablica 5. Słabe strony Akademii.

SŁABE STRONY
NIEDOSTATECZNA SYTUACJA FINANSOWA AKADEMII.
OGRANICZONA OFERTA W ZAKRESIE STUDIÓW NIESTACJONARNYCH, PODYPLOMOWYCH, SZKOLEŃ, KURSÓW, WARSZTATÓW ITD., W TYM W FORMIE E-LEARNINGU.
NIŻSZY POZIOM WIEDZY I SPRAWNOŚCI FIZYCZNEJ KANDYDATÓW NA STUDIA I ZWIĄZANA Z TYM KONIECZNOŚĆ DOSTOSOWYWANIA PRZEKAZYWANYCH TREŚCI I CIĄGŁEGO PODNOSZENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA.
STOSUNKOWO SŁABO ROZWINIĘTA STUDENCKA WYMIANA MIĘDZYNARODOWA.
NIEWYSTARCZAJĄCE WSPARCIE STUDENTÓW W KONTYNUOWANIU PRZEZ NICH ŚCIEŻKI ZAWODOWEJ, ZGODNEJ Z KIERUNKIEM STUDIÓW.
NIESATYSFAKCJONUJĄCA KATEGORIA NAUKOWA I ZWIĄZANE Z TYM NIEWYSTARCZAJĄCE FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI STATUTOWEJ AKADEMII.
NIEEFEKTYWNA AKTYWNOŚĆ NAUKOWA PRACOWNIKÓW AKADEMII I NIEWYSTARCZAJĄCE WYKORZYSTANIE UCZELNIANEJ APARATURY BADAWCZEJ.
TRUDNOŚĆ ZE SWOBODNYM DOSTĘPEM DO E-ŹRÓDEŁ I BAZ ZAGRANICZNYCH, W TYM PEŁNOTEKSTOWYCH PRAC NAUKOWYCH.
TRUDNOŚCI W POZYSKIWANIU GRANTÓW BADAWCZYCH W RAMACH DYSCYPLINY NAUKI O KULTURZE FIZYCZNEJ, MAŁA LICZBA PROJEKTÓW BADAWCZYCH FINANSOWANYCH DLA TEJ DYSCYPLINY ZE ŹRÓDEŁ KRAJOWYCH I ZAGRANICZNYCH.
NIEWYSTARCZAJĄCE ZAANGAŻOWANIE I MOTYWACJA DO PRACY PRACOWNIKÓW, W TYM NIECHĘĆ DO PODEJMOWANIA KOMERCYJNYCH DZIAŁAŃ NA RZEC UCZELNI I/LUB PRACOWNI NAUKOWYCH.
BRAK ŚRODKÓW FINANSOWYCH NA WSPARCIE PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE PODNOSZENIA KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH.
BRAK WYSOKO PUNKTOWANYCH CZASOPISM UCZELNIANYCH, JAK RÓWNIEŻ WYDŁUŻONY CZAS PUBLIKACJI W WYDAWNICTWIE MONOGRAFICZNYM.
MAŁA AKTYWNOŚĆ BADAWCZA STUDENTÓW, TAKŻE UCZELNIANYCH KÓŁ NAUKOWYCH.
SŁABO ROZWINIĘTA MIĘDZYNARODOWA WSPÓŁPRACA NAUKOWA PRACOWNIKÓW AKADEMII.
NIEWYSTARCZAJĄCA WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM BIZNESOWYM I INNYMI INSTYTUCJAMI, W TYM PUBLICZNYMI, ZWŁASZCZA NA POZIOMIE LOKALNYM, JAK RÓWNIEŻ Z INNYMI UCZELNIAMI I BADACZAMI.
NIEWYSTARCZAJĄCA WSPÓŁPRACA Z PRACODAWCAMI W RAMACH M.IN. PRAKTYK STUDENCKICH.
NIEDOSTATECZNE WYPOSAŻENIE I WIELKOŚĆ SAL WYKŁADOWYCH I ĆWICZENIOWYCH UCZELNI ORAZ NIEDOSTOSOWANIE ICH DO E-LEARNINGU.
NIEDOSTATKI W FUNKCJONOWANIU WEWNĘTRZNYCH SYSTEMÓW ELEKTRONICZNYCH, W TYM M.IN. USOS.
NIEDOSTATECZNE ZAGOSPODAROWANIE I WYKORZYSTANIE TERENÓW WEWNĘTRZNYCH AKADEMII.
NIEDOSTATECZNA PROMOCJA AKADEMII, W TYM NIEWYSTARCZAJĄCE WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH MEDIÓW, BRAK ŚRODKÓW FINANSOWYCH PRZEZNACZONYCH NA TEGO TYPU DZIAŁALNOŚĆ.
NIEWYSTARCZAJĄCE DZIAŁANIA W ZAKRESIE ŚWIADOMEGO KREOWANIA MARKI I WIZERUNKU AKADEMII.
MAŁO INTUICYJNA STRONA INTERNETOWA UCZELNI, NIEAKTUALNA I PRZESTARZAŁA GRAFICZNIE.

Źródło: Opracowanie własne

3. PROGRAM STRATEGICZNY

3.1. WIZJA ROZWOJU

Wizja rozwoju obrazuje cel, jaki chce się osiągnąć po zakończeniu wdrażania strategii. Określa, jaką przyszłość chce się wykreować. W niniejszej wizji uwzględniono wartości, jakimi dysponuje Akademia, jak również obecną sytuację i trendy w sferze nauki i edukacji w Polsce i na świecie. Kierunkuje ona działania, mające na celu wykorzystanie istniejącego potencjału, który pozwoli osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Uwzględniając powyższe należy wskazać następującą wizję rozwoju Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie:

W 2028 roku Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie jest silna wartościami, jakie posiada i umiejętnie je wykorzystuje na różnych polach swojej działalności.

Jest prężnie rozwijającym się ośrodkiem naukowo-badawczym i edukacyjnym, efektywnie wykorzystującym posiadane zasoby i nastawionym na rozwój dyscypliny nauki o kulturze fizycznej. Ważnym wymiarem jej działalności jest krzewienie i umacnianie wartości związanych ze zdrowiem, edukacją i jakością życia, wyznaczając w tym zakresie społeczne trendy.

W sferze edukacji Akademia oferuje unikatowe w skali kraju kierunki studiów i specjalności, cały czas dbając o ich jakość i dostosowując je do aktualnych trendów i potrzeb rynkowych. Wykorzystuje przy tym nowoczesne metody nauczania, w tym związane z nauczaniem na odległość.

AWF w Krakowie jest uczelnią o profilu akademickim. Ma wysoki poziom naukowo-badawczy poparty odpowiednią kategorią naukową. Prowadzone tutaj badania z zakresu nauk o kulturze fizycznej mają charakter interdyscyplinarny i są oparte na międzynarodowej wymianie myśli. Ich zakorzenienie w dorobku współczesnej nauki oraz w sferze społeczno-gospodarczej pozwala na komercjalizację badań i wyników.

Pracownicy Akademii aktywnie współpracują z podmiotami zewnętrznymi, jak również są ekspertami w swoich dziedzinach i reprezentują uczelnię w różnych gremiach naukowych, społecznych, czy gospodarczych.

Uczelnia dysponuje dobrym zapleczem technicznym dostosowanym do prowadzenia badań oraz różnych form nauczania, potrzeb osób niepełnosprawnych, jak również uprawiania sportu i rekreacji, czy organizacji prestiżowych imprez sportowych, w tym na poziomie międzynarodowym.

Zarządzanie Uczelnią jest ukierunkowane na budowanie pozytywnego wizerunku i marki Akademii, opierając się przy tym na nowoczesnych metodach komunikacji marketingowej oraz utrzymywaniu silnych więzi ze studentami, absolwentami, czy m.in. przedstawicielami różnych instytucji i gremiów.

3.2. MISJA ROZWOJU

Misja jest zapisem deklaracji, jaką składają Władze i wszyscy pracownicy Akademii, wskazującej na zakres prowadzonej działalności i kierunki działania. W niniejszej strategii zaprezentowano je w formie 4 filarów rozwoju, które będą stanowić podstawę zarządzania strategicznego uczelnią (ryc. 2).

Rycina. 2. Filary MISJI Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie.



