



**Strategia Rozwoju
Akademii Wychowania Fizycznego
Józefa Piłsudskiego w Warszawie
do roku 2030**

WARSZAWA 2020

Spis treści

Wprowadzenie	3
1. Diagnoza stanu – uwarunkowania zewnętrzne	3
2. Misja i wizja Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie	8
2.1. Misja	8
2.2. Wizja	9
3. Bilans strategiczny – Analiza SWOT	10
4. Cele strategiczne, operacyjne i działania	17
4.1. Cel strategiczny – Nowoczesna Uczelnia o uznanej marce kształcąca wysoko kwalifikowanych pracowników na potrzeby oświaty, sportu, turystyki i rekreacji oraz ochrony zdrowia	17
4.2. Cel strategiczny – Zwiększenie efektywności działalności naukowej na bazie silnych międzywydziałowych zespołów badawczych	21
4.3. Cel strategiczny – Rozbudowa i modernizacja infrastruktury Uczelni ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb dydaktycznych, naukowych i zarządzania uczelnią	24
4.4. Cel strategiczny – Podniesienie rangi sportu w działalności Uczelni – zwiększenie transferu wiedzy i umiejętności do szkolenia sportowego	26
4.5. Cel strategiczny – Wzmacnianie pozycji i oddziaływania Akademii na otoczenie społeczno-gospodarcze, jako wiodącego partnera w tworzeniu polityki rozwoju sportu, aktywności fizycznej, polityki zdrowotnej i edukacyjnej	28
5. Monitoring i ocena realizacji strategii rozwoju	29
6. Materiały źródłowe i bibliografia	30

Wprowadzenie

Nowe regulacje zawarte w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wraz z wydanymi na jej podstawie rozporządzeniami zakreślają nowe ramy funkcjonowania szkolnictwa wyższego na najbliższe lata. Wprowadzone zmiany zwiększają autonomię uczelni w wielu obszarach działania. Można stwierdzić, że mamy do czynienia z nową rzeczywistością, w której to uczelnie autonomicznie określają swoją misję, wybierają kierunki rozwoju. To senat uczelni będzie decydował czy AWF będzie podążał w kierunku uczelni badawczej, akademickiej czy zawodowej. Stąd najważniejszym, obligatoryjnym zadaniem Rektora jest ustalenie i przedstawienie Radzie Uczelni i Senatowi AWF kierunków rozwoju na lata 2021-2030.

Opracowana Strategia obejmuje najważniejsze kierunki, tendencje i postulaty środowiska akademickiego, dotyczące rozwoju AWF. Zawarte w niej propozycje uwzględniają przewidywane trendy rozwoju nauki polskiej, głównie nauk o kulturze fizycznej i nauk o zdrowiu, kierunki rozwoju edukacji wyższej, a także wzrastającą rolę absolwentów AWF w społeczeństwie wobec zachodzących zmian demograficznych.

Strategia rozwoju Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie do roku 2030 zawiera:

1. Diagnozę stanu – uwarunkowania zewnętrzne.
2. Misję i wizję Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego.
3. Bilans strategiczny – analizę SWOT.
4. Cele strategiczne, operacyjne i kierunkowe.
5. Monitoring i ocenę realizacji strategii rozwoju.

1. Diagnoza stanu – uwarunkowania zewnętrzne

Demografia jest jednym z istotnych czynników wpływających na zainteresowanie usługami publicznymi z zakresu edukacji, w tym szkolnictwa wyższego. Choć edukacja wyższa nie jest obligatoryjna i państwo nie ma obowiązku zagwarantowania określonej liczby miejsc na studiach, to misją sektora publicznego jest stwarzanie dostępności i powszechności studiów wyższych w celu realizacji konstytucyjnego prawa do nauki. Wymaga to uwzględniania w polityce państwa liczebności poszczególnych roczników i skali zainteresowania podejmowaniem studiów na określonych kierunkach kształcenia.

Wybór kierunku studiów przez młodzież uzależniony jest, przede wszystkim, od perspektyw zatrudnienia na zmieniającym się rynku pracy, indywidualnych zainteresowań, ale również atrakcyjności miejsca siedziby uczelni. W Polsce od wielu lat utrzymuje się stałe zainteresowanie wybranymi kierunkami, wśród których dominują: informatyka, psychologia, zarządzanie, kierunek lekarski, prawo, ekonomia.

Na tym tle dość optymistyczne są perspektywy rozwoju kierunków studiów prowadzonych w AWF. Na 15. miejscu wśród najpopularniejszych kierunków studiów w roku akademickim 2019/2020 lokuje się fizjoterapia. Spośród akademii wychowania fizycznego nasza Uczelnia była pod tym względem najczęściej wybieraną przez kandydatów (Polon, 2019).

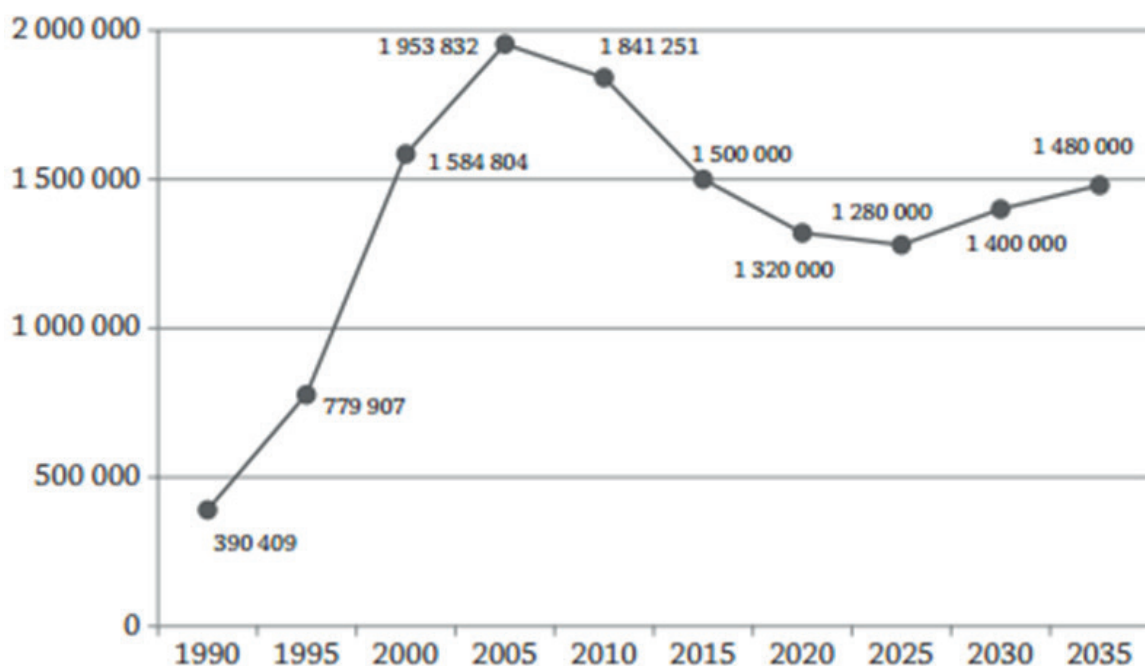
Warto podkreślić, że kształcenie w AWF, przygotowujące absolwentów do świadczenia usług skierowanych bezpośrednio do człowieka, jego potrzeb w zakresie edukacji, szeroko rozumianej kultury fizycznej czy ochrony zdrowia, będzie zyskiwało na znaczeniu. Na specjalistów z tego obszaru będzie wzrastało zapotrzebowanie społeczne w związku ze starzeniem się społeczeństwa, „epidemią” chorób hipokinetycznych, coraz częstszymi zaburzeniami psychoruchowymi obserwowanymi u dzieci. W perspektywie kilkunastu lat ranga takich zawodów jak: nauczyciel, trener sportu, trener personalny, instruktor rekreacji, fizjoterapeuta, terapeuta zajęciowy, pielęgniarka, menadżer turystyki będzie rosła.

Nie oznacza to, że nie odczujemy zmian demograficznych w naszej Uczelni. Już dzisiaj dostrzegamy malejącą liczbę studentów na studiach niestacjonarnych, a w perspektywie zanik tej formy kształcenia. Ponadto zmniejszająca się liczba ludności w wieku 19-24 lat w latach 2020-2025 będzie to zjawisko potęgowała (tab. 1, ryc. 1).

Tab. 1. Zmiana stanu liczby ludności według edukacyjnych grup wieku (w tys.)

