

**STRATEGIA ROZWOJU
AKADEMII MUZYCZNEJ
IMIENIA FELIKSA
NOWOWIEJSKIEGO
W BYDGOSZCZY
NA LATA 2026 – 2032**

Uchwalona przez Senat Akademii Muzycznej imienia Feliksa Nowowiejskiego
16.12.2025 r. Uchwała Senatu AMFN nr 24 z dn.16.12.2025 r. z późn. zmianami:

- Uchwała Senatu AMFN nr 1 z dn. 03.03.2026 r.

AMM

*Artysta powinien być wierny prawdzie i pięknu,
bo tylko wtedy jego dzieło przetrwa.*

- Feliks Nowowiejski -

Wprowadzenie

Powołana w 1974 r., Filia Państwowej Wyższej Szkoły Muzycznej w Łodzi, w późniejszych latach przekształcona w Akademię Muzyczną imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy, stawiała przed licznymi wyzwaniami. Proces usamodzielniania oraz budowania własnej pozycji w środowisku muzycznym stanowił pasmo niekończących się wyborów, często trudnych decyzji, ale i niezmiernej radości z osiągniętych efektów. Kolejne reformy szkolnictwa wyższego w Polsce odciskały swoje piętno na Uczelni, wyznaczając kierunek rozwoju Akademii. Stojąc u progu półwiecza istnienia, Akademia Muzyczna imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy (AMFN) jest w pełni ukształtowaną, samorządną organizacją, która kierując się ogólnoakademickimi wartościami bierze czynny udział w budowaniu polskiej kultury muzycznej. W 2025 Uczelnia rozpoczęła rok akademicki w nowym budynku, stymulującym i ułatwiającym realizację niektórych jej celów strategicznych w najbliższych latach.

Celem powstania niniejszego dokumentu jest wskazanie kierunków rozwoju Uczelni w latach 2026–2032 w podstawowych obszarach jej działalności, przy uwzględnieniu zmian wynikających z nowych wyzwań wyznaczanych przez otoczenie zewnętrzne i uwarunkowania wewnętrzne oraz zmian w gospodarce regionalnej, krajowej i światowej. Wspomniany kontekst budowania strategii rozwoju wyrażać się będzie w opisie uwarunkowań społecznych, demograficznych, technologicznych czy gospodarczych. Istotnym punktem odniesienia będą również wartości wyznawane i pielęgnowane w Uczelni, a także jej zasoby i pozycja na mapie szkolnictwa artystycznego w kraju i za granicą.

Sformułowanie nadrzędnego kierunku działań rozwojowych nastąpi poprzez określenie celów strategicznych dla poszczególnych obszarów funkcjonowania Uczelni. Wszystkie cele utożsamiane z dobrem jako wartością transcendentalną, zostały określone zgodnie z koncepcją S.M.A.R.T (mądry), przy czym ambicją Uczelni jest sformułowanie ich w metodologii S.M.A.R.T.E.R (mądrzejszy). Cele zdefiniowane w strategii muszą być konkretne (ang. *specify*) i wyrażone w sposób łatwy do zmierzenia (ang. *measurable*). Chcemy stawiać sobie ambitne (ang. *ambitious*) cele, których osiągnięcie będzie stanowiło kolejne kroki w rozwoju Uczelni, a więc muszą to być cele istotne (ang. *relevant*). Ważnym elementem jest również przyjęcie założenia, do kiedy uda się zrealizować poszczególne cele, co powoduje, że nasze cele stają się określone w czasie (ang. *time-bound*). Aby skłonić społeczność akademicką Uczelni do działania na rzecz realizacji celów, powinny być one ekscytujące (ang. *exciting*). Ostatnia litera akronimu stanowić ma swoistego rodzaju zachętę do realizacji celów, ponieważ nic tak nie motywuje do osiągnięcia celu jak jego zapisanie (ang. *recorded*).

