

**STRATEGIA ROZWOJU  
AKADEMII MUZYCZNEJ  
IMIENIA FELIKSA NOWOWIEJSKIEGO  
W BYDGOSZCZY  
NA LATA 2019 - 2025**



Bydgoszcz, maj 2019



*Sztuka to wieczne przewyższanie wszystkiego co niedołążne, ułomne i niedojrzałe, poszukiwanie coraz to doskonalszej formy, coraz to pełniejszego wyrazu.*

*- Karol Szymanowski -*

## 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 odcisnęły 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.

Celem powstania niniejszego dokumentu jest wskazanie kierunków rozwoju Uczelni w latach 2019–2025 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 transcendentną, 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 2025 roku, stworzy władzom Uczelni kadencji 2024–2028 możliwość opracowania nowej Strategii bez konieczności podejmowania tych działań już na samym początku kadencji.

# 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 kolejną już reformę szkolnictwa wyższego. Tak zwana *Konstytucja dla Nauki* wprowadza liczne zmiany zarówno w strukturze, zarządzaniu jak również finansowaniu działalności Uczelni. 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. Ostatnią determinantą budowania Strategii Uczelni, jest silnie 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. Zmianie ulega algorytm finansowania Uczelni, przedkładając jakość nad ilość. 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 ze względu na rasę, przynależność państwową czy wyznanie lub odmienne poglądy i idee. W Uczelni uznawane są takie wartości jak uniwersalizm nauki, sztuki oraz wolność badań naukowych i nauczania. Działania Uczelni, zakorzenione w dziedzictwie cechuje profesjonalizm i innowacyjność.

Jako uczelnia artystyczna silnie akcentujemy wartości, którymi posługujemy się poszukując prawdy poprzez sztukę. Są to wolność i uczciwość kreacji, wierność własnej stylistyce artystycznej, odwaga artystyczna, a także niezawistość 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 uczelnią artystyczną, sprawną i aktywną w działaniu na rzecz rozwoju lokalnego. Uczelnią atrakcyjną i rozpoznawalną w kraju i za granicą. Uczelnią rozwijającą kulturę, sztukę oraz badania naukowe na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym. Uczelnią, która swoim pracownikom zapewnia warunki do nieskrępowanego rozwoju, a studentom daje wykształcenie pozwalające realizować ich 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 dotacji na działalność statutową, Uczelnia rozbudowuje kadry nauki, prowadzi badania i prace 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.

Dążenie Akademii Muzycznej w Bydgoszczy do osiągnięcia stanu wskazanego w wizji Uczelni, przejawia się w realizacji trzech grup działań. Po pierwsze, dostosowując się do wymogów nowej ustawy, Uczelnia przekształca swoje struktury, modernizuje programy studiów, a także zmienia sposób zarządzania jednostką. W ramach drugiej grupy działań władze Uczelni starają się rozszerzać spojrzenie na Akademię, która ma być nie tylko miejscem pracy, kształcenia i obcowania ze sztuką, ale także stanowić synonim klasycznie pojętych wartości oraz być wspólnym dobrem, o które będzie zabiegać i o którego rozwój będzie się troszczyć cała społeczność akademicka Uczelni. Trzecia grupa działań opiera się na realizacji projektów rozwojowych – finansowanych ze źródeł zewnętrznych. Obecnie Akademia realizuje projekty polegające m.in. na powiększaniu potencjału artystyczno-naukowego Uczelni, rozbudowie infrastruktury Uczelni oraz modernizacji procesów dydaktycznych i zarządczych.



## 4. Cele strategiczne

Cele strategiczne Akademii Muzycznej imienia Feliksa Nowowiejskiego w Bydgoszczy zostały wyrażone w czterech obszarach, które stanowią odzwierciedlenie podstawowych rodzajów działalności Uczelni. Osiąganie celów w poszczególnych obszarach jest względem siebie komplementarne i powinno być realizowane równolegle. Grupy celów można utożsamiać ze Strategią rozwoju Uczelni w danym obszarze, dlatego w niniejszym opracowaniu będą używane zamiennie określenia celów i Strategii w następujących zagadnieniach:

- Strategia jakości kształcenia i oferty edukacyjnej uczelni;
- Strategia badań naukowych i komercjalizacji;
- Strategia działalności kulturotwórczej Uczelni;
- Strategia organizacji i zarządzania Uczelnią.