Źródło: Opracowanie własne

AKTYWNOŚĆ

Chcemy być aktywni na różnych polach działalności. Jako Akademia Wychowania Fizycznego kreujemy działania na rzecz aktywności ruchowej i propagowania zdrowego stylu życia zarówno wśród społeczności akademickiej, jak również mieszkańców Krakowa. Chcemy, aby studenci byli aktywnymi uczestnikami życia akademickiego, włączającymi się w działalność Uczelni i wspólnie z pracownikami tworzącymi przyjazną, twórczą atmosferę. Chcemy, aby pracownicy wykazywali się zaangażowaniem i chęcią do podejmowania działań zarówno na polu nauki, edukacji, ale także organizacji i funkcjonowania Uczelni. Będziemy wykazywać się aktywnością w zakresie pozyskiwania dodatkowych dochodów przy wykorzystaniu zarówno zasobów materialnych Akademii, jak również wiedzy pracowników. Chcemy, aby wszyscy na Uczelni współtworzyli sieci partnerstw naukowych, biznesowych i społecznych zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Intensyfikujemy także aktywność w zakresie komunikacji wewnętrznej i z docelowymi grupami odbiorców, jak również świadomie kształtujemy pozytywny wizerunek i markę Akademii.

WIEDZA

Chcemy, aby na naszej uczelni był wysoki poziom nauczania na wszystkich kierunkach studiów. Kształcimy na ciekawych, innowacyjnych i przydatnych na rynku pracy specjalnościach. Studenci oraz uczestnicy szkoleń, kursów, czy m.in. konferencji nabywają na uczelni zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie, szczególnie związane z naukami o kulturze fizycznej. Chcemy, aby pracownicy Akademii, prowadząc działalność naukową, pozyskiwali granty badawcze, wykazując się przy tym profesjonalizmem i społeczną odpowiedzialnością. Jako znani i cenieni eksperci w swoich dziedzinach, współpracują na wielu polach działalności z różnego rodzaju instytucjami naukowymi, społecznymi, czy gospodarczymi.

JAKOŚĆ

W Akademii chcemy edukować na jak najwyższym poziomie, wykorzystując przy tym interdyscyplinarną wiedzę z zakresu nauk o kulturze fizycznej. Nieustannie doskonalony jest system zapewnienia jakości kształcenia, uwzględniający nowoczesne formy przekazu i komunikacji z odbiorcami. Chcemy, aby badania naukowe prowadzone przez pracowników Akademii były

oparte na rzetelnej wiedzy i oparte na uczciwości zawodowej. Wysoką jakością działań charakteryzują się także służby związane z bezpośrednią obsługą studentów i interesantów.

ELASTYCZNOŚĆ

Chcemy wszechstronnie się rozwijać i być elastyczni w zakresie badań, uwzględniając nowe trendy i technologie, jak również potrzeby współczesnego człowieka. Chcemy ciągle dostosowywać kierunki studiów i specjalności w Akademii do potrzeb zgłaszanych przez kandydatów oraz aktualnych warunków, jakie występują na rynku pracy. Chcemy wykazywać się pragmatyzmem, ale jednocześnie być otwarci na innowacje i nowinki techniczne związane z prowadzonymi badaniami naukowymi

i procesem edukacyjnym. Elastycznością będziemy się także wykazywać w zakresie organizacji i funkcjonowania Uczelni, na bieżąco reagując na pojawiające się problemy i zmiany zachodzące w jej otoczeniu.

3.3. CELE STRATEGICZNE

Kierunkując działalność Akademii w kolejnych latach wyodrębniono cztery cele strategiczne:

1. WYSOKA OCENA NAUKOWA W RAMACH DISCYPLINY NAUKI O KULTURZE FIZYCZNEJ
2. WYSOKA JAKOŚĆ OFERTY EDUKACYJNEJ DOSTOSOWANEJ DO POTRZEB RYNKOWYCH
3. USPRAWNIENIE PROCESU ZARZĄDZANIA AKADEMIA I ROZWÓJ KADR
4. ZINTENSYFIKOWANIE DZIAŁALNOŚCI PROMOCYJNEJ ORAZ WSPÓŁPRACY Z OTOCZENIEM ZEWNĘTRZNYM

Aby osiągnąć zakładane cele strategiczne konieczne jest wykonanie konkretnych czynności. Są to najistotniejsze, długookresowe działania, na bazie których zbudowany będzie rozwój Akademii. Stąd w ramach każdego celu strategicznego wyodrębniono po kilka celów szczegółowych, a w ich ramach wskazano zadania planowane do zrealizowania w określonych ramach czasowych.

WYSOKA OCENA NAUKOWA W RAMACH DYSCYPLINY NAUKI O KULTURZE FIZYCZNEJ

W najbliższych latach kluczową sprawą dla Akademii będzie utrzymanie poziomu akademickiego w dyscyplinie nauki o kulturze fizycznej, potwierdzone odpowiednią kategorią naukową w procesie estymacji uczelni. W związku z tym konieczne jest podjęcie różnego rodzaju działań aktywizujących rozwój naukowo-badawczy. W ramach tego ważnym zagadnieniem będzie rozszerzenie zakresu i podnoszenie poziomu badań odnoszących się do wiodącej dla uczelni dyscypliny naukowej, w tym zwrócenie uwagi na poszerzanie pól badawczych o inne nauki: m.in. społeczne i humanistyczne. Należy przy tym cały czas pamiętać o przestrzeganiu zasady rzetelności i wolności badań naukowych. W przypadku pracowników Akademii istnieje konieczność stymulowania ich do publikacji dysertacji w wysoko punktowanych czasopismach naukowych, jednakże winno to być poparte odpowiednimi warunkami do pracy. Istotne znaczenie ma także posiadanie własnych wydawnictw uczelnianych, w tym wysoko punktowanych czasopism.

Współcześnie w ramach systemu oceniania wyższych uczelni dużą wagę przykładą się do upowszechniania nauki i jej osiągnięć. W przypadku podmiotów nastawionych na rozwój jednej dyscypliny naukowej jest to utrudnione, stąd konieczne jest znaczne zaktywizowanie działań, zwłaszcza w kontekście komercjalizacji badań i ich wyników prowadzonych przez pracowników uczelni.

CEL SZCZEGÓŁOWY:	I.1.	WYSOKI POZIOM I INTERDYSCYPLINARNY CHARAKTER BADAŃ Z ZAKRESU NAUK O KULTURZE FIZYCZNEJ
Rozwój dyscypliny nauki o kulturze fizycznej wymaga otwartości i wytyczania nowych kierunków i pól badań naukowych, w tym m.in. w powiązaniu z naukami społecznymi i humanistycznymi. Podejście interdyscyplinarne do nauk o kulturze fizycznej daje z jednej strony duże możliwości rozwoju naukowego wszystkich nauczycieli akademickich, ale także pozwala wzmocnić pozycję, a nawet osiągnąć przewagę konkurencyjną przez Akademię na tle innych uczelni zajmujących się tą dyscypliną. Szczególnego wsparcia ze strony uczelni wymagają projekty badawcze, w tym działania wspierające dostępność i liczbę składanych wniosków grantowych, zwłaszcza międzynarodowych. Należy także zwracać uwagę na tworzenie celowych zespołów badawczych oraz współpracę z różnymi ośrodkami naukowymi, w tym związanymi z szerszym kontekstem badań z zakresu nauk o kulturze fizycznej, jak również doskonalenie poziomu badań naukowych. Pracownicy są najważniejszym zasobem uczelni, stąd konieczne jest powiązanie wewnętrznego finansowania badań w Akademii z osiągnięciami naukowymi pracowników. Dalszej rozbudowy, a zwłaszcza doposażenia wymagają uczelniane pracownie badawcze, przy czym trzeba doprowadzić do lepszego ich wykorzystania. Należy również zaktywizować studentów i włączyć ich do projektów badawczych, zwłaszcza związanych ze współpracą międzynarodową. Celem tych działań jest pozyskanie młodej kadry naukowej ze Szkoły Doktorskiej.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Stworzenie i realizacja programu pomocy w pozyskaniu, przygotowaniu i rozliczeniu zewnętrznych grantów badawczych, w tym szczególnie tych o charakterze międzynarodowym, wsparcie dla kierowników grantów, pomoc w zakresie tłumaczeń itd.		2021-2028
2. Rozbudowa i doposażenie Centralnego Laboratorium Naukowo-Badawczego Akademii.		2024
3. Promocja i informacja kierująca budowanie współpracy oraz dotycząca możliwości badań interdyscyplinarnych w ramach nauk o kulturze fizycznej.		2021-2028
4. Podjęcie aktywnych działań na rzecz włączenia studentów oraz doktorantów do badań		2022-2028

