

Załącznik do Uchwały nr 5/2021  
Senatu AMW z dnia 21 stycznia 2021 r.

**AKADEMIA MARYNARKI WOJENNEJ**  
im. Bohaterów Westerplatte

---

**STRATEGIA**  
**AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ**  
**IM. BOHATERÓW WESTERPLATTE**  
**NA LATA 2021-2025**

**GDYNIA**

---

**2021**

Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte jest kontynuatorką utworzonej w 1922 roku Oficerskiej Szkoły Marynarki Wojennej z siedzibą w Toruniu. Akademia, będąca publiczną, akademicką uczelnią wyższą, służy obronności i bezpieczeństwu Rzeczypospolitej Polskiej, gospodarce narodowej, społeczeństwu oraz nauce poprzez kształcenie studentów, rozwój kadry naukowej i prowadzenie badań naukowych. Uczelnia pielęgnuje swoje tradycje i wychowuje studentów na ludzi odważnych, mądrych i prawych, w duchu odpowiedzialności zawodowej i obywatelskiej.

Akademia Marynarki Wojennej stanowi integralną część narodowego systemu szkolnictwa wyższego i nauki. Uczelnia aktywnie uczestniczy w kształtowaniu obronności Rzeczypospolitej Polskiej, zespalaając w swojej działalności kształcenie i wychowanie studentów oraz prowadzenie badań naukowych, służących potrzebom Sił Zbrojnych RP, a zwłaszcza Marynarki Wojennej RP oraz gospodarki morskiej.

Cała wspólnota Akademii Marynarki Wojennej dba o dobre imię swojej Uczelni. Od wszystkich pracowników Uczelni oczekuje się pełnego zaangażowania i oddania sprawom studentów i prowadzeniu badań naukowych oraz dbałości o wiarygodność wypowiedzianych słów. Od studentów Uczelnia oczekuje rzetelności studiowania oraz godnej postawy w życiu akademickim i społecznym. Administracja służy całej społeczności pomocą, radą i wszechstronną dbałością o sprawy pracowników i studentów.

## **MISJA**

**Uczelnia prowadzi na wysokim poziomie kształcenie, innowacyjne badania i działalność ekspercką, a w myśl przesłania *Amor Patriae Suprema Lex (Miłość Ojczyzny Najwyższym Prawem)* oraz misyjnego powołania *Morze, Ojczyzna, Obowiązek* – kształtuje poczucie godności, patriotyzmu i honoru oraz odpowiedzialności za losy Ojczyzny i spraw morskich.**

## **WIZJA**

**Akademicka uczelnia publiczna będąca innowacyjnym centrum naukowo-dydaktycznym na europejskiej mapie szkolnictwa wojskowego oraz morskiego w obszarze obronności, edukacji, bezpieczeństwa i gospodarki morskiej.**

Strategia Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte jest dokumentem określającym długoterminową politykę, którą powinny kierować się władze i wspólnota Uczelni w swoich działaniach dla zapewnienia funkcjonowania i wszechstronnego rozwoju Akademii. Jest dokumentem powstałym po konsultacjach ze środowiskiem akademickim Uczelni. Zawiera cele strategiczne oraz działania zmierzające do ich osiągnięcia w poszczególnych obszarach. Wskazano w niej również podmioty odpowiedzialne za ich realizację.

Zakłada się jej realizację w latach 2021 - 2025 poprzez osiągnięcie wyznaczonych celów strategicznych. Strategia podlegać będzie nowelizacji w przypadku zaistnienia nowych przesłanek świadczących o konieczności nowego spojrzenia na przyszłe działania Uczelni w określonych obszarach jej funkcjonowania. W trakcie tworzenia strategii wyodrębniono siedem obszarów funkcjonowania i programowania rozwoju Uczelni:

1. **wychowania, kształcenia i doskonalenia zawodowego;**
2. **działalności naukowej;**
3. **działalności wojskowej;**
4. **współpracy ze środowiskiem społeczno-gospodarczym;**
5. **organizacji i zarządzania;**
6. **inwestycji;**
7. **zabezpieczenia logistycznego.**

## **ANALIZA SWOT**

Opracowując strategię Akademii Marynarki Wojennej wykorzystano metodykę SWOT obejmującą analizę zidentyfikowanych mocnych i słabych stron Uczelni oraz szacowanie perspektywicznych szans i zagrożeń jej realizacji.

Tabela 1. Zidentyfikowane mocne i słabe strony Uczelni

<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stuletnia tradycja nieprzerwanego istnienia i funkcjonowania Uczelni.</li> <li>2. Działalność ekspercka Uczelni.</li> <li>3. Wysokie kwalifikacje części nauczycieli akademickich i ich duża aktywność</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niewystarczająca liczba prac naukowo-badawczych prowadzonych w Uczelni pozyskanych w ramach konkursów krajowych i międzynarodowych.</li> </ol>

