

**STRATEGIA UNIwersYTETU MUZYCZNEGO FRYDERYKA CHOPINA**  
**na lata 2026–2046 (projekt)**

Szanowni Państwo,

mam ogromny zaszczyt przedstawić Państwu **Strategię Rozwoju Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Chopina na lata 2026–2046** wypracowaną wspólnie z moimi najbliższymi współpracownikami i społecznością akademicką.

Jestem głęboko przekonany, że dokument ten wskazuje kierunki optymalnego rozwoju naszej Uczelni w nadchodzących dwóch dziesięcioleciach. Założenia strategii będziemy realizowali wspólnie – z twórczą pasją i pełnym zaangażowaniem.

Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina (UMFC) to największa i najlepsza uczelnia muzyczna w Polsce, a zarazem jedna z najbardziej cenionych w Europie. Jesteśmy instytucją kultury o ponad dwustuletniej historii, ogromnym potencjale artystycznym, znaczących osiągnięciach współczesnych i ambitnych planach na przyszłość.

Od 1810 roku kształtujemy postawy kulturowe nie tylko w Polsce, lecz także w wielu krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Wśród naszych absolwentów znajdują się najwybitniejsze postaci świata kultury: od Chopina, przez Čiurlionisa i Paderewskiego, po Landowską, Bacewicz, Lutosławskiego, Olejniczaka, Kwietnia i Orlińskiego.

Jesteśmy dumni z naszej historii, dziedzictwa, tradycji akademickiej oraz pokoleń wybitnych absolwentów i artystów, którzy pracowali na rzecz Uczelni. Jako jedyny uniwersytet muzyczny w Polsce troszczymy się o to, co w sztuce najcenniejsze i niepowtarzalne.

Nowa strategia jest wizją, której realizacja stworzy warunki do rozwoju **twórczości artystycznej oraz działalności dydaktycznej i badawczej** na miarę wyzwań XXI wieku. Chcemy kształtować UMFC przyszłości jako wspólnotę opartą na dwóch filarach: wolności twórczości artystycznej, badań naukowych i ekspresji osobistej oraz odpowiedzialności wyrażanej troską o dobro wspólne, odwagą w obronie prawdy, otwartością na innych i poszanowaniem różnorodności.

Pozycja lidera wśród krajowych ośrodków wyższego szkolnictwa muzycznego zobowiązuje nas do stałego wzmocnienia roli UMFC jako centrum twórczości artystycznej, a także do promowania wartości obywatelskich. Pragniemy realizować te cele we współpracy z otoczeniem społeczno-kulturalnym, podkreślając silne więzi łączące nas z miastem stołecznym Warszawą, Mazowszem i całym krajem.

Do najważniejszych zadań strategii należą: rozwój twórczości artystycznej, doskonalenie dydaktyki i badań naukowych oraz **radykalna poprawa infrastruktury uczelni, w tym budowa nowego gmachu przy ulicy Dobrej**. Chcemy, aby UMFC zyskał warunki infrastrukturalne na miarę twórczości artystycznej, która jest w nim uprawiana oraz na miarę jakości kompetencji jego pedagogów, wiodących polskich dydaktyków, i pracowników administracji.

Strategia kładzie nacisk na promocję młodych talentów – zarówno w kraju, jak i poza jego granicami – oraz na rozwój metod kształcenia. Naszym celem jest aktywne upowszechnianie kultury muzycznej w Polsce i Europie, a także przyciąganie zdolnej młodzieży spoza granic naszego kraju. Chcemy rozwijać umiędzynarodowienie UMFC, promując polską kulturę muzyczną na świecie we współpracy z najlepszymi uczelniami artystycznymi.

U podstaw strategii UMFC leży przekonanie, że ze wszystkich krajowych uczelni muzycznych nasz Uniwersytet ma największy potencjał, aby **wyznaczać nowe trendy**, a nie jedynie za nimi podążać. Strategia definiuje szczególną rolę UMFC dla polityki kulturalnej i naukowej Rzeczypospolitej Polskiej w obliczu globalnych wyzwań dotyczących kultury i sztuki.

Realizacja tych ambitnych celów będzie możliwa dzięki wspólnemu wysiłkowi całej społeczności akademickiej: utalentowanej młodzieży, kompetentnej i rozpoznawalnej w świecie kadry dydaktycznej oraz sprawnemu zarządzaniu administracyjnemu.

Jestem przekonany, że dalszy rozwój twórczości artystycznej i dydaktyki umocni pozycję UMFC wśród najlepszych uczelni muzycznych w Europie. W tym miejscu pragnę serdecznie podziękować moim współpracownikom za zaangażowanie w tworzenie strategii. Zapraszam całą społeczność UMFC do wspólnego podążania za tą ambitną wizją w codziennej pracy na rzecz naszej wspólnoty.

Rektor UMFC

prof. dr hab. Tomasz Strahl

## Wstęp

Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina to wspólnota uczących się i nauczających, zjednoczona wokół sztuk muzycznych. To wspólnota poszukująca prawdy w sztuce oraz – za jej pośrednictwem – zgłębiająca wiedzę, a także rozwijająca świadomość społeczną i pielęgnująca tożsamość kulturową, która przez ponad dwieście lat historii Uczelni oddziaływała na Zachód i Wschód, Południe i Północ, współtworząc unikatowe dziedzictwo nie tylko Polski, lecz także narodów i społeczeństw regionu Europy Środkowej i Wschodniej.

Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina jest jedną z niewielu instytucji publicznych w kraju, która mimo burzliwej i skomplikowanej historii może poszczycić się ciągłością i trwałością funkcjonowania. Jest w związku z tym realnym spadkobiercą efektów działalności edukacyjnej i artystyczno-naukowej, funkcjonowania procesów dydaktycznych i organizacyjnych Szkoły Dramatycznej, Szkoły Głównej Muzyki, Instytutu Muzycznego, Konserwatorium i Akademii Muzycznej, a także – co z tej tradycji ściśle wynika – innowacyjną instytucją wyciągającą wnioski z historii, realizującą aspiracje artystyczne, dydaktyczne i badawcze zgodnie z ideą swojej misji i budowanego na przestrzeni trzech stuleci prestiżu międzynarodowego.

Motto Uczelni: „Pedagodzy jak **Elsner**, absolwenci jak **Chopin**” nie jest ani oderwaną od realiów górnolotną refleksją, ani wyrażonym sentencjonalnie dążeniem. Jest to **rzeczywistość Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Chopina**.

W wyniku realizacji odważnych założeń edukacyjnych i w oparciu o fundamentalną wolność artystyczną przed dwustu laty wykształcono w Warszawie geniusza, którego dziełami nieustannie zachwyca się świat. Pierwsze lata działalności warszawskiej uczelni muzycznej dzięki doniosłym efektom dydaktyki rozbudziły ambicje artystyczne i dały solidne podwaliny pod utrzymanie i rozwój dalszej działalności. Mimo trudności wynikających z zamknięcia szkoły po Powstaniu Listopadowym oraz mimo wielu przeszkód w funkcjonowaniu polskiego szkolnictwa i rozwoju kultury na ziemiach polskich w tamtym okresie ambicje te nie wygasły. Wprost przeciwnie, były kultywowane w różnej formie przez wspólnotę warszawskiej uczelni muzycznej pozbawionej okresowo instytucji, ale nigdy nie pozbawionej tożsamości. Zarówno pedagodzy, jak i studenci zdawali sobie sprawę z bezprecedensowych sukcesów, które znaczyły historię Uczelni u jej początków. Mimo że jeszcze w 1863 roku *Jętkły głuche kamienie --/ Ideał sięgnął bruku*, jak pisał Norwid, ideał ów był i jest nie tylko drogowskazem, ale właściwie nieustannym

punktem wyjścia do dalszego rozwoju Uniwersytetu. Nie chodzi bowiem o to, by oglądać się w przeszłość, ale by czerpać z jej doświadczeń, wyciągać wnioski i pewnie kroczyć w przyszłość.

Ambicją Uczelni jest troska o zapewnienie warunków rozwoju oraz ich stałą ewolucję dla całej wspólnoty, którą tworzy wielu wybitnych artystów-nauczycieli akademickich, studenci i doktoranci wyłaniani w toku bardzo restrykcyjnych egzaminów wstępnych oraz kompetentni pracownicy administracji, gwarantujący funkcjonowanie instytucji. Władze Uczelni zdają sobie sprawę, że współczesność wymaga rozwiązań systemowych. Tyleż nadających jasne ramy funkcjonowania, co zapewniających wolność i swobodę sztuki, nauki i ekspresji: artystycznej i osobistej.

**Strategiczny cel UMFC** zapisany jest wielopoziomowo w obietnicy zawartej w jej dewizie. Można go podzielić na **cztery filary**:

1. UMFC jako fundament kulturowy polskiego społeczeństwa;
2. UMFC jako polska uczelnia muzyczna o zasięgu międzynarodowym;
3. UMFC jako dostępna, wspierająca, odpowiedzialna społecznie różnorodna wspólnota akademicka;
4. UMFC jako wiodąca uczelnia muzyczna w Polsce.

## 1. UMFC jako fundament kulturowy polskiego społeczeństwa

Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina jako publiczna wyższa szkoła artystyczna działa w ramach systemu nauki polskiej i systemu edukacji narodowej. Wynikają z tego nie tylko obowiązki i aspiracje zewnętrzne, lecz także, a może przede wszystkim, wewnętrzne.

Uniwersytet oferował i oferuje bogactwo wydarzeń artystycznych, działań naukowo-artystycznych, wydawniczych i popularyzatorskich. Sam sezon koncertowy UMFC czyni z Uczelni pełnoprawną instytucję kultury, swoistą **filharmonię akademicką**.

Ambicją UMFC jest zapewnianie polskiej wspólnoty narodowej stałego napływu znakomicie wykształconych kompozytorów i teoretyków muzyki, dyrygentów, instrumentalistów, wokalistów i tancerzy, specjalistów w zakresie edukacji muzycznej, reżyserów dźwięku, muzyków kościelnych. Zgodnie z aspiracjami i potrzebami Uczelni.

Strategiczne cele rozpoznane w ramach drugiego filaru, to współtworzenie bogatej, dostępnej społecznie oferty artystycznej oraz rozwój dydaktyki odpowiadający aktywnie na zapotrzebowanie rynku pracy w sektorze kultury, służący potrzebom polskiego społeczeństwa i kształtujący je.