CEL SZCZEGÓŁOWY:	I.1.	WYSOKI POZIOM I INTERDYSCYPLINARNY CHARAKTER BADAŃ Z ZAKRESU NAUK O KULTURZE FIZYCZNEJ
naukowych prowadzonych w Akademii.		
DOCELOWI ODBIORCY:	kadra akademicka uczelni, studenci, doktoranci, obsługa techniczna pracowni	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	I.2.	AKTYWIZACJA I WSPARCIE ROZWOJU NAUKOWEGO PRACOWNIKÓW
Rozwój uczelni oparty jest na pracownikach osiągających znaczące wyniki naukowe i wysoką pozycję w świecie nauki. Konieczne jest udzielanie różnego rodzaju wsparcia dla tych pracowników, ale także nagradzania za ważne dla uczelni osiągnięcia naukowe. Szczególnie trzeba pomagać pracownikom w publikowaniu prac w wysoko punktowanych czasopismach naukowych, w tym zwłaszcza zagranicznych, ale także w popularyzowaniu prac naukowych np. podczas konferencji. Dotyczy to także pracowników podejmujących aktywne działania na rzecz uzyskiwania wyższych stopni naukowych. Wszechstronne wsparcie, jak również mobilizowanie do podejmowania współpracy z innymi ośrodkami naukowymi w tym zakresie, przyniesie uczelni wielowymiarowe korzyści. Troską należy szczególnie objąć młodych pracowników nauki, zwłaszcza pomagając w ich mobilności oraz budowaniu pozycji w środowisku naukowym.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Opracowanie i wdrożenie programu rozwoju naukowego pracowników Akademii, uwzględniający system motywacyjny i wsparcia w zakresie badań naukowych dla pracowników osiągających znaczące osiągnięcia naukowe oraz podejmujących współpracę z naukowcami z zagranicy.		2021-2028
2. Opracowanie i wdrożenie programu wsparcia rozwoju naukowego młodych nauczycieli akademickich.		2021-2028
DOCELOWI ODBIORCY:	pracownicy publikujący w wysoko punktowanych czasopismach, młodzi pracownicy nauki, pracownicy procedujący o wyższy stopień naukowy	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	I.3.	WZMOCNIENIE POZYCJI WYDAWNICTW UCZELNIANYCH
Ocena działalności naukowej opiera się na różnych formach upowszechniania nauki. Kluczową rolę odgrywają tutaj znane, wysoko punktowane czasopisma naukowe. Posiadanie takich czasopism przez uczelnię stwarza duże możliwości rozwoju naukowego. Należy kontynuować działalność istniejących czasopism własnych, kierując ją na wzmocnienie ich rozpoznawalności w krajowym i międzynarodowym środowisku naukowym. Ważne jest także wsparcie wydawnictwa uczelnianego w kontekście osiągnięcia wysokiej pozycji wśród prac naukowych, ale także w kategorii podręczników.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Podejmowanie działań na rzecz zwiększenia rangi czasopism uczelnianych, w tym tych wydawanych w języku polskim.		2024, 2028
2. Podjęcie starań o wejście czasopism AWF do bazy Scopus i podwyższenie punktacji ministerialnej.		2024, 2028
3. Podjęcie działań związanych z wprowadzeniem jednego z czasopism uczelnianych na listę periodyków z IF.		2028
4. Wsparcie własnego wydawnictwa uczelnianego.		2024, 2028
DOCELOWI ODBIORCY:	redakcje czasopism uczelnianych, nauczyciele akademicy	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	I.4.	KOMERCJALIZACJA DOROBKU NAUKOWO-BADAWCZEGO PRACOWNIKÓW
Obserwowane w ostatnich latach systematyczne zmniejszanie przez Państwo subwencji na działalność uczelni wymaga poszukiwania innych źródeł dochodów. W związku z tym konieczne jest zdynamizowanie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym i generowanie dodatkowych dochodów poprzez zwiększenie zasięgu społecznego i wpływu gospodarczego osiągnięć naukowych pracowników. Wymaga to od uczelni zastosowania systemowych rozwiązań, które pozwolą działać szybko i elastycznie dostosowywać się do potrzeb zgłaszanych przez podmioty zewnętrzne. Konieczne jest podjęcie działań na rzecz upowszechnienia badań prowadzonych na uczelni i wiedzy, jaką dysponują pracownicy Akademii, jak również poszukiwanie możliwości prowadzenia badań i wykonywania ekspertyz oraz prac rozwojowych i wdrożeniowych na zlecenie podmiotów zewnętrznych.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Stworzenie i promocja Banku Kadr (portalu) dostępnego w sieci z ofertą badań komercyjnych, uwzględniającego bazę naukową (pracowni), jak również informację o specjalistach w poszczególnych zakresach tematycznych wraz z dostępem do ich publikacji (open access).		2021-2022, 2024, 2028
2. Podejmowanie przez Centralne Laboratorium Naukowo-Badawcze współpracy z podmiotami zewnętrznymi związanej z ofertą badań prowadzonych w Akademii.		2021-2028
3. Opracowanie i wdrożenie systemu motywującego i aktywizującego pracowników Akademii do nawiązywania współpracy z podmiotami gospodarczymi w celu prowadzenia wspólnych działań naukowo-badawczych, w tym wykonywania na zlecenie badań, ekspertyz itd.		2021-2028
DOCELOWI ODBIORCY:	nauczyciele akademicki, pracownicy techniczni, pracownicy administracyjni, przedsiębiorcy, przedstawiciele instytucje o charakterze społecznym i gospodarczym oraz samorządów	

WYSOKA JAKOŚĆ OFERTY EDUKACYJNEJ DOSTOSOWANEJ DO POTRZEB RYNKOWYCH

Odpowiednia oferta edukacyjna oraz wysoki poziom kształcenia to dla uczelni podstawowe czynniki wpływające na jej funkcjonowanie. Programy nauczania winny uwzględniać interdyscyplinarny charakter studiów, jak również ich międzynarodowy wymiar. Kluczowe jest jednak to, że mają one przygotowywać studenta czy np. osoby uczestniczące w szkoleniach do sprostania wymogom rynku pracy, czyli kształtować wysoko wykwalifikowane kadry. W związku z tym konieczne jest prowadzenie ciągłego monitoringu potrzeb zgłaszanych przez studentów, rynek pracy oraz otoczenie społeczno-gospodarcze i elastyczne dostosowywanie się do zmian, modyfikując i przygotowując nowe kierunki, specjalności, programy szkoleń, warsztatów itd. Należy przy tym kłaść nacisk na rozwój edukacji opartej na realizacji efektów uczenia się.

CEL SZCZEGÓŁOWY:	II.1.	DOSKONALENIE PROCESU KSZTAŁCENIA STUDENTÓW
Akademia winna dążyć do osiągnięcia wiodącej pozycji na rynku edukacyjnym w zakresie prowadzonych kierunków studiów. Jednocześnie cały czas trzeba śledzić rynek oraz analizować potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego i elastycznie dostosowywać się do zmian, również poprzez uruchamianie innowacyjnych kierunków, specjalności czy przedmiotów nauczania. Należy przy tym nadal rozwijać e-learning, jak również nauczanie z języku angielskim wykładowym. Ciągłego doskonalenia wymagają także procedury związane z wewnętrznym systemem podnoszenia jakości kształcenia, jak również poprawianie warunków nauczania i przekazu informacji, w tym od strony technicznej.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Stały monitoring i ciągłe doskonalenie systemu zapewnienia jakości kształcenia.		2021-2028
2. Ciągłe dostosowywanie oferty edukacyjnej w zakresie studiów wyższych.		2021-2028
3. Stworzenie programu indywidualnych ścieżek uczenia się dla sportowców i innych uzdolnionych studentów.		2022
4. Doskonalenie systemu praktyk zawodowych.		2021-2028
DOCELOWI ODBIORCY:	studenci, nauczyciele akademicki, pracodawcy, sportowcy	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	II.2.	ROZSZERZENIE OFERTY EDUKACYJNEJ UCZELNI
Dotychczas w Akademii w ograniczonym stopniu prowadzono edukację mającą na celu pogłębienie i zdobycie dodatkowej wiedzy na kursach, studiach podyplomowych oraz innych formach kształcenia i doskonalenia zawodowego. Biorąc pod uwagę możliwości generowania dodatkowych dochodów dla uczelni z tego tytułu, należy w najbliższych latach zwrócić większą uwagę na działalność w tym zakresie. Z tym wiąże się konieczność wzmocnienia roli i oferty uczelnianego Centrum Edukacji Zawodowej.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Rozwój i promocja działalności Centrum Edukacji Zawodowej.		2021-2028
2. Stworzenie oferty kształcenia w zakresie studiów podyplomowych, szkoleń, kursów itd.		2022-2023
DOCELOWI ODBIORCY:	pracownicy przedsiębiorstw i różnego rodzaju instytucji chcący podnieść swoje kwalifikacje zawodowe	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	II.3.	UMIĘDZYNARODOWIENIE EDUKACJI I USPOŁECZNIENIE DZIAŁALNOŚCI STUDENCKIEJ
Umiedzynarodowienie procesów edukacyjnych jest ważnym elementem polityki unijnej. Polskie szkolnictwo wyższe, w tym nasza Akademia, wpisując się w ten trend, chce stwarzać studentom możliwości uczestniczenia w życiu naukowym i kulturalnym oraz wymianie międzynarodowej. Związane jest to z koniecznością podjęcia działań w zakresie zwiększenia liczby studentów zagranicznych, wymian studenckich oraz praktyk zagranicznych dla studentów Akademii. Należy także nadal aktywnie działać w zakresie międzynarodowej wymiany studenckiej w ramach programu Erasmus, przy czym koniecznym jest zmodyfikowanie zasad zaliczania przedmiotów. Istotną także kwestią jest zaktywizowanie studentów uczelni w zakresie działalności społecznej i położenie większego nacisku na rozwój samorządności studenckiej i innych inicjatyw prospołecznych.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Wspieranie wymiany studentów w ramach programu Erasmus.		2021-2028
2. Promocja studiów, praktyk zawodowych i programów związanych z międzynarodową wymianą studencką.		2021-2028
3. Wspieranie rozwoju samorządności studenckiej i aktywnej działalności społecznej oraz na rzecz uczelni.		2021-2028
DOCELOWI ODBIORCY:	studenci AWF, studenci zagraniczni, nauczyciele akademicki	