W każdej z przedstawionych strategii istotną rolę będą odgrywały dwa czynniki – umiędzynarodowienie oraz współpraca (kreowanie interakcji) z otoczeniem. Struktura celów będzie tożsama dla każdego z prezentowanych obszarów. Cel zostanie opisany pod kątem problemów, jakie ma rozwiązywać czy też sytuacji, do której ma doprowadzić. Następnie przedstawione zostaną wskaźniki realizacji celu oraz sposoby ich pomiaru.

### A. JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA I OFERTA EDUKACYJNA UCZELNI

#### A1. Umiędzynarodowienie studiów w Akademii Muzycznej w Bydgoszczy

- Opis - realizacja tego celu wynika ze zwiększonej mobilności studentów oraz globalizacji rynku usług edukacyjnych. Uczelnie, konkurując na rynku krajowym, muszą stale podnosić swój prestiż i atrakcyjność. Wyrazem uznania marki Uczelni są cudzoziemcy, którzy decydują się odbyć naukę w Akademii oraz międzynarodowe projekty badawczo-artystyczne realizowane wspólnie z zagranicznymi badaczami.
- Wskaźniki – stopień osiągnięcia celu będzie mierzony odsetkiem studentów zagranicznych w Uczelni. Zakładaną wartością docelową jest 8 % studentów zagranicznych w stosunku do ogółu studentów oraz realizacja minimum 1 projektu międzynarodowego rocznie.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – ewidencja prowadzona przez Dział Nauczania.

## **A2. Dostosowanie oferty edukacyjnej Uczelni do wymogów współczesnego rynku pracy**

- Opis – w dobie konkurencji niezmiernie istotne jest, aby absolwenci Uczelni mieli szansę pracy w swoim zawodzie, zgodnie ze zdobytymi kwalifikacjami. Rynek pracy kształtowany jest zarówno przez popyt jak i przez podaż. Po stronie podażowej pojawia się konkretne zapotrzebowanie – oczekuje się od przyszłych kandydatów posiadania danych kompetencji i umiejętności. Dla Uczelni niezwykle ważnym czynnikiem staje się poznanie tych oczekiwań i wyjście im naprzeciw w ramach programów nauczania.
- Wskaźniki – o dobrym dopasowaniu programów kształcenia świadczyć może odsetek absolwentów pracujących „w zawodzie”.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – badanie losów absolwentów.

## **A3. Podniesienie jakości kształcenia przy optymalizacji kosztów**

- Opis – jakość kształcenia może w przyszłości stanowić podstawę uzyskiwania wyższych dotacji. Ponadto, jakość kształcenia może mieć wyraźny wpływ na wyniki rekrutacji.
- Wskaźniki – wyróżniająca ocena 3 kierunków przeprowadzona przez PKA, liczba sukcesów studentów na konkursach ogólnopolskich i międzynarodowych, wskaźniki rekrutacyjne (np. liczba kandydatów przypadających na jedno miejsce), średnia roczna kosztochłonność kierunków oscylująca w granicach 25 000,00 zł.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – badanie losów absolwentów.

## **A4. Rozpoczęcie kształcenia na kierunku Reżyseria dźwięku na studiach II stopnia**

- Opis – Akademia i Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina w Warszawie, prowadzą jako jedyne uczelnie artystyczne w Polsce kierunek Reżyseria dźwięku – dzięki zniesieniu wymogów obsady kierunków możliwe stanie się rozpoczęcie kształcenia na II stopniu.
- Wskaźniki – otwarcie kształcenia na kierunku Reżyseria dźwięku na studiach II stopnia.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – rekrutacja na II stopień, zgoda na otwarcie kierunku.



#### **A5. Rozpoczęcie kształcenia na kierunku Rytmika**

- Opis – w regionie kujawsko-pomorskim nie ma kierunku Rytmika, który odpowiadałby potrzebom zgłaszanym przez środowisko.
- Wskaźniki – otwarcie kształcenia na kierunku Rytmika - studia I stopnia.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – rekrutacja na I stopień, zgoda na otwarcie kierunku.