<p>w działalności naukowej i dydaktycznej.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Bardzo dobra i stale rozbudowywana baza naukowa, dydaktyczna, szkoleniowa i sportowa.</li> <li>5. Czołowa pozycja w kształceniu i szkoleniu kadr Marynarki Wojennej RP.</li> <li>6. Duża wartość majątku Uczelni i jego skupienie praktycznie w jednym miejscu.</li> <li>7. Aktywna działalność w obszarze edukacji, wychowania i współpracy międzynarodowej.</li> <li>8. Systematyczny rozwój unikatowych kierunków studiów i działalności naukowej.</li> <li>9. Dobra pozycja i współpraca Uczelni w środowisku lokalnym i regionie.</li> <li>10. Posiadany status Morskiej Jednostki Edukacyjnej.</li> <li>11. Przekonanie o konieczności wprowadzenia zmian.</li> <li>12. Powszechna akceptacja etosu akademickiego przez propagowanie zachowań właściwych dla kultury Akademii.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Niewystarczająca współpraca z krajowymi i zagranicznymi uczelniami oraz ośrodkami badawczymi.</li> <li>3. Niewystarczająca promocja i rozpoznawalność Uczelni, w szczególności kierunków studiów, w Polsce i zbyt niska obecność Uczelni w mediach nowoczesnych.</li> <li>4. Mało efektywny proces rekrutacji na studia.</li> <li>5. Słabszy poziom motywacji i przygotowania kandydatów na studia, w tym również na studia wojskowe.</li> <li>6. Brak wystarczających warunków zapewniających prowadzenie zrównoważonej wymiany zagranicznej studentów i nauczycieli akademickich.</li> <li>7. Zbyt mała aktywność i zaangażowanie studentów w działania Uczelni.</li> <li>8. Brak efektywnych narzędzi wspomagających zarządzanie Uczelnią.</li> <li>9. Nieefektywna struktura zatrudnienia w Uczelni, zarówno w grupie nauczycieli akademickich jak i administracji.</li> </ol>
--	--

Tabela 2. Zidentyfikowane szanse i zagrożenia w latach 2021-2025

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utworzenie z Lotniczą Akademią Wojskową Federacji Akademii Wojskowych.</li> <li>2. Nowe możliwości związane z programami unijnymi.</li> <li>3. Wzrost aktywności w obszarze współpracy międzynarodowej w ramach programu NATO DEEP oraz zacieśnienia współpracy z PfP Consortium.</li> <li>4. Rozwój szerokiej działalności naukowej na wszystkich wydziałach Uczelni.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wyzwania związane z utrzymaniem statusu uczelni akademickiej w wyniku przeprowadzanej ewaluacji.</li> <li>2. Systematyczny spadek poziomu wiedzy osób ubiegających się o przyjęcie na studia.</li> <li>3. Rosnąca konkurencja w pozyskiwaniu dobrych studentów.</li> <li>4. Niż demograficzny.</li> <li>5. Zmniejszenie atrakcyjności zawodu oficera marynarki wojennej ze względu na</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Stabilna perspektywa liczby studiujących kandydatów na żołnierzy zawodowych.</li> <li>6. Wzrastający trend rekrutacji na studia cywilne.</li> <li>7. Rosnące zainteresowanie studiami na kierunkach technicznych.</li> <li>8. Wzrastająca pozycja Uczelni w obszarze cyberbezpieczeństwa.</li> <li>9. Informatyzacja procesu zarządzania Uczelnią.</li> <li>10. Zmiana struktury zatrudnienia w grupie nauczycieli akademickich (zatrudnienie najlepszych absolwentów).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opóźnienia w procesie modernizacji Marynarki Wojennej RP</li> <li>6. Skutki kryzysu finansowego spowodowanego wystąpieniem pandemii.</li> <li>7. Zbyt biurokratyczne i sformalizowane podejście w procesie ubiegania się i podczas prowadzenia prac naukowo-badawczych.</li> <li>8. Brak powszechnej akceptacji mediów nowoczesnych jako kanałów prowadzenia polityki informacyjnej Akademii.</li> </ul>
--	---

## CELE STRATEGICZNE

**Uwzględniając posiadany potencjał naukowo-dydaktyczny, wyodrębnione obszary funkcjonowania oraz rezultaty przeprowadzonej analizy SWOT Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte wyznacza sobie cztery zasadnicze cele strategiczne determinujące jej rozwój w latach 2021-2025:**

- 1. utrzymanie statusu uczelni akademickiej oraz zwiększenie skuteczności pozyskiwania prac naukowo-badawczych i wdrażania ich efektów;**
- 2. uzyskanie wysokiej jakości i atrakcyjności kształcenia i szkolenia oraz dostosowanie programów kształcenia do potrzeb krajowego, międzynarodowego rynku pracy i służb mundurowych;**
- 3. zwiększenie umiędzynarodowienia Uczelni we wszystkich obszarach jej działalności;**

#### **4. poprawa efektywności zarządzania Uczelnią, w tym funkcjonowania jej administracji i zabezpieczenia logistycznego.**

## **DZIAŁANIA ZMIERZAJĄCE DO OSIĄGNIĘCIA PRZYJĘTYCH CELÓW STRATEGICZNYCH**

Cele strategiczne gwarantujące długoletni, stabilny rozwój Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w perspektywie lat 2021-2025 powinny zostać zrealizowane w formie celów operacyjnych zaplanowanych do realizacji w krótszych okresach. W ramach realizacji celów operacyjnych w wyodrębnionych obszarach planowania rozwoju Uczelni zidentyfikowano katalog zamierzeń i działań niezbędnych do ich osiągnięcia. We wskazanych obszarach wyszczególniono następujące zamierzenia i działania:

### **1. W OBSZARZE WYCHOWANIA, KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA ZAWODOWEGO:**

- uzyskanie wyższej pozycji w rankingu publicznych uczelni wyższych;
- stworzenie studentom i doktorantom najlepszych warunków do studiowania;
- zoptymalizowanie oferty edukacyjnej Uczelni, na kierunkach przyporządkowanych do wybranych dyscyplin naukowych w dziedzinie nauk społecznych, inżynieryjno-technicznych oraz ścisłych i przyrodniczych dla potrzeb Sił Zbrojnych RP, w szczególności Marynarki Wojennej RP, bezpieczeństwa państwa, gospodarki morskiej oraz służących wychowaniu, a także kształceniu studentów zagranicznych, w tym przedstawicieli służb mundurowych innych państw;
- poprawienie jakości kształcenia;
- wdrożenie i doskonalenie uczelnianego systemu zarządzania jakością w obszarze kształcenia;
- spełnienie wymogów akredytacyjnych PKA, STCW, MON i instytucji międzynarodowych;
- uzyskanie certyfikatów jakości kształcenia oraz akredytacji kierunków studiów;

- rozwój studiów podyplomowych;
- unowocześnienie i uatrakcyjnienie oferty studiów poprzez wprowadzenie nowych kierunków i specjalności związanych z potrzebami rynku pracy;
- wzmocnienie pozycji jednostki ogólnouczelnianej wspierającej podejmowanie i realizowanie projektów dydaktycznych, w szczególności poprzez udział w przygotowaniu wniosków i umów, pozyskiwanie partnerów oraz administrowanie projektami w trakcie ich realizacji;
- dostosowanie lub przygotowanie nowej oferty programów studiów, studiów podyplomowych i kursów, oraz ich realizacja dla potrzeb Sił Zbrojnych RP, a szczególnie Marynarki Wojennej RP (m.in. w zakresie: logistyki, zarządzania kapitałem ludzkim, hydroakustyki oraz wychowania) oraz rynku cywilnego;
- zintensyfikowanie działalności dydaktyczno-metodycznej prowadzonej na rzecz Sił Zbrojnych RP;
- przejście w latach 2021-2022 na kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych według programów jednolitych studiów magisterskich we wszystkich specjalnościach - grupach osobowych;
- rozwijanie współpracy dydaktycznej z krajowymi i zagranicznymi uczelniami wyższymi;
- zwiększenie udziału nauczycieli akademickich w wymianie międzynarodowej i stażach krajowych;
- aktywny udział w systemie wsparcia szkoleniowego instytucji Unii Europejskiej, w tym m.in. agencji FRONTEX oraz Europejskiej Agencji Obrony;
- poszerzenie oferty dydaktycznej w języku angielskim, w tym przygotowanie oferty kształcenia w języku angielskim na wiodącym kierunku studiów pierwszego stopnia każdego z wydziałów;
- intensyfikacja programu wymiany studentów w ramach programów Erasmus i Military Erasmus;
- rozszerzenie współpracy i wymiany studentów z morskimi uczelniami wojskowymi w Europie w ramach wspólnego semestru;
- zacieśnienie współpracy z pracodawcami przy ustalaniu programów studiów, realizowanych treści programowych, organizacji praktyk i stażów;
- stopniowa rezygnacja z kształcenia na kierunkach i w specjalnościach mało atrakcyjnych na rynku pracy;

- rozwój współpracy z armatorami morskimi;
- przygotowanie i realizacja oferty kształcenia Straży Granicznej w specjalnościach morskich;
- zwiększenie oferty zajęć dodatkowych, aktywizacja działalności kół naukowych i zainteresowań, sekcji sportowych oraz sportu masowego;
- prowadzenie pracy dydaktyczno-wychowawczej z młodzieżą i dziećmi w celu zaszczepienia w nich postaw obywatelskich i popularyzowania pozytywnego wizerunku Uczelni;
- zacieśnienie współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz partnerami społecznymi;
- wzmocnienie poczucia identyfikacji studentów z Uczelnią.

## **2. W OBSZARZE DZIAŁALNOŚCI NAUKOWEJ:**

- opracowanie strategii rozwoju działalności naukowo-badawczej w ewaluowanych dyscyplinach naukowych mającej na celu pozyskanie jak największej liczby projektów badawczych oraz zwiększenie liczby publikacji o najwyższej ocenie punktowej, co będzie skutkowało uzyskaniem jak najlepszych wyników w ocenie ewaluacyjnej;
- systematyczne powiększanie potencjału naukowego i wdrożeniowego w unikatowych specjalnościach badawczych i kierunkach studiów;
- określenie i aktualizowanie priorytetowych obszarów badań szczególnie ważnych dla rozwoju Sił Zbrojnych RP, zwłaszcza Marynarki Wojennej RP;
- zwiększenie wdrażania wyników prac naukowych do praktycznego zastosowania;
- zwiększenie motywacji i wsparcia pracowników w działalności naukowej;
- wzmocnienie pozycji jednostki ogólnouczelnianej wspierającej podejmowanie i realizowanie prac badawczych i wdrożeniowych, w szczególności poprzez udział w przygotowaniu wniosków i umów, pozyskiwanie partnerów przemysłowych i naukowych oraz administrowanie projektami w trakcie ich realizacji;
- rozwój i zacieśnienie współpracy z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowo-badawczymi;
- stworzenie otwartego dostępu studentom do bezpośredniego udziału w badaniach naukowych i pracach rozwojowych oraz zwiększenie liczby publikacji naukowych z ich udziałem.



