

Szanowni Państwo,
Społeczności Akademicka AWF Poznań,

poniżej przedstawiam Państwu Strategię naszej Uczelni na lata 2025–2030, wprowadzoną w życie uchwałą nr 131/2025 Senatu z dnia 16.12.2025 r.

Jest to dokument kluczowy dla nas, wskazujący priorytetowe obszary i wyznaczający kierunki działań. Na bazie naszej misji, wyznawanych wartości, wizji przyszłości oraz analizy mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń – zidentyfikowano cztery cele strategiczne, wymagające szczególnej uwagi:

1. Wzmacnianie potencjałów naukowego i innowacyjnego
2. Doskonalenie jakości i warunków kształcenia
3. Umiędzynarodowienie i wzmocnienie wizerunku
4. Stabilność i bezpieczeństwo

Każdemu celowi strategicznemu przypisano cele operacyjne, osoby zarządzające, wspierające i realizujące, termin realizacji, poziom ryzyka oraz mierniki efektów.

Co najważniejsze, wdrażanie strategii jest wspólnym zadaniem całej społeczności akademickiej, a podział i zakres obowiązków zależy od posiadanych kompetencji, zajmowanych stanowisk i pełnionych funkcji. Jest to proces opierający się na zasadach współodpowiedzialności, współinformowania i współdziałania. W imieniu zespołu przygotowującego Strategię – jako osoba odpowiedzialna za koordynowanie, monitorowanie i analizę realizacji – zachęcam Państwa do zapoznania się z treścią.

W założeniach Strategia jest dokumentem „żywym”. Po pierwsze, jest on okresowo uzupełniany wpisami dotyczącymi podjętych działań i ich efektów w zakresie poszczególnych celów operacyjnych, aby umożliwić wszystkim zainteresowanym śledzenie postępów. Po drugie, podlega okresowo niezbędnym zmianom i korektom. Wszelkie pomysły dotyczące działań w ramach celów operacyjnych oraz uwagi co do realizacji można zgłaszać na adres: prorektor.ds.wir@awf.poznan.pl.

Z poważaniem

prof. AWF dr hab. Krzysztof Kusy

Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju

STRATEGIA

Akademii Wychowania Fizycznego

im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu

na lata 2025–2030

Opracowanie

Zespół roboczy w składzie

prof. dr hab. Jacek Zieliński – Rektor AWF Poznań,

- 1) prof. AWF dr hab. Krzysztof Kusy – przewodniczący
 - 2) prof. dr hab. Jan Celichowski – zastępca przewodniczącego
 - 3) prof. AWF dr hab. Urszula Czerniak – członek
 - 4) prof. AWF dr hab. Dariusz Wieliński – członek
 - 5) dr Damian Dolecki – członek
 - 6) mgr Dorota Tęcza – członek
-

Poznań 2025

Spis treści

Streszczenie.....	3
I. Wprowadzenie.....	4
II. Misja i wartości.....	5
III. Wizja.....	6
IV. Analiza SWOT.....	7
V. Profil strategii.....	9
VI. Cele strategiczne.....	11
CS1. Wzmacnianie potencjału naukowego i innowacyjnego.....	11
CS2. Doskonalenie jakości i warunków kształcenia.....	13
CS3. Umiędzynarodowienie i wzmocnienie wizerunku.....	15
CS4. Stabilność infrastrukturalna i organizacyjna, bezpieczeństwo cyfrowe.....	17
VII. Wdrażanie strategii.....	19

Streszczenie

Strategia Akademii Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu wraz z Filią w Gorzowie Wielkopolskim (AWF Poznań) na lata 2025–2030 stanowi kompleksowy plan rozwoju oparty na analizie wewnętrznych zasobów i uwarunkowań zewnętrznych. Celem dokumentu jest określenie kierunków działań umożliwiających wzmocnienie pozycji AWF Poznań jako silnego ośrodka naukowo-dydaktycznego w obszarze kultury fizycznej.