CEL STRATEGICZNY III:

USPRAWNIENIE PROCESU ZARZĄDZANIA AKADEMIA I ROZWÓJ KADR

Zarządzanie to ciągłe procesy doskonalenia systemów organizacyjnych i poprawy jakości. Służą do tego rozwiązania elektroniczne, które w Akademii wymagają rozbudowy i rozszerzenia o nowe funkcjonalności. Usprawnienie potrzebne jest także w zakresie komunikacji wewnętrznej i dostępności informacji związanych z bieżącą i długookresową działalnością uczelni. Ciągłych prac z zakresu rozbudowy, modernizacji oraz remontów wymagają obiekty należące do Akademii. Jednocześnie należy inwestować w nowe obiekty, w tym zwłaszcza sportowo-rekreacyjne, z zastrzeżeniem ich optymalnego wykorzystania i generowania nowych możliwości w zakresie dochodów dla uczelni.

CEL SZCZEGÓŁOWY:	III.1.	SPRAWNY SYSTEM ADMINISTROWANIA I KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ
W Akademii konieczne jest zapewnienie automatyzacji procesów związanych z tworzeniem, przetwarzaniem, obiegiem dokumentacji i jej archiwizacją, jak również sprawnego systemu finansowo-księgowego. Rozszerzenia dostępnych funkcji dla pracowników i studentów wymaga także Uniwersytecki System Obsługi Studiów (USOS). Ciągłe udoskonalanie potrzebne jest w zakresie komunikacji wewnętrznej i dostępności do informacji niezbędnych do sprawnego, bieżącego funkcjonowania uczelni, rozwoju edukacyjnego, ale także rozszerzania działalności m.in. w zakresie komercjalizacji badań. Wskazane działania przyczynią się do sprawnego obsłużenia na uczelni i podniesienia jakości świadczonych usług.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Wdrożenie systemu Elektronicznego Obiegu Dokumentów (EOD) oraz jego zintegrowanie z innymi uczelnianymi systemami.		2023
2. Rozbudowa USOS o kolejne funkcje istotne dla sprawnego działania uczelni.		2023
3. Ciągłe powiększanie zbiorów bibliotecznych oraz rozwój usług związanych z dostępem do dokumentów w formie elektronicznej.		2021-2028
DOCELOWI ODBIORCY:	pracownicy uczelni, studenci	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	III.2.	POPRAWA I ROZBUDOWA UCZELNIANEJ INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ
Infrastruktura techniczna w Akademii wymaga podjęcia różnego rodzaju prac związanych z rozbudową, poprawą funkcjonalności, modernizacjami i remontami oraz dostępnością dla studentów z niepełnosprawnościami. Konieczne jest także ciągłe inwestowanie w nowe obiekty i urządzenia, które pomogą optymalnie dostosować je do potrzeb procesów dydaktycznych, naukowo-badawczych i sportowych, jak również rozszerzyć ofertę uczelni i w efekcie generować dodatkowe dochody. Konieczna jest także poprawa z informatyzowania uczelni, wyposażenie sal dydaktycznych w sprzęt multimedialny i nowoczesne oprogramowanie. W przypadku prowadzonych inwestycji konieczne jest pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych na potrzeby rozbudowy i modernizacji infrastruktury lokalowej i sportowej w tym z zakresu ochrony środowiska.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Przebudowa i remont obiektów uczelni, w tym m.in. Domu Studenckiego nr 1, systemu wjazdu na teren wewnętrzny Uczelni, Hali Gier Sportowych, pawilonu socjalnego i in.		2022-2026

CEL SZCZEGÓŁOWY:	III.2.	POPRAWA I ROZBUDOWA UCZELNIANEJ INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ
2. Budowa zaplecza szatniowo – sanitarnego dla boiska piłkarskiego.		2023
3. Budowa i adaptacja istniejących miejsc na nowe obiekty sportowo-rekreacyjne z możliwością rozgrywania zawodów sportowych i komercyjnego wynajmowania.		2028
4. Poprawa jakości i wyposażenia informatyczno- multimedialnego sal dydaktycznych, jak również uczelnianej infrastruktury do prowadzenia zajęć w sposób zdalny.		2024, 2028
5. Zwiększenie dostępności infrastruktury Uczelni do potrzeb osób z niepełnosprawnościami – realizacja projektu: „AWF w Krakowie – Uczelnia dla wszystkich”.		2022
6. Stworzenie koncepcji zagospodarowania terenów i obiektów Uczelni przy ul. Śniadeckich.		2028
DOCELOWI ODBIORCY:	studenci, w tym osoby o specjalnych potrzebach, pracownicy, osoby korzystające z wynajmowanych obiektów, sportowcy, mieszkańcy Krakowa, Seniorzy	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	III.3.	PODNIOSZENIE KOMPETENCJI ZAWODOWYCH KADR
Dbałość o poziom kadry i rozwój kompetencji wszystkich pracowników, zwłaszcza w kontekście rozwoju oferty dydaktycznej, to sprawa priorytetowa dla uczelni. Dotyczy to również znajomości języka angielskiego w stopniu umożliwiającym prowadzenie zajęć dydaktycznych i kierowanie badaniami naukowymi. Wymiana pokoleń kadr jest istotne nie tylko z punktu widzenia ciągłości rozwoju naukowego uczelni, ale efektywnej komunikacji z młodymi ludźmi. Konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy również w zakresie nowych technologii, systemów administracyjnych czy informatycznych wymaga ciągłego doszkalania.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Podjęcie działań na rzecz zatrudnienia nowych, młodych pracowników nauki rokujących intensywny rozwój naukowy.		2024, 2028
2. Organizacja różnego rodzaju warsztatów, szkoleń, kursów, w tym m.in. językowych dla pracowników.		2024, 2028
3. Optymalizacja stanu zatrudnienia i rozwój kadry w kontekście wdrażania nowoczesnej dydaktyki i technologii informatycznych.		2024, 2028
DOCELOWI ODBIORCY:	pracownicy uczelni, kandydaci do pracy, doktoranci, firmy szkoleniowe	

**ZINTENSYFIKOWANIE DZIAŁALNOŚCI PROMOCYJNEJ ORAZ WSPÓŁPRACY Z OTOCZENIEM
ZEWNĘTRZNYM**

Wyższe uczelnie podobnie jak przedsiębiorstwa muszą intensywnie i poprzez różnego rodzaju media komunikować się ze społecznościami i odbiorcami swojej oferty. Są to przede wszystkim młodzi ludzie, do których dociera się z przekazem przy wykorzystaniu nowych mediów. Uwzględniając powyższe w Akademii konieczna jest aktywizacja działań w tym zakresie, zwłaszcza ich rozszerzenie o różne formy przekazu informacji, stałe, intensywne komunikowanie, jak również większe zwrócenie uwagi na budowanie pozytywnego wizerunku uczelni. W 2027 r. przypada rocznica 100-lecia Akademii, co trzeba wykorzystać do umocnienia pozycji wśród uczelni wyższych w Krakowie. Wydarzenie to będzie dobrą okazją do rozszerzenia sieci partnerstw pomiędzy Akademią a społecznością lokalną, przedsiębiorcami, instytucjami publicznymi i różnymi organizacjami, jak również innymi uczelniami. Jest to szczególnie ważne w kontekście budowania współpracy z pracodawcami związanymi z profilami kształcenia w Akademii.