Uczelnia jako część większego **ekosystemu polskiego szkolnictwa wyższego i nauki** oraz **polskiego życia kulturalnego** rozumie różnorodne wyzwania wynikające z konieczności przełożenia wiedzy i umiejętności absolwenta na skuteczne znalezienie pracy w zawodzie. **Dzięki podejmowaniu strategicznych umów współpracy i partnerstwa z najważniejszymi instytucjami kultury – potencjalnymi pracodawcami absolwentów UMFC – może na bieżąco rozpoznawać potrzeby rynku i na nie reagować.** Czyni to nieustannie. Podnosi bowiem jakość kształcenia oraz poddaje ustawicznej ewaluacji (wewnętrznej i zewnętrznej) zarówno programy studiów, jak i sposoby prowadzenia dydaktyki. UMFC dba o **rozwój kolejnych umów współpracy i partnerstwa w kraju, również w celu przeciwdziałania odpływowi talentów** za granicę. W obliczu niżu demograficznego **jest to konieczność o strategicznym znaczeniu** nie tylko dla Uczelni, ale i dla jej otoczenia społeczno-gospodarczego, a w szerszej perspektywie również dla rozwoju i pozycji międzynarodowej Rzeczypospolitej Polskiej.

## Strategia w obszarze kulturotwórczym dla polskiego społeczeństwa

| Cel strategiczny                                                       | Kluczowe działania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Wskaźniki realizacji                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zapewnianie szerokiej, dostępnej społecznie oferty artystycznej        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwijanie sezonu koncertowego UMFC stanowiącego bogatą ofertę artystyczną dla publiczności zewnętrznej (Warszawiacy, Białostoczanie, turyści) i wewnętrznej (studenci, pedagodzy, pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi) jako fundamentu kształcenia i praktyki artystycznej studentów i doktorantów oraz kultywowania pamięci o wybitnych postaciach związanych z UMFC</li> <li>Dalszy rozwój oferty koncertowej</li> <li>Działania popularyzatorskie i edukacyjne kierowane do różnych grup społecznych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba wydarzeń rocznie</li> <li>Frekwencja i zasięgi publiczności</li> <li>Liczba projektów edukacyjnych i popularyzatorskich</li> </ul> |
| Utrzymanie wysokiej jakości kształcenia artystycznego i pedagogicznego | <ul style="list-style-type: none"> <li>Regularna wewnętrzna i zewnętrzna ewaluacja programów (działalność Komisji Jakości Kształcenia, Wydziałowych Zespołów ds. Jakości Kształcenia),</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba zmodyfikowanych programów</li> <li>Wyniki ewaluacji jakości kształcenia</li> <li>Ankiety oceny kadry</li> </ul>                    |

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    | <p>dalsza praca nad spełnianiem wymogów i wdrażaniem zaleceń pokontrolnych Polskiej Komisji Akredytacyjnej</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustawiczna aktualizacja programów pod kątem potrzeb świata kultury i rynku pracy</li> <li>• Nadzór nad dydaktyką w dialogu z kadrami</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Przygotowanie absolwentów do skutecznego wejścia na rynek pracy w sektorze kultury | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalszy rozwój praktyk zawodowych, szkoleń, form mentoringu</li> <li>• Dalsza rozbudowa współpracy z instytucjami kultury jako potencjalnymi pracodawcami</li> <li>• Monitoring losów zawodowych absolwentów</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskaźnik zatrudnienia absolwentów w zawodzie</li> <li>• Liczba podpisanych porozumień o praktykach</li> <li>• Liczba godzin zajęć dotyczących kompetencji zawodowych</li> </ul>                                      |
| Rozwój strategicznych partnerstw z instytucjami kultury w Polsce                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie wspólnych projektów artystycznych i edukacyjnych</li> <li>• Udział przedstawicieli instytucji kultury w konsultacjach programów studiów</li> <li>• Organizowanie wspólnych działań artystycznych</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba aktywnych partnerstw</li> <li>• Liczba wspólnych przedsięwzięć rocznie</li> <li>• Liczba studentów biorących udział w wydarzeniach organizowanych/współorganizowanych przez instytucje partnerskie</li> </ul> |



|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                        | <p>i edukacyjnych z instytucjami kultury – potencjalnymi pracodawcami</p> <p>i partnerami działalności absolwentów UMFC</p>                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Wzmacnianie roli UMFC jako instytucji kształtującej potrzeby i wrażliwość polskiej publiczności</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój działalności popularyzatorskiej w ramach działalności naukowo-artystycznej</li> <li>• Rozwój działalności wydawniczej, także w formie cyfrowej (e-booki, e-nuty)</li> <li>• Współpraca ze szkołami, samorządami, mediami</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba publikacji przeznaczonych dla odbiorcy bez specjalistycznego wykształcenia muzycznego</li> <li>• Liczba projektów promujących kulturę polską</li> <li>• Liczba partnerstw edukacyjnych</li> <li>• Wyniki sprzedaży publikacji UMFC</li> </ul> |
| <p>Przeciwdziałanie odpływowi talentów i wzmacnianie atrakcyjności kariery w Polsce</p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój własnej oferty stypendialnej i programów wsparcia</li> <li>• Współpraca z miastami i regionami w zakresie współpracy artystycznej i zwiększania widoczności studentów i absolwentów UMFC dla potencjalnych pracodawców</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba beneficjentów programów wsparcia</li> <li>• Wskaźnik liczby absolwentów pozostających w kraju</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <p>Uczelnia jako aktywny element polskiego ekosystemu szkolnictwa wyższego i</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starania o uczestnictwo w narodowych programach badawczych, artystycznych i kulturalnych zgodnych ze specyfi-</li> </ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba projektów w ramach programów narodowych (Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ministra Nauki, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Narodowej Agencji Wymia-</li> </ul>                                                                   |

|         |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                       |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| kultury | ką Uczelni <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w debacie publicznej o kulturze i edukacji</li> <li>• Współpraca międzyuczelniana i międzyinstytucjonalna</li> </ul> | ny Akademickiej) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba partnerstw i inicjatyw międzyuczelnianych</li> </ul> |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. UMFC jako polska uczelnia muzyczna o zasięgu międzynarodowym