Grupy wieku	2013-2014	2014-2015	2015-2020	2020-2025	2025-2030
0-2	-35,2	-69,3	-115,2	-188,7	-270,7
3-6	-6,8	-48,6	-266	-324,6	-434,9
7-12	35,6	111,6	242,1	-57,4	-150,1
13-15	-24,9	-51,2	3,1	47,7	-97,0
16-18	-45,6	-90,4	-209,4	-7	-160,1
19-24	-115,1	-237,1	-735,6	-904,9	-629,6
0-2	-310,6	-315,6	-323,8	-361,4	68,5
3-6	-528	-563,1	-565	-587,2	65,1
7-12	-308,4	-445,1	-498,4	-503,8	76,9
13-15	-138,4	-223,2	-223,2	-3100	73,0
16-18	-231,6	-290,8	-290,8	-422	66,7
19-24	-871,1	-1012,5	-1138,9	-1296,6	57,8

Źródło: Główny Urząd Statystyczny (2014a, s. 152).

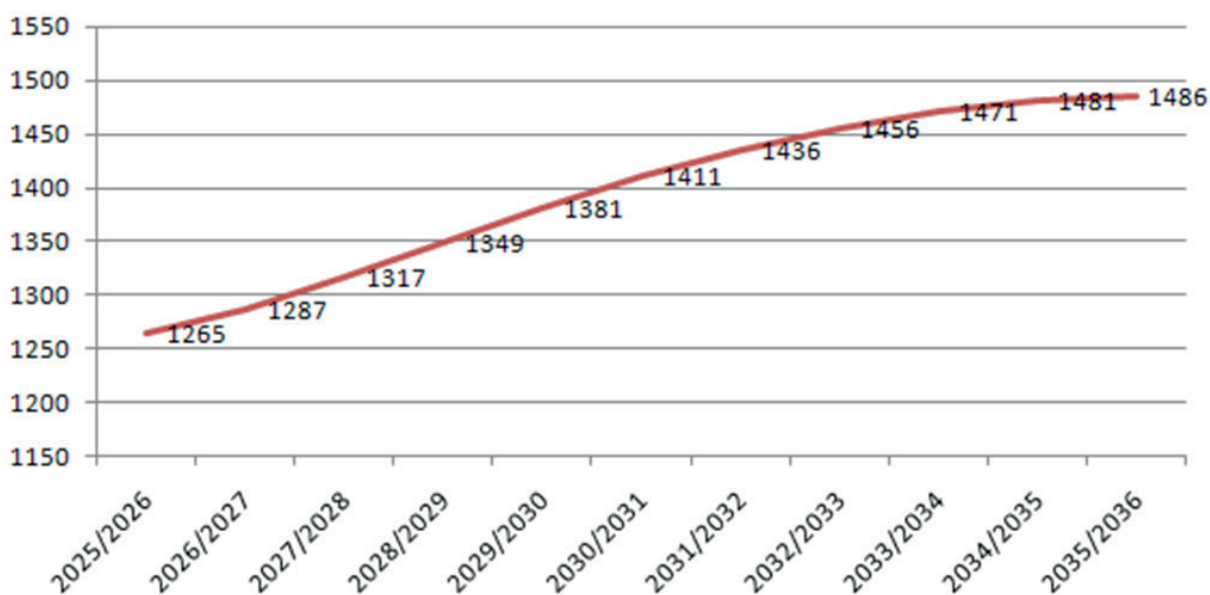


Źródło: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2013).

Ryc. 1. Liczba studentów wraz z prognozą do 2035 r.

Skala tego oddziaływania będzie szczególnie widoczna w FAWF w Białej Podlaskiej, gdzie przewidywany spadek populacji w latach 2020-2030 dla województw: lubelskiego, podlaskiego (obszaru oddziaływania Filii) będzie ponad 5% większy niż analogiczny dla województwa mazowieckiego. Chociaż po 2025 roku nastąpi wzrost liczby studentów, to będzie on bardzo powolny, nieporównywalny z pierwszą dekadą XXI wieku i znacząco nie wpłynie na liczbę kształconych w FAWF (ryc. 2).

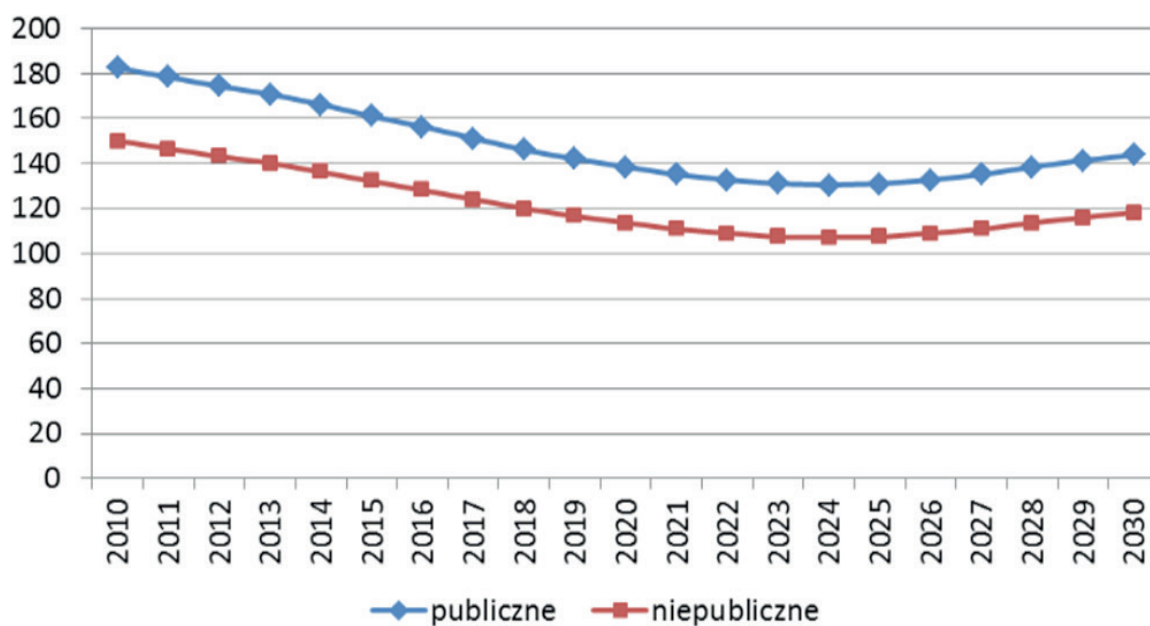
Studenci ogółem w latach 2025-2036 (w tys.)



Źródło: http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59...

Ryc. 2. Prognoza liczby studentów ogółem w latach 2025-2036

Innym czynnikiem, negatywnie oddziałującym na wyniki rekrutacji w FAWF, będzie stale wzrastająca oferta kierunków studiów prowadzonych w Państwowych Szkołach Wyższych zlokalizowanych w Białej Podlaskiej, Chełmie, Zamościu i innych. Nie bez znaczenia pozostanie czynnik atrakcyjności miejsca siedziby uczelni, który w opiniach kandydatów na studia w ponad 20% determinuje wybór kierunku studiów. Najlepsze uczelnie (w znacznej przewadze publiczne) zlokalizowane są głównie w dużych ośrodkach miejskich i one są uczelniami pierwszego wyboru dla wielu kandydatów na studia. Oznacza to, że większość osób rozpoczynających studia będzie wybierać właśnie te uczelnie. Według prognozy Głównego Urzędu Statystycznego większość studiujących będą stanowili studenci wyższych szkół publicznych. Liczba osób studiujących na uczelniach niepublicznych spadnie ze 150 tysięcy w 2010 r. do 118 tysięcy do roku 2030 (ryc. 3). Obecnie większość studentów w publicznych szkołach wyższych stanowią studenci w trybie stacjonarnym.



Źródło: <https://kaizen.pja.edu.pl/AppData/Files/newsletter%20nr%203.pdf>

Ryc. 3. Liczba studentów w województwie mazowieckim w latach 2010-2030 według typów szkół (w tys.)

Będzie to skutkowało obniżeniem liczby studentów w uczelniach regionalnych, co już się obserwuje. Dlatego pod wpływem zachodzących zmian demograficznych i gospodarczych można oczekiwać szeregu nowatorskich zmian i wzrostu jakości kształcenia. W nowych warunkach uczelnie zmuszone zostaną do konkurowania poprzez przygotowanie bardziej zróżnicowanej oferty kształcenia, dostosowanej do potrzeb rynku pracy, w tym studiów podyplomowych, szkoleń i kursów, a także rozwijania różnych

form uczenia się przez całe życie oraz otwarcie się na studentów z zagranicy. Przed takim wyzwaniem stanie również AWF Józefa Piłsudskiego. Kolejnym niekorzystnym elementem niżu demograficznego będzie utrzymanie na dotychczasowym poziomie lub nawet ograniczenie środków przeznaczonych na finansowanie szkolnictwa wyższego w związku z malejącą liczbą studentów.