CEL SZCZEGÓŁOWY:	IV.1.	PROMOCJA OFERTY EDUKACYJNEJ, NAUKOWO-BADAWCZEJ I SPORTOWEJ AKADEMII
Zainteresowanie kandydatów studiowaniem w Akademii wymaga podejmowania szeregu działań promocyjnych. Konieczne jest także umiejętne dostosowanie narzędzi i treści komunikatów do młodego odbiorcy, co wymaga korzystania z nowoczesnych form przekazu. Z punktu widzenia budowania dobrych relacji ze społecznościami istotną rolę odgrywają wydarzenia rocznicowe i cykliczne, w tym zwłaszcza sportowe, naukowe, rekreacyjne itd. Szczególnie trzeba zaktywizować działania na rzecz Seniorów, zwłaszcza zwracając uwagę na aspekty związane z aktywnością ruchową i zdrowiem. Należy także zaznaczyć, że działalność na rzecz osób starszych jest objęta różnymi dodatkowymi zewnętrznymi programami wsparcia.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Intensywna promocja kierunków studiów i specjalności prowadzonych na uczelni, w tym w szkołach średnich.		2021-2028
2. Promocja podejmowana przez poszczególne wydziały, szczególnie z wykorzystaniem mediów elektronicznych i społecznościowych.		2021-2028
3. Wzmocnienie struktur organizacyjnych związanych z działalnością promocyjną prowadzoną w Akademii.		2021
4. Podejmowanie działań z zakresu upowszechniania aktywności wśród Seniorów.		2021-2028
DOCELOWI ODBIORCY:	Seniorzy, pracownicy, studenci, kandydaci na studia, domy mediowe	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	IV.2.	KSZTAŁTOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU AKADEMII
Budowanie pozytywnego wizerunku wymaga ciągłych, przemyślanych działań, ale jednocześnie prowadzenia stałego monitoringu tego, jakie informacje z punktu widzenia treści i formy pojawiają się na temat Akademii. Szczególnie należy zwrócić uwagę na media elektroniczne. Ważne jest tutaj także to, żeby przekaz był spójny i ukierunkowany na pokazywanie uczelni jako instytucji propagującej i wspierającej sport. Dobrą okazją do tego będą obchody 100- lecia Akademii w 2027 roku, co trzeba potraktować jako ważne wydarzenia, stanowiące istotny krok w budowaniu marki uczelni.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Przebudowa, aktualizacja i wzmocnienie funkcji informacyjnej strony www Akademii wraz z podstronami wydziałów.		2021-2022
2. Opracowanie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej Akademii i jej poszczególnych jednostek, z uwzględnieniem przekazu w języku angielskim.		2021-2022
3. Przygotowanie i realizacja obchodów jubileuszu 95- i 100-lecia Akademii.		2022, 2027
4. Wydanie pozycji pokazującej dzieje Akademii i jej Wydziałów oraz organizacji tu działających, jak również sylwetek wybitnych osób z okazji 100-lecia istnienia.		2027
5. Monitoring mediów związany z wizerunkiem Akademii.		2024, 2028
6. Oparcie przekazów medialnych o Akademię jako uczelni promującej i wspierającej sport.		2021-2028
DOCELOWI ODBIORCY:	mieszkańcy Krakowa, pracownicy, studenci, partnerzy Akademii	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	IV.3.	BUDOWA PARTNERSTW Z PODMIOTAMI ZEWNĘTRZNYMI
Tworzenie sieci współpracy pomiędzy Akademią a innymi uczelniami, instytucjami publicznymi, w tym zwłaszcza krakowskim samorządem, organizacjami pozarządowymi, społecznymi, klubami sportowymi czy m.in. prywatnymi przedsiębiorcami jest ważnym stymulatorem rozwoju. Z jednej strony chodzi o podtrzymywanie dotychczasowych więzi, a z drugiej o rozszerzenie sieci partnerstw. Szczególnie dotyczy to rozwoju współpracy edukacyjnej i poszerzenia kontaktów naukowych i dydaktycznych. Docelowo chodzi o osiągnięcie przez Akademię pozycji wiodącego partnera, która pozwoli współtworzyć politykę w dziedzinach ważnych dla uczelni, w tym przede wszystkim w zakresie sportu.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Zintensyfikowanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi przy tworzeniu i analizie programów studiów; dostosowaniu ich do potrzeb rynku pracy oraz m.in. w zakresie organizacji szkoleń, kursów itd.		2021-2028
2. Wzmocnienie istniejącej współpracy ze stowarzyszeniami i związkami sportowymi oraz rozszerzenie jej o nowe podmioty.		2024, 2028
3. Zwiększenie dynamiki i zakresu współpracy badawczej, szkoleniowej i organizacyjnej z Klubem Sportowym AZS AWF Kraków.		2021-2028
4. Współpraca ze szkołami średnimi, w tym w ramach prowadzenia klas patronackich.		2021-2028
5. Organizacja wspólnych wydarzeń z samorządem lokalnym, czy m.in. organizacjami pozarządowymi istotnych dla społeczeństwa, w szczególności dla mieszkańców Krakowa i Nowej Huty (sportowe, rekreacyjne, szkoleniowe, prozdrowotne itd.).		2024, 2028
DOCELOWI ODBIORCY:	mieszkańcy, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, samorządowe, kluby sportowe, szkoły średnie z terenu Krakowa	

CEL SZCZEGÓŁOWY:	IV.4.	AKTYWNA WSPÓŁPRACA Z PRACODAWCAMI
Odbywanie praktyk zawodowych i doskonalenie umiejętności praktycznych przez studentów dotyczy wszystkich kierunków studiów realizowanych w Akademii. W przypadku tych o profilu praktycznym trwają one kilka miesięcy, co wymaga dobrej współpracy z pracodawcami i wpływa na konieczność zintensyfikowania działań w tym zakresie. Należy zwiększyć udział pracodawców w procesie kształcenia oraz kształtowania ścieżki zawodowej studentów. Istotna będzie także współpraca z organizatorami targów pracy, Dni Talentów dla absolwentów wyższych uczelni itp. Szczególnej troski wymaga również współpraca z instytucjami i przedsiębiorstwami będącymi przyszłymi pracodawcami absolwentów Uczelni. Istotną rolę odgrywa tu Biuro Karier oraz inne organizacje związane z Akademią, jednocześnie będące stymulatorami wzmacniania więzi z byłymi studentami.		
REKOMENDOWANE DZIAŁANIA:		TERMINARZ:
1. Współpraca z pracodawcami przy organizacji praktyk zawodowych, czy m.in. programów studiów.		2021-2028
2. Rozwój działalności Biura Karier.		2024, 2028
3. Współpraca ze Stowarzyszeniem Absolwentów AWF i innymi organizacjami związanymi z Akademią.		2024, 2028
DOCELOWI ODBIORCY:	studenci, absolwenci, pracownicy, pracodawcy związani branżowo z kierunkami prowadzonymi na uczelni	

4. WDROŻENIE STRATEGII

4.1. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA STRATEGII

Środki na realizację zadań zapisanych w programie strategicznym należy pozyskać z następujących źródeł finansowania:

I. Wewnętrzne:

- środki własne Akademii;

II. Zewnętrzne:

- środki celowe w poszczególnych ministerstwach związanych z nauką, sportem, turystyką itd.;
- środki Unii Europejskiej, w tym fundusze przeznaczone na innowacyjność, rozwój i promocję sportu, na wsparcie Seniorów itd. w ramach np. funduszy rozwoju regionalnego;
- środki na badania naukowe zdefiniowane w ramach celowych programów naukowo-badawczych;
- środki w ramach pozaunijnych funduszy celowych np. w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego;
- środki dostępne m.in. w budżetach samorządów terytorialnych (lokalnym, regionalnym), przeznaczone na zadania celowe związane z edukacją, sportem, turystyką, Seniorami, innowacyjnością itd.;
- kapitał prywatny i publiczny związany ze zleceniami badań i ekspertyz;
- kapitał prywatny, w tym środki inwestorów prywatnych i sponsorów, także w ramach partnerstwa publiczno – prywatnego.