Każda strategia posiada swój horyzont czasowy. W przypadku Strategii rozwoju Akademii Muzycznej imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy jest to okres 7 lat. Po pierwsze okres ten wydaje się być optymalnym czasem do osiągnięcia wszystkich celów Strategii. Po drugie Strategia, przy ogólnej aprobacie społeczności akademickiej, wyznaczy stabilny kurs dla naszej Akademii na dłuższy czas, co w perspektywie kolejnych lat przyniesie dodatkowe, pozytywne efekty. Ostatnim argumentem było dostosowanie horyzontu czasowego do kadencyjności władz Uczelni. Zakończenie okresu obowiązywania obecnej Strategii w 2032 roku, stworzy władzom Uczelni kadencji 2032–2036 możliwość elastycznego wypracowania nowych założeń, które będą miały być realizowane w kolejnych latach, bez konieczności kontynuacji zadań z poprzedniej strategii.



1. Uwarunkowania Strategii

Każda organizacja, w tym również Akademia Muzyczna imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy, funkcjonuje w określonym, złożonym i zmiennym otoczeniu. Jest to środowisko uwarunkowań (całokształt zjawisk, trendów, procesów i instytucji pozostających w relacji z Uczelnią), które kształtuje zakres i formy działania Akademii. Otoczenie stanowi wraz z analizą własnego potencjału kontekst budowania strategii rozwoju.

Pośród wielu uwarunkowań determinujących Strategię na pierwszym miejscu należy wymienić projekt Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku. Akademia w swoich działaniach będzie starać się wypełniać założenia rozwojowe przyjęte na szczeblu centralnym. Drugim uwarunkowaniem są zmiany zachodzące w ogólnoswiatowej gospodarce – rozwój gospodarki opartej na wiedzy, narastająca globalna konkurencja, czy rozwój sektora przemysłów kreatywnych. Kolejną grupą czynników oddziałujących na Strategię jest charakterystyka sektora usług edukacyjnych. Pośród tych czynników warto wymienić chociażby wzrastającą mobilność studentów, postęp technologiczny i media społecznościowe w służbie kształcenia i sztuki, czy nasycenie rynku usług edukacyjnych. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt zakończenia budowy nowego kampusu Uczelni. Społeczność akademicka wiele ze swoich zamierzeń opiera właśnie na nowej infrastrukturze. Ostatnią determinantą budowania Strategii Uczelni, jest silne akcentowana tzw. *trzecia misja uniwersytetów*, czyli silne związki z regionem poprzez współuczestnictwo, inicjowanie i realizację lokalnych projektów z zakresu gospodarki, kultury czy przeciwdziałania wszelkiego rodzaju wykluczeniom.

Powyższe zjawiska implikują określone działania ze strony podmiotów sektora usług edukacyjnych. Obowiązujący algorytm finansowania uczelni przedkłada jakość nad ilością. Promowane są działania B+R (badanie + rozwój) oraz współpraca Uczelni z przedsiębiorstwami. Pracodawcy mają coraz wyższe wymagania względem absolwentów trafiających na rynek pracy. Uczelnie, konkurując o studentów, penetrują coraz to nowe globalne rynki studentów, natomiast ich działalność częstokroć skupiona jest na społeczności lokalnej. Studenci mają coraz bardziej skonkretyzowane i rosnące oczekiwania względem programów studiów, standardów kształcenia czy spektrum oferowanych im usług.

Strategia Rozwoju Akademii Muzycznej imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy oparta jest na analizie szans i zagrożeń płynących z zaobserwowanych zjawisk, z uwzględnieniem potencjału Uczelni. Wskazuje taki kierunek działań, dzięki którym wyeksponowane

i wzmocnione zostaną czynniki sukcesu Akademii, natomiast słabe strony będą stopniowo niwelowane i przekształcane w atuty Uczelni. Nadrzędną jednak zasadą konstrukcji działań jest kultywowanie akademickich tradycji i pielęgnacja wartości obowiązujących w świecie kultury i sztuki.



2. Nasze wartości

Akademia Muzyczna imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy w swoim funkcjonowaniu dba o kultywowanie tradycji akademickich i poszanowanie najważniejszych wartości etycznych. W działaniach Uczelni na pierwszym miejscu stawiane są zawsze dążenie do prawdy, sprawiedliwość, godność człowieka oraz poszanowanie jego praw. Społeczność akademicką Uczelni cechuje otwartość i tolerancja – społeczność akademicka Akademii Muzycznej w Bydgoszczy nie zgadza się na żaden przejaw dyskryminacji drugiego człowieka. W Uczelni uznawane są takie wartości jak uniwersalizm nauki, sztuki oraz wolność nauczania, badań naukowych i kreacji artystycznych. Działania Uczelni, zakorzenione w dziedzictwie cechuje otwartość, profesjonalizm i innowacyjność.