W dalszym ciągu na sytuację szkolnictwa wyższego w Polsce będą miały wpływ również takie czynniki jak:

- upowszechnianie technologii informacyjnych na uczelniach – wpływ na zmianę podejścia działalności naukowej i kształcenia studentów,
- globalizacja powodująca zaostrzenie konkurencji międzynarodowej w działaniach na rzecz pozyskiwania studentów, kadry badawczo-dydaktycznej i funduszy zewnętrznych,
- system finansowania nauki i szkolnictwa wyższego.

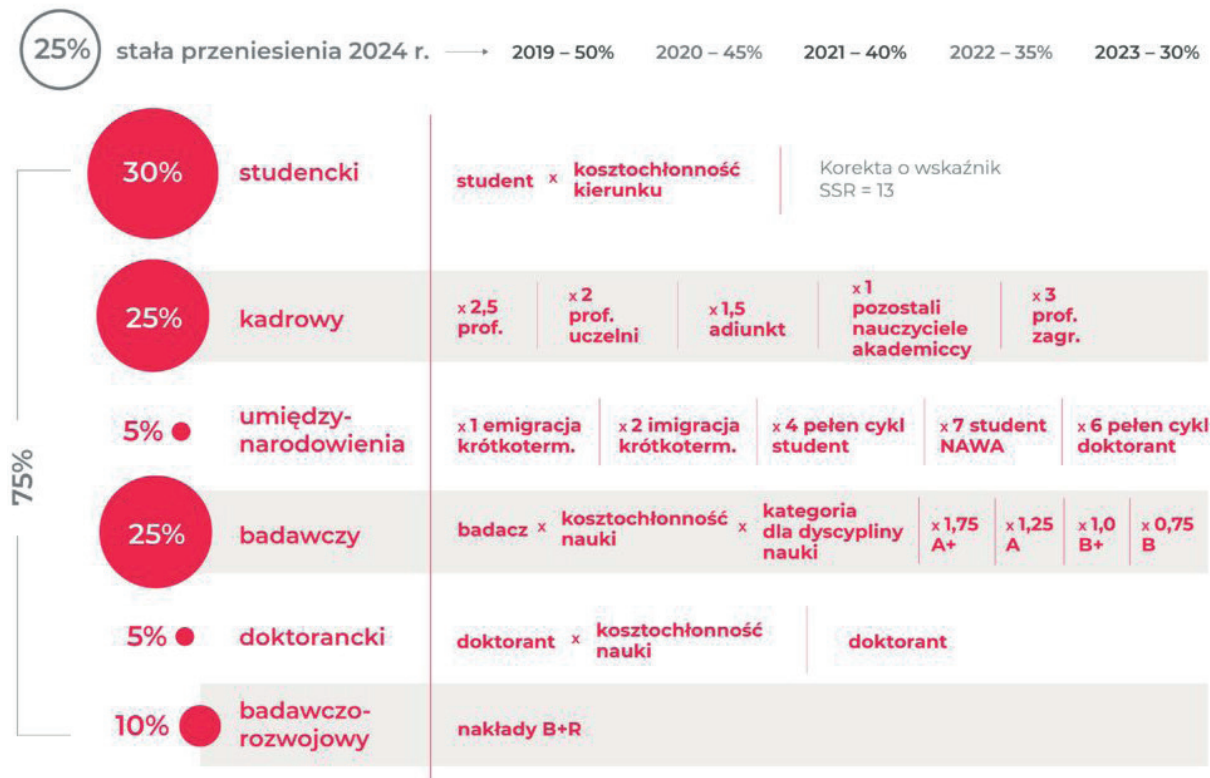
Uwzględniając powyższe uwarunkowania należy pozytywnie ocenić politykę odchodzenia od finansowania szkolnictwa wyższego w zależności od liczby studentów, na rzecz efektywności badań naukowych i wdrożeń (ryc. 4). Od 2019 roku uczelnie otrzymują jedną subwencję, która może być wydatkowana w elastyczny sposób, a więc ułatwia kreowanie i wdrażanie nieskrępowanych strategii. Ponadto konstrukcja finansowania uczelni, zmniejszająca udział tzw. stałej przeniesienia na rzecz większego znaczenia w algorytmie działalności naukowej, jednoznacznie wskazuje kierunek, w którym powinna podążać AWF Józefa Piłsudskiego.

Nowy system finansowania nauki i szkolnictwa wyższego oraz regulacje zawarte w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce będą oddziaływały na wybór nowych i weryfikację starych priorytetów.

UCZELNIE AKADEMICKIE – algorytm docelowy

TUNEL FINANSOWY

MOŻLIWA ZMIANA SUBWENCJI R/R od 2020 -2% +6%



Źródło: <https://konstytucjadlanauki.gov.pl/pieniadze-dla-uczelni-od-czego-zalezy-subwencja-rozporzadzenie>

Ryc. 4. Algorytm finansowania uczelni akademickich

Wskazaliśmy tylko na wybrane uwarunkowania, które będą prawdopodobnie oddziaływały na funkcjonowanie uczelni w perspektywie najbliższych 10 lat.

2. Misja i wizja Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie

2.1. Misja

Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie jako nowoczesna i odwołująca się do swojej tradycji Uczelnia, pełni misję odkrywania prawdy i przekazywania wiedzy przez kształcenie studentów i prowadzenie badań naukowych, stanowiąc integralną część narodowego i europejskiego systemu edukacji i nauki oraz przygotowuje swoich absolwentów do współtworzenia gospodarki opartej na wiedzy.

Akademia realizuje swoje cele z udziałem całej wspólnoty akademickiej, obejmującej nauczycieli akademickich, studentów, doktorantów, pracowników administracyjnych, interesariuszy zewnętrznych, przy znaczącym udziale Rady Uczelni.

Rozwój Akademii w horyzoncie czasowym wyznaczonym w niniejszej strategii cechować będzie tworzenie nowej jakości kształcenia, badań, współpracy międzynarodowej i kooperacji z pracodawcami. Kształcenie na dotychczasowych kierunkach studiów zostanie wzbogacone o nowe wartości i utylitarne treści, przekazywane innowacyjnymi metodami nauczania oraz będzie przygotowywało studentów do uczestniczenia w systemie kształcenia ustawicznego. Badania naukowe będą realizowane zaawansowanymi metodami i obejmują nowe obszary tematyczne odpowiadające współczesnym potrzebom rozwoju: nauk o kulturze fizycznej, nauk o zdrowiu, nauk medycznych, a także wyzwaniom społecznym. Działalność Akademii będzie się odbywała w ramach coraz intensywniejszych powiązań z partnerami krajowymi i zagranicznymi, umożliwiając pracownikom i studentom korzystanie z oferty Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.

2.2. Wizja

Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie jest uczelnią przyjazną studentom i pracownikom, o znanej, pozytywnie kojarzonej marce na rynku polskim, dysponującą nowoczesną bazą dydaktyczną, socjalną, laboratoryjną i sportową oraz wykwalifikowaną kadrą badawczo-dydaktyczną zapewniającą wysoki poziom kształcenia.

Akademia definiując swoje zadania dydaktyczne i naukowe uwzględnia przede wszystkim:

- działania zmierzające do uzyskania przez absolwentów najlepszych efektów uczenia się,
- działania zmierzające do uzyskania przez Uczelnię najwyższej kategorii naukowej oraz zwiększanie udziału wyników najnowszych badań w procesie kształcenia,
- kierunki rozwoju sportu wyczynowego, sportu powszechnego i sportu osób z niepełnosprawnością,
- formy wypoczynku wspierające aktywne postawy człowieka w ciągu całego życia i w jego wszystkich rolach,
- udział administracji publicznej w działaniach związanych z rozwojem i zarządzaniem kulturą fizyczną i sportem lokalnym,
- współpracę z administracją rządową, samorządową i z organizacjami sportowymi w planowaniu rozwoju i zarządzaniu infrastrukturą sportu.

AWF w Warszawie pełni również rolę wychowawczą poprzez stwarzanie studentom warunków do współzarządzania Uczelnią i współdecydowania o jej przyszłości. Przygotowuje również studentów do roli świadomych obywateli, szanującego godność i prawa każdego człowieka.