### **3. W OBSZARZE DZIAŁALNOŚCI WOJSKOWEJ:**

- realizacja zadań operacyjnych, szkoleniowych oraz planowania i rozliczania działalności bieżącej związanych z funkcjonowaniem Uczelni jako jednostka wojskowa zgodnie z dokumentami normatywnymi resortu obrony narodowej;
- zwiększenie poziomu dyscypliny wojskowej, a także rozpoznanie i analiza nastrojów, opinii oraz postaw żołnierzy i pracowników;
- zapewnienie wysokiego poziomu organizacji i prowadzenia przedsięwzięć i uroczystości uczelnianych, wojskowych, państwowych i międzynarodowych zgodnie z ceremoniałem wojskowym i protokołem dyplomatycznym;
- systematyczne opracowywanie oraz gromadzenie materiałów dokumentujących historię i osiągnięcia Uczelni;
- współpraca z jednostkami Sił Zbrojnych RP, w tym szczególnie Marynarki Wojennej RP, organami przedstawicielskimi i społecznymi oraz udzielanie im niezbędnej pomocy w zakresie prowadzonej działalności.

### **4. W OBSZARZE WSPÓŁPRACY ZE ŚRODOWISKIEM SPOŁECZNO-GOSPODARCZYM:**

- przekazywanie środowisku społeczno-gospodarczemu nowej wiedzy, a także popularyzowanie nauki i upowszechnianie świadomości jej znaczenia dla społeczeństwa;
- rozwijanie kontaktów z otoczeniem społecznym i gospodarczym w celu tworzenia nowych kierunków badań oraz ich komercjalizacji;
- wspomaganie wiedzą ekspercką przedsiębiorców, władz samorządowych i instytucji administracji publicznej;
- przyczynianie się do modernizacji gospodarki oraz rozwoju Pomorza.

### **5. W OBSZARZE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA:**

- doskonalenie systemu zarządzania Uczelnią, w tym optymalizowanie struktury organizacyjnej, procedur kontroli zarządczej oraz elastyczności funkcjonowania;
- informatyzacja Uczelni, w tym zintegrowanie systemu zarządzania finansami, kadrami i gospodarką Akademii, utworzenie akademickiego systemu obsługi studentów, elektronicznego archiwum oraz rozszerzenie możliwości e-Learning-u;
- wydatkowanie środków finansowych zgodnie z planami rzeczowo-finansowymi;
- posiadanie adekwatnych zasobów ludzkich;
- podniesienie jakości wsparcia obsługi działalności naukowej, dydaktycznej i wydawniczej;
- zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanego potencjału intelektualnego i zasobów materialnych Uczelni.

## **6. W OBSZARZE INWESTYCJI:**

- budowa, przyjęcie i wdrożenie do funkcjonowania:
  - budynku Akademickiego Centrum Technologii Podwodnych;
  - budynku wielofunkcyjnego (mieszkalno-żywnieniowo-dydaktycznego);
  - stadionu lekkoatletycznego;
  - boiska wielofunkcyjnego;
  - Mariny Akademickiej w Gdyni - Babich Dołach (z przystosowaniem obiektu do szkoleń praktycznych z zakresu ratowania życia na morzu);
- budowa schronu Obrony Przeciwlotniczej (OPL);
- budowa instalacji fotowoltaicznych na budynkach i terenie Uczelni;
- przebudowa i modernizacja sieci kanalizacji deszczowej, sanitarnej, wodociągowej i ciepłowniczej oraz systemu grzewczego;
- modernizacja oświetlenia zewnętrznego;
- modernizacja obiektów dydaktyczno-szkoleniowych, przy zachowaniu ich historycznego wyglądu zewnętrznego, uwzględniająca pozyskiwanie nowych symulatorów i trenerów oraz inwestycje realizowane w ramach Programu Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych.

## 7. W OBSZARZE ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO:

- zabezpieczenie materiałowo-techniczne bieżących potrzeb związanych z funkcjonowaniem Uczelni;
- utrzymanie infrastruktury Uczelni pozwalające na niezakłóconą realizację procesu dydaktyczno-naukowego oraz zadań jednostki wojskowej;
- podnoszenie jakości warunków socjalno-bytowych studentów;
- zapewnienie właściwego poziomu bezpieczeństwa przeciwpożarowego obiektów Uczelni.

## KARTY CELÓW STRATEGICZNYCH

Każdemu z celów strategicznych przyporządkowano cele operacyjne wraz z działaniami oraz podmiotami je realizującymi, jak również okresami ich realizacji. Zestawienia tworzą karty celów strategicznych wynikających ze strategii na lata 2021-2025.