Diagnoza strategiczna

Zespół ekspertów AWF Poznań przeprowadził analizę SWOT, identyfikując istotne czynniki w czterech obszarach:

- *Mocne strony* – wysoki potencjał naukowy i dydaktyczny, doświadczona kadra, nowoczesna infrastruktura, rozpoznawalna marka uczelni.
- *Słabe strony* – umiarkowany poziom umiędzynarodowienia, ograniczona liczba grantów badawczych i wdrożeń, niska aktywność w obszarze transferu wiedzy.
- *Szanse* – dostępność finansowania zewnętrznego, wzrost znaczenia nauk o kulturze fizycznej i zdrowiu, postęp technologiczny i cyfryzacja.
- *Zagrożenia* – stagnacja finansowania ministerialnego, zmiany demograficzne, konkurencja uczelni niepublicznych, ryzyka technologiczne.

Profil strategii

Analiza czynników wskazuje na konieczność zastosowania *strategii konserwatywno-adaptacyjnej*, polegającej przede wszystkim na wykorzystaniu mocnych stron do minimalizowania wpływu zagrożeń zewnętrznych. AWF Poznań koncentruje się na rozwoju jakości nauki i dydaktyki, wzmacnianiu współpracy międzynarodowej oraz zapewnieniu stabilności organizacyjno-finansowej. Strategia ma charakter zrównoważony – łączy modernizację, umiędzynarodowienie i odpowiedzialne zarządzanie zasobami.

Cele strategiczne

Zidentyfikowano cztery kluczowe obszary strategiczne, wymagające szczególnej uwagi i działania:

1. *Potencjał naukowy i innowacyjny*
2. *Jakość i warunki kształcenia*
3. *Umiędzynarodowienie i wizerunek*
4. *Stabilność i bezpieczeństwo*

Każdemu celowi strategicznemu przypisano cele operacyjne, osoby zarządzające, wspierające i realizujące, termin, poziom ryzyka oraz mierniki efektów.

Podsumowanie

Strategia AWF Poznań 2025–2030 zakłada harmonijny rozwój uczelni w oparciu o jakość działania, współpracę i odpowiedzialność. Kluczowym zadaniem jest wzmacnianie pozycji AWF Poznań w środowisku akademickim i społecznym, przy jednoczesnym dostosowaniu do zmieniających się wyzwań naukowych, technologicznych i demograficznych.



I. Wprowadzenie

Dokument prezentuje planowane kierunki rozwoju Akademii Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu wraz z Filią w Gorzowie Wielkopolskim (AWF Poznań) na lata 2025–2030. Strategia została opracowana na podstawie macierzy analizy SWOT przygotowanej przez zespół ekspertów AWF Poznań. Zawiera misję, wizję, diagnozę, profil strategii oraz cele strategiczne i operacyjne.

Zgodnie ze statutem AWF Poznań, rektor wraz z powołanym przez niego zespołem przygotowuje projekt strategii, który jest następnie opiniowany przez Radę Uczelni, a w wersji końcowej uchwalany przez Senat. Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju koordynuje prace związane z wdrażaniem strategii oraz monitoruje i analizuje działania w tym zakresie.



II. Misja i wartości

AWF Poznań wyrasta z tradycji powstałej w 1919 roku Katedry Higieny Szkolnej i Wychowania Fizycznego, wchodzącej wówczas w skład Wydziału Filozoficznego Wszechnicy Piastowskiej, późniejszego Uniwersytetu Poznańskiego, oraz z tradycji i dorobku Studium Wychowania Fizycznego tegoż Uniwersytetu.

Misją AWF Poznań jest współtworzenie i rozwój wiedzy opartej na badaniach naukowych w obszarze szeroko pojętej kultury fizycznej oraz jej upowszechnianie poprzez prowadzenie procesu kształcenia studentów, doktorantów i specjalistów spoza AWF Poznań zgodnie z najwyższymi standardami.

