

## MISJA, WIZJA I STRATEGIA ROZWOJU AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ IM. BOHATERÓW WESTERPLATTE NA LATA 2011–2020

### **MISJA I WIZJA AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ**

Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte jest kontynuatką 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 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 edukacji i nauki. Uczelnia aktywnie uczestniczy w kształtowaniu obronności Rzeczypospolitej Polskiej, zespalać w swojej działalności kształcenie i wychowanie studentów oraz prowadzenie badań naukowych, służących głównie potrzebom Sił Zbrojnych RP, a zwłaszcza Marynarki Wojennej RP.

Cała społeczność Akademii Marynarki Wojennej dba o dobre imię swojej Uczelni. Od nauczycieli akademickich oczekuje się pełnego zaangażowania i oddania sprawom studentów i prowadzeniu badań naukowych, dbałości o wiarygodność wypowiedzianych słów, mówionych i pisanych. Od studentów Uczelni 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.

Wypełniając swoją misję Akademia – w myśl naczelnej zasady „MORZE, OJCZYZNA, OBOWIĄZEK” – kształtuje poczucie godności, patriotyzmu i honoru oraz odpowiedzialności za losy Ojczyzny i spraw morskich.

Wizją Akademii Marynarki Wojennej jest utrzymanie statusu akademickiej uczelni publicznej, realizującej proces dydaktyczny i prowadzącej badania w dziedzinie nauk technicznych, humanistycznych i społecznych, dbającej o najwyższą jakość kształcenia i badań naukowych oraz zdobywanie umiejętności i postaw zgodnych z tradycją historyczną i wymogami współczesnego rynku.

### **ZAŁOŻENIA STRATEGII ROZWOJU AKADEMII MARYNARKI WOJENNE NA LATA 2011–2020**

Strategia rozwoju Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte na lata 2011–2020 jest dokumentem określającym długoterminową politykę, którą powinny kierować się władze Uczelni we wszystkich działaniach mających na celu jej wszechstronny rozwój i pomyślność.

Spojrzenie w przyszłość, poprzez określenie celów strategicznych realizowanych w ramach szczegółowych celów operacyjnych, daleko wykracza poza ramy czasowe trwającej kadencji organów wybieralnych naszej Uczelni, jednakże wpisuje się w proces reformowania polskiego szkolnictwa wyższego.