Tabela 3. Karta celu strategicznego nr 1

<b>CEL STRATEGICZNY NR 1</b>	
<b>UTRZYMANIE STATUSU UCZELNI AKADEMICKIEJ ORAZ ZWIĘKSZENIE SKUTECZNOŚCI POZYSKIWANIA PRAC NAUKOWO-BADAWCZYCH I WDRAŻANIA ICH EFEKTÓW</b>	
<b>CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA</b>	<b>PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI</b>
<b>1.1. Powstanie Federacji Akademii Wojskowych</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– osiągnięcie wysokiego potencjału naukowego poprzez wskazanie do oceny ewaluacyjnej najlepszych osób prowadzących działalność naukową z uczelni tworzących federację w ramach wspólnych dyscyplin naukowych;</li><li>– wykazanie w ocenie ewaluacyjnej najwybitniejszych osiągnięć naukowych jednostek uczestniczących w zakresie publikacji, realizowanych projektów i prac</li></ul>	

<p>badawczych oraz wpływu działalności naukowej na otoczenie społeczno-gospodarcze;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie wspólnych projektów i prac badawczych;</li> <li>– wykorzystanie bazy laboratoryjnej wszystkich jednostek uczestniczących;</li> <li>– osiągnięcie wysokiego potencjału naukowego i wdrożeniowego w wyspecjalizowanych, charakterystycznych dla AMW obszarach badawczych.</li> </ul>	<p><b>Senat AMW, rektor-komendant, prorektor ds. nauki, dziekani, liderzy dyscyplin</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2021-2025</b></p>
<p><b>1.2. Osiągnięcie wysokiego potencjału naukowego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowanie strategii rozwoju dyscyplin naukowych ukierunkowanej na uzyskanie kategorii naukowej min. B+;</li> <li>– prowadzenie badań w dyscyplinach ewaluowanych w Uczelni;</li> <li>– modyfikacja systemu rekrutacji nauczycieli akademickich i jego ukierunkowanie na pozyskanie jak najlepszych naukowców do realizacji zadań badawczych, w tym projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych;</li> <li>– określenie ścieżek rozwoju pracowników naukowych i ich awansu zawodowego;</li> <li>– udoskonalenie obiektywnego systemu oceny zatrudnienia i awansowania nauczycieli akademickich prowadzących działalność naukową na podstawie ich osiągnięć naukowych i wdrożeniowych;</li> <li>– zwiększenie motywacji i wsparcie pracowników w działalności naukowej.</li> </ul>	<p><b>Senat AMW, rektor-komendant, prorektor ds. nauki, dziekani, liderzy dyscyplin</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2021-2025</b></p>
<p><b>1.3. Określenie i aktualizowanie priorytetowych obszarów badań</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie i aktualizowanie priorytetowych obszarów badań szczególnie ważnych dla rozwoju Sił Zbrojnych RP, zwłaszcza Marynarki Wojennej RP oraz regionu;</li> <li>– rozwój współpracy ośrodków naukowo-badawczych oraz uczelni regionu Pomorza polegający na integracji działań związanych z badaniami związanymi z gospodarką morską oraz specyfiką regionu;</li> <li>– poprawienie warunków prowadzenia badań poprzez dostosowanie niezbędnych działań</li> </ul>	<p><b>Senat AMW, rektor-komendant, prorektor ds. nauki, prorektor właściwy ds. kształcenia, dziekani, liderzy dyscyplin, prodziekani</b></p> <p style="text-align: center;"><b>2021-2025</b></p>

<p>administracyjnych umożliwiających maksymalne zabezpieczenie realizowanych w Uczelni prac;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– aktywizacja studenckich kół naukowych oraz włączenie do studentów prac badawczych i publikacji naukowych.</li> </ul> <p><b>1.4. Ukierunkowanie badań na rozwiązania praktyczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie wdrażania wyników prac naukowych oraz uzyskanych patentów do praktycznego zastosowania;</li> <li>– upowszechnianie świadomości znaczenia nauki dla rozwoju gospodarki i społeczeństwa;</li> <li>– rozwijanie kontaktów z otoczeniem społecznym i gospodarczym w celu tworzenia nowych kierunków badań oraz ich komercjalizacji, w tym szczególnie współpracy z zakładami wytwórczymi Polskiej Grupy Zbrojeniowej oraz stoczniami realizującymi zamówienia dla Marynarki Wojennej RP;</li> <li>– wspomaganie wiedzą ekspercką przedsiębiorców, władze samorządowe i instytucje administracji publicznej;</li> <li>– aktywizacja studenckich kół naukowych;</li> <li>– włączenie do prac badawczych studentów oraz ekspertów z otoczenia społeczno-gospodarczego.</li> </ul>	<p><b>Senat AMW, rektor-komendant, prorektor ds. nauki, prorektor właściwy ds. kształcenia, dziekani, liderzy dyscyplin, prodziekani</b></p> <p><b>2021-2025</b></p>
--	--