4.2. ZARZĄDZANIE I OCENA REALIZACJI STRATEGII

Zrealizowanie celów strategicznych wymaga sprawnie działających struktur organizacyjnych, które będą nadzorować realizację *Strategii*. Zgodnie z obecnie obowiązującym prawem Rektor ma szerokie kompetencje zarządcze i związaną z tym odpowiedzialność za rozwój uczelni. Za wdrożenie i realizację niniejszej *Strategii* będą odpowiadać wszystkie jednostki Akademii podległe Rektorowi. Monitoringiem i raportowaniem w związku z realizowanymi zadaniami zajmie się wyznaczony pracownik. Funkcję kontrolną nad wdrażaniem niniejszej *Strategii* będzie pełnił Zespół powołany zarządzeniem Rektora. W dokumencie tym zostaną wskazane zadania i tryb pracy tego gremium. Jego rolą będzie kontrola, ale także wsparcie dla Rektora w zakresie rozwoju Akademii.

Pomiar i ocena realizacji *Strategii* jest procesem wymagającym udziału i współdziałania wszystkich jednostek i pracowników Akademii. Ocena *Strategii* powinna być wykonywana dwutorowo: w kontekście realizacji wskaźników strategicznych (tab. 6) i zgodnego z harmonogramem pomiaru realizacji poszczególnych zadań (tab. 7).

Uwzględniając wskaźniki strategiczne (tab. 6) należy zwrócić uwagę, że winny one podlegać ocenie i kontroli dwa razy w trakcie wdrażania *Strategii*: w połowie okresu, dla którego jest przewidziana (mid-term – ocena po 2024 r.) oraz po jej zakończeniu (ex-post – ocena po 2028 r.). Ocena mid-term pełni ważną rolę związaną z ewentualnym wychwyceniem nieprawidłowości, czy nieoczekiwanych problemów, co da możliwość szybkiej reakcji na niepożądane sytuacje.

Monitoring i ocena realizacji każdego zadania winna być dokonywana dwutorowo: corocznie i po całkowitym jego wykonaniu, zgodnie z harmonogramem wskazanym w zadaniach oraz w poniżej zamieszczonej tablicy 7.

Wśród instrumentów, które pozwolą monitorować i mierzyć stan realizacji *Strategii* należy wyszczególnić:

- sprawozdania
- raporty
- kwestionariusze
- zestawienia tabelaryczne
- inne.

Sposób monitorowania i raportowania w zakresie realizacji *Strategii* oraz poszczególnych zadań będzie elementem prac wspomnianego Zespołu, działającego na podstawie zarządzenia Rektora Akademii.

Tablica 6. Zestawienia i harmonogram oceny wskaźników strategicznych.

NAZWA WSKAŹNIKA STRATEGICZNEGO	MIERNIKI	OCENA MID TERM ZAKŁADANA ZMIANA NA KONIEC 2024 R.	OCENA EX-POST ZAKŁADANA ZMIANA NA KONIEC 2028 R.
NAUKOWA FUNKCJA AKADEMII	- kategoria naukowa dająca możliwość nadawania stopni naukowych w ramach dyscypliny nauki o kulturze fizycznej	utrzymanie co najmniej najniższej kategorii naukowej umożliwiającej nadawanie stopni naukowych w dyscyplinie nauki o kulturze fizycznej	co najmniej utrzymanie na tym samym poziomie
ELASTYCZNE DOSTOSOWANIE OFERTY EDUKACYJNEJ AKADEMII DO SYTUACJI RYNKOWEJ	- liczba kandydatów na studia na każdym z kierunków studiów - utrzymanie zakładanego przez Ministerstwo wskaźnika 13:1 liczby studentów w stosunku do liczby nauczycieli akademickich	utrzymanie liczby kandydatów na każdym z kierunków studiów na zakładanym poziomie	utrzymanie liczby kandydatów na każdym z kierunków studiów na zakładanym poziomie
JAKOŚĆ OFERTY EDUKACYJNEJ	- średnia ocena jakości kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów	co najmniej utrzymanie poziomu z roku bazowego: 2021	co najmniej utrzymanie poziomu z roku 2024
JAKOŚĆ DOKONAŃ NAUKOWYCH	- liczba osób w tzw. liczbie „N”	co najmniej utrzymanie poziomu z roku bazowego: 2021	co najmniej utrzymanie poziomu z roku 2024
AKTYWNOŚĆ ZWIĄZANA Z POZYSKIWANIEM GRANTÓW NAUKOWYCH I PRAC WDROŻENIOWYCH (EKSPERTYZY,	- liczba prac i wysokość kwot związanych z pozyskanymi	zwiększenie lub utrzymanie aktywności w stosunku do roku bazowego: 2021	zwiększenie lub utrzymanie aktywności w stosunku do roku

NAZWA WSKAŹNIKA STRATEGICZNEGO	MIERNIKI	OCENA MID TERM ZAKŁADANA ZMIANA NA KONIEC 2024 R.	OCENA EX-POST ZAKŁADANA ZMIANA NA KONIEC 2028 R.
STRATEGIE, OPRACOWANIA NAUKOWE (ITP.) ZE ŹRÓDEŁ ZEWNĘTRZNYCH	z zewnątrz środkami finansowymi		2024

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku wskaźników strategicznych ich ocena powinna być dokonywana i przedstawiona w formie raportu po zakończeniu wskazanego roku, jednakże nie później niż w drugim kwartale kolejnego roku tj. 2025 i 2029. Z kolei bieżący monitoring zadań należy raportować najpóźniej w 1 kwartale kolejnego roku wskazanego w harmonogramie.

Tablica 7. Harmonogram roczny realizacji zadań wraz z miarami oraz podmiotami raportującymi.

ZADANIE	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	MIERNIK	KIEROWNIK JEDNOSTKI RAPORTUJĄCEJ
I.1.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	liczba osób objętych pomocą	Prorektor ds. Nauki
I.1.2.				X					liczba i rodzaj zakupionego sprzętu	Prorektor ds. Nauki
I.1.3.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Kancierz, Dziekani Wydziałów, Prorektor ds. Nauki
I.1.4.		X	X	X	X	X	X	X	liczba osób objętych programem	Prorektor ds. Studenckich, Dziekani Wydziałów
I.2.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	liczba osób objętych programem	Prorektor ds. Nauki
I.2.2.	X	X	X	X	X	X	X	X	liczba osób objętych programem	Prorektor ds. Nauki
I.3.1.				X				X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Nauki
I.3.2.				X				X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Nauki
I.3.3.								X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Nauki
I.3.4.				X				X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Nauki
I.4.1.	X	X		X				X	liczba i rodzaj inicjatyw	Kancierz, Dziekani Wydziałów, Prorektor ds. Nauki
I.4.2.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Nauki
I.4.3.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Dziekani-Wydziałów
II.1.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich, Dziekani Wydziałów
II.1.2.	X	X	X	X	X	X	X	X	liczba i rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich, Dziekani Wydziałów
II.1.3.		X							opracowany dokument	Prorektor ds. Studenckich
II.1.4.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich, Dziekani Wydziałów
II.2.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich
II.2.2.		X	X						rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich
II.3.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	liczba i rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich
II.3.2.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich, Dziekani Wydziałów
II.3.3.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich, Dziekani Wydziałów
III.1.1.			X						uruchomienie	Kancierz