Jako uczelnia artystyczna silnie akcentujemy wartości, którymi posługujemy się poszukując prawdy poprzez sztukę. Są to wolność i uczciwość kreacji, wierność własnym ideałom artystycznym, odwaga artystyczna, a także niezawisłość i rzetelność oceny wartości dzieła.



3. Wizja i misja Uczelni

Osiągnięcie założonych celów powinno przyczynić się do tego, aby w przyszłości Akademia Muzyczna imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy była:

Nowoczesną, otwartą uczelnią artystyczną, sprawną i aktywną w działaniu na rzecz rozwoju lokalnego. Uczelnią atrakcyjną i rozpoznawalną w kraju i za granicą. Uczelnią rozwijającą kulturę, tworzącą sztukę oraz badania naukowe na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Uczelnią, która swoim pracownikom zapewnia warunki do nieskrępowanego rozwoju, a studentom daje wykształcenie pozwalające zdobywać wiedzę i umiejętności, rozwijać talenty, pasje i z powodzeniem konkurować z absolwentami z innych uczelni artystycznych.

Rozwinięciem przedstawionej wizji Uczelni jest misja Uczelni, stanowiąca *credo* jej funkcjonowania.

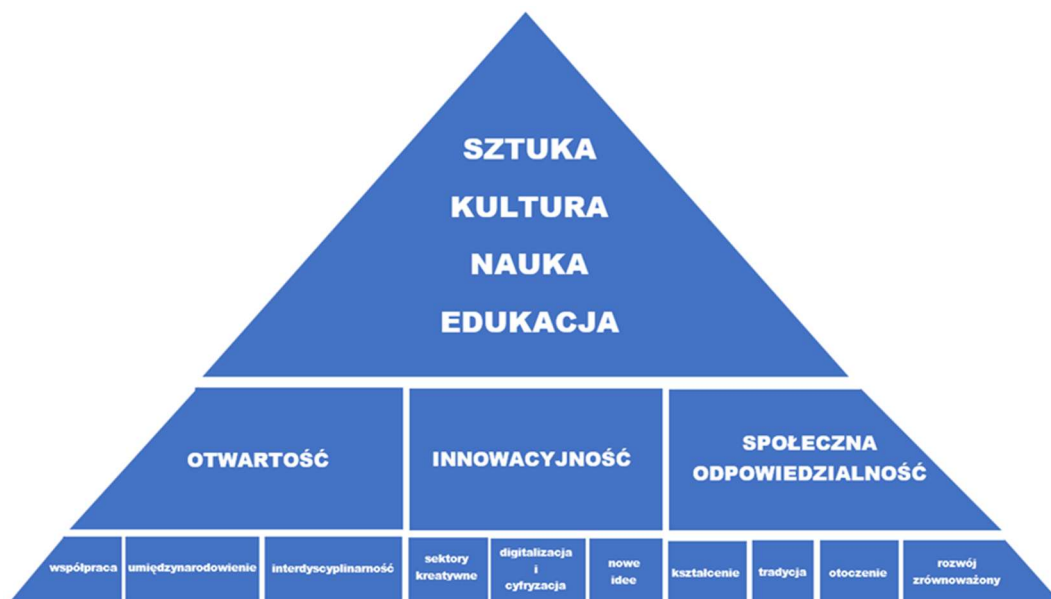
Celem istnienia Akademii Muzycznej imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy jest kształcenie przyszłych twórców i artystów poprzez dostarczanie wiedzy i kształtowanie umiejętności na najwyższym poziomie, budowanie artystycznej wrażliwości. Równoległe do procesu nauczania, w Uczelni realizowany jest cel, który polega na propagowaniu i dążeniu do rozwoju sztuki i kultury muzycznej. Oba te działania Akademia realizuje przy zachowaniu wartości i tradycji akademickich.