Wspólnota AWF Poznań działa zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, w duchu poszanowania praw człowieka, demokracji, patriotyzmu, inkluzywności, równości szans, nieskryminacji i wzajemnej życzliwości. Każdego dnia kierujemy się zasadą **3 x O**:

Otwartość – na krytyczne myślenie, wiedzę, innowacje, współpracę

Odwaga – w poglądach, przełamywaniu schematów, podejmowaniu decyzji, działaniu

Odpowiedzialność – za słowa, czyny, uczelnię, społeczeństwo



III. Wizja

Chcemy, aby AWF Poznań była nowoczesną uczelnią o silnej pozycji w kraju i za granicą, wyróżniającą się innowacyjnością prowadzonych badań naukowych, wysoką jakością kształcenia w zakresie kultury fizycznej, otwartością w podejmowanych działaniach i stabilnością.

Wizja przyszłości wyznacza kierunek dążeń AWF Poznań. Powinna być to nowoczesna uczelnia wyróżniająca się:

- silnym potencjałem naukowym i innowacyjnym dzięki aktywności badaczy; skutecznością w pozyskiwaniu środków zewnętrznych i współpracy z ośrodkami naukowymi w kraju i za granicą oraz biznesem, przy wsparciu wysoko kwalifikowanych pracowników administracyjnych i technologii cyfrowych,
- wysoką jakością i przyjaznymi warunkami kształcenia studentów, doktorantów i innych grup przez kadrę o wysokich kompetencjach; atrakcyjną ofertą edukacyjną w zakresie różnych aspektów kultury fizycznej, odpowiadającą potrzebom społecznym i rynku pracy, we współpracy z partnerami; wsparciem studentów, pracowników i absolwentów w ich zadaniach,
- otwartością na współpracę międzynarodową oraz rozpoznawalnością dzięki anglojęzycznym kierunkom studiów, wymianie międzynarodowej studentów/doktorantów/naukowców; wysoką rangą wydawnictwa naukowego; współorganizacją wydarzeń międzynarodowych i pożytecznych działań na rzecz otoczenia społecznego,
- stabilnością finansową i organizacyjną; infrastrukturą naukową, sportową, dydaktyczną i technologiczną/cyfrową, dostosowaną do realizacji misji; przyjazną i skuteczną polityką HR; sprawnymi procesami i procedurami.

Naszą dewizę na najbliższe lata odzwierciedla akronim **S.P.O.R.T.**

Scientific potential

Performance in teaching

Openness to the world

Reliability & stability

Transformation through innovation



IV. Analiza SWOT

Tabele 1 i 2 pokazują, że AWF Poznań dysponuje mocnymi stronami, które mogą kompensować i przeważać nad słabymi stronami, co sugeruje korzystny bilans dla czynników wewnętrznych. W zakresie czynników zewnętrznych, niezależnych od Uczelni, istnieją realne szanse rozwoju, które należy wykorzystać, przy czym należy liczyć się także z istotnymi zagrożeniami. Zidentyfikowane czynniki wskazują, że AWF Poznań posiada silne zasoby wewnętrzne, jednak funkcjonuje w otoczeniu zewnętrznym, w którym oddziałują czynniki niekorzystne.

Tabela 1. Macierz analizy SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) ze zidentyfikowanymi czynnikami