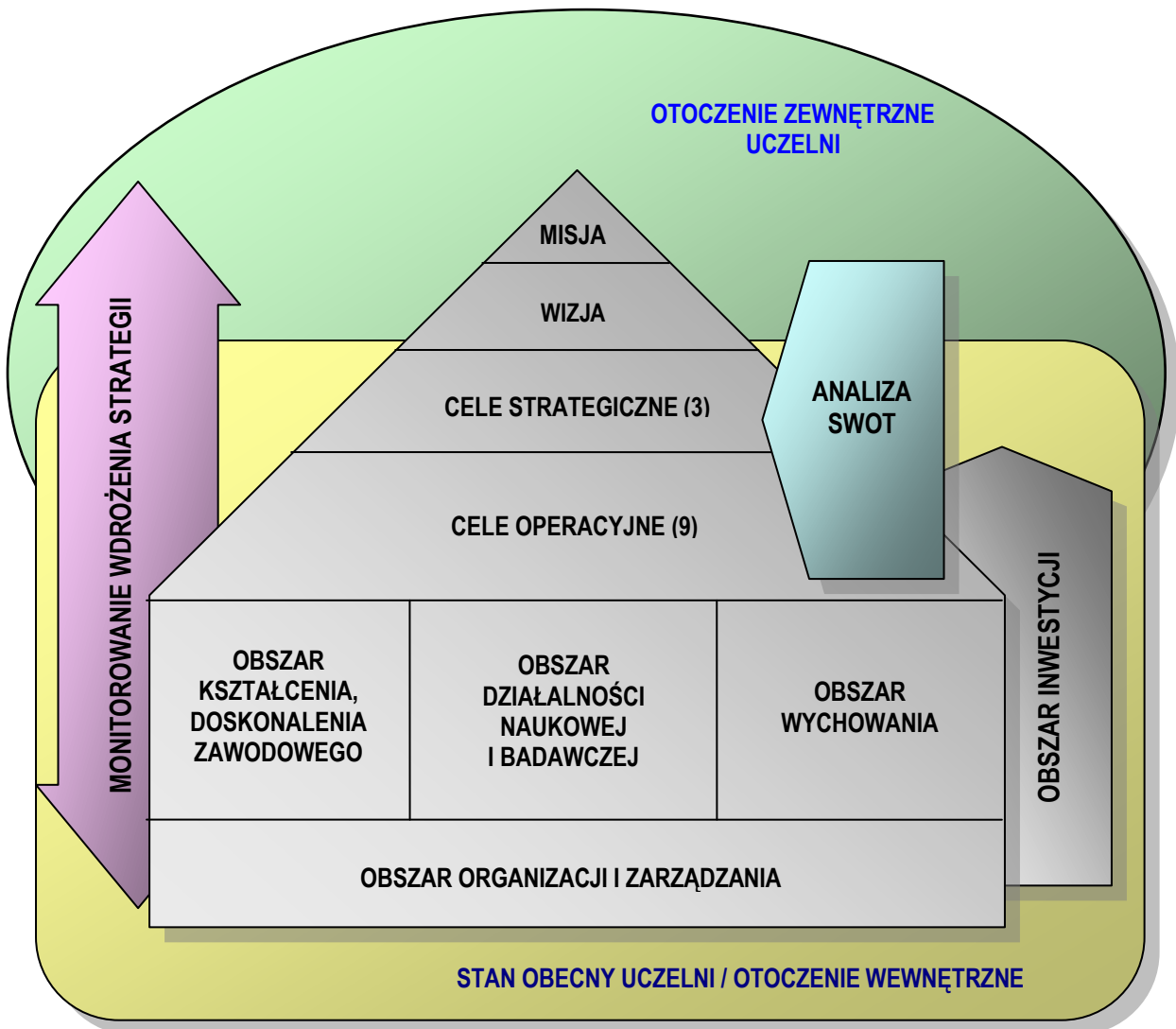
Strategia nie jest odpowiedzią na podejmowane działania konsolidacji wyższego szkolnictwa wojskowego, gdyż proces ten jest w trakcie realizacji, a jego rezultaty nie są obecnie znane i przewidywalne. Strategia jest dokumentem powstałym w oparciu o wyniki dyskusji prowadzonej w środowisku akademickim naszej Uczelni.

W trakcie prac nad strategią określono cele strategiczne Uczelni, działania zmierzające do ich osiągnięcia w poszczególnych obszarach stanowiące cele operacyjne, stworzono model strategii rozwoju Akademii oraz zestawiono cele strategiczne i cele operacyjne ze wskazaniem uczelnianych podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację.

Strategia podlega nowelizacji wraz z zaistnieniem nowych przesłanek świadczących o konieczności nowego spojrzenia na przyszłe działania Uczelni w określonych obszarach jej funkcjonowania. Zakłada się realizację strategii w dwóch okresach czasowych (2011–2016 i 2011–2020), które będą ściśle powiązane ze spełnieniem poszczególnych celów strategicznych.

Na potrzeby tworzenia strategii rozwoju Akademii Marynarki Wojennej przyjęto model zobrazowany na rys. 1. Wyodrębniono pięć następujących obszarów programowania rozwoju Uczelni:

1. Obszar kształcenia, doskonalenia zawodowego.
2. Obszar działalności naukowej i badawczej.
3. Obszar wychowania.
4. Obszar organizacji i zarządzania.
5. Obszar inwestycji.



Rys. 1. Model strategii rozwoju Akademii Marynarki Wojennej

Prezentowany model obrazuje wzajemne relacje zachodzące pomiędzy jego elementami składowymi. Model obejmuje miejsce obszarów programowania rozwoju, celów operacyjnych, celów strategicznych, wizji i misji Uczelni oraz procesu monitorowania wdrażania strategii, a także stan obecny Uczelni w procesie strategicznego planowania.

## ANALIZA SWOT AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ

Dla potrzeb budowania i wdrażania strategii Akademii Marynarki Wojennej posłużono się metodyką SWOT obejmującą analizę słabych (tabela 1.) oraz szacowanie perspektywicznych szans i zagrożeń jej realizacji (tabela 2.). Analizę SWOT przeprowadzono metodą badań eksperckich.

Tabela 1.