ZADANIE	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	MIERNIK	KIEROWNIK JEDNOSTKI RAPORTUJĄCEJ
III.1.2.			X						rodzaj inicjatyw	Kancelarz, Prorektor ds. Studenckich, Dziekani Wydziałów
III.1.3.	X	X	X	X	X	X	X	X	liczba i rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Nauki
III.2.1.		X	X	X	X	X			liczba i rodzaj inicjatyw	Kancelarz, Kwestor
III.2.2.			X						uruchomienie	Kancelarz, Kwestor
III.2.3.							X		liczba i rodzaj inicjatyw	Kancelarz, Kwestor
III.2.4.				X			X		rodzaj inicjatyw	Kancelarz
III.2.5.		X							rodzaj inicjatyw	Kancelarz
III.2.6.							X		opracowanie koncepcji	Kancelarz
III.3.1.				X			X		liczba zatrudnionych	Dziekani-Wydziałów
III.3.2.				X			X		liczba pracowników objętych inicjatywą	Dziekani Wydziałów, Kierownik Działu Spraw Pracowniczych
III.3.3.				X			X		liczba zatrudnionych	Kierownik Działu Spraw Pracowniczych
IV.1.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Kancelarz, Dziekani Wydziałów
IV.1.2.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Dziekani Wydziałów
IV.1.3.	X								rodzaj inicjatyw	Kancelarz
IV.1.4.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Kancelarz, Dziekani Wydziałów, Prorektor ds. Studenckich
IV.2.1.	X	X							rodzaj inicjatyw	Kancelarz, Dziekani Wydziałów
IV.2.2.	X	X							rodzaj inicjatyw	Kancelarz
IV.2.3.		X					X		rodzaj inicjatyw	Kancelarz, Prorektor ds. Studenckich, Prorektor ds. Nauki, Dziekani Wydziałów, Kwestor
IV.2.4.							X		wydanie publikacji	Prorektor ds. Nauki
IV.2.5.				X			X		rodzaj inicjatyw	Kancelarz
IV.2.6.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Kancelarz
IV.3.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Dziekani Wydziałów, Prorektor ds. Studenckich
IV.3.2.				X			X		rodzaj i liczba inicjatyw	Dziekani Wydziałów, Prorektor ds. Studenckich
IV.3.3.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Kancelarz, Prorektor ds. Studenckich
IV.3.4.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Dziekani Wydziałów, Prorektor ds. Studenckich
IV.3.5.				X			X		rodzaj inicjatyw	Dziekani Wydziałów, Prorektor ds. Studenckich, Kancelarz
IV.4.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	rodzaj inicjatyw	Dziekani Wydziałów, Prorektor ds. Studenckich
IV.4.2.				X			X		rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich
IV.4.3.				X			X		rodzaj inicjatyw	Prorektor ds. Studenckich, Prorektor ds. Nauki, Kancelarz, Dziekani Wydziałów

Źródło: Opracowanie własne

4.3. OCENA RYZYKA

Z wdrożeniem niniejszej *Strategii* związane są różnego rodzaju ryzyka, odnoszące się po pierwsze do samej strategii, a po drugie do realizacji poszczególnych zadań. Ryzyko to rodzaj niepewności związanej z ograniczonymi możliwościami przewidywania przyszłości. W przypadku uczelni wyższych dużym utrudnieniem, z punktu widzenia oceny ryzyk, jest fakt znacznego wpływu i uzależnienia funkcjonowania od polityki państwa.

Obecna sytuacja społeczna i gospodarcza, jak również epidemiczna związana z wirusem SARS-COV-2, z pewną dozą ostrożności każe podchodzić do możliwości szerokiego rozwoju uczelni i finansowania nowych inwestycji, w tym sportowych.

Zdefiniowanie ryzyk, związanych z realizacją *Strategii*, oparto na programie strategicznym i związanych z realizacją *Strategii* wskaźnikach strategicznych. Wśród głównych ryzyk, jakie mogą wystąpić w toku realizacji *Strategii* należy wyszczególnić (tab. 8):

Tablica 8. Podstawowe, najważniejsze ryzyka związane wdrożeniem *Strategii*.

PODSTAWOWE RYZYKA:
1. UTRATA UPRAWNIEŃ AKADEMICKICH, UMOŻLIWIAJĄCYCH NADAWANIE STOPNI NAUKOWYCH.
2. PRZYSPIESZONE OBNIŻANIE DOTACJI PAŃSTWA NA NAUKĘ, CO NIE POZWOLI NA WYPRACOWANIE ODPOWIEDNICH ZMIAN NA UCZELNI.
3. KOLEJNA ZMIANA POLITYKI PAŃSTWA DOT. SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I EWALUACJI UCZELNI.
4. NIEDOSTATECZNA, ZMNIEJSZAJĄCA SIĘ LICZBA KANDYDATÓW NA STUDIA, JAK RÓWNIEŻ NIŻSZY POZIOM ICH WIEDZY I SPRAWNOŚCI FIZYCZNEJ.
5. PRZECIĘTNA JAKOŚĆ BADAŃ NAUKOWYCH I ZWIĄZANE Z TYM NIEWIELKIE MOŻLIWOŚCI PUBLIKOWANIA W WYSOKOPUNKTOWANYCH CZASOPISMACH NAUKOWYCH.
6. BRAK ELASTYCZNOŚCI I NIENADĄŻANIE ZA ZMIANAMI NA RYNKU PRACY ORAZ OBNIŻANIE SIĘ JAKOŚCI KSZTAŁCENIA.
7. ZBYT POWOLNE WDRAŻANIE NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ TECHNOLOGICZNYCH ZWŁASZCZA W ZAKRESIE NAUCZANIA ZDALNEGO ORAZ ADMINISTROWANIA UCZELNIĄ.
8. SŁABA AKTYWNOŚĆ NAUKOWA, DYDAKTYCZNA ORAZ ORGANIZACYJNA PRACOWNIKÓW UCZELNI.
9. MAŁA AKTYWNOŚĆ W ZAKRESIE DZIAŁALNOŚCI PROMOCYJNEJ ORAZ ŚWIADOMEGO KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU I MARKI AKADEMII.
10. SŁABE ZAINTERESOWANIE WSPÓŁPRACĄ Z AKADEMIĄ ZE STRONY INNYCH UCZELNI, NAUKOWCÓW, PRZEDSIĘBIORCÓW CZY M.IN. WŁADZ LOKALNYCH I REGIONALNYCH.
11. WZMOŻONA AKTYWNOŚĆ KONKURENTÓW I OSIĄGANIE PRZEZ NICH LEPSZEJ POZYCJI NA RYNKU NAUKOWO-EDUKACYJNYM ZWŁASZCZA W ZAKRESIE NAUK O KULTURZE FIZYCZNEJ.

Źródło: Opracowanie własne

Należy zauważyć, że realizacja zadań określonych w *Strategii* oraz jej właściwe monitorowanie pozwoli odpowiednio wcześniej reagować na niepożądane sytuacje.

4.4. SCENARIUSZE ROZWOJU

Przebieg rozwoju Akademii w najbliższych latach może przybrać różne formy, stąd w poniższej tablicy 9 przedstawiono przewidywane scenariusze: optymistyczne i pesymistyczne. Zaprezentowano je z punktu widzenia realizacji poszczególnych celów strategicznych.

Tablica 9. Scenariusze rozwoju w odniesieniu do celów strategicznych.

CEL STRATEGICZNY	SCENARIUSZ	
	OPTYMISTYCZNY	PESYMISTYCZNY
I. WYSOKA OCENA NAUKOWA W RAMACH DYSCYPLINY NAUKI O KULTURZE FIZYCZNEJ	- Osiągnięcie poziomu naukowego wyższego niż najniższa kategoria naukowa, utrzymująca poziom akademicki uczelni i możliwość nadawania stopni naukowych; - Szeroki i dotyczący różnych aspektów i nauk rozwój badań z zakresu dyscypliny nauki o kulturze fizycznej; - Znaczące zwiększenie liczby pracowników w tzw. liczbie „N”; - Znacząca poprawa w zakresie aktywności naukowej pracowników; - Znaczna poprawa pozycji wydawnictw uczelnianych, w tym wprowadzenie kilku do grona czasopism wysokopunktowanych i o wysokim wskaźniku Impact Factor; - Regularne i aktywne działania na rzecz komercjalizacji dorobku naukowo-badawczego;	- Utrata uprawnień akademickich, pozwalających na nadawanie stopni naukowych; - Zachowawcze podejście do interdyscyplinarności badań z zakresu nauk o kulturze fizycznej; - Rzeczywisty rozwój naukowy uczelni oparty na co najwyżej kilkunastu osobach będących w tzw. liczbie „N”; - Bardzo słaba aktywność naukowa pracowników, znikoma liczba publikacji liczących się do parametryzacji uczelni; - Obniżenie wartości punktacyjnej wydawnictw uczelnianych; - Bardzo słaba aktywność i niechęć pracowników do komercjalizacji dorobku naukowo-badawczego;
II. WYSOKA JAKOŚĆ OFERTY EDUKACYJNEJ DOSTOSOWANEJ DO POTRZEB RYNKOWYCH	- Akademia staje się wiodącym ośrodkiem pod względem jakości kształcenia w zakresie nauk o kulturze fizycznej; - Uruchomienie różnego rodzaju i dla różnych grup odbiorców kursów, szkoleń, studiów podyplomowych itd. - Wzmocniona aktywność międzynarodowa Akademii w ramach edukacji i nauki;	- Nieciekawą, ubogą, niedostosowaną do potrzeb rynku ofertą edukacyjną; - Nieprzystające do wymagań współczesnego człowieka metody przekazywania wiedzy; - Brak oferty i bardzo słabe zainteresowanie istniejącą w zakresie różnych form doskonalenia zawodowego; - Brak zainteresowania aktywnością naukową i edukacyjną w zakresie wymiany międzynarodowej;
III. USPRAWNIENIE PROCESU ZARZĄDZANIA AKADEMIĄ I ROZWÓJ KADR	- Sprawnie funkcjonujący, wykorzystujący różne formy komunikacji wewnętrzny system informacji; - Znaczna poprawa w zakresie	- Słaby system komunikacji wewnętrznej, zbiurokratyzowanie funkcjonowania uczelni; - Ograniczenie rozwoju zasobów materialnych uczelni do bieżących