Czynniki wewnętrzne	Mocne strony (S) S1. Duży potencjał naukowy – aktywność publikacyjna, infrastruktura badawcza. S2. Kadra badawcza, dydaktyczna i administracyjna o wysokich kwalifikacjach. S3. Stabilność administracyjna – unormowana gospodarka finansowa, zoptymalizowana struktura Uczelni i zatrudnienie, uporządkowane procesy organizacyjne. S4. Rozpoznawalność marki AWF Poznań w regionie i kraju (w tym działania prospołeczne, sport, edukacja, nauka) S5. Ośrodki zamiejscowe w Chycinie i Ustroniu Morskim, poszerzające możliwości dydaktyczne i inne.	Słabe strony (W) W1. Relatywnie mała liczba grantów/patentów/wdrożeń – nieskuteczność w pozyskiwaniu środków (w tym współpraca z biznesem). W2. Niezadowalające wskaźniki oddziaływania społecznego w kontekście ewaluacji uczelni. W3. Ograniczony poziom umiędzynarodowienia – mała liczba studentów/doktorantów zagranicznych, brak anglojęzycznego kierunku studiów, brak czasopisma z IF, niepełna rozpoznawalność Uczelni, niepełna mobilność. W4. Niedobór boisk/obiektów sportowych na kampusie w Poznaniu. W5. Podatność systemów teleinformatycznych na cyberataki.
Czynniki zewnętrzne	Szanse (O) O1. Zewnętrzna oferta finansowa programów/grantów – naukowych, dydaktycznych, rozwojowych, artystycznych itp. O2. Największe zapotrzebowanie na kierunki studiów związane z psychologią, zdrowiem, technologiami cyfrowymi i zarządzaniem. O3. Zjawiska i trendy w zakresie stylu życia – zarówno pozytywne, jak i negatywne. O4. Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych – AI, VR, AR, Big Data, chmura obliczeniowa (<i>cloud computing</i>), przetwarzanie brzegowe (<i>edge computing</i>), Internet rzeczy, druk 3D, robotyzacja, technologie energooszczędne. O5. Rosnące znaczenie kształcenia praktycznego w postaci krótkich kursów i szkoleń – w miejsce klasycznych studiów wyższych.	Zagrożenia (T) T1. Zmniejszenie liczby kandydatów na studia – niż demograficzny, drop-out, spadek znaczenia studiów wyższych. T2. Niestabilne regulacje prawne i zasady ewaluacji uczelni wyższych. T3. Niski poziom lub stagnacja nakładów państwa (subwencja podstawowa) na naukę i szkolnictwo wyższe. T4. Mniejsza atrakcyjność zatrudnienia w uczelni niż w sektorach gospodarki – potencjalny odpływ kadry badawczo-dydaktycznej i wspierającej. T5. Niestabilność rynku energetycznego

Tabela 2. Ocena punktowa obszarów analizy SWOT wraz z interpretacją

Obszar	Interpretacja
Mocne strony (S)	Silny potencjał naukowy, dydaktyczny i organizacyjny, rozpoznawalność marki w kraju
Słabe strony (W)	Ograniczone umiędzynarodowienie, relatywnie niska liczba grantów
Szanse (O)	Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, trendy edukacyjne, rozwój technologii cyfrowych
Zagrożenia (T)	Stagnacja podstawowej subwencji, niekorzystne zmiany demograficzne, spadek liczby kandydatów



V. Profil strategii

Tabela 3 przedstawia pozycję strategiczną AWF Poznań w kontekście bilansu zasobów wewnętrznych oraz otoczenia zewnętrznego. Analiza wskazuje na strategię konserwatywno-adaptacyjną, czyli wykorzystanie mocnych stron do przeciwdziałania zagrożeniom. AWF Poznań dysponuje solidnym potencjałem wewnętrznym (naukowym, kadrowym i organizacyjnym), lecz funkcjonuje w niepewnym otoczeniu zewnętrznym (spadek liczby kandydatów, niestabilne finansowanie, zmienność regulacji prawnych). Celem działań strategicznych powinno być utrzymanie pozycji i bezpieczeństwa rozwoju poprzez wykorzystanie mocnych stron do neutralizacji zagrożeń, wykorzystywanie szans, utrzymanie stabilności oraz adaptacja do zmian (Tabela 3).