### MOCNE I SŁABE STRONY AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ

MOCNE STRONY (S)	SŁABE STRONY (W)
1.	2.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 90 lat tradycji istnienia i funkcjonowania Uczelni bez przerwy w okresie II wojny światowej.</li> <li>2. Wysokie kwalifikacje części nauczycieli akademickich i ich wysoka aktywność w procesie dydaktycznym i naukowym.</li> <li>3. Rozwinięta baza dydaktyczna i szkoleniowa przeznaczona do kształcenia i szkolenia, szczególnie kadr Marynarki Wojennej RP, Sił Zbrojnych RP i gospodarki narodowej.</li> <li>4. Czołowa pozycja w kształceniu i szkoleniu kadr Marynarki Wojennej RP.</li> <li>5. Dynamiczny rozwój Uczelni w obszarze kształcenia i inwestycji.</li> <li>6. Duża wartość majątku Uczelni i jego skupienie praktycznie w jednym miejscu.</li> <li>7. Aktywna działalność w obszarze wychowania.</li> <li>8. Dobra pozycja i współpraca Uczelni w środowisku lokalnym i regionie.</li> <li>9. Przekonanie do konieczności wprowadzenia zmian.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wysoka średnia wieku większości nauczycieli akademickich (starzenie się nauczycieli).</li> <li>2. Zbyt mała aktywność naukowo-badawcza wielu nauczycieli akademickich.</li> <li>3. Zbyt mała liczba prowadzonych prac naukowo-badawczych w Uczelni.</li> <li>4. Mała aktywność i skuteczność działania organów wybieralnych (komisje senackie, rady wydziałów).</li> <li>5. Niedofinansowanie działań edukacyjnych.</li> <li>6. Niskie kategorie wydziałów akademickich.</li> <li>7. Niesatysfakcjonująca i mało elastyczna oferta dydaktyczna.</li> <li>8. Często budzące niezadowolenie działanie administracji Uczelni i administracji wydziałowej (dziekanaty).</li> <li>9. Zła struktura zatrudnienia w Uczelni, szczególnie w grupie nauczycieli akademickich.</li> <li>10. Brak wyraźnie sprecyzowanej specyfiki działalności Uczelni (nauki techniczne, społeczne i humanistyczne).</li> <li>11. Brak skutecznej promocji Uczelni i rozpoznawalności akademickiego charakteru w środowisku lokalnym.</li> <li>12. Zbyt mała wymiana zagraniczna studentów i nauczycieli akademickich.</li> <li>13. Zbyt wąska współpraca ze szkołami średnimi.</li> <li>14. Brak wykorzystania studentów w prowadzeniu prac badawczych.</li> </ol>

Tabela 2.

### SZANSE I ZAGROŻENIA AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ

SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
1.	2.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utrzymanie statusu uczelni akademickiej w wyniku reformy szkolnictwa wojskowego.</li> <li>2. Nowe możliwości związane z programami unijnymi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Działania związane z reformowaniem szkolnictwa wojskowego.</li> <li>2. Niewystarczający poziom finansowania Uczelni związany ze zmniejszającymi się stanami osobowymi.</li> </ol>

SZANSE (O)	ZAGROŻENIA (T)
<ol style="list-style-type: none"><li>3. Rozwój szerokiej działalności naukowo-badawczej na wszystkich wydziałach Uczelni.</li><li>4. Ważność roli Uczelni w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.</li><li>5. Atrakcyjność zawodu inżyniera dla pracodawców (wydziały techniczne).</li><li>6. Mechanizmy sprzyjające rozwojowi Uczelni.</li><li>7. Informatyzacja Uczelni.</li><li>8. Zmiana struktury zatrudnienia w grupie nauczycieli akademickich (zatrudnienie najlepszych absolwentów).</li><li>9. Korzystne zmiany wynikające ze zmian w prawie o szkolnictwie wyższym (KRK dostosowywane do potrzeb przez Uczelnię, ograniczenie wieloletowości, priorytety wynikające z umiędzynarodowienia).</li><li>10. Rosnące zainteresowanie i rozwój kierunków humanistycznych i społecznych.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Brak chęci podnoszenia kwalifikacji przez dużą grupę nauczycieli akademickich.</li><li>4. Brak zaangażowania w studiowanie części studentów.</li><li>5. Niż demograficzny.</li><li>6. Słabe przygotowanie kandydatów.</li><li>7. Rosnąca konkurencja w pozyskiwaniu dobrych studentów.</li><li>8. Negatywne skutki kryzysu finansowego.</li><li>9. Zmiana pierwszego miejsca pracy przez nauczycieli akademickich dających określone uprawnienia po pełnym wejściu w życie prawa o szkolnictwie wyższym.</li><li>10. Mocno sformalizowane biurokratyczne podejście w procesie ubiegania się i prowadzenia prac naukowo-badawczych.</li></ol>