Uczelnia funkcjonuje w trzech głównych obszarach działalności. Pierwszy z nich to działalność dydaktyczna, koncentrująca się na kształceniu studentów kierunków związanych z kulturą muzyczną: instrumentalistów, wokalistów, dyrygentów, kompozytorów, teoretyków muzyki, reżyserów dźwięku, nauczycieli w edukacji muzycznej. Drugim obszarem jest działalność naukowa Uczelni. Bazując na subwencji na działalność statutową, Uczelnia rozbudowuje kadry nauki, prowadzi badania i prace naukowe oraz dokumentacyjne związane ze sztuką. Kolejnym obszarem aktywności Akademii jest działalność artystyczna. Stanowi ona wyraz wszelkich zamierzeń twórczych realizowanych zarówno przez studentów jak i nauczycieli akademickich. Nie istnieje wyraźnie zarysowana granica pomiędzy tymi obszarami. Działania w ramach poszczególnych sfer są częstokroć względem siebie komplementarne, a obszary przenikają się tworząc interdyscyplinarne projekty. Istotnym czynnikiem jest oddziaływanie na lokalną społeczność. Każdy z obszarów działalności Uczelni może być w pełni realizowany w ścisłym powiązaniu i z wykorzystaniem potencjału Regionu.

4. Cele strategiczne

Cele strategiczne Akademii Muzycznej imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy z założenia realizują piramidę obrazującą system wartości funkcjonujący w Uczelni. Akademia Muzyczna w Bydgoszczy jako uczelnia artystyczna w pierwszej kolejności, realizuje wartości związane ze kulturą, sztuką, nauką i edukacją. W swych działaniach Uczelnia kierować będzie się otwartością, innowacyjnością oraz społeczną odpowiedzialnością. Realizacja każdego z tych obszarów stanowić będzie odzwierciedlenie zapisów Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku. W ramach wymienionych obszarów podejmowane będą działania uwzględniające uniwersalne wartości. Dla obszaru związanego z otwartością Uczelnia szczególny nacisk położy na rozwój współpracy, w tym współpracy międzyinstytucjonalnej oraz umiędzynarodowienia. Chcemy być również otwarci na współpracę z innymi dziedzinami sztuki, stawiając na interdyscyplinarność badań, kształcenia i wydarzeń artystycznych. Innowacyjność przejawiać się będzie przede wszystkim we wdrażaniu nowych idei, wspieraniu rozwoju sektora przemysłów kreatywnych oraz zdynamizowaniu procesów cyfryzacji i digitalizacji zachodzących w Uczelni. Akademia Muzyczna im. Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy pozostaje świadoma swojej wiodącej roli w otoczeniu lokalnym. Wynikająca z pozycji Uczelni w środowisku troska przejawiać się będzie poprzez: kultywowanie tradycji, odpowiedzialne kształcenie ukierunkowane na potrzeby rynku pracy oraz odpowiadające na zapotrzebowanie kandydatów. Ponadto wszystkie działania uczelni realizowane będą z poszanowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Ilustrację piramidy wartości zawiera Rysunek 1.

Rysunek 1: Piramida wartości obowiązujących w AMFN



W perspektywie strategicznej na lata 2026 – 2032 Akademia Muzyczna im. Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy realizować będzie sześć celów strategicznych, które stanowią zagregowane zbiory priorytetowych działań.

1. *Open Campus* – Uczelnia inspirująca;
2. Doskonałość dydaktyki i dobrostan studentów – Uczelnia kształcąca;
3. Transfer wiedzy i upowszechnianie – Uczelnia aktywna twórczo;
4. Rozwój kadr – Uczelnia wspierająca;
5. Rozwój marki naukowej i artystycznej – Uczelnia zaangażowana;
6. Profesjonalizacja i cyfryzacja zarządzania Uczelniami – Uczelnia nowoczesna.

Wszystkie zdiagnozowane cele strategiczne realizują obszary strategiczne. Zestawienie „pokrycia” obszarów wartości przez poszczególne cele strategiczne obrazuje tabela 1.