CEL STRATEGICZNY	SCENARIUSZ	
	OPTYMISTYCZNY	PESYMISTYCZNY
	infrastruktury technicznej uczelni; • Pozyskanie dodatkowych środków finansowych i budowa nowych, atrakcyjnych obiektów sportowych i rekreacyjnych; • Znacząca poprawa aktywności kadr uczelnianych w zakresie podnoszenia wiedzy i kompetencji zawodowych;	prac remontowych; • Brak zainteresowania wprowadzaniem nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań, zwłaszcza w zakresie infrastruktury dydaktycznej, badawczej, sportowej i rekreacyjnej; • Znaczące obniżenie aktywności pracowników w zakresie podnoszenia swoich kompetencji zawodowych i uzyskiwania wyższych stopni naukowych;
IV. ZINTENSYFIKOWANIE DZIAŁALNOŚCI PROMOCYJNEJ ORAZ WSPÓŁPRACY Z OTOCZENIEM ZEWNĘTRZNYM	• Zakrojona na szeroką skalę działalność promocyjna w zakresie edukacyjnym, naukowo-badawczym oraz sportowym; • Efektywne wykorzystywanie nowoczesnych technologii w komunikacji marketingowej; • Świadome i przy wykorzystaniu różnorodnych narzędzi komunikacji kształtowanie pozytywnego wizerunku Akademii; • Szeroka i ścisła współpraca z podmiotami zewnętrznymi, przekładająca się na znaczącą poprawę dochodów uczelni; • Znaczące wzmocnienie pozycji Akademii w zakresie edukacyjnym i naukowo-badawczym; • Szeroka współpraca z potencjalnymi pracodawcami studentów, bezproblemowe przyjmowanie studentów na wielomiesięczne praktyki zawodowe.	• Nieefektywna i spóźniona po ustaniu epidemii SARS-COV-2 działalność promocyjna i informacyjna, w tym brak wykorzystania nowoczesnych środków komunikacji marketingowej; • Przegrywanie z konkurencją na ważnych dla Akademii rynkach; • Utrata znacznej części klientów i kontrahentów oraz przychodów związanych m.in. z najmem pomieszczeń uczelni; • Brak wypracowanych struktur partnerskich z podmiotami zewnętrznymi; • Duże trudności i brak zainteresowania ze strony pracodawców przyjęciem studentów na wielomiesięczne praktyki zawodowe.

Źródło: Opracowanie własne

4.5. MAPA STRATEGII

WIZJA ROZWOJU			
W 2028 roku Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie jest silna wartościami, jakie posiada i umiejętnie je wykorzystuje na różnych polach swojej działalności. Jest prężnie rozwijającym się ośrodkiem naukowo-badawczym i edukacyjnym, efektywnie wykorzystującym posiadane zasoby i nastawionym na rozwój dyscypliny nauki o kulturze fizycznej. Ważnym wymiarem jej działalności jest krzewienie i umacnianie wartości związanych ze zdrowiem, edukacją i jakością życia, wyznaczając w tym zakresie społeczne trendy. W sferze edukacji Akademia oferuje unikatowe w skali kraju kierunki studiów i specjalności, cały czas dbając o ich jakość i dostosowując je do aktualnych trendów i potrzeb rynkowych. Wykorzystuje przy tym nowoczesne metody nauczania, w tym związane z nauczaniem na odległość. AWF w Krakowie jest uczelnią o profilu akademickim. Ma wysoki poziom naukowo-badawczy poparty odpowiednią kategorią naukową. Prowadzone tutaj badania z zakresu nauk o kulturze fizycznej mają charakter interdyscyplinarny i są oparte na międzynarodowej wymianie myśli. Ich zakorzenienie w dorobku współczesnej nauki oraz w sferze społeczno-gospodarczej pozwala na komercjalizację badań i wyników. Pracownicy Akademii aktywnie współpracują z podmiotami zewnętrznymi, jak również są ekspertami w swoich dziedzinach i reprezentują uczelnię w różnych gremiach naukowych, społecznych, czy gospodarczych. Uczelnia dysponuje dobrym zapleczem technicznym dostosowanym do prowadzenia badań oraz różnych form nauczania, potrzeb osób niepełnosprawnych, jak również uprawiania sportu i rekreacji, czy organizacji prestiżowych imprez sportowych, w tym na poziomie międzynarodowym. Zarządzanie Uczelnią jest ukierunkowane na budowanie pozytywnego wizerunku i marki Akademii, opierając się przy tym na nowoczesnych metodach komunikacji marketingowej oraz utrzymywaniu silnych więzi ze studentami, absolwentami, czy m.in. przedstawicielami różnych instytucji i gremiów.			
MISJA TURYSTYCZNA			
WIEDZA	JAKOŚĆ	AKTYWNOŚĆ	ELASTYCZNOŚĆ
CELE STRATEGICZNE			
I. WYSOKA OCENA NAUKOWA W RAMACH DYSCYPLINY NAUKI O KULTURZE FIZYCZNEJ	II. WYSOKA JAKOŚĆ OFERTY EDUKACYJNEJ DOSTOSOWANEJ DO POTRZEB RYNKOWYCH	III. USPRAWNIENIE PROCESU ZARZĄDZANIA AKADEMIA I ROZWÓJ KADR	IV. ZINTENSYFIKOWANIE DZIAŁALNOŚCI PROMOCYJNEJ ORAZ WSPÓŁPRACY Z OTOCZENIEM ZEWNĘTRZNYM
CELE SZCZEGÓŁOWE			
I.1. WYSOKI POZIOM I INTERDISCYPLINARNY CHARAKTER BADAŃ Z ZAKRESU NAUK O KULTURZE FIZYCZNEJ	II.1. DOSKONALENIE PROCESU KSZTAŁCENIA STUDENTÓW	III.1. SPRAWNY SYSTEM ADMINISTROWANIA I KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	IV.1. PROMOCJA OFERTY EDUKACYJNEJ, NAUKOWO-BADAWCZEJ I SPORTOWEJ AKADEMII
I.2. AKTYWIZACJA I WSPARCIE ROZWOJU NAUKOWEGO PRACOWNIKÓW	II.2. ROZSZERZENIE OFERTY EDUKACYJNEJ UCZELNI	III.2. POPRAWA I ROZBUDOWA UCZELNIANEJ INFRASTRUKTURY TECHNICZNEJ	IV.2. KSZTAŁTOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU AKADEMII
I.3. WZMOCNIENIE POZYCJI WYDAWNICTW UCZELNIANYCH	II.3. UMIĘDZYNARODOWIENIE EDUKACJI I USPOŁECZNIENIE DZIAŁALNOŚCI STUDENCKIEJ	III.3. PODNOSZENIE KOMPETENCJI ZAWODOWYCH KADR	IV.3. BUDOWA PARTNERSTW Z PODMIOTAMI ZEWNĘTRZNYMI
I.4. KOMERCJALIZACJA DOROBKU NAUKOWO-BADAWCZEGO PRACOWNIKÓW			IV.4. AKTYWNA WSPÓŁPRACA Z PRACODAWCAMI

SPIS RYCIN

Ryc. 1	Podstawowe elementy tożsamości Akademii	s. 7
Ryc. 2	Filary MISJI Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie	s. 11

SPIS TABLIC

Tab. 1	Cechy odbiorców związanych z działalnością Akademii	s. 4
Tab. 2	Czynniki zewnętrzne oddziałujące na Akademię: szanse	s. 5
Tab. 3	Czynniki zewnętrzne oddziałujące na Akademię: zagrożenia	s. 6
Tab. 4	Mocne strony Akademii	s. 8
Tab. 5	Słabe strony Akademii	s. 9
Tab. 6	Zestawienia i harmonogram oceny wskaźników strategicznych	s. 24
Tab. 7	Harmonogram roczny realizacji zadań wraz z miarami oraz podmiotami raportującymi	s. 25
Tab. 8	Podstawowe, najważniejsze ryzyka związane wdrożeniem <i>Strategii</i>	s. 27
Tab. 9	Scenariusze rozwoju w odniesieniu do celów strategicznych	s. 28