### CELE STRATEGICZNE AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ

Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte wyznacza sobie trzy zasadnicze cele strategiczne determinujące jej rozwój na lata 2011–2020:

1. **Uzyskanie wysokiej jakości i zdolności kształcenia kadr Sił Zbrojnych RP, w szczególności Marynarki Wojennej RP i studentów cywilnych.**
2. **Podniesienie skuteczności pozyskiwania i wdrożeń prac naukowo-badawczych.**
3. **Poprawa efektywności i sprawności zarządzania Uczelnią oraz funkcjonowania jej administracji.**

### DZIAŁANIA ZMIERZAJĄCE DO OSIĄGNIĘCIA CELÓW STRATEGICZNYCH

Cele strategiczne gwarantujące długoletni, stabilny rozwój Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w perspektywie lat 2011–2020 powinny zostać zrealizowane w formie celów operacyjnych zaplanowanych do wykonania 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 kształcenia, doskonalenia zawodowego**
  - zoptymalizowanie i udoskonalenie oferty edukacyjnej Uczelni dla potrzeb Sił Zbrojnych RP, w szczególności Marynarki Wojennej RP, bezpieczeństwa państwa i gospodarki morskiej;
  - przygotowanie w oparciu o prowadzone kierunki studiów programów kształcenia oraz ich realizacja dla potrzeb Marynarki Wojennej RP w specjalnościach: eksploatacja systemów informatycznych, eksploatacja systemów łączności, broni morskich, hydroakustyki, oficerów wychowawczych i innych;
  - dostosowanie oferty kursowej do aktualnie występujących potrzeb Sił Zbrojnych RP, a szczególnie Marynarki Wojennej RP;

- unowocześnienie i uatrakcyjnienie oferty studiów poprzez wprowadzenie nowych specjalności studiów związanych z potrzebami rynku pracy;
- stwarzanie studentom i doktorantom najlepszych warunków do studiowania;
- poprawienie jakości kształcenia;
- wdrożenie i doskonalenie uczelnianego systemu zarządzania jakością w obszarze kształcenia;
- uzyskanie zdolności kształcenia w ramach trzystopniowych studiów;
- podwyższenie kategorii naukowej wydziałów akademickich do najwyższych (A+, A, B);
- uzyskanie uprawnień do prowadzenia studiów drugiego stopnia na prowadzonych kierunkach kształcenia;
- spełnienie wymogów akredytacyjnych PKA, STCW, MON i KRK;
- poszerzenie oferty dydaktycznej w języku angielskim;
- rozwijanie współpracy z uczelniami wyższymi regionu;
- zacieśnienie współpracy z pracodawcami przy ustalaniu programów studiów, realizacji treści programowych, organizacji praktyk i stażów;
- zwiększenie udziału nauczycieli akademickich w wymianie międzynarodowej i stażach krajowych;
- przygotowanie i realizacja oferty kształcenia Straży Granicznej w specjalnościach morskich;
- projakościowe udoskonalenie systemu kwalifikowania na studia kandydatów na żołnierzy zawodowych;
- przygotowanie oferty kształcenia w języku angielskim na wiodącym kierunku studiów pierwszego stopnia każdego z wydziałów;
- uzyskanie certyfikatów jakości kształcenia oraz akredytacji kierunków studiów;
- rozwój studiów podyplomowych;
- aktywizacja studenckich kół naukowych;
- intensyfikacja programu wymiany studentów w ramach programów Erasmus i Military Erasmus;
- rozwój współpracy z armatorami morskimi;
- rozszerzenie współpracy i wymiany studentów z morskimi uczelniami wojskowymi w Europie;
- uzyskanie wyższej pozycji w rankingu uczelni wyższych.