Tabela 1: Korelacja celów strategicznych i obszarów wartości

OBSZARY STRATEGICZNE	CEL 1	CEL 2	CEL 3	CEL 4	CEL 5	CEL 6
współpraca						
interdyscyplinarność						
umiędzynarodowienie						
digitalizacja i cyfryzacja						
sektor kreatywny						
nowe idee						
tradycja						
kształcenie						
oddziaływanie na otoczenie						
zrównoważony rozwój						

CEL STRATEGICZNY NR 1: *Open Campus* – Uczelnia inspirująca

W ramach celu strategicznego nr 1 Uczelnia będzie rozwijać się w kierunku umiędzynarodowienia swojej działalności, współpracy z krajowymi podmiotami oraz zwiększania dostępności oferty artystycznej Uczelni. Szczególny nacisk kładziony będzie na rozwój interdyscyplinarnych przedsięwzięć, rozumiany zarówno jako współpraca między wydziałami, jak również inicjatywy międzygałęziowe (współpraca z przemysłem, uczelniami o innych profilach i organizacjami pozarządowymi).

Flagowe inicjatywy realizowane w ramach przedmiotowego celu strategicznego obejmować będą dotychczasowe działania Uczelni w przestrzeni badawczo-artystycznej, m.in.:

- umiędzynarodowienie konkursów artystycznych organizowanych przez AMFN;
- reaktywację konferencji Sound Spectrum;
- modernizację formuły Operowego Forum Młodych;
- realizację międzynarodowych projektów grantowych w oparciu o stabilnie działające partnerstwa zagraniczne;
- uruchomienie cyklicznego festiwalu o zasięgu krajowym z komponentem międzynarodowym;
- otwarcie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym bazującym na nowej infrastrukturze uczelni;
- zwiększenie mobilności studentów i pracowników Uczelni;
- uruchomienie „Welcome Center” oraz pakietu „visiting artists / scholars”;
- partnerstwa strategiczne w organizacji festiwalu o międzynarodowym zasięgu.

Wskaźniki realizacji celu będą ściśle powiązane z flagowymi inicjatywami. Pośród proponowanych wskaźników mogą znaleźć się: liczba aktywnych partnerów zagranicznych, liczba wydarzeń o charakterze międzynarodowym, mobilność studentów i pracowników.

CEL STRATEGICZNY NR 2: Doskonałość dydaktyki i dobrostan studentów – Uczelnia kształcąca

W obecnych czasach realizacja kształcenia na najwyższym poziomie musi spotkać się z ukierunkowanymi kompetencyjnie wymaganiami rynku pracy oraz rosnącymi oczekiwaniami studentów. Oferta edukacyjna Uczelni jest monitorowana pod kątem niezbędnych korekt i uzupełnień. Dodatkowo choroby cywilizacyjne oraz specyfika zawodu, do którego przygotowujemy naszych absolwentów, wymuszają na Uczelni konieczność wprowadzenia zajęć i usług wykraczających poza standardowe kształcenie.

W ramach celu strategicznego nr 2 realizowane będą, oprócz organizowanych *masterclasses*, programy wsparcia psychofizycznego (stres, trema, ergonomia, dieta) jako programy fakultatywne. Ponadto planowane jest uruchomienie projektu, który zapewni studentom dostęp do kompetencji produkcyjnych (m.in. *home recording*). Inicjatywą dla przedmiotowego celu będzie wprowadzenie modułu „Artysta 360°”, który obejmować będzie pozyskanie wiedzy z zakresu produkcji muzycznej, autopromocji, czy prawa autorskiego oraz zasad prowadzenia biznesu.

Wskaźniki celu określać będą liczbę programów kompetencyjnych oraz liczbę zajęć fakultatywnych.

CEL STRATEGICZNY NR 3: Transfer wiedzy i upowszechnianie – Uczelnia aktywna twórczo

Szeroko zakrojone projekty badawcze realizowane w uczelni znalazły wyraz w wysokiej ocenie ewaluacyjnej Uczelni. W obecnej perspektywie strategicznej chcemy skupić się na upowszechnieniu tej wiedzy i popularyzacji osiągnięć naukowych naszych pracowników. Planujemy wprowadzić systemowe rozwiązania dla procesów upowszechniania i transferu wiedzy. Do działań priorytetowych w ramach powyższego celu zaliczać będziemy rozwój działalności platformy *Open Music Review*, stałe transmisje z wydarzeń organizowanych przez Uczelnię oraz tworzenie otwartych repozytoriów wiedzy.

Wskaźniki celu nr 3:

- OMR – 20 publikacji/rok (PL/EN), 2 500 odsłon/rok;
- OMR – min. 50 % materiałów z prawami otwartymi;
- Streaming – 12 transmisji/rok, 10 000 tys. odsłon.