3. Bilans strategiczny – Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
1. 90-letnia tradycja AWF jako wiodącego ośrodka naukowego, dydaktycznego i sportowego kształcącego wysoko kwalifikowane kadry z obszaru kultury fizycznej i zdrowia.	<ul style="list-style-type: none"> • Brak wyrobionej marki AWF jako uczelni wysoko specjalistycznej poza granicami kraju.
2. 50-letnia tradycja FAWF jako ośrodka naukowego, dydaktycznego i sportowego kształcącego wysoko kwalifikowane kadry z obszaru kultury fizycznej i zdrowia.	<ul style="list-style-type: none"> • Słaba rozpoznawalność FAWF wśród studentów obcokrajowców, gotowych podjąć płatne studia.
3. Wysoka ocena absolwentów AWF przez potencjalnych pracodawców – wysoki prestiż uczelni.	
4. Silne więzi absolwentów z Uczelnią – działanie Stowarzyszenia Absolwentów AWF.	<ul style="list-style-type: none"> • Zbyt małe wykorzystanie potencjału Stowarzyszenia Absolwentów AWF w działaniach promocyjnych i budowaniu marki Uczelni.
5. Dobry medialny wizerunek Uczelni.	
6. Znaczący potencjał naukowo-badawczy nauczycieli akademickich, wzrastająca świadomość pracowników o konieczności prowadzenia działalności naukowej.	<ul style="list-style-type: none"> • Efekty naukowe nieadekwatne do posiadanego potencjału pracowników i zaplecza badawczego. • Brak strategicznych kierunków badań naukowych, nadmierne rozproszenie podejmowanych problemów. • Zbyt mała liczba nauczycieli akademickich, pracowników laboratoryjnych i inżynierjno-technicznych zaangażowanych w działalność naukową. • Brak etatów badawczych.

Mocne strony	Słabe strony
<p>cd. – Znaczący potencjał naukowo-badawczy nauczycieli akademickich, wzrastająca świadomość pracowników o konieczności prowadzenia działalności naukowej.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niewielki udział studentów i doktorantów w badaniach naukowych. • Brak współpracy między wydziałami w planowaniu i realizacji badań naukowych. • Mała liczba pracowników odbywających staże naukowe, badawcze w innych uczelniach, jednostkach naukowych. • Niewielki udział badań interdyscyplinarnych we współpracy z ośrodkami naukowymi z kraju i z zagranicy. • Mała liczba aplikacji o granty zewnętrzne, krajowe i zagraniczne. • Znikoma liczba badań zleczanych przez instytucje rządowe, samorządowe i organizacje społeczne. • Mała liczba badań na rzecz sportu wyczynowego. • Brak działalności gospodarczej w obszarze badań. • Brak komercjalizacji wyników badań naukowych. • Niska efektywność w wytwarzaniu „know-how”. • Nieskuteczne mechanizmy weryfikacji osiągnięć naukowych pracowników, w tym realizacji projektów badawczych ze środków Uczelni. • Brak wewnętrznego systemu finansowania strategicznych kierunków badań.
<p>7. Otwartość na współpracę badawczą – dydaktyczną i sportową na szczeblu krajowym i międzynarodowym – współpraca z PKOl, polskimi związkami sportowymi, szpitalami, przychodniami NZOZ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczona liczba badań sportowców wyczynowych i eksploracji współczesnych problemów zdrowotnych wynikających ze stylu życia społeczeństwa.
<p>8. Duża liczba umów podpisanych z partnerami z kraju i z zagranicy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efekty współpracy naukowej, dydaktycznej i sportowej nieadekwatne do liczby zawartych umów.
<p>9. Uniwersytet Trzeciego Wieku – możliwość prowadzenia badań naukowych o istotnym znaczeniu społecznym.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mała liczba projektów badawczych prowadzonych wśród osób starszych.

Mocne strony	Słabe strony
10. Posiadanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego, doktora w dyscyplinie nauki o kulturze fizycznej i prowadzenia szkoły doktorskiej.	<ul style="list-style-type: none"> • Brak koncepcji merytorycznej funkcjonowania szkoły doktorskiej, prowadzonej również we współpracy z partnerami krajowymi i zagranicznymi.
11. Znacząca baza nowoczesnej aparatury naukowo-badawczej i informatycznej oraz duże rezerwy w wykorzystaniu posiadanej infrastruktury.	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczne wykorzystanie istniejącej infrastruktury naukowo badawczej. • Brak jednostki Centrum Transferu Technologii.
12. Szeroka oferta kształcenia na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych i podyplomowych, odpowiadająca aktualnym i przyszłym potrzebom społecznym.	<ul style="list-style-type: none"> • Brak wystarczającej oferty studiów w języku angielskim, co ogranicza dostęp studentów obcokrajowców. • Zbyt mała elastyczność programów nauczania w ofercie dydaktycznej promującej indywidualne ścieżki rozwoju studentów studiujących na profilu ogólnoakademickim. • Zbyt mała liczba realizowanych projektów dających możliwość studentom do uzyskania dodatkowych kompetencji.
13. Pozytywne oceny jakości kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów wg PKA.	<ul style="list-style-type: none"> • Niezadowolająca ocena oferty dydaktycznej przez studentów.
14. Wskazywanie przez studentów – sportowców AWF jako dobrego miejsca do kontynuowania nauki i kariery sportowej w AZS AWF Warszawa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mało elastyczna oferta studiów – niedostosowana do indywidualnych oczekiwań wybitnych sportowców i potrzeb realizacji procesu treningu.
15. Duży potencjał kadry i zdolność konkurowania na rynku edukacyjnym w dyscyplinie nauki o kulturze fizycznej.	<ul style="list-style-type: none"> • Brak zdefiniowanego modelu pracownika badawczego, naukowo-badawczego i dydaktycznego (niskie wymagania, małe nakłady na rozwój). • Brak efektu synergii w zakresie umiejętności, kompetencji i wiedzy pracowników różnych wydziałów/katedr.
16. Silna więź pracowników z uczelnią pomimo relatywnie niskich wynagrodzeń.	<ul style="list-style-type: none"> • Słaby system powiązania oceny pracy nauczyciela akademickiego z poziomem wynagrodzenia.

Mocne strony	Słabe strony
<p>cd. – Silna więź pracowników z uczelnią pomimo relatywnie niskich wynagrodzeń.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brak wykorzystania oceny pracy nauczycieli akademickich oraz oceny zajęć dydaktycznych w procesie zarządzania jakością kształcenia. • Mało zróżnicowana skala oceny pracy nauczycieli. • Praca nauczycieli akademickich na kilku etatach nie związanych z działalnością naukową. • Słabnące zaangażowanie nauczycieli w działalność dydaktyczną i organizacyjną Uczelni. • Ograniczone wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań dydaktycznych. • Ograniczone możliwości finansowania i motywowania pracowników. Niskie przychody Uczelni z działalności naukowej i dydaktycznej. • Małe zaangażowanie pracowników Uczelni w pozyskiwaniu zewnętrznych inwestorów i fundatorów. • Brak zadawalających starań o rozwój młodych pracowników, gwarantujących zastępowalność kadr odchodzących na emeryturę.
<p>17. Gotowość pracowników administracji i obsługi do podejmowania wyzwań zawodowych wynikających z potrzeb Uczelni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brak systemu powiązania efektów pracy administracji i obsługi z poziomem wynagrodzenia. • Brak zdefiniowania ścieżki kariery i awansu zawodowego pracowników administracji i obsługi. • Niskie nakłady finansowe na kształcenie i doksztalcenie zawodowe administracji. • Brak kryteriów oceny pracowników administracji i obsługi.
<p>18. Infrastruktura dydaktyczna, sportowa, socjalna zlokalizowana na terenie kampusów w Warszawie i Białej Podlaskiej – możliwość rozbudowy na posiadanych terenach.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczone możliwości modernizacji i rozbudowy kampusu Uczelni w Warszawie z uwagi na objęcie całego terenu wraz z zabudowaniami nadzorem konserwatora zabytków. • Niezadawalający stan techniczny obiektów dydaktycznych.