## **2. W obszarze działalności naukowej i badawczej**

- osiągnięcie wysokiego potencjału naukowego i wdrożeniowego w wyspecjalizowanych, charakterystycznych dla AMW obszarach badawczych;
- określenie i aktualizowanie priorytetowych obszarów badań szczególnie ważnych dla rozwoju Sił Zbrojnych RP, zwłaszcza Marynarki Wojennej RP;
- poprawienie warunków prowadzenia badań poprzez dostosowanie niezbędnych działań administracyjnych umożliwiających maksymalne zabezpieczenie realizowanych w Uczelni prac;
- zwiększenie wdrażania wyników prac naukowych do praktycznego zastosowania;
- podniesienie jakości wsparcia obsługi działalności naukowej, dydaktycznej i wydawniczej;
- powołanie ogólnouczelnianej jednostki ułatwiającej podejmowanie i realizowanie prac badawczych i wdrożeniowych, głównie poprzez udział w przygotowaniu wniosków, pozyskiwaniu partnerów przemysłowych i naukowych, formułowaniu umów i administrowaniu projektem w czasie jego trwania;
- udoskonalenie obiektywnego systemu oceny osiągnięć naukowych i wdrożeniowych nauczycieli akademickich i pracowników naukowych stanowiącego podstawę ich zatrudnienia i awansowania;

- opracowanie strategii rozwoju naukowego wydziałów ukierunkowanej na uzyskiwanie uprawnień do nadawania kolejnych stopni naukowych oraz wysokich kategorii w ocenie parametrycznej;
- rozwój współpracy ośrodków naukowo-badawczych oraz uczelni regionu Pomorza polegający na integracji działań związanych z badaniami morskimi i działalnością edukacyjną w tym zakresie w ramach Narodowego Centrum Badań Bałtyckich;
- prowadzenie badań w dyscyplinach uprawianych w Uczelni;
- aktywizacja studenckich kół naukowych oraz włączenie do prac badawczych studentów.

### 3. W obszarze wychowania

- podjęcie działań integrujących środowisko podchorążych poprzez opracowanie i wprowadzenie do użytku *Kodeksu honorowego podchorążego Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte* oraz *odznaki rozpoznawczej Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte*;
- wprowadzenie do działalności służbowej kadry dowódczej Batalionu Szkolnego obowiązków corocznej oceny kandydatów na żołnierzy zawodowych w zakresie wykonywania zadań służbowych, aktywności pozasłużbowej oraz kształtowania cech dowódczych i osobowościowych;
- zwiększenie ofert zajęć dodatkowych, aktywizacja działalności kół naukowych i zainteresowań, sekcji sportowych oraz sportu masowego;
- zacieśnienie współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz partnerami społecznymi, również poprzez tworzenie ich klubów działających w Uczelni – wzorem HDK i LMiR;
- integrowanie środowisk studentów cywilnych i wojskowych, w tym w ramach działalności Samorządu Studentów, poprzez wspólne uczestnictwo w uroczystościach uczelnianych, wojskowych i regionalnych oraz organizowanych przez oba środowiska przedsięwzięciach społecznych, kulturalnych i sportowych;
- dostosowanie wskazanych pomieszczeń na potrzeby Klubu Podchorążego/Studenta;
- wzmocnienie poczucia identyfikacji studentów z Uczelnią.

### 4. W obszarze organizacji i zarządzania (administracja, finanse i logistyka)

- doskonalenie systemu zarządzania Uczelnią, w tym struktury organizacyjnej, procedur kontroli zarządczej, elastyczności funkcjonowania;
- informatyzacja Uczelni, w tym zintegrowanie systemu zarządzania finansami, kadrami i gospodarką Akademii, wirtualna biblioteka, akademicki system obsługi studentów, e-Learning, elektroniczne archiwum;
- racjonalne wydatkowanie środków finansowych;
- podniesienie jakości wsparcia obsługi działalności naukowej, dydaktycznej i wydawniczej;
- zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów;
- właściwe wykorzystanie zasobów materialnych i potencjału intelektualnego Uczelni poprzez dostosowanie struktury organizacyjnej;
- racjonalizacja systemu zarządzania finansami Uczelni.

### 5. W obszarze inwestycji

- przyjęcie i wdrożenie do funkcjonowania budowanego kompleksu Biblioteki Głównej i Centrum Audytoryjno-Informacyjnego oraz archiwum;
- budowa, przyjęcie i wdrożenie do funkcjonowania Akademickiego Centrum Sportowego wraz z Ośrodkiem Ratownictwa Morskiego oraz pełnowymiarowym stadionem lekkoatletycznym;
- modernizacja Akademickiego Ośrodka Szkoleniowego w miejscowości Czernica;
- przebudowa i modernizacja budynku 300 z przeznaczeniem na hotel akademicki;