Józef Elsner był wybitnym przedstawicielem polskiej kultury, jednym z jej kreatorów w XIX wieku. Będąc etnicznym Niemcem, mówiącym do końca życia z silnym akcentem, z przekonaniem splótł swoje życie i twórczość z polską kulturą. Z kolei ojciec Fryderyka Chopina, Mikołaj – francuski imigrant, czuł się członkiem polskiej wspólnoty narodowej i w taki sposób ukształtował tożsamość swojego syna. Na przestrzeni wieków warszawska uczelnia muzyczna przyciągała zdolną młodzież pochodzącą z wielu zakątków nie tylko dawnej Rzeczypospolitej Obojga Narodów, ale i z Europy, i świata w ogóle. Część z nich stała się wiodącymi postaciami swoich społeczności i narodów.

Jak Litwin **Mikalojus Konstantinas Čiurlionis**, kompozytor, malarz i pianista, mający w swoim kraju status wieszcz, absolwent naszej Uczelni w klasie kompozycji Zygmunta Noskowskiego, ucznia Moniuszki.

Jak Chińczyk **Fou Ts’Ong**, absolwent klasy fortepianu **Zbigniewa Drzewieckiego**, pierwszy w historii pianista z Państwa Środka, który zyskał międzynarodowe uznanie, laureat III nagrody V Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina w Warszawie w 1955 roku.

Jak Japończycy **Takashi Yamamoto** czy **Kyōhei Sorita**, absolwenci klasy fortepianu **Piotra Palecznego**, laureaci czołowych nagród kolejnych edycji Konkursu Chopinowskiego (2005, 2021).

Strategicznym dążeniem UMFC jest dalszy rozwój Uczelni jako centrum najwyższej jakości dydaktyki i działalności artystycznej, przyciągającego najzdolniejszych muzyków z całego świata, konkurencyjnego dla najważniejszych światowych ośrodków wyższego szkolnictwa muzycznego. W obliczu niżu demograficznego napływ wybitnych zagranicznych kandydatów na studia może w przyszłości okazać się istotnym elementem stabilizującym funkcjonowanie Uczelni. W tym celu zostają wprowadzone studia w języku angielskim, których rozwój jest planowany w kolejnych latach. Ważne jest przy tym, by **zagraniczni członkowie** wspólnoty UMFC wynieśli ze studiów w Warszawie nie tylko wiedzę i umiejętności, lecz także poczucie misji kulturalnej zgodnej z ideałami UMFC oraz **stali się zarówno ambasadorami sztuki najwyższej klasy, jak i krzewicielami polskiej kultury i wrażliwości.**

W tym celu UMFC planuje w dalszym ciągu ustawicznie dbać o jak najlepszą integrację społeczną i kulturową studentów-cudzoziemców ze wspólnotą Uczelni i polskim społeczeństwem, **indywidualizując proces integracji studentów zagranicznych i budując system zachęt do aktywnego udziału w życiu Uczelni i dialogu międzykulturowym.**

Szczególną rolę, na styku celów wyrażonych w tym i kolejnym filarze, ma do spełnienia Wydział Instrumentalno-Pedagogiczny, Edukacji Muzycznej i Wokalistyki w Białymstoku – **najdalej na wschód wysunięta jednostka wyższego szkolnictwa muzycznego całej Unii Europejskiej.** W obecnej sytuacji geopolitycznej dbałość o **białostocką filię UMFC** i jej rozwój nabiera szczególnego charakteru o znaczeniu strategicznym wykraczającym poza obszar dydaktyki, nauki i kultury. **Dążeniem strategicznym Uczelni jest** więc czynienie wysiłków w celu rozwijania kadry akademickiej Filii UMFC w Białymstoku, modernizacja jej infrastruktury i niezmienna otwartość na kandydatów z obszaru kulturowego oddziaływania dawnej wspólnoty wielonarodowościowej zgromadzonej niegdyś pod flagą I Rzeczypospolitej.

#### **Strategia w obszarze działalności międzynarodowej**

| Cel strategiczny                   | Kluczowe działania                                        | Wskaźniki realizacji             |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Rozwój studiów w języku angielskim | Wprowadzanie studiów po angielsku na kolejnych kierunkach | Liczba programów anglojęzycznych |

| Cel strategiczny                                                                                                 | Kluczowe działania                                                                                                                                                                      | Wskaźniki realizacji                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                                                                  | Stworzenie i/lub dopracowanie materiałów informacyjnych, promocyjnych i dydaktycznych w języku angielskim                                                                               | Liczba studentów zagranicznych          |
|                                                                                                                  | Stworzenie systemu obsługi studentów zagranicznych                                                                                                                                      | Stopień satysfakcji studentów (ankiety) |
| Zwiększenie międzynarodowej rekrutacji przy utrzymaniu wysokiego poziomu i stopnia trudności egzaminów wstępnych | Kampania promocyjna w wybranych krajach Europy i Azji ze szczególnym uwzględnieniem krajów regionu Europy Środkowej i Wschodniej                                                        | Liczba aplikacji zagranicznych          |
|                                                                                                                  | Poszerzanie udziału UMFC w konferencjach, targach i innych wydarzeniach międzynarodowych poświęconych szkolnictwu wyższemu                                                              | Liczba krajów pochodzenia kandydatów    |
| Integracja studentów zagranicznych                                                                               | Mentoring kulturowy (dobieranie w pary studentów: polskiego i zagranicznego w celu indywidualizacji procesu integracji cudzoziemców i zaangażowania w ten proces członków społeczności) | Frekwencja podczas wydarzeń             |
|                                                                                                                  | Organizacja i rozwój wydarzeń integracyjnych i międzykulturowych                                                                                                                        | Oceny w ankietach integracyjnych        |