Tabela 3. Profil strategii z sugerowanymi kierunkami działania

Obszar	Interpretacja
Siła wewnętrzna (<i>relacja mocny i słabych stron</i>)	Wysoka konkurencyjność i potencjał organizacyjny
Otoczenie zewnętrzne (<i>relacja szans i zagrożeń</i>)	Niepewne otoczenie, potrzeba ostrożnej ekspansji
Typ strategii	Konserwatywno-adaptacyjna. Utrzymanie pozycji akademickiej, dywersyfikacja oferty, bezpieczeństwo finansowe.



VI. Cele strategiczne

Cel strategiczny CS1

WZMACNIANIE POTENCJAŁU NAUKOWEGO I INNOWACYJNEGO

Uzasadnienie: mocne strony S1, S2, S3; szanse O1, O4.

Cele operacyjne

CO1.1 Pozyskiwanie środków zewnętrznych na badania naukowe – aplikowanie o granty

Zarządzanie – Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Rada Naukowa, Sekcja Nauki, Dyrektor Szkoły Doktorskiej / *Realizacja* – pracownicy badawczy i badawczo-dydaktyczni, doktoranci, adekwatne jednostki administracyjne / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – średnie / *Mierniki efektów* – wnioski/aplikacje, uzyskane granty/projekty, zrealizowane granty/projekty, pozyskane środki finansowe

CO1.2 Aktywizacja i motywacja kadry naukowej w zakresie aplikowania o środki zewnętrzne i podniesienia jakości publikacji naukowych

Zarządzanie – Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Rada Naukowa, Dział Nauki, Dyrektor Szkoły Doktorskiej / *Realizacja* – pracownicy badawczy i badawczo-dydaktyczni, doktoranci, adekwatne jednostki organizacyjne / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – średnie / *Mierniki efektów* – zastosowane rozwiązania systemowe, szkolenia, publikacje w renomowanych czasopiśmiech ze wskaźnikiem IF w czasopiśmiech wiodących (szczególnie w obszarze *Sport Science*)

CO1.3 Rozwój współpracy naukowej z biznesem i sektorem publicznym

Zarządzanie – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Rada Naukowa, Sekcja Współpracy ze Środowiskiem, Dział Nauki, Dyrektor Szkoły Doktorskiej / *Realizacja* – pracownicy badawczy i badawczo-dydaktyczni, doktoranci, adekwatne jednostki organizacyjne / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – nawiązane kontakty, umowy i ich efekty

CO1.4 Wypracowanie adekwatnych do potrzeb i możliwości mechanizmów transferu wiedzy naukowej do przemysłu/biznesu/obiegu społecznego

Zarządzanie – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Prorektor ds. Nauki, Rada Naukowa, Sekcja Współpracy ze Środowiskiem, Sekcja Nauki, Dyrektor Szkoły Doktorskiej / *Realizacja* – Rektor, Senat (uchwały), adekwatne jednostki organizacyjne / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – przyjęte rozwiązania organizacyjne, wdrożenia/patenty, pozyskane środki finansowe

CO1.5 Usprawnienie obsługi administracyjnej projektów naukowych i procedur awansu naukowego

Zarządzanie – Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Rada Naukowa, Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju / *Realizacja* – Rektor (zarządzenia), Senat (uchwały) / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania, zmiany w strukturze jednostek organizacyjnych

CO1.6 Rozwój Studenckich Kół Naukowych

Zarządzanie – Pełnomocnik Rektora ds. SKN / *Wsparcie* – Rektor, Prorektor ds. Nauki, Prorektor ds. Studiów / *Realizacja* – Opiekunowie SKN, studenci / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania, zrealizowane zmiany, pozyskane i wydatkowane kwoty

CO1.7 Pozyskanie technologii cyfrowych (w tym opartych na AI) wspierających proces badań naukowych

Zarządzanie – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju / *Wsparcie* – Rektor, Prorektor ds. Nauki, Kanclerz / *Realizacja* – wyznaczone adekwatne jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania, pozyskane technologie, wydatkowane kwoty, szkolenia badaczy