Mocne strony	Słabe strony
cd. – Infrastruktura dydaktyczna, sportowa, socjalna zlokalizowana na terenie kampusów w Warszawie i Białej Podlaskiej, możliwość rozbudowy na posiadanych terenach.	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrastające koszty eksploatacji bazy dydaktyczno-sportowej, szczególnie wyeksploatowana infrastruktura podziemna. • Wysokie koszty zapewnienia ochrony obiektów znajdujących się na rozległych terenach. • Mała skala wykorzystania nowoczesnych obiektów dydaktycznych spoza kampusu AWF.
19. Możliwości częściowego sfinansowania nowej infrastruktury z posiadanych obligacji (obligacje MNiSW).	<ul style="list-style-type: none"> • Niski poziom dotacji na nowe inwestycje i modernizację istniejących obiektów. • Brak prowadzenia działalności gospodarczej generującej dochody uczelni. • Ograniczone uczestnictwo uczelni w programach finansowanych ze środków EFS i EFRR.
Szanse	Zagrożenia
1. Utrzymująca się w polskim społeczeństwie tendencja do podejmowania studiów wyższych. Większa mobilność społeczeństwa.	<ul style="list-style-type: none"> • Niż demograficzny. • Brak wzrostu nakładów na edukację i naukę z budżetu państwa – niedostateczny poziom finansowania szkolnictwa wyższego.
2. Wysoki popyt na rynku pracy na absolwentów naszej Uczelni, szczególnie kierunków wychowanie fizyczne, fizjoterapia, pielęgniarstwo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczone możliwości finansowania pełnych kosztów kształcenia niestacjonarnego przez studentów. • Wysokie koszty kształcenia w AWF.
3. Możliwość uczestniczenia w programach europejskich pozwalających na uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej, poprawę jakości kształcenia i zwiększenie mobilności studentów i nauczycieli akademickich.	<ul style="list-style-type: none"> • Mały odsetek studentów i kadry dydaktycznej z dobrą znajomością języka angielskiego.
4. Wykorzystanie efektu synergii w zakresie umiejętności, kompetencji i wiedzy pracowników różnych wydziałów/katedr. Włączenie pracodawców w proces kształcenia.	<ul style="list-style-type: none"> • Obniżający się poziom sprawności fizycznej kandydatów. Mała liczba kandydatów z wysokimi wynikami z egzaminu dojrzałości.

Szanse	Zagrożenia
5. Możliwość rozszerzania działalności promocyjnej na większy obszar. Pozyskiwanie studentów spoza regionu oraz spoza Polski, w szczególności z Europy środkowowschodniej.	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja na rynku usług edukacyjnych, szczególnie w zakresie opłat za studia.
6. Możliwość stworzenia oferty badawczej wg potrzeb interesariuszy zewnętrznych.	<ul style="list-style-type: none"> • Duże zainteresowanie badaniami, które nie jest poparte wydatkami potencjalnych zleceniodawców – związków sportowych, klubów sportowych, itd.
7. Mały, chociaż stale rosnący, odsetek społeczeństwa podejmującego zorganizowaną bądź indywidualną aktywność fizyczną. Wzrost indywidualnych wydatków na kulturę fizyczną i zdrowie.	<ul style="list-style-type: none"> • Brak analiz i prognoz rynku pracy dotyczących zapotrzebowania na absolwentów o określonych kwalifikacjach i kompetencjach.
8. Intensywny rozwój infrastruktury sportowej, rekreacyjnej i zdrowotnej.	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczający dostęp do obiektów w stosunku do zapotrzebowania społecznego. • Ograniczona dostępność do obiektów samorządowych.
9. Zmiany zasad finansowania uczelni. Możliwość pozyskiwania środków finansowych z funduszy zewnętrznych i prowadzonej działalności gospodarczej.	<ul style="list-style-type: none"> • Niskie dochody ludności w środowisku białkopodlaskim ograniczają komercyjne wykorzystanie obiektów Filii.
10. Wzrost zapotrzebowania na specjalistów z fizjoterapii, pielęgniarstwa, terapii zajęciowej, trenerów personalnych, w związku ze starzeniem się społeczeństwa.	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczające do potrzeb zainteresowanie środowiska naukowego AWF problematyką badań ludzi starszych.
11. Wzrost wartości posiadanych gruntów.	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczona możliwość wykorzystania posiadanego terenu – nadzór konserwatora. • Przewlekłość procedur administracyjnych (w tym przetargowych).
12. Przyspieszenie rozwoju naukowego i awansu zawodowego nauczycieli akademickich.	<ul style="list-style-type: none"> • Starzenie się kadry dydaktycznej. • Zbyt duży odsetek pracowników dydaktycznych. • Mała liczba uczestników studiów doktorskich. • Mała liczba nauczycieli akademickich odbywających zagraniczne staże naukowe.

MOCNE STRONY

1. Znaczący potencjał naukowo-badawczy nauczycieli akademickich, wzrastająca świadomość pracowników o konieczności prowadzenia działalności naukowej. Baza nowoczesnej aparatury naukowo-badawczej i informatycznej oraz duże rezerwy w wykorzystaniu posiadanej infrastruktury. **(0,40)**
2. Szeroka oferta kształcenia na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych i podyplomowych, odpowiadająca aktualnym i przyszłym potrzebom społecznym. Wskazywanie przez studentów – sportowców AWF jako dobrego miejsca do kontynuowania nauki i kariery sportowej w AZS AWF Warszawa. **(0,20)**
3. Duży potencjał kadry i zdolność konkurowania na rynku edukacyjnym w dyscyplinie nauki o kulturze fizycznej. **(0,20)**
4. 90-letnia tradycja AWF jako wiodącego ośrodka naukowego, dydaktycznego i sportowego kształcącego wysoko kwalifikowane kadry z obszaru kultury fizycznej i zdrowia. 50-letnia tradycja FAWF jako ośrodka naukowego, dydaktycznego i sportowego kształcącego wysoko kwalifikowane kadry z obszaru kultury fizycznej i zdrowia. **(0,10)**
5. Infrastruktura dydaktyczna, sportowa, socjalna zlokalizowana na terenie kampusów w Warszawie i Białej Podlaskiej – możliwość rozbudowy na posiadanych terenach. **(0,10)**

SŁABE STRONY

1. Niski poziom dotacji na nowe inwestycje i modernizację istniejących obiektów. Brak prowadzenia działalności gospodarczej generującej dochody uczelni. Ograniczone uczestnictwo uczelni w programach finansowanych ze środków EFS i EFRR. **(0,35)**
2. Brak strategicznych kierunków badań naukowych, nadmierne rozproszenie podejmowanych problemów. Zbyt mała liczba nauczycieli akademickich, pracowników laboratoryjnych i inżynierijno-technicznych zaangażowanych w działalność naukową. Brak etatów badawczych. **(0,25)**
3. Zbyt mała elastyczność programów nauczania w ofercie dydaktycznej promującej indywidualne ścieżki rozwoju studentów studiujących na profilu ogólnoakademickim. Mało elastyczna oferta studiów – niedostosowana do indywidualnych oczekiwań wybitnych sportowców i potrzeb realizacji procesu treningu. **(0,15)**
4. Brak zdefiniowanego modelu pracownika badawczego, naukowo-badawczego i dydaktycznego (niskie wymagania, małe nakłady na rozwój). Brak efektu synergii w zakresie umiejętności, kompetencji i wiedzy pracowników różnych wydziałów/katedr. **(0,15)**
5. Znikoma liczba badań zleczanych przez instytucje rządowe, samorządowe i organizacje społeczne. Ograniczona liczba badań sportowców wyczynowych i eksploracji współczesnych problemów zdrowotnych wynikających ze stylu życia społeczeństwa. **(0,10)**

SWOT

SZANSE

1. Wzrost zapotrzebowania na specjalistów z fizjoterapii, pielęgniarstwa, terapii zajęciowej, trenerów personalnych, w związku ze starzeniem się społeczeństwa. **(0,30)**
2. Możliwość stworzenia oferty badawczej wg potrzeb interesariuszy zewnętrznych. **(0,25)**
3. Zmiany zasad finansowania uczelni. Możliwość pozyskiwania środków finansowych z funduszy zewnętrznych i prowadzonej działalności gospodarczej. Wzrost wartości posiadanych gruntów. **(0,20)**
4. Możliwość rozszerzania działalności promocyjnej na większy obszar. Pozyskiwanie studentów spoza regionu oraz spoza Polski, w szczególności z Europy środkowowschodniej. Możliwość uczestniczenia w programach europejskich pozwalających na uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej, poprawę jakości kształcenia i zwiększenie mobilności studentów i nauczycieli akademickich. **(0,15)**
5. Utrzymująca się w polskim społeczeństwie tendencja do podejmowania studiów wyższych. Większa mobilność społeczeństwa. Wysoki popyt na rynku pracy na absolwentów naszej Uczelni, szczególnie kierunków wychowanie fizyczne, fizjoterapia, pielęgniarstwo. **(0,10)**

ZAGROŻENIA

1. Niż demograficzny. Brak wzrostu nakładów na edukację i naukę z budżetu państwa – niedostateczny poziom finansowania szkolnictwa wyższego. Ograniczone możliwości finansowania pełnych kosztów kształcenia niestacjonarnego przez studentów. Wysokie koszty kształcenia w AWF. **(0,35)**
2. Wysokie zainteresowanie badaniami, które nie jest poparte wydatkami potencjalnych zlecniodawców – związków sportowych, klubów sportowych, itd. **(0,20)**
3. Zbyt duży odsetek pracowników dydaktycznych. Mała liczba uczestników studiów doktorskich. Mała liczba nauczycieli akademickich odbywających zagraniczne staże naukowe. **(0,20)**
4. W części warszawskiej ograniczona możliwość wykorzystania posiadanego terenu – nadzór konserwatora. Przewlekłość procedur administracyjnych. Niskie dochody ludności w środowisku białkopodlaskim ograniczają komercyjne wykorzystanie obiektów Filii. **(0,15)**
5. Obniżający się poziom sprawności fizycznej kandydatów. Mała liczba kandydatów z wysokimi wynikami z egzaminu dojrzałości. **(0,10)**

W celu określenia interakcji cech oraz ważonej liczby interakcji cech. Wykonano klasyczną analizę SWOT/TOWS (tab. 2).