| Cel strategiczny                                         | Kluczowe działania                                                                                                                                                                                                                                       | Wskaźniki realizacji                                                                           |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kształtowanie roli studentów jako ambasadorów UMFC       | Dalszy wzrost udziału studentów w międzynarodowych projektach artystycznych i naukowych                                                                                                                                                                  | Liczba wydarzeń z udziałem studentów                                                           |
|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                          | Liczba uczestników                                                                             |
|                                                          | Dalszy rozwój programu „Reach the Stars”                                                                                                                                                                                                                 | Liczba wydarzeń                                                                                |
|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                          | Liczba uczestników                                                                             |
| Rozwój projektów artystycznych o zasięgu międzynarodowym | Organizacja i współorganizacja festiwalu i koncertów we współpracy z partnerami polskimi i zagranicznymi: uczelniami, instytucjami kultury, stowarzyszeniami                                                                                             | Liczba powstałych w związku z tym publikacji, w tym także internetowych, fonograficznych i in. |
| Wzrost mobilności studentów i kadry                      | Poszerzenie sieci umów partnerskich                                                                                                                                                                                                                      | Liczba wyjazdów i przyjazdów                                                                   |
|                                                          | Intensywny rozwój współpracy z instytucjami, uczelniami, organizacjami i zrzeszeniami uczelni z państw Unii Europejskiej i Azji ze szczególnym uwzględnieniem krajów z regionu Europy Środkowo-Wschodniej (w tym także państw niebędących członkami UE). |                                                                                                |
|                                                          | Rozwój wsparcia w wyjazdach dydaktycznych i artystycznych                                                                                                                                                                                                | Liczba aktywnych partnerstw                                                                    |

| Cel strategiczny                                       | Kluczowe działania                                                                                    | Wskaźniki realizacji                                                                 |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Wzmocnienie potencjału artystycznego i naukowego kadry | Utrzymanie budżetu na działalność naukową na stałym lub rosnącym poziomie                             | Liczba projektów naukowych                                                           |
|                                                        | Rozwój projektów naukowych o szerszym horyzoncie artystycznym                                         | Zasięg projektów                                                                     |
|                                                        | Popularyzacja dorobku i marki UMFC w działaniach naukowych                                            |                                                                                      |
|                                                        | Intensywne umiędzynarodowienie działań naukowych finansowanych lub współfinansowanych ze środków UMFC | Liczba uczestników projektów (czynnych: artystów, prelegentów i biernych: słuchaczy) |
| Modernizacja infrastruktury                            | Dalsza modernizacja gmachu UMFC: sal, instrumentarium i studia nagrań                                 | Wartość inwestycji                                                                   |
|                                                        | Rozwój zaplecza technologicznego                                                                      | Liczba zmodernizowanych przestrzeni                                                  |
|                                                        | Zakupy inwestycyjne                                                                                   |                                                                                      |
| Białystok jako ośrodek współpracy z krajami regionu    | Program promocji rekrutacji dla kandydatów z Litwy, Łotwy, Estonii, Ukrainy i Białorusi               | Liczba studentów z regionu                                                           |
|                                                        |                                                                                                       | Liczba uczestników wydarzeń                                                          |
|                                                        | Rozwój wydarzeń dotyczących dziedzictwa kulturowego                                                   | Liczba projektów naukowych i artystycznych dotyczących                               |

| Cel strategiczny                                           | Kluczowe działania                                                                | Wskaźniki realizacji                                                               |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | wego I Rzeczypospolitej i dialogu między narodami regionu                         | czących międzynarodowej współpracy regionalnej                                     |
| Profesjonalizacja internetowej komunikacji międzynarodowej | W pełni anglojęzyczny, bardziej intuicyjny i interaktywny portal internetowy UMFC | Statystyki odwiedzin portalu                                                       |
|                                                            | Kampanie wideo o studentach zagranicznych                                         |                                                                                    |
|                                                            | Rozwój mediów społecznościowych UMFC w języku angielskim                          | Zasięgi w mediach                                                                  |
|                                                            | Profesjonalne materiały rekrutacyjne                                              | Liczba aplikacji zagranicznych (jako kontekst skuteczności działań w tym obszarze) |
| Promocja absolwentów jako ambasadorów kultury polskiej     | Dalszy rozwój monitoringu losów zawodowych absolwentów zagranicznych              | Liczba wydarzeń z udziałem absolwentów UMFC                                        |
|                                                            |                                                                                   | Liczba publikacji o absolwentach                                                   |
|                                                            |                                                                                   | Prowadzenie statystyk wzmiankowania UMFC i jego absolwentów w Internecie           |
|                                                            |                                                                                   | Liczba partnerstw zagranicznych                                                    |

### **3. UMFC jako dostępna, wspierająca, odpowiedzialna społecznie różnorodna wspólnota akademicka**

Uczelnia, powstała z odważnego, nowatorskiego jak na swoje czasy zamysłu i refleksji nad potrzebami społeczeństwa i jednostek rozumie, że dziś, w szybko zmieniającym się świecie, bardziej niż kiedykolwiek ważne jest wsparcie szeroko udzielane członkom jej społeczności.