CO1.8 Rozwój infrastruktury badawczej

Zarządzanie – Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Rada Naukowa, Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Rektor / *Realizacja* – Kanclerz, Kwestor, adekwatne jednostki organizacyjne / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania wydatkowane kwoty, pozyskane elementy infrastruktury badawczej i cyfrowej



Cel strategiczny CS2

DOSKONALENIE JAKOŚCI I WARUNKÓW KSZTAŁCENIA

Uzasadnienie: zagrożenia T1, T4; szanse O2, O5.

Cele operacyjne

CO2.1 Rozwój i promocja nowych kierunków lub specjalności studiów powiązanych z obszarem kultury fizycznej, odpowiadających potrzebom rynku

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów / *Wsparcie* – Rada Programowa, Dziekani / *Realizacja* – Rektor i Senat (uchwały) / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania, utworzone kierunki lub specjalności, liczba kandydatów, studiujących, absolwentów

CO2.2 Dywersyfikacja, promocja i rozwój oferty dydaktycznej, w tym studia, szkolenia i kursy podyplomowe, stacjonarne, w formie e-learningu i hybrydowej

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów / *Wsparcie* – Rada Programowa / *Realizacja* – Centrum Doskonalenia Kadr i Szkoleń / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – utworzone studia, szkolenie, kursy podyplomowe, liczba kandydatów, uczestników, absolwentów

CO2.3 Pozyskiwanie środków zewnętrznych na poprawę jakości i warunków kształcenia studentów i doktorantów

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów / *Wsparcie* – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Rada Programowa, Rada Naukowa, Dyrektor Szkoły Doktorskiej / *Realizacja* – Sekcja ds. Współpracy ze Środowiskiem i in. wyznaczone jednostki, powołane zespoły / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – średnie / *Mierniki efektów* – aplikacje/wnioski, uzyskanych projekty, zrealizowane projekty, pozyskane środki finansowe

CO2.4 Rozwój kompetencji kadry – szkolenia nauczycieli akademickich i pracowników administracji w zakresie specjalistycznych kwalifikacji dydaktycznych, technologii cyfrowych i obsługi administracyjnej studentów

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów / *Wsparcie* – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Rada Programowa / *Realizacja* – pracownicy uczelni, zaangażowani specjaliści / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – szkolenia

CO2.5 Rozwój infrastruktury dydaktycznej i cyfrowej (sale, laboratoria, obiekty sportowe, ośrodki szkoleniowe)

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów / *Wsparcie* – Rektor, Kanclerz, Kwestor, Rada Programowa / *Realizacja* – odpowiednie komórki administracyjne / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – plany zagospodarowania i budowy, uzyskane elementy infrastruktury, uzyskane/poniesione nakłady finansowe ze środków zewnętrznych i wewnętrznych

CO2.6 Nawiązanie i realizacja umów z partnerami z rynku pracy w celu organizacji atrakcyjnych staży zawodowych dla studentów

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów / *Wsparcie* – Rada Programowa, Dziekani / *Realizacja* – Rektor (umowy), odpowiednie komórki administracyjne / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – nawiązane umowy, zrealizowane umowy, pozyskani partnerzy

CO2.7 Wsparcie socjalne i psychologiczne studentów, doktorantów i pracowników oraz dostępność – uczelnia przyjazna

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów / *Wsparcie* – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Pełnomocnik Rektora ds. Osób z Niepełnosprawnościami / *Realizacja* – odpowiednie komórki administracyjne / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania/inicjatywy, poniesione nakłady finansowe ze środków zewnętrznych i wewnętrznych

CO2.8 Wsparcie kariery kandydatów, studentów, doktorantów i absolwentów

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów / *Wsparcie* – Sekcja Wsparcia i Kariery Studenta, Dyrektor Szkoły Doktorskiej / *Realizacja* – odpowiednie komórki administracyjne i zespoły / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania/inicjatywy, poniesione nakłady finansowe ze środków zewnętrznych i wewnętrznych



Cel strategiczny CS3

UMIĘDZYNARODOWIENIE I WZMOCNIENIE WIZERUNKU

Uzasadnienie: słaba strona W3, mocna strona S4, szansa O3.