#### **A 6. Uruchomienie nowego kierunku – Muzyka kościelna - studia I i II stopnia**

- Opis – Muzyka kościelna jest bardzo istotną częścią europejskiego i światowego dziedzictwa kulturowego i duchowego. Od wielu już lat na Wydziale Dyrygentury, Jazzu i Edukacji Muzycznej prowadzone są studia na kierunku Edukacja artystyczna w zakresie sztuki muzycznej w zakresie specjalizacji Muzyka kościelna (I stopień) i specjalności Kształcenie w zakresie muzyki sakralnej (II stopień). Odpowiadając na zapotrzebowanie środowiska muzyków kościelnych oraz władz diecezjalnych, szczególnie w północnej Polsce, chcemy podjąć trud utworzenia nowego Kierunku. W tej chwili istnieje on w Uniwersytecie Muzycznym Fryderyka Chopina w Warszawie oraz w Akademii Muzycznej w Krakowie - studia prowadzone wspólnie z Papieską Akademią Teologiczną. Studia na kierunku Muzyka kościelna mają na celu zdobycie pełnego wykształcenia muzycznego oraz wszechstronnej specjalistycznej wiedzy.
- Wskaźniki - otwarcie kształcenia na kierunku Muzyka kościelna studia I i II stopnia.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – rekrutacja na I i II stopień, zgoda na otwarcie kierunku.

#### **A7. Uruchomienie specjalności Dyrygentura orkiestr dętych, studia II stopnia**

- Opis – W roku 2017 na prowadzonym przez Wydział Dyrygentury, Jazzu i Edukacji Muzycznej kierunku Dyrygentura, mając na uwadze zapotrzebowanie społeczne utworzono specjalność Dyrygentura Orkiestr Dętych w zakresie studiów I stopnia. Uruchomienie specjalności okazało się bardzo dobrą decyzją. Studia podjęły osoby zainteresowane tą specjalnością. W wyniku porozumienia podjęto praktyki w orkiestrze zawodowej – Orkiestrze Wojskowej w Bydgoszczy. Realizacja celu A7 stanowić ma kontynuację rozwoju tej dyscypliny i biorąc pod uwagę zapotrzebowanie, szczególnie w orkiestrach wojskowych w Polsce jak i innych, utworzyć studia w specjalności na poziomie II stopnia – jako jedyne w Polsce.
- Wskaźniki – rozpoczęcie kształcenia w specjalności Dyrygentura Orkiestr Dętych.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – rekrutacja na II stopień.

## **A8. Rozwój Podyplomowych Studiów Chórmistrzostwa i Emisji Głosu (PSChiEG)**

- Opis – celem realizacji zadania A8 jest rozwój chóralistyki w Polsce poprzez rozbudowę formuły podyplomowych studiów. AMFN jako jedyna uczelnia w kraju prowadzi studia chórmistrzostwa i emisji głosu nieprzerwanie od 1984 roku. W ramach rozbudowy studiów planuje się poszerzenie oferty kształcenia o nowe przedmioty, zwiększenie współpracy z uczelniami muzycznymi w Polsce, instytucjami wspomagającymi kształcenie dyrygentów takimi jak : Polski Związek Chórów i Orkiestr, Festiwale chóralne, w ramach których odbywają się warsztaty i seminaria oraz z innymi podmiotami.
- Wskaźniki – liczba uczestników PSChiEG
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – rekrutacja na PSChiEG

## **B. BADANIA NAUKOWE I KOMERCJALIZACJA**

### **B1. Wzrost znaczenia Uczelni jako jednostki badawczej**

- Opis – poprzez wzrost znaczenia rozumiemy zarówno wzrost ilościowy jak również jakościowy. Wzrost ilościowy - osiągany poprzez zwiększenie liczby projektów badawczych (grantowych) realizowanych przez pracowników Uczelni, wydawanych publikacji. Wzrost jakościowy powinien przejawiać się w umiędzynarodowieniu (dołączenie bądź stworzenie międzynarodowych projektów badawczych, publikacje uczelnianego wydawnictwa dostępne w różnych językach) oraz w dostosowaniu naszych badań do potrzeb Regionu i gospodarki.
- Wskaźniki – liczba projektów badawczych realizowanych w Uczelni, w tym międzynarodowych, liczba wydawnictw uczelnianych, liczba zagranicznych badaczy, liczba regionalnych projektów, liczba projektów we współpracy z instytucjami regionalnymi, przedsiębiorcami, ewaluacja działalności naukowej.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – analiza sprawozdań z projektów, wyników ankietyzacji jednostki, statystyki wydawnictwa.

### **B2. Zwiększenie przychodów z produktów i efektów badań naukowych**

- Opis – komercjalizacja wyników badań oraz zwiększenie liczby grantów spowoduje wzrost wartości przychodów badawczych.
- Wskaźniki – przychody z działalności badawczej.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – wynik finansowy poszczególnych projektów badawczych.