Celem strategicznym wynikającym z trzeciego filaru jest więc dalszy rozwój UMFC jako uczelni przyjaznej, dostępnej, wychodzącej naprzeciw potrzebom swoich studentów, pedagogów i pracowników administracji. Elementem tego celu jest organizacja Biura Wsparcia, które jest pierwszym ogniwem budowy spójnego systemu wewnątrzuczelnianego mającego ułatwić rozwój każdego członka wspólnoty akademickiej, niezależnie od pełnionej przez niego roli na jej rzecz.

UMFC rozpoznaje, że dla prawidłowego funkcjonowania jednostek w ramach każdego systemu, w tym akademickiego, kluczowa jest przejrzystość oraz (szczególnie dziś) skuteczność i niezwłoczne wdrażanie procesów. W tym celu kontynuowane są wysiłki związane z informatyzacją, udrożnieniem i przyspieszeniem podejmowania decyzji, poprzez bardziej aktywne i spójne wykorzystanie dostępnych w Uczelni narzędzi cyfrowych oraz stopniową eliminację zbędnej biurokracji.

Toteż drugim celem płynącym z trzeciego filaru jest optymalizacja procesów decyzyjnych i administracyjnych, rozumiana w dużej mierze w aspekcie **informatycznymi i technologicznymi**, która pozwoli przyspieszać i ułatwiać wiele czynności administracyjnych. Postępująca **informatyzacja** jest już realizowana.

Strategicznym celem na najbliższe lata jest więc wsparcie dwuaspektowe: z jednej strony rozwój narzędzi cyfrowych usprawniających obsługę administracyjną całej wspólnoty uniwersyteckiej, z drugiej zaś **rozwój narzędzi wsparcia osobistego i zawodowego** przyczyniających się do dobrostanu psychicznego studentów, doktorantów, pedagogów i pracowników administracji UMFC.

#### **Strategia w obszarze wsparcia wspólnoty UMFC**



| Cel operacyjny                                          | Kluczowe działania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Wskaźniki realizacji                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Budowa przyjaznego, dostępnego środowiska akademickiego | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja i rozwój Biura Wsparcia UMFC</li> <li>• Rozwój usług doradztwa zawodowego, psychologicznego, mentoringu</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba zgłaszających się osób</li> <li>• Liczba zrealizowanych konsultacji</li> <li>• Poziom satysfakcji użytkowników (ankiety)</li> </ul>                                    |
| Dostępność UMFC dla osób o zróżnicowanych potrzebach    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania na rzecz dostępności architektonicznej i cyfrowej</li> <li>• Wsparcie dla studentów i pracowników ze szczególnymi potrzebami</li> <li>• Rozwój polityki równościowej</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba wdrożonych udogodnień</li> <li>• Liczba osób korzystających ze wsparcia dostępności</li> <li>• Poziom satysfakcji osób korzystających ze wsparcia (ankiety)</li> </ul> |
| Informatyzacja i optymalizacja procesów decyzyjnych     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szersze wykorzystanie ekosystemu cyfrowego Uczelni (MS Office, USOS) do zarządzania i załatwiania spraw online – wszędzie tam, gdzie to możliwe</li> <li>• Stopniowa digitalizacja dokumentów i procesów administracyjnych (tam, gdzie to możliwe)</li> <li>• Możliwe uproszczenie i skrócenie ścieżek decyzyjnych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba zdigitalizowanych procesów</li> <li>• Czas obsługi kluczowych spraw</li> <li>• Poziom wykorzystania narzędzi cyfrowych</li> </ul>                                      |
| Ułatwienie studentom, doktorantom i pracownikom         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalsze usprawnienia w USOS i narzędziach powiązanych</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba wdrożonych funkcjonalności</li> </ul>                                                                                                                                  |

|                                                                                  |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| funkcjonowania dzięki nowym technologiom                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój e-teczek pracowniczych i studenckich</li> <li>• Wdrażanie elektronicznych obiegu dokumentów</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopień wykorzystania e-dokumentów</li> <li>• Redukcja liczby papierowych procedur</li> </ul>                                                 |
| Wzmocnienie kompetencji administracji dzięki szkoleniom i optymalizacji procesów | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenia z obsługi systemów</li> <li>• Ustawiczny przegląd i aktualizacja procedur administracyjnych</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba szkoleń i uczestników</li> <li>• Ocena kompetencji administracji</li> <li>• Liczba usprawnionych lub uproszczonych procedur</li> </ul> |
| UMFC jako miejsce bezpieczne                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedury szybkiej reakcji na sytuacje kryzysowe</li> <li>• Szkolenia i ćwiczenia z zakresu bezpieczeństwa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba szkoleń/ćwiczeń</li> <li>• Liczba przeszkolonych członków wspólnoty</li> <li>• Ankiety dotyczące poczucia bezpieczeństwa</li> </ul>    |

#### 4. UMFC liderem uczelni muzycznych w Polsce

Tak sformułowany filar może być rozumiany zarówno jako prawda arytmetyczna – wyrażona największą liczbą studentów i pracowników, jak i jako prawda naukowo-artystyczna – kategoria A+ w ewaluacji za lata 2017–2021. Rozwój Uczelni, skuteczne przeciwstawianie się niżowi demograficznemu i realizacja wszystkich poprzednich filarów może być bardzo utrudniona bez **rozbudowy infrastruktury UMFC**.