Tabela 4. Karta celu strategicznego nr 2

<p align="center"><b>CEL STRATEGICZNY NR 2</b></p> <p align="center"><b>UZYSKANIE WYSOKIEJ JAKOŚCI I ATRAKCYJNOŚCI KSZTAŁCENIA I SZKOLENIA ORAZ DOSTOSOWANIE PROGRAMÓW KSZTAŁCENIA DO POTRZEB KRAJOWEGO, MIĘDZYNARODOWEGO RYNKU PRACY I SŁUŻB MUNDUROWYCH</b></p>	
<p align="center"><b>CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA</b></p>	<p align="center"><b>PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI</b></p>
<p><b>2.1. Dostosowanie wymogów kształcenia do potrzeb bezpieczeństwa państwa i gospodarki morskiej</b></p>	

- zoptymalizowanie i udoskonalenie oferty edukacyjnej dla potrzeb Sił Zbrojnych RP, a w szczególności Marynarki Wojennej RP, bezpieczeństwa państwa i gospodarki morskiej oraz edukacji obywatelskiej, w tym przejście na kształcenie kandydatów na żołnierzy zawodowych według programów jednolitych studiów magisterskich;
- unowocześnienie, uatrakcyjnienie i dostosowanie do aktualnych potrzeb oferty studiów poprzez wprowadzenie nowych specjalności (m.in. studiów I i II stopnia: projektowanie procesów wytwarzania) oraz rezygnacja z kształcenia na kierunkach i w specjalnościach mało atrakcyjnych na rynku pracy;
- przygotowanie w oparciu o prowadzone kierunki studiów programów studiów oraz ich realizacja dla potrzeb Marynarki Wojennej RP w specjalnościach: logistyki, hydroakustyki i innych;
- dostosowanie oferty kursowej do aktualnie występujących potrzeb Sił Zbrojnych RP, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb Marynarki Wojennej RP;
- przygotowanie dla kierunków studiów STCW programów studiów w języku angielskim i uzyskanie uznania ministra właściwego ds. gospodarki morskiej;
- przygotowanie i realizacja oferty kształcenia Straży Granicznej w specjalnościach morskich;
- rozwój studiów podyplomowych; zwiększenie ofert zajęć pozasłużbowych, aktywizacja działalności kół naukowych i zainteresowań, sekcji sportowych oraz sportu masowego;
- zacieśnienie współpracy z pracodawcami przy ustalaniu programów studiów, realizacji treści programowych, organizacji praktyk i stażów;
- prowadzenie przez kadrę dowódczą Batalionu Szkolnego corocznej oceny kandydatów na żołnierzy zawodowych w zakresie wykonywania zadań służbowych, aktywności pozasłużbowej oraz kształtowania cech dowódczych i osobowościowych.

**Senat AMW, rektor-komendant,  
prorektor ds. wojskowych, prorektor  
właściwy ds. kształcenia, dziekani,  
prodziekani**

**2021-2025**

## **2.2. Poprawienie jakości kształcenia**

- podwyższenie kategorii naukowej dyscyplin ewaluowanych do kategorii B+;
- uzyskanie uprawnień do prowadzenia studiów drugiego stopnia na realizowanych kierunkach kształcenia;
- wdrożenie i doskonalenie uczelnianego systemu zarządzania jakością w obszarze kształcenia;
- prowadzenie aktywnej działalności metodycznej w zakresie przygotowania pedagogicznego nauczycieli akademickich w celu doskonalenia procesu kształcenia;
- spełnienie wymogów akredytacyjnych PKA, STCW, MON i instytucji międzynarodowych;
- uzyskanie certyfikatów jakości kształcenia oraz akredytacji kierunków studiów;
- poszerzenie oferty dydaktycznej w języku angielskim;
- stwarzanie studentom i doktorantom najlepszych warunków do studiowania;
- pro jakościowe doskonalenie systemu kwalifikowania na studia kandydatów na żołnierzy zawodowych;
- aktywizacja studenckich kół naukowych.

### **2.3. Podniesienie pozycji i prestiżu Uczelni**

- rozwijanie współpracy z krajowymi uczelniami wyższymi;
- zwiększenie udziału nauczycieli akademickich w stażach krajowych;
- rozwój współpracy z armatorami morskimi;
- prowadzenie aktywnej działalności dydaktyczno-wychowawczej w środowisku cywilnym w celu kształtowania pozytywnego wizerunku Uczelni;
- uzyskanie wyższej pozycji w rankingu uczelni wyższych.

**Senat AMW, rektor-komendant,  
prorektor właściwy ds. kształcenia,  
dziekani, prodziekani**

**2021-2025**

**Senat AMW, rektor-komendant,  
prorektor właściwy ds. kształcenia,  
dziekani, prodziekani, kierownik  
Działu Promocji i Wymiany Międzynarodowej**