CEL STRATEGICZNY NR 4: Rozwój kadr – Uczelnia wspierająca

Jednym z podstawowych zadań uczelni jest budowanie kadr polskiej kultury i nauki, stąd celem strategicznym Uczelni jest dbanie o stały rozwój pracowników dydaktycznych i naukowo-dydaktycznych uczelni. Realizacja programów rozwojowych będzie priorytetem Uczelni. Wsparcie pracowników w podniesieniu kwalifikacji oraz uzyskaniu stopni i tytułów naukowych będzie realizowane w oparciu o strategię rozwoju kadry AMFN, za której opracowanie odpowiedzialny będzie Prorektor właściwy ds. nauki. Powyższy cel będzie również realizowany poprzez zapewnienie mobilności, a także udział w międzynarodowych projektach.

Wskaźnikiem dla celu strategicznego nr 4 będzie liczba uzyskanych stopni i tytułów oraz liczba zrealizowanych kursów doskonalących.

CEL STRATEGICZNY NR 5: Rozwój marki naukowej i artystycznej – Uczelnia zaangażowana

Cel strategiczny nr 5 obejmuje swym zakresem wszystkie działania, które Uczelnia będzie podejmować w zakresie szeroko pojętego oddziaływania na otoczenie. W tym zbiorze inicjatyw znajdzie się program promocji Uczelni wśród absolwentów szkolnictwa drugiego stopnia w Regionie, współpraca z lokalnym środowiskiem społeczno-gospodarczym czy rozbudowa oferty kulturalnej i edukacyjnej o społecznie pożądane aspekty.

Rekrutacja i budowanie marki Uczelni jako ośrodka akademickiego pierwszego wyboru pośród absolwentów szkół muzycznych drugiego stopnia z Regionu stanowi priorytet działań. Zatrzymanie odpływu potencjału ludzkiego z Regionu będziemy chcieli osiągnąć poprzez: wdrożenie programu „gość przy pulpicie – zapraszanie młodzieży szkolnej do wspólnych projektów ze studentami i wykładowcami, organizację „Wyjazdowych drzwi otwartych Akademii”, uruchomienie pilotażowych kursów przygotowawczy i/lub klasy akademickiej, jak również organizacja letnich akademii instrumentalnych (smyczkowa, dęte blaszane/drewniane, fortepian, jazz), z konkursami „mikro” i certyfikacją dla nauczycieli. Ponadto rozpoznawalność będzie budowana przez intensywną współpracę z instytucjami kultury oraz organizacjami pozarządowymi w Regionie.

Bazując na infrastrukturze nowego kampusu, Uczelnia zamierza gościć wydarzenia i konferencje spoza bezpośredniego otoczenia muzyki. Ponadto chcemy aktywnie włączyć się w tworzenie przestrzeni dla mieszkańców Miasta i Regionu. Odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku pracy oraz napływające oferty współpracy będzie realizacja kursu obsługi scenicznej, dzięki któremu mamy nadzieję podnieść kompetencje pracowników instytucji kultury oraz branży muzycznej.

Wskaźniki celu uzależnione będą od podejmowanych inicjatyw i obejmować będą liczbę uczniów objętych działaniami przedrekrutacyjnymi oraz liczbę podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego, z którymi Uczelnia nawiązała współpracę.

CEL STRATEGICZNY NR 6: Profesjonalizacja i cyfryzacja zarządzania Uczelnią – Uczelnia nowoczesna

Realizacja celu strategicznego nr 6 odbywać będzie się poprzez organizację czterech programów:

- Cyfryzację procesów administracyjnych uczelni – proces obejmujący przygotowanie uczelni do zmian legislacyjnych, które wskazują na konieczność przejścia na elektroniczne obiegi dokumentacji. W ramach naszego projektu chcielibyśmy uruchomić (1) system elektronicznego obiegu dokumentacji (2) platformę typu low-code do automatyzacji procesów administracyjnych (3) digitalizację zasobów fonoteki;
- Kontynuację projektu modernizacji instrumentarium AMFN – wraz z przeniesieniem do nowego kampusu udało nam się zakupić instrumentarium do nowych sal. Nie zmienia to jednak faktu, że nadal posiadamy blisko 20-letnie „zaległości”, co w połączeniu z rozwijaniem nowych specjalności i kierunków studiów tworzy znaczącą lukę w uczelnianej infrastrukturze.