Tab. 2. Analiza SWOT/TOWS

Kombinacje	Wyniki SWOT		Wyniki TOWS		SWOT / TOWS	
	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów
Mocne Strony / Szanse	30/2	5,75	28/2	5,30	58/2	11,05
Mocne Strony / Zagrożenia	20/2	3,90	18/2	3,25	38/2	7,15
Słabe Strony / Szanse	24/2	5,15	30/2	5,80	54/2	10,95
Słabe Strony / Zagrożenia	18/2	3,55	20/2	3,95	38/2	7,50

Z przedstawionej analizy wynika, że AWF wykazuje nie tylko przewagę mocnych stron nad słabymi, ale także szans nad zagrożeniami. Uznano więc, że najbardziej pożądanymi działaniami strategicznymi będą przedsięwzięcia oparte na wykorzystaniu mocnych stron i szans. Na tej podstawie zdefiniowano cele strategiczne, operacyjne i działania.

4. Cele strategiczne, operacyjne i działania

4.1. Cel strategiczny – Nowoczesna Uczelnia o uznanej marce kształcąca wysoko kwalifikowanych pracowników na potrzeby oświaty, sportu, turystyki i rekreacji oraz ochrony zdrowia

W 2030 r. infrastruktura dydaktyczna Uczelni oraz wysoki poziom kompetencji kadry naukowo-dydaktycznej powinny gwarantować kształcenie wykwalifikowanych kadr, które znajdą zatrudnienie w różnych dziedzinach gospodarki, a przede wszystkim, w oświacie, sporcie, turystyce i rekreacji, ochronie zdrowia, zarządzaniu tymi obszarami, a także potrafią podjąć i rozwinąć własną działalność gospodarczą.

Cel operacyjny 1	Działania	Wskaźniki / rezultat
Programy kształcenia dostosowane do różnorodnych zadań zawodowych absolwentów zgodne z Polską Ramą Kwalifikacji	1. Zwiększenie oferty kształcenia w ramach dyscyplin: <ul style="list-style-type: none"> – nauki o kulturze fizycznej, – nauki o zdrowiu, – nauk medycznych. 2. Dostosowanie oferty studiów podyplomowych i kursów doszkalających do zapotrzebowania rynku.	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba nowych specjalności i specjalizacji. • Liczba nowych kierunków studiów podyplomowych i nowych kursów.

Cel operacyjny 1 cd.	Działania	Wskaźniki / rezultat
<p>Programy kształcenia dostosowane do różnorodnych zadań zawodowych absolwentów zgodne z Polską Ramą Kwalifikacji</p>	<p>3. Stworzenie oferty dydaktycznej dla obcokrajowców – uruchomienie studiów pierwszego i drugiego stopnia w języku angielskim na kierunkach: wychowanie fizyczne, fizjoterapia, turystyka i rekreacja, sport, pielęgniarstwo.</p> <p>4. Rozwój studiów międzywydziałowych i międzyuczelnianych.</p> <p>5. Stworzenie indywidualnych ścieżek uczenia się dla studentów-sportowców i innych uzdolnionych studentów, umożliwiających indywidualny rozwój.</p> <p>6. Stworzenie warunków studiowania dla osób z niepełnosprawnością.</p> <p>7. Rozszerzenie oferty indywidualnych programów studiów, kształcenie na studiach II st. o profilu ogólnoakademickim, które dadzą szansę studentom na większe uczestnictwo w badaniach i zdobywanie nowych kompetencji.</p> <p>8. Doskonalenie systemu praktyk zawodowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost liczby studentów obcokrajowców (%). • Liczba opracowanych programów. • Liczba uruchomionych studiów. • Liczba indywidualnych modułów kształcenia. • Odsetek studentów z niepełnosprawnością. • Liczba uruchomionych programów kształcenia. • Odsetek studentów zaangażowanych w badania naukowe. • Odsetek studentów zadowolonych z kształcenia praktycznego. • Liczba studentów odbywających praktyki zagraniczne. • Odsetek wysokich ocen studentów w systemie weryfikacji osiągniętych efektów uczenia się w trakcie praktyk.

Cel operacyjny 1 cd.	Działania	Wskaźniki / rezultat
Programy kształcenia dostosowane do różnorodnych zadań zawodowych absolwentów zgodne z Polską Ramą Kwalifikacji	9. Zwiększenie liczby przedmiotów do wyboru przez studenta.	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost liczby przedmiotów do wyboru (%).
Cel operacyjny 2	Działania	Wskaźniki / rezultat
Podnoszenie jakości kształcenia	<p>1. Doskonalenie procedur wewnętrznego systemu podnoszenia jakości kształcenia. Stałe monitorowanie planów studiów, programów i efektów uczenia się z udziałem studentów i pracodawców.</p> <p>2. Tworzenie jednoznacznych procedur oceny metod i warunków kształcenia. Zwiększenie mobilności studentów w kraju i za granicą.</p> <p>3. Monitorowanie losów absolwentów w celu dopasowania programów kształcenia do wymogów rynku pracy.</p> <p>4. Udostępnianie informacji i materiałów o zajęciach (podręczniki, skrypty, modele, sieć wewnętrzna, Internet), zapewnienie niezbędnej pomocy dydaktycznej.</p> <p>5. Zwiększenie udziału wykładowców z zagranicy w procesie dydaktycznym.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie algorytmu oceny warunków kształcenia. • Liczba studentów obcokrajowców przyjeżdżających w ramach programu Erasmus + i umów bilateralnych. • Liczba obcokrajowców podejmujących studia w latach 2020-2030. • Odsetek absolwentów zadowolonych z osiągniętych efektów uczenia się w latach 2020-2030. • Liczba wykładowców z zagranicy.

Cel operacyjny 3	Działania	Wskaźniki / rezultat
<p>Rozwój kadry akademickiej i administracyjnej</p>	<p>1. Specjalizacja kadry – zatrudnianie w zakładach nauk podstawowych osób z wykształceniem odpowiadającym dziedzinie wiedzy, a w zakładach kierunkowych pracowników posiadających kwalifikacje zawodowe. Zwiększanie udziału pracodawców w procesie kształcenia.</p> <p>2. Zwiększenie odsetka nauczycieli akademickich znających język angielski w stopniu umożliwiającym prowadzenie zajęć dydaktycznych i kierowanie badaniami.</p> <p>3. Stworzenie przejrzystej polityki awansu zawodowego nauczycieli akademickich, administracji i obsługi.</p> <p>4. Wspomaganie (łącznie z finansowym) doksztalcenia kadry akademickiej i administracyjnej (staże naukowe, kursy zawodowe itp.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stosunek pracowników posiadających kierunkowe wykształcenie lub kwalifikacje zawodowe do liczby pracowników ogółem w danej jednostce organizacyjnej. • Odsetek pracowników uzyskujących certyfikaty znajomości języka angielskiego. • Opracowanie lub weryfikacja planu rozwoju nauczycieli akademickich i zasad awansu zawodowego pracowników administracji i obsługi. • Liczba pracowników objętych wsparciem. • Liczba szkoleń z zewnętrznych źródeł finansowania. • Liczba złożonych wniosków o finansowanie zagranicznych staży naukowych.

Cel operacyjny 3 cd.	Działania	Wskaźniki / rezultat
Rozwój kadry akademickiej i administracyjnej	<p>5. Opracowanie i wdrożenie od roku 2021 nowej karty oceny działalności badawczej, dydaktycznej i organizacyjnej nauczycieli akademickich i karty oceny pracowników administracji i obsługi.</p> <p>6. Osiągnięcie do roku 2024 r. stosunku (50:50) pracowników dydaktycznych do pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych w uczelni.</p>	<p>– Opracowanie nowej karty oceny nauczycieli akademickich i karty oceny pracowników administracji i obsługi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2021 – 70:30 • 2022 – 65:35 • 2023 – 60:40 • 2024 – 50:50

4.2. Cel strategiczny – Zwiększenie efektywności działalności naukowej na bazie silnych międzywydziałowych zespołów badawczych

Działania w tym obszarze powinny polegać na istotnym zwiększeniu aktywności naukowo-badawczej pracowników ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjnych propozycji i wyników mających wdrożeniowy charakter oraz poszerzenie współpracy z zagranicznymi uczelniami.