**2021-2025**

Tabela 5. Karta celu strategicznego nr 3

<b>CEL STRATEGICZNY NR 3</b>	
<b>ZWIĘKSZENIE UMIĘDZYNARODOWIENIA UCZELNI WE WSZYSTKICH OBSZARACH JEJ DZIAŁALNOŚCI</b>	
<b>CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA</b>	<b>PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI</b>
<p><b>3.1. Zintensyfikowanie współpracy międzynarodowej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nawiązanie i rozwój współpracy bilateralnej z zagranicznymi uczelniami wyższymi w wymiarze naukowym, dydaktycznym, szkoleniowym i wojskowym;</li> <li>– rozwój i zacieśnienie współpracy z zagranicznymi ośrodkami naukowo-badawczymi;</li> <li>– zwiększenie udziału nauczycieli akademickich w wymianie międzynarodowej i stażach zagranicznych.</li> </ul>	<p><b>Rektor-komendant, prorektorzy, dziekani, dyrektor Biura Rektora, kierownik Działu Promocji i Wymiany Międzynarodowej</b></p> <p><b>2021-2025</b></p>
<p><b>3.2. Rozszerzenie oferty kształcenia i szkolenia studentów oraz przedstawicieli służb mundurowych innych państw</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– poszerzenie oferty dydaktycznej i kursowej w języku angielskim (oferta studiów drugiego stopnia, studiów doktoranckich, kursów specjalistycznych dla marynarki wojennej i Straży Granicznej);</li> <li>– przygotowanie oferty kształcenia w języku angielskim na wiodących kierunkach studiów;</li> <li>– dalszy rozwój programu wymiany studentów w ramach programów Erasmus i Military Erasmus;</li> <li>– rozszerzenie współpracy i wymiany studentów z europejskimi morskimi uczelniami wojskowymi;</li> <li>– aktywny udział w systemie wsparcia szkoleniowego instytucji UE, w tym Agencji FRONTEX i Europejskiej Agencji Obrony.</li> </ul>	<p><b>Rektor-komendant, prorektor właściwy ds. kształcenia, dziekani, prodziekani, dyrektor Biura Rektora, kierownik Działu Promocji i Wymiany Międzynarodowej</b></p> <p><b>2021-2025</b></p>



<p><b>3.3. Podniesienie pozycji i prestiżu Uczelni za granicą</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– prowadzenie aktywnej działalności informacyjnej w środowisku międzynarodowym w celu kreowania pozytywnego wizerunku Uczelni;</li> <li>– zintensyfikowanie działań promocyjnych w obszarze dydaktycznym i naukowym;</li> <li>– promocja w kontaktach bilateralnych i multilateralnych osiągnięć Uczelni, krajowego potencjału gospodarczego, w tym szczególnie potencjału Polskiej Grupy Zbrojeniowej oraz krajowego przemysłu stoczniowego.</li> </ul>	<p><b>Rektor-komendant, prorektorzy, dziekani, dyrektor Biura Rektora, kierownik Działu Promocji i Wymiany Międzynarodowej</b></p> <p><b>2021-2025</b></p>
---	--

Tabela 6. Karta celu strategicznego nr 4

<p align="center"><b>CEL STRATEGICZNY NR 4</b></p> <p align="center"><b>POPRAWA EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ,</b></p> <p align="center"><b>W TYM FUNKCJONOWANIA JEJ ADMINISTRACJI I ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO</b></p>	
<p align="center"><b>CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA</b></p>	<p align="center"><b>PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI</b></p>
<p><b>4.1. Doskonalenie systemu zarządzania Uczelnią</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie struktury organizacyjnej i procedury kontroli zarządczej oraz elastyczności funkcjonowania Uczelni;</li> <li>– efektywne wykorzystanie zasobów materialnych i potencjału intelektualnego Uczelni;</li> <li>– informatyzacja Uczelni, obejmująca m.in. zintegrowany system zarządzania finansami, kadrami, gospodarką materiałowo-techniczną Akademii, utworzenie wirtualnej biblioteki, akademickiego systemu obsługi studentów oraz rozszerzenie możliwości e-Learning-u;</li> <li>– utworzenie Strefy Obsługi Studenta skupiającej wszystkie działania mające na celu zapewnienie obsługi administracyjnej studentów oraz monitorowanie losów absolwentów.</li> </ul>	<p><b>Rektor-komendant, prorektor właściwy ds. kształcenia, Kanclerz,</b></p> <p><b>2021-2025</b></p>

#### **4.2. Posiadanie adekwatnych zasobów ludzkich**

- modyfikacja systemu zatrudniania pracowników w celu zwiększenia możliwości pozyskiwania nowych pracowników o najwyższych kwalifikacjach i kompetencjach;
- optymalizacja zatrudnienia w grupie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi polegająca na ciągłym monitoringu potrzeb wzmocnienia zasobu kadrowego w celu odciążenia naukowców i nauczycieli akademickich od czynności administracyjnych i technicznych;
- stworzenie wśród pracowników środowiska sprzyjającego zdobywaniu wiedzy, podnoszeniu kwalifikacji i chęci dalszego rozwoju poprzez uruchomieniu programu rozwoju zawodowego uwzględniającego nowoczesne formy kształcenia;
- modyfikacja systemu wynagradzania i nagradzania pracowników, tj. stworzenie systemu przejrzystego i projakościowego (pozwalającego na wynagradzanie zależne od zaangażowania i jakości pracy) oraz uwzględniającego szczególne warunki płacowe dla liderów zespołów badawczych i badaczy mających wybitne osiągnięcia naukowe;
- wdrożenie systemu oceny pracowników Akademii z wykorzystaniem narzędzi informatycznych.