Budynek przy ul. Okólnik 2 w Warszawie, początkowo projektowany jako znacznie większy, u progu czwartej dekady XXI wieku jest **dalece niewystarczający**, a jego uwarunkowania wynikające z okresu, w którym powstał, statutu zabytku oraz liczby dostępnych metrów kwadratowych, władze Uczelni diagnozują jako **problem do rozwiązania o krytycznym znaczeniu dla rozwoju UMFC**, który będzie miał fundamentalne znaczenie dla jej przyszłości w kolejnych dekadach.

Celem strategicznym Uczelni jest więc nieustanne pozyskiwanie funduszy, budowanie ponadpartyjnej i ponadpolitycznej koalicji wokół rozbudowy siedziby, bądź możliwie szybkie uzyskanie nowych nieruchomości na potrzeby działalności dydaktycznej, artystycznej i naukowej.

Słusznie oczekuje się od Uczelni ustawicznego podnoszenia jakości kształcenia, zapewniania najlepszych absolwentów zdolnych do utrzymania się na trudnym rynku pracy w sektorze kultury oraz najwyższej klasy działalności artystycznej i naukowej. Siedziba Uczelni doszła do granic możliwości infrastrukturalnych przystosowań. Konieczna jest zatem budowa nowego budynku UMFC i/lub pozyskanie nowej, istniejącej nieruchomości w Warszawie.

Projekt powstały w latach pięćdziesiątych XX wieku nie może spełniać potrzeb jedynej stołecznej wyższej uczelni muzycznej i jedynego uniwersytetu muzycznego w Polsce. UMFC był i jest jednym z najsilniejszych atutów tożsamości kulturowej państwa polskiego. Daleko idąca rozbudowa możliwości infrastrukturalnych Uczelni w Warszawie jest więc postrzegana przez władze i społeczność UMFC jako **działanie o strategicznym znaczeniu dla celów polityki naukowej i kulturalnej prowadzonej przez Rzeczpospolitą Polską**.

W historii polskiej państwowości warszawska Uczelnia została rozpoznana jako jednostka o znaczeniu strategicznym dla kultury narodowej. Dlatego dekret z dnia 7 lutego 1919 roku w „przedmiocie zmiany Ustawy Instytutu Muzycznego Warszawskiego” (z roku 1889) podpisali

najwyżsi urzędnicy II Rzeczypospolitej: Naczelnik Państwa Józef Piłsudski, Prezydent Ministrów Ignacy Jan Paderewski oraz Minister Sztuki i Kultury Zenon Przesmycki-Miriam. Jednym z rzeczników upaństwowienia dzisiejszego UMFC był Ignacy Jan Paderewski, ówczesny Prezydent Ministrów. Jako wirtuoz fortepianu i kompozytor światowej sławy dostrzegał, że siła miękkiego oddziaływania polskiego państwa w znacznym stopniu zależy od dbałości o kulturę i kształcenie artystyczne.

**Ignacy Jan Paderewski** należy do grona absolwentów warszawskiej uczelni muzycznej, a studia, które w niej odbył, stanowiły jego **jedyną formalną edukację**.

W nawiązaniu do jego postaci i rozpoznając potrzeby, możliwości i zagrożenia współczesnego świata, strategicznym celem Uczelni – ściśle skorelowanym ze wszystkimi wskazanymi wcześniej – jest kształtowanie absolwentów charakteryzujących się **świadomością społeczno-kulturową i obywatelską postawą**.

Uniwersytet Muzyczny Fryderyka Chopina ma praktykę i doświadczenie w tym zakresie, czego dowodem jest nie tylko **pierwszy premier Rzeczypospolitej Polskiej**, lecz także cała rzesza absolwentów Uczelni, niezwykle zasłużonych na niwie społeczno-politycznej, na czele z **Januszem Miketą**, w latach 1926–1931 wysokim urzędnikiem Ministerstwa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego, autorem gruntownej reformy modernizacyjnej szkolnictwa wyższego, włączającej formalnie szkoły artystyczne w obieg instytucji naukowych w Polsce oraz byłymi rektorami Uczelni, państwowcami i reformatorami: **Ludwikiem Osińskim**, dyrektorem Uczelni w latach 1814–1816, później referendarzem stanu do Wydziału Spraw Wewnętrznych, Duchownych

i Oświecenia Publicznego Królestwa Kongresowego i **Eugeniuszem Morawskim**, rektorem w latach 1932–1939, który podczas czterech kadencji rektorskich zorganizował Wydział Muzykologii, klasę operową i kapelmistrzowską, **uzyskał uniwersytecki status dla dyplomów konserwatorium**, jak również zainicjował tzw. koncerty wymienne absolwentów wyższych uczelni muzycznych w różnych miastach europejskich (Berlin 1936, Sztokholm 1938).

Pozytywistyczną, patriotyczną i społeczną rolę, jaką odegrali wyżej wymienieni, uzupełnia cała plejada pierwszoplanowych dla polskiej świadomości narodowej, kulturowej i obywatelskiej postaci. Zaliczają się do niej: **Stanisław Moniuszko** – wieloletni pedagog Uczelni i jego absol-

went **Zygmunt Noskowski**; wielki kompozytor i były rektor warszawskiej uczelni muzycznej **Karol Szymanowski**; wybitny dyrygent **Grzegorz Fitelberg**; światowej sławy twórca **Witold Lutosławski**; wielcy dydaktycy: skrzypek i filozof **Tadeusz Wroński**, wiolonczelista **Kazimierz Michalik** - twórca **Międzynarodowego Konkurs Wiolonczelowego im. Witolda Lutosławskiego w Warszawie**; **Jan Ekier** - pianista, twórca Wydania Narodowego Dzieł Wszystkich Fryderyka Chopina; pianista, laureat Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina z 1970 roku, juror wielu prestiżowych konkursów pianistycznych i przewodniczący jury Konkursów Chopinowskich, **Piotr Paleczny**; wybitny pianista, laureat Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina w Warszawie w 1970 roku, juror wielu konkursów pianistycznych, **Janusz Olejniczak**; współczesne gwiazdy scen operowych - śpiewacy **Mariusz Kwiecień**, **Olga Pasiecznik (Pasichnyk)** czy **Jakub Józef Orliński** i wielu innych.