Cele operacyjne

CO3.1 Utworzenie anglojęzycznych kierunków studiów

Zarządzanie – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Prorektor ds. Studiów / *Wsparcie* – Rada Programowa / *Realizacja* – Rektor, Senat (uchwały), odpowiednie komórki i zespoły administracyjne / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania, utworzenie programów studiów, organizacja rekrutacji, liczba kandydatów, liczba studiujących

CO3.2 Rekrutacja studentów i doktorantów z zagranicy

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów, Dyrektor Szkoły Doktorskiej / *Wsparcie* – Rada Programowa, Rada Naukowa / *Realizacja* – odpowiednie komórki administracyjne, zespoły / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – wartość pozyskanych środków, liczba osób wyjeżdżających, przyjeżdżających, współpracujących

CO3.3 Wymiana akademicka studentów, doktorantów, nauczycieli akademickich i pracowników administracji

Zarządzanie – Prorektor ds. Studiów, Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Rada Programowa, Rada Naukowa, Dyrektor Szkoły Doktorskiej / *Realizacja* – Sekcja Współpracy z Zagranicą, Dział Nauki, odpowiednie jednostki administracyjne i zespoły / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – wartość pozyskanych programów i środków, liczba osób wyjeżdżających, przyjeżdżających, współpracujących

CO3.4 Wprowadzenie czasopisma Trends in Sport Sciences na listę czasopism indeksowanych w Journal Citation Reports (JCR) i uzyskanie wskaźnika Impact Factor (IF)

Zarządzanie – Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Wydawnictwo AWF Poznań, Rada Naukowa / *Realizacja* – powołane jednostki, zespoły / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania, umieszczenie czasopisma na liście JCR, uzyskanie wskaźnika IF

CO3.5 Organizacja prestiżowych wydarzeń naukowych o randze międzynarodowej

Zarządzanie – Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Rada Naukowa, Senat, Rektor / *Realizacja* – wyznaczone jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – 2029–2031 / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – uzyskanie praw do organizacji, przeprowadzenie wydarzeń

CO3.6 Wprowadzanie Uczelni na międzynarodowe listy rankingowe

Zarządzanie – Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Rada Naukowa / *Realizacja* – wyznaczone jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – wykonane działania, wprowadzenie AWF Poznań na listy rankingowe

CO3.7 Rozwój anglojęzycznych mediów cyfrowych/internetowych

Zarządzanie – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju / *Wsparcie* – Prorektorzy, Kanclerz, Dziekani / *Realizacja* – Dział Marketingu i Multimediów i in. jednostki lub zespoły / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – rodzaj i zaawansowanie prac nad mediami

CO3.8 Współpraca z otoczeniem lokalnym (miasto, region) i ogólnopolskim – działania prospołeczne i edukacyjne

Zarządzanie – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju / *Wsparcie* – Prorektor ds. Nauki, Prorektor ds. Studiów, Sekcja Współpracy ze Środowiskiem, Sekcja Nauki, Dział Marketingu i Multimediów / *Realizacja* – wyznaczone jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – nawiązane kontakty, umowy, zrealizowane działania, partnerzy, zorganizowane przez AWF Poznań wydarzenia/eventy



Cel strategiczny CS4

STABILNOŚĆ INFRASTRUKTURALNA I ORGANIZACYJNA, BEZPIECZEŃSTWO CYFROWE

Uzasadnienie: S3, W5, T5.