### **B3. Prowadzenie działalności badawczej w obszarach związanych z teorią muzyki, projekcją dźwięku przestrzennego**

- Opis – ewaluacja jednostki na poziomie B+ / A / A+, wymagać będzie uruchomienia nowych projektów badawczych o *stricte* naukowym charakterze. Uczelnia ma możliwość wykorzystania potencjału kierunku Reżyseria dźwięku. Dzięki podejmowaniu badań we wskazanych obszarach możliwe stanie się włączenie Uczelni do konsorcjum badawczego. Projekt może stanowić również punkt centralny przyszłego projektu Regionalnej Inicjatywy Doskonałości.
- Wskaźniki – liczba realizowanych projektów ze wskazanych obszarów.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – granty, zaangażowani badacze, liczba partnerów – ankiety ewaluacyjne.

### **C. DZIAŁALNOŚĆ ARTYSTYCZNA**

#### **C1. Stworzenie Europejskiego Centrum Folkloru (ECF)**

- Opis – brak takiej instytucji w całej Europie, Uczelnia posiada potencjał naukowy do podejmowania takich działań, możliwość korzystania z funduszy przeznaczonych na zachowanie dziedzictwa kulturowego (np. Fundusze Norweskie), szeroki program (stały zespół tańca, warsztaty, konferencje), możliwość włączenie Uniwersytetu Trzeciego Wieku oraz wielu lokalnych organizacji. W cyklu biennale organizacja znaczącego festiwalu Folkloru.
- Wskaźniki – kwoty pozyskane na działalność ECF, ilość wydarzeń realizowanych w ramach ECF, liczba członków, partnerów itp.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – sprawozdania finansowe i merytoryczne zadania.

#### **C2. Międzynarodowa Akademia Sztuki (MAS)**

- Opis – Festiwal stanowiłby syntezę sztuk - muzyki, plastyki, literatury (spotkania z literatami), teatru. Impreza organizowana będzie w cyklu biennale lub triennale. Nowy kampus będzie posiadał odpowiednią bazę lokalową do organizacji tego typu imprezy (w tym estrada plenerowa). Konieczna stanie się współpraca z innymi instytucjami kultury w Bydgoszczy. Imprezy festiwalowe będą się odbywały w soboty i niedziele na przestrzeni jednego miesiąca. W trakcie trwania Festiwalu czynna będzie wystawa malarstwa, rzeźby, tkaniny itp. Wykonawcami będą wybitni artyści polscy i zagraniczni (lub polscy mieszkający i działający poza Polską) oraz wyróżniający się studenci lub absolwenci polskich i zagranicznych Akademii Muzycznych. W koncertach udział wezmą soliści, ale również zespoły AMFN.

- Wskaźniki – kwoty pozyskane na MAS, koncerty, wystawy, spektakle, panele dyskusyjne itp., liczba uczestników wydarzeń, liczba pozyskanych partnerów.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – sprawozdania finansowe i merytoryczne zadania.

### C3. Bydgoska Letnia Akademia Muzyki (BLAM)

- Opis – letnie kursy muzyczne, prowadzone przez pedagogów naszej Uczelni. Zajęcia prowadzone w różnych specjalnościach (instrumenty solowe klasyczne i jazzowe, śpiew klasyczny i jazzowy, dyrygentura symfoniczna, orkiestr dętych i chóralna, kompozycja, muzyka w teatrze). Cykl coroczny, warsztaty corocznie kończyłyby się koncertem wybranych uczestników i/lub pedagogów kursu.
- Wskaźniki – liczba uczestników kursu, liczba widowni podczas koncertów BLAM.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – lista zgłoszeń na kurs, rozliczenia finansowe, bilety koncertowe.