Cel operacyjny 1	Działania	Wskaźniki / rezultat
Stworzenie warunków do podejmowania i prowadzenia badań oraz ich wdrożeń w obszarach kultury fizycznej i zdrowia	<p>1. Identyfikacja wiodących zespołów badawczych.</p> <p>2. Opracowanie priorytetowych kierunków badań.</p> <p>3. Stworzenie uczelnianego programu wsparcia dla zespołów prowadzących priorytetowe kierunki badań.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba zespołów badawczych. • Liczba kierunków badań zakwalifikowanych do finansowania przez uczelnię. • Opracowanie Regulaminu Finansowania Badań.

Cel operacyjny 1 cd.	Działania	Wskaźniki / rezultat
<p>Stworzenie warunków do podejmowania i prowadzenia badań oraz ich wdrożeń w obszarach kultury fizycznej i zdrowia</p>	<p>4. Poszerzenie współpracy naukowej ze związkami sportowymi, klubami sportowymi, klinikami, szpitalami i innymi interesariuszami zewnętrznymi.</p> <p>5. Wzrost aktywności pracowników naukowo-dydaktycznych w staraniach o środki finansowe na badania (granty UE, NCN, NCBiR).</p> <p>6. Wzmacnianie potencjału naukowo-badawczego przez rozbudowę i modernizację zaplecza badawczego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba wspólnych inicjatyw naukowych, dydaktycznych i sportowych. • Liczba złożonych wniosków zaakceptowanych do finansowania. • Wielkość środków finansowych pozyskanych poza subwencją. • Dynamika nakładów własnych na utrzymanie, odtwarzanie i rozwój zaplecza badawczego. • Odsetek zatrudnionych pracowników badawczo-dydaktycznych uczestniczących w konferencjach i kongresach międzynarodowych.
Cel operacyjny 2	Działania	Wskaźniki / rezultat
<p>Zwiększenie liczby i jakości publikacji naukowych</p>	<p>1. Tworzenie warunków umożliwiających publikowanie w czasopismach indeksowanych w bazie Scopus i Web of Science.</p> <p>2. Wprowadzenie do roku 2024 przynajmniej jednego czasopisma indeksowanego w bazie Web of Science.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba publikacji. • Wielkość środków przeznaczonych na finansowanie publikacji. • Liczba czasopism.

Cel operacyjny 2 cd.	Działania	Wskaźniki / rezultat
Zwiększenie liczby i jakości publikacji naukowych	<p>3. Stałe podnoszenie naukowego poziomu czasopism wydawanych przez Uczelnię, indeksowanych w bazie Scopus.</p> <p>4. Określenie tematyki cyklicznych konferencji międzynarodowych i krajowych organizowanych przez Uczelnię.</p> <p>5. Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania wydawnictw uczelnianych (granty, opłaty itp.).</p> <p>6. Powołanie filialnej komisji etyki badań naukowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wskaźniki cytowań. • Liczba konferencji. • Liczba i wielkość uzyskanych środków z zewnętrznych źródeł. • Utworzenie komisji.
Cel operacyjny 3	Działania	Wskaźniki / rezultat
Intensyfikacja krajowej i międzynarodowej współpracy naukowej	<p>1. Zwiększenie udziału pracowników w badaniach wielośrodkowych w tym zagranicznych.</p> <p>2. Intensyfikacja starań o przyznanie funduszy na realizację międzynarodowych projektów badawczych.</p> <p>3. Zwiększenie liczby wyjazdów pracowników na zagraniczne staże naukowe. Opracowanie 4-letniego planu.</p> <p>4. Dążenie do realizacji projektów badawczych w ramach konsorcjum kilku uczelni i sieci naukowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba projektów badań wielośrodkowych. • Liczba złożonych wniosków na finansowanie projektów badawczych ze źródeł zewnętrznych. • Liczba wyjazdów pracowników na staże naukowe. Opracowanie planu. • Liczba przygotowanych aplikacji zakwalifikowanych do finansowania projektu.

Cel operacyjny 4	Działania	Wskaźniki / rezultat
Wzmocnienie pozycji naukowej AWF poprzez rozbudowę sieci międzynarodowej współpracy	1. Identyfikacja instytucji i osób z kraju i z zagranicy mogących utworzyć tematyczną sieć współpracy naukowej. 2. Zwiększenie liczby obcokrajowców w procesie badawczo-dydaktycznym. 3. Organizacja konferencji międzynarodowych zgodnie z określonymi w uczelni priorytetowymi kierunkami badań. 4. Kierowanie kadry naukowej na obowiązkowe staże naukowe i wizyty studyjne do innych ośrodków naukowych. 5. Promocja i budowa marki szkoły doktorskiej AWF w kraju i zagranicą. Zwiększenie udziału pracowników naukowych w konferencjach i kongresach międzynarodowych. Wspomaganie młodej kadry naukowej w rozwoju naukowym.	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba sieci. • Liczba osób przedkładających aplikację. • Liczba obcokrajowców. • Liczba konferencji międzynarodowych. • Liczba staży, wizyt studyjnych kadry AWF. • Liczba uczestników szkoły doktorskiej. • Odsetek obcokrajowców – dynamika wzrostu w latach 2020-2030.

4.3. Cel strategiczny – Rozbudowa i modernizacja infrastruktury Uczelni ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb dydaktycznych, naukowych i zarządzania uczelnią

Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia i badań naukowych nie będzie możliwe bez rozbudowy, unowocześnienia i dostosowania infrastruktury naukowo-dydaktycznej do stojących przed Uczelnią zadań. Realizacja tego celu zagwarantuje studentom zdobywanie wiedzy w nowoczesnych warunkach, a Uczelni intensyfikację współpracy z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi.

Cel operacyjny 1	Działania	Wskaźniki / rezultat
Rozbudowa i modernizacja infrastruktury dydaktycznej i naukowej w części warszawskiej	1. Dostosowanie infrastruktury Uczelni do potrzeb osób z niepełnosprawnością.	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba rozwiązań dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnością.

Cel operacyjny 1 cd.	Działania	Wskaźniki / rezultat
Rozbudowa i modernizacja infrastruktury dydaktycznej i naukowej w części warszawskiej	<p>2. Rozbudowa i modernizacja laboratoriów naukowych.</p> <p>3. Rozbudowa infrastruktury teleinformatycznej umożliwiającej centralne zarządzanie uczelnią.</p> <p>4. Budowa infrastruktury pozwalającej wykorzystać odnawialne źródła energii.</p> <p>5. Budowa 2-piętrowego budynku biurowo-konferencyjnego z salą konferencyjną na 300 osób.</p> <p>6. Budowa hali piłkarskiej wraz z zapleczem sanitarnym (na terenie obecnego boiska rugby).</p> <p>7. Budowa boisk ze sztuczną murawą wraz z oświetleniem (na terenie boiska nr 3, 6 i 5).</p> <p>8. Budowa wielofunkcyjnej hali widowiskowej o pojemności ok. 8000 widzów wraz z halą treningową (inwestycja na terenie od ul. Podleśnej).</p> <p>9. Budowa krytego lodowiska (inwestycja na terenie od ul. Podleśnej).</p> <p>10. Budowa budynku biurowego (inwestycja na terenie od ul. Podleśnej).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba zmodernizowanych laboratoriów. • Liczba rozwiązań technicznych. • Liczba instalacji z odnawialnymi źródłami energii. • Przygotowanie dokumentacji projektowej. • Uzyskanie pozwolenia na budowę. • Podpisanie umowy na finansowanie. • Podpisanie umowy na budowę • Dopuszczenie do użytkowania. • jw. (pkt 5.) • jw. • jw. • jw. • jw.

Cel operacyjny 1 cd.	Działania	Wskaźniki / rezultat
Rozbudowa i modernizacja infrastruktury dydaktycznej i naukowej w części warszawskiej	11. Budowa 2 wjazdu na teren AWF. 12. Budowa parkingu piętrowego (w miejscu obecnego parkingu przy szkole podstawowej).	<ul style="list-style-type: none"> • jw. • jw.
Cel operacyjny 2	Działania	Wskaźniki / rezultat
Rozbudowa i modernizacja infrastruktury dydaktycznej oraz sportowej w FAWF	1. Budowa Akademickiego Centrum Edukacji Prozdrowotnej i Rehabilitacji – II etap. 2. Budowa domu studenta przy ul. Makaruka. 3. Rozbudowa pływalni o gabinety hydroterapii. 4. Budowa boiska piłkarskiego. 5. Modernizacja i remont istniejącej infrastruktury naukowo-dydaktycznej. 6. Rozbudowa infrastruktury teleinformatycznej.	<ul style="list-style-type: none"> • jw. • jw. • jw. • jw. • Liczba modernizacji – wielkość poniesionych nakładów. • Liczba rozwiązań teleinformatycznych.