#### **4.3. Poprawa stanu infrastruktury Uczelni wraz z dostosowaniem do zmieniających się potrzeb**

- budowa, przyjęcie i wdrożenie do funkcjonowania: budynku Akademickiego Centrum Technologii Podwodnych, budynku wielofunkcyjnego, boiska wielofunkcyjnego, stadionu sportowego z bieżnią 400 metrową i niezbędnym zapleczem, Mariny Akademickiej w Gdyni-Babich Dołach z przystosowaniem do szkoleń praktycznych z zakresu ratowania życia na morzu;
- budowa schronu Obrony Przeciwlotniczej (OPL);
- budowa instalacji fotowoltaicznych na budynkach i terenie Uczelni;

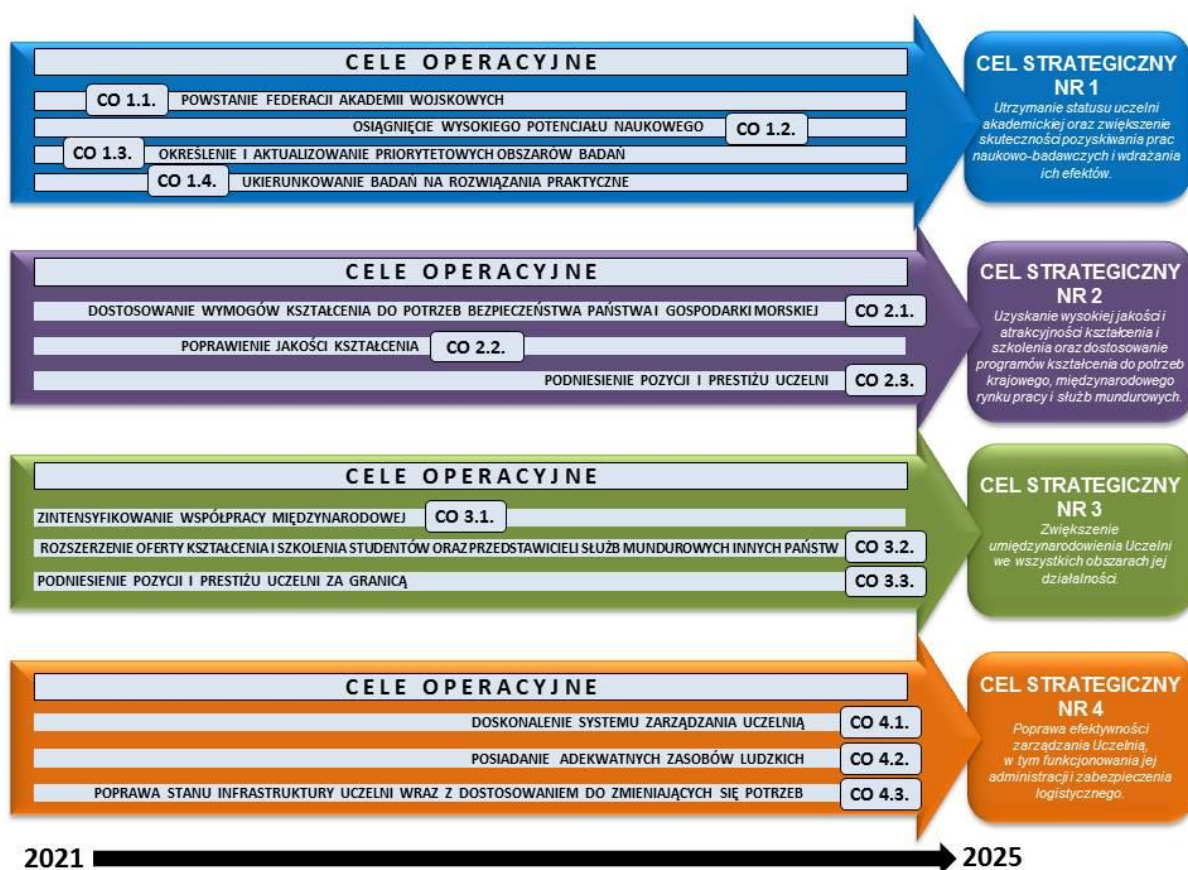
**Rektor-komendant,  
prorektorzy, Kanclerz  
2021-2025**

**Rektor-komendant,  
prorektorzy, Kanclerz  
2021-2025**

- przebudowa i modernizacja sieci kanalizacji deszczowej, sanitarnej, wodociągowej i ciepłowniczej oraz systemu grzewczego;
- modernizacja oświetlenia zewnętrznego;
- modernizacja obiektów dydaktyczno-szkoleniowych przy zachowaniu ich historycznego wyglądu zewnętrznego, uwzględniająca pozyskiwanie nowych symulatorów i trenażerów oraz inwestycje realizowane w ramach Programu Modernizacji Technicznej Sił Zbrojnych.

## HARMONOGRAM OSIĄGANIA CELÓW STRATEGICZNYCH

Cele strategiczne Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte wynikające ze strategii na lata 2021-2025 powinny zostać osiągnięte w przyjętej perspektywie czasu.



Rys. 1. Harmonogram osiągnięcia celów strategicznych