Cele operacyjne

CO4.1 Opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, modernizacja i ochrona systemów teleinformatycznych, oprogramowania i hardware'u

Zarządzanie – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju / *Wsparcie* – Kanclerz / *Realizacja* – Sekcja IT wyznaczone jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – zaawansowanie prac, kwota inwestycji, wdrożenie, incydenty cyberbezpieczeństwa

CO4.2 Szkolenia i działania studentów, doktorantów i pracowników w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i cyberbezpieczeństwem

Zarządzanie – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju / *Wsparcie* – Kanclerz / *Realizacja* – Sekcja IT, wyznaczone jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – szkolenia

CO4.3 Redukcja kosztów zużycia energii

Zarządzanie – Kanclerz / *Wsparcie* – Rektor, Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju / *Realizacja* – wyznaczone jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – pozyskane środki, poczynione inwestycje, poziom zużycia energii, koszty zużycia energii

CO4.4 Modernizacja i rozwój infrastruktury – technologicznej/cyfrowej (w tym z zastosowaniem AI), naukowej, sportowej i dydaktycznej

Zarządzanie – Kanclerz / *Wsparcie* – Rektor, Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju / *Realizacja* – wyznaczone jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – pozyskane środki, wykonane zadania modernizacyjne

CO4.5 Rozwój polityki Human Resources (HR) – rekrutacja i zatrudnienie, prawa i obowiązki, zarządzanie wydajnością, wynagrodzenia i świadczenia, rozwój/szkolenia, relacje/komunikacja, ocena i motywacja, kultura organizacyjna, zgodność z prawem, równe szanse i traktowanie

Zarządzanie – Rektor / *Wsparcie* – Prorektorzy, Kanclerz / *Realizacja* – Sekcja Organizacyjno-Prawna, Senat (uchwały), wyznaczone jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – podjęte działania i ich skutki w ww. obszarach

CO4.6 Zwiększenie przychodów z działalności pozapodstawowej – badawczej, dydaktycznej, usługowej, wynajmu, darowizn

Zarządzanie – Prorektor ds. Współpracy i Rozwoju, Prorektor ds. Nauki / *Wsparcie* – Dziekani, Kanclerz / *Realizacja* – wyznaczone jednostki, zespoły, osoby / *Termin* – okres obowiązywania strategii / *Ryzyko* – niskie / *Mierniki efektów* – liczba i rodzaj działań, uzyskane przychody



VII. Wdrażanie strategii

Wdrażanie strategii jest wspólnym zadaniem całej społeczności akademickiej, a podział i zakres obowiązków zależy od posiadanych kompetencji, zajmowanych stanowisk i pełnionych funkcji. Jest to proces opierający się na zasadach współodpowiedzialności, współinformowania i współdziałania.

WSPÓŁ	– odpowiedzialność			– responsibility
	– informowanie		CO	– mmunication
	– działanie			– operation

Współodpowiedzialność dotyczy wszystkich poziomów struktury i grup interesariuszy wewnętrznych AWF Poznań i jest kaskadowana od osób zarządzających na osoby wspierające i bezpośrednio realizujące określone cele operacyjne.

Współinformowanie polega na ciągłej komunikacji pomiędzy osobami na poszczególnych poziomach realizacji strategii, powiadamianie społeczności AWF Poznań oraz interesariuszy zewnętrznych o postępach, a także uzyskiwanie krytycznych opinii zwrotnych.

Współdziałanie obejmuje skoordynowane czynności zmierzających do realizacji celów strategicznych i operacyjnych, elastyczne reakcje na zmieniające się uwarunkowania i bieżące korekty.

Formalnie prorektor ds. Współpracy i Rozwoju koordynuje prace związane z wdrażaniem strategii oraz monitoruje i analizuje działania w tym zakresie – przy współudziale osób zarządzających celami operacyjnymi, osób i jednostek organizacyjnych wspierających i bezpośrednio realizujących konkretne działania.