- Profesjonalizację administracyjnych zasobów kadrowych uczelni – realizacja programu szkoleń dla Administracji uczelni, który z jednej strony pozwoli pogłębić wiedzę pracowników przy jednoczesnym ukierunkowaniu na większą samodzielność w działaniu i nastawienie na „klienta wewnętrznego”. Działanie obejmować będzie również stworzenie HR w uczelni oraz zapewnienie skutecznej rekrutacji i onboardingu nowych pracowników.
- Opracowaniu modeli finansowych kształcenia – parametryzacja procesu kształcenia, w celu uniknięcia niedających się przewidzieć różnic kosztowych pomiędzy poszczególnymi latami budżetowymi. Optymalizacja wielkości zatrudnienia, studentów, siatek godzin, rekrutacji itp. dla zapewnienia stabilnej sytuacji budżetowej Uczelni.
- Opracowanie i wdrożenie optymalnych i dostępnych procedur dotyczących organizacji dydaktyki, prac badawczych, wydarzeń artystycznych i naukowych, rekrutacji, obsługi technicznej i administracyjnej i innych działań podejmowanych w AMFN. W szczególności opracowanie kanałów i kierunków przepływu informacji oraz wewnętrznego systemu zarządzania z uwzględnieniem sprawnego współdziałania pionu administracyjnego, naukowo-dydaktycznego i technicznego Uczelni.

Wskaźniki obejmować będą ilości oraz wartości zakupionego sprzętu i instrumentarium, ilość wdrożonych szkoleń, a także ilość zautomatyzowanych procesów administracyjnych.

5. Operacjonalizacja strategii

W Akademii Muzycznej im. Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy poprzez operacjonalizację strategii rozumieć będziemy proces przekształcania abstrakcyjnych, długoterminowych celów strategicznych w konkretne, mierzalne zadania, projekty i działania operacyjne, które będą realizowane przez pracowników w perspektywie 2026–2032. W ramach tego procesu zdefiniowane zostaną cele szczegółowe, do celów przydzielone zostaną osoby odpowiedzialne, ustaleniu harmonogramów, zasobów oraz kluczowych wskaźników efektywności (KPI), które umożliwią realizację i monitorowanie postępów wdrożenia strategii.

Rektor Uczelni nie później niż do końca pierwszego kwartału 2026 wyda zarządzenie, w którym określone zostaną osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów strategicznych. Wyznaczone osoby przystąpią do definiowania celów szczegółowych, zebrania inicjatyw wpisujących się w dany cel oraz wskazania jednostek w Uczelni, które będą przygotowywać poszczególne inicjatywy. W następnej kolejności wyznaczone osoby przedstawią przed Kolegium Rektorskim planowany zakres działań, dzięki czemu możliwe będzie ustalenie harmonogramów oraz zasobów niezbędnych do realizacji zadań w danym roku.

Monitorowanie postępów wdrażania założeń strategicznych odbywać się będzie w trybie ciągłym, a odpowiedzialność za ten proces spoczywać będzie na osobach wyznaczonych do realizacji poszczególnych celów. Na zakończenie ostatniego kwartału osoby odpowiedzialne za dany cel przekażą do Kanclerza sprawozdanie z postępów realizacji celu. Kanclerz przygotowuje, w ramach kontroli zarządczej, opracowuje do końca stycznia kolejnego roku zbiorcze sprawozdanie, które przedstawia Rektorowi. Rektor prezentuje sprawozdanie z realizacji strategii na pierwszym posiedzeniu Rady Uczelni w roku następującym bezpośrednio po okresie sprawozdawczym.

W połowie okresu realizacji Strategii (tj. do czerwca 2029) dokonana zostanie rewizja celów i założeń strategicznych. Wszelkie zmiany i postulaty winny być zgłaszane do tego czasu do Biura Organizacyjno-Formalnego Uczelni. Zmiany dotyczące osób i jednostek realizujących dany cel mogą być wprowadzane w trybie bieżących aneksów do zarządzenia Rektora.