## D. ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

### D1. Zróżnicowanie źródeł przychodów Uczelni

- Opis – algorytmizacja dotacji podstawowej powoduje, że Uczelnia w swoich prognozach zawsze będzie zależna od działań prowadzonych przez inne jednostki naszego sektora. Celem strategicznym jest częściowe uniezależnienie się od dotacji z MKiDN. Zróżnicowanie źródeł przychodu miałyby również na celu wypracowanie dodatniego wyniku w rachunku zysków i strat za rok bilansowy – pożądaną wartością zysku byłoby 750 000–1 000 000 zł z uregulowanym przeznaczeniem (podział zysku zapisany w zarządzeniu).
- Wskaźniki – odsetek środków finansowych przeznaczonych na działalność Uczelni w stosunku do dotacji z MKiDN. Docelową strukturą przychodów byłaby proporcja wynosząca min. 15 % / 85 %.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – finansowe sprawozdanie roczne.
- Przykładowe działania – budżetowanie poszczególnych jednostek Uczelni, ustalenie jasnych zasad korzystania z mienia Uczelni, intensyfikacja sprzedaży usług kreowanych przez pracowników Uczelni, zwiększenie sprzedaży usług edukacyjnych, pozyskanie sponsora strategicznego, optymalizacja kosztów, która pozwoli kreować dalsze przychody, działania optymalizujące algorytm.

## D2. Modernizacja infrastruktury

- Opis – możliwość unowocześniania i rozbudowy infrastruktury (tu rozumianej jako: baza lokalowa, instrumentarium, *software* i *hardware*) stanowi od zawsze problem Uczelni, szczególnie, że zły stan infrastruktury powoduje, iż modernizacja infrastruktury przybiera wymiar działań doraźnych a nie systematycznego planowania i rozbudowy.
- Wskaźniki – wielkość środków przeznaczonych rocznie na rozbudowę infrastruktury.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – sprawozdania uczelniane + faktury.

## D3. Identyfikacja Uczelni w otoczeniu

- Opis – Uczelnia to blisko 50 lat tradycji, dwustu nauczycieli akademickich, niespełna sześćset studentów i słuchaczy, ponad pięćdziesiąt osób pracujących dbających o formalną stronę funkcjonowania Uczelni, kilka tysięcy absolwentów, niezliczone sukcesy studentów, tysiące koncertów i spektakli, majątek wart kilkadziesiąt milionów złotych, czy wreszcie zbiór wartości, którym staramy się hołdować. Aby Uczelnia stała się rozpoznawalną marką należy stworzyć spójny obraz Akademii oraz dbać, aby przekaz, który będzie płynąć z Uczelni kształtował wizerunek nowoczesnej, aktywnej organizacji.
- Wskaźniki – aktywność na forach, stronach www, w mediach społecznościowych i tradycyjnych, opracowane zasady promowania zdarzeń na terenie Uczelni, czy wydarzeń realizowanych z udziałem pracowników Uczelni.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – analiza mediów pod kątem informacji o Uczelni, ankiety rozpoznawalności marki, dokumenty wewnętrzne.

## D4. Zarządzanie procesowe w administracji Uczelni

- Opis – odejście od struktury na rzecz procesu jest rozwiązaniem rekomendowanym przez MNiSW dla wprowadzania Ustawy 2.0 w uczelniach. Podejście procesowe jest również bardziej efektywne (pod względem kosztowym jak również czasowym). Dodatkowym autem, oprócz uporządkowania procedur, jest możliwość ich zautomatyzowania, co poprawi jakość obsługi, zwiększy satysfakcję interesariuszy i stworzy nowoczesny wizerunek Akademii.
- Wskaźniki – liczba uporządkowanych procedur (procesów), liczba zautomatyzowanych procedur, czas realizacji sprawy, spadek liczby papierowych procedur.
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – analiza dokumentów wewnętrznych Uczelni - statut, regulamin organizacyjny, schemat działania systemu obiegu dokumentów.

## D5. Uczelnia–Regionalnym Centrum Przemysłów Kreatywnych

- Opis – Akademia jest jedyną w Regionie uczelnią artystyczną, dzięki czemu jest jedynym ośrodkiem, który może samodzielnie dostarczać produkty i usługi, szkolić kadry oraz udostępniać infrastrukturę dla przemysłów kreatywnych. Cel D5 ma za zadanie wykorzystać ten potencjał jako efekt mnożnikowy dla rozwoju Uczelni. Dodatkowo, sektor przemysłów kreatywnych stanowi priorytet wielu programów dotacyjnych, co może pomóc w uzyskaniu zadowalających rezultatów przy mniejszym zaangażowaniu finansowym.
- Wskaźniki – liczba projektów sektora przemysłów kreatywnych realizowanych w Uczelni, w tym międzynarodowych, liczba uczestników sieci (klastra przemysłów kreatywnych).
- Sposób pomiaru wartości wskaźnika – analiza sprawozdań z projektów, wyników ankietyzacji jednostki, statystyki klastra.