Strategicznym celem Uczelni jest możliwość kształcenia kolejnych pokoleń takich postaci. Do tego potrzebuje warunków lokalowych i rozpoczęcia budowy nowej siedziby - pierwszej od czasów rządów Władysława Gomułki.

#### Strategia w obszarze utrzymania statusu UMFC jako lidera polskich uczelni muzycznych

| Cel operacyjny                                                                                   | Kluczowe działania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Wskaźniki realizacji                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Budowa szerokiego, ponadpolitycznego poparcia społecznego i instytucjonalnego dla rozbudowy UMFC | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania informacyjne, polityczne i promocyjne dotyczące konieczności inwestycji</li> <li>• Intensyfikacja konsultacji z administracją publiczną, partnerstwa ze środowiskami kultury, nauki i biznesu</li> <li>• Włączenie opinii absolwentów-liderów w działania komunikacyjne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obecność tematu w debacie publicznej (artykuły prasowe, wzmianki w Internecie itp.)</li> <li>• Liczba wydarzeń i kampanii promocyjnych, w których obecny jest ten temat</li> </ul> |
| Przygotowanie i realizacja pro-                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przygotowanie doku-</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowany program funk-</li> </ul>                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>jektu nowego budynku UMFC na działce przy ul. Dobrej 12/14/16 lub pozyskania nieruchomości</p>                                                        | <p>mentacji, analiz urbanistycznych, konserwatorskich i środowiskowych</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie programu funkcjonalno-użytkowego</li> <li>• Rozpoczęcie procedur inwestycyjnych</li> </ul>                                | <p>cjonalno-użytkowy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gotowa dokumentacja pozwalająca na wicie pierwszej łopaty</li> <li>• Rozpoczęcie realizacji inwestycji</li> </ul>                                                                                                                                 |
| <p>Zapewnienie warunków do dalszego rozwoju i utrzymania najwyższej kategorii w ewaluacji (A+) oraz pozytywnych ocen Polskiej Komisji Akredytacyjnej</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizacja infrastruktury dydaktycznej i artystycznej, na czele z salami koncertowymi w Gmachu Głównym w Warszawie i Filii w Białymstoku</li> <li>• Inwestycje w wyposażenie dydaktyczne</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmodernizowana powierzchnia</li> <li>• Wyposażenie zakupione w ramach inwestycji</li> <li>• Wyniki ewaluacji jakości działalności naukowej i artystycznej</li> <li>• Wyniki kontroli PKA na poszczególnych kierunkach</li> </ul>                                           |
| <p>Wzmacnianie znaczenia UMFC jako strategicznego atutu państwa w obszarze kultury i <i>soft power</i></p>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój współpracy międzynarodowej, koncertów i działań promujących polską kulturę</li> <li>• Podkreślanie roli UMFC w dyplomacji kulturalnej</li> <li>• Tworzenie projektów o zasięgu międzynarodowym</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba projektów o charakterze międzynarodowym</li> <li>• Liczba wydarzeń o charakterze reprezentacyjnym</li> <li>• Wzrost rozpoznawalności UMFC za granicą: liczba wzmianek w Internecie, artykuły, recenzje, posty w mediach społecznościowych dotyczące UMFC</li> </ul> |
| <p>Rozwijanie tradycji kształcenia elit kulturowych i obywatelskich</p>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania budujące świadomość dziedzictwa</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba zajęć i projektów dotyczących dziedzictwa</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                      | <p>UMFC i roli jego absolwentów</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekty inspirowane postawami Paderewskiego, Szymanowskiego, Lutostawskiego i innych patronów tradycji UMFC</li> </ul>                                                                                                                                                      | <p>UMFC w programach studiów oraz działalności naukowej i artystycznej Uczelni</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba wydarzeń i publikacji poświęconych dziedzictwu UMFC</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| <p>Kształtowanie propaństwowych, kulturotwórczych postaw absolwentów zdolnych do pełnienia ról społecznych i działalności organizacyjnej na rzecz środowiska artystycznego i ogółu społeczeństwa</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring prowadzony przez wybitnych absolwentów UMFC</li> <li>• Udział studentów w projektach społeczno-kulturalnych</li> </ul>                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba absolwentów angażujących się w działalność społeczną i instytucjonalną</li> <li>• Liczba programów mentorskich</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| <p>Zabezpieczenie długofalowej zdolności Uczelni do funkcjonowania pomimo spadku demograficznego</p>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój infrastruktury umożliwiającej zwiększenie liczby studentów polskich i zagranicznych</li> </ul> <p>Rozwój studiów w języku angielskim</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustawiczna analiza programów studiów pod kątem zmieniających się potrzeb rynku i zapotrzebowania pracodawców</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba miejsc dydaktycznych po rozbudowie Uczelni</li> <li>• Poziom zainteresowania Uczelnią w Polsce (rekrutacja, wzmianki w Internecie i social mediach)</li> <li>• Poziom zainteresowania Uczelnią za granicą (rekrutacja na studia anglojęzyczne, wzmianki w Internecie i social mediach)</li> </ul> |