4.4. Cel strategiczny – Podniesienie rangi sportu w działalności Uczelni – zwiększenie transferu wiedzy i umiejętności do szkolenia sportowego

Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego kształcąc specjalistów z zakresu kultury fizycznej i prowadząc badania naukowe dąży do stałego rozwoju sportu wyczynowego i sportu dla wszystkich. Dysponując wysoko kwalifikowanymi kadrami uczestniczy w kreowaniu nowoczesnych rozwiązań szkoleniowych i systemowych rozwoju kultury fizycznej.

Osiągane to będzie poprzez realizację następujących celów operacyjnych:

Cel operacyjny 1	Działania	Wskaźniki / rezultat
<p>Zintensyfikowanie współpracy naukowej, dydaktycznej, szkoleniowej ze środowiskiem w obszarze sportu wyczynowego i sportu dla wszystkich</p>	<p>1. Zwiększenie dynamiki współpracy z organami administracji rządowej, samorządowej oraz polskimi związkami sportowymi w zakresie sportu wyczynowego i sportu dla wszystkich.</p> <p>2. Zwiększenie liczby sportowców wysoko kwalifikowanych podejmujących studia w AWF.</p> <p>3. Zintensyfikowanie i zacieśnienie współpracy Uczelni z KS AZS-AWF celem utrzymania wysokiego poziomu szkolenia sportowego.</p> <p>4. Zwiększenie liczby sekcji w sportach indywidualnych i zespołowych na potrzeby dydaktyki oraz prowadzenia badań naukowych.</p> <p>5. Zwiększenie liczby studentów odbywających praktyki w KS AZS-AWF.</p> <p>6. Stworzenie z polskimi związkami sportowymi ośrodków szkolenia w wybranych dyscyplinach sportu, również dla osób z niepełnosprawnością.</p> <p>7. Utworzenie Centrum Naukowego Wspomagania Sportowców.</p> <p>8. Utworzenie we współpracy z wybranymi polskimi związkami sportowymi Centrum Szkolenia Trenerów.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba współpracujących jednostek rządowych, samorządowych i polskich związków sportowych. • Liczba studentów-sportowców podejmujących w AWF studia w latach 2020-2030. • Liczba wspólnych inicjatyw naukowych, dydaktycznych i sportowych. • Liczba nowych sekcji sportowych. • Liczba studentów – praktykantów. • Liczba utworzonych ośrodków. • Powołanie CNWS. • Liczba zawartych umów z polskimi związkami sportowymi na współpracę w zakresie szkolenia kadr.

4.5. Cel strategiczny – Wzmacnianie pozycji i oddziaływania Akademii na otoczenie społeczno-gospodarcze, jako wiodącego partnera w tworzeniu polityki rozwoju sportu, aktywności fizycznej, polityki zdrowotnej i edukacyjnej

Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego dysponując wysokiej klasy specjalistami, nowoczesną aparaturą i bazą, pozostaje otwarta na potrzeby sektora rządowego, samorządowego, gospodarczego, organizacji pozarządowych, tworząc i wzmacniając więzy współpracy. Jako aktywny uczestnik życia publicznego wyraża swoje opinie w sprawach ważnych społecznie, szczególnie w zakresie rozwoju kultury fizycznej, edukacji i zdrowia.

Cel operacyjny 1	Działania	Wskaźniki / rezultat
AWF jako kreator systemowych rozwiązań w obszarze kultury fizycznej	1. Obejmowanie mecenatem AWF Józefa Piłsudskiego oraz patronatami honorowymi przedsięwzięć ważnych dla rozwoju kultury fizycznej w regionie i kraju. 2. Wzmacnianie więzi z absolwentami poprzez współpracę ze Stowarzyszeniem Absolwentów AWF (SA-AWF). 3. Zintensyfikowanie współpracy z administracją rządową i samorządową na rzecz rozwoju aktywnego fizycznie społeczeństwa. 4. Udostępnianie bazy sportowej i dydaktycznej AWF do organizowania przedsięwzięć ważnych dla regionu i kraju.	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba przedsięwzięć objętych patronatem. • Liczba podjętych inicjatyw wspólnie z SA-AWF. • Liczba zawartych porozumień. • Wielkość pozyskiwanych środków finansowych. • Liczba podmiotów współpracujących z AWF. • Liczba podmiotów korzystających z bazy AWF. • Liczba inicjatyw promujących sukcesy naukowe, dydaktyczne, sportowe studentów, absolwentów, nauczycieli akademickich.

Cel operacyjny 2	Działania	Wskaźniki / rezultat
<p>Uruchomienie działalności gospodarczej – utworzenie jednostki Centrum Transferu Technologii</p>	<p>1. Opracowanie modelowych kierunków rozwoju kultury fizycznej w Polsce do 2030 roku.</p> <p>2. Przygotowanie lub pozyskanie kadry wyspecjalizowanej w komercjalizacji wyników badań.</p> <p>3. Komercjalizacja wyników badań naukowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba programów. • Powołanie Pełnomocnika ds. komercjalizacji wyników badań. • Liczba przeszkolonej kadry. • Dochody osiągnięte z usług badawczo-dydaktycznych itp. • Regulamin wsparcia komercjalizacji wyników badań.

5. Monitoring i ocena realizacji strategii rozwoju

Zadaniem monitoringu realizacji strategii będzie zapewnienie zgodności oczekiwanych efektów projektu z zaplanowanymi celami oraz wskazanie stopnia ich wykonania lub zaawansowania. Sprawnie działający system monitoringu będzie także służył wcześniejszemu wykryciu zagrożeń i przyczyn nieterminowości realizacji zaplanowanych działań. W celu sprawnej realizacji strategii Rektor powoła zespoły ds. monitoringu i oceny strategii.

Monitoring i ocena realizacji celów odbywać się będzie, zgodnie z przyjętym przez Zespół ds. Wdrażania Strategii Rozwoju AWF do 2030 planem, na podstawie corocznie składanych sprawozdań oraz w średniookresowym przedziale czasowym na koniec każdej kadencji władz Uczelni.

Monitoring i ocena będą obejmowały takie elementy, jak:

1. Ustalenie zgodności zaplanowanych do realizacji działań w ramach poszczególnych celów z przewidzianym terminem wykonania.
2. Identyfikację przyczyn częściowej realizacji lub braku realizacji zaplanowanych działań.

3. Wskazanie warunków jakie muszą być spełnione, aby przewidziane w strategii cele zostały osiągnięte.
4. Tworzenie dobrych praktyk w postaci zadań zakończonych sukcesem.
5. Wypracowanie wniosków dotyczących aktualności i realności przyjętych celów strategicznych i operacyjnych w kontekście zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

Na podstawie informacji uzyskanych ze sprawozdań rocznych Rektor dokona oceny zaawansowania i zgodności realizacji celów strategicznych oraz podejmie decyzje o wszczęciu procesu uaktualnienia części bądź całości strategii. Aktualizacja strategii pozwoli na dostosowanie celów i działań do zmieniających się potrzeb otoczenia, co przyczyni się w konsekwencji do stałego rozwoju Uczelni.

6. Materiały źródłowe i bibliografia

1. Główny Urząd Statystyczny (2009). Szkoły wyższe i ich finanse w 2008 r. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
2. Główny Urząd Statystyczny (2014). Prognoza ludności na lata 2014-2050. Studia i analizy statystyczne. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
3. Instytut Sokratesa (2011). Demograficzne Tsunami, Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku. Warszawa: Instytut Rozwoju Kapitału Intelektualnego im. Sokratesa.
4. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2013). Szkolnictwo wyższe w Polsce. Pobrano z: http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf.
5. Moroń, D. (2016). Wpływ przemian demograficznych na szkolnictwo wyższe w Polsce. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 290, 107-116.
6. Polon (2019). Informacja o wynikach rekrutacji na studia na rok akademicki 2019/2020 w uczelniach nadzorowanych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Warszawa: MNISW.
7. Raport „Prognozowanie liczby studiujących w szkołach wyższych województwa mazowieckiego 2010-2030” Projektu Foresight regionalny dla Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”.

8. Strategia Rozwoju Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie do roku 2020 (2012). Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego.
9. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz 1668).