- unowocześnienie i rozwój infrastruktury dydaktycznej i badawczej Uczelni;
- zachowanie historycznego wyglądu zewnętrznego budynków Akademii wpisanych do rejestru zabytków;
- modernizacja posiadanej jednostki pływającej „Pomorzanin” do standardu jednostki szkolno-badawczej;
- rozwój infrastruktury informatycznej Uczelni wspomagającej proces zarządzania organizacyjnego, finansowego i naukowego;
- budowa Centrum Technologii Prac Podwodnych;
- remont budynku 265 wraz z doposażeniem bazy dydaktycznej i laboratoryjnej;
- dostosowanie wskazanych pomieszczeń na potrzeby Klubu Podchorążego /Studenta;
- utworzenie Strefy Obsługi Studenta skupiającej wszystkie działania mające na celu zapewnienie obsługi administracyjnej studentów oraz monitorowanie losów absolwentów.

## KARTY CELÓW STRATEGICZNYCH AKADEMII MARYNARKI WOJENNEJ IM. BOHATERÓW WESTERPLATTE WYNIKAJĄCYCH ZE STRATEGII ROZWOJU NA LATA 2011–2020

W tabelach 3., 4. i 5. zestawiono do każdego celu strategicznego przyporządkowane cele operacyjne wraz z działaniami oraz podmioty realizujące i okres realizacji. Poniższe zestawienia tworzą karty celów strategicznych Akademii Marynarki Wojennej wynikające ze strategii rozwoju na lata 2011–2020.

Tabela 3.

### KARTA CELU STRATEGICZNEGO NR 1 „Uzyskanie wysokiej jakości i zdolności kształcenia kadr dla Marynarki Wojennej RP i studentów cywilnych”

Nr celu	CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI
1.	2.	3.	4.
1.	Uzyskanie wysokiej jakości i zdolności kształcenia kadr Sił Zbrojnych RP, w szczególności Marynarki Wojennej RP i studentów cywilnych	<p><b>1.1. Dostosowanie wymogów kształcenia do potrzeb bezpieczeństwa państwa i gospodarki morskiej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zoptymalizowanie i udoskonalenie oferty edukacyjnej Uczelni dla potrzeb Sił Zbrojnych RP, w szczególności Marynarki Wojennej RP, bezpieczeństwa państwa i gospodarki morskiej;</li> <li>– unowocześnienie, uatrakcyjnienie i dostosowanie do aktualnych potrzeb oferty studiów poprzez wprowadzenie nowych specjalności;</li> <li>– przygotowanie w oparciu o prowadzone kierunki studiów programów kształcenia oraz ich realizacja dla potrzeb Marynarki Wojennej RP w specjalnościach: eksploatacja systemów informatycznych, eksploatacja systemów łączności, broni morskich, hydroakustyki i innych;</li> <li>– dostosowanie oferty kursowej do aktualnie występujących potrzeb Sił Zbrojnych RP, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb Marynarki Wojennej RP;</li> <li>– przygotowanie i realizacja oferty kształcenia Straży Granicznej w specjalnościach morskich;</li> <li>– rozwój studiów podyplomowych;</li> </ul>	<p>Senat AMW, rektor, zastępca rektora, prorektor ds. dydaktycznych, dziekani, rady wydziałów</p> <p>2011–2020</p>

Nr celu	CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI
1.	2.	3.	4.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie ofert zajęć pozasłużbowych, aktywizacja działalności kół naukowych i zainteresowań, sekcji sportowych oraz sportu masowego;</li> <li>– wprowadzenie do działalności służbowej kadry dowódczej Batalionu Szkolnego obowiązku corocznej oceny kandydatów na żołnierzy zawodowych w zakresie wykonywania zadań służbowych, aktywności pozasłużbowej oraz kształtowania cech dowódczych i osobowościowych.</li> </ul> <p><b>1.2. <u>Poprawienie jakości kształcenia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– uzyskanie zdolności kształcenia w ramach trzystopniowych studiów;</li> <li>– podwyższenie kategorii naukowej wydziałów akademickich do najwyższych (A+, A, B);</li> <li>– uzyskanie uprawnień do prowadzenia studiów drugiego stopnia na kierunkach kształcenia;</li> <li>– wdrożenie i doskonalenie uczelnianego systemu zarządzania jakością w obszarze kształcenia;</li> <li>– spełnienie wymogów akredytacyjnych PKA, STCW, MON i KRK;</li> <li>– poszerzenie oferty dydaktycznej w języku angielskim;</li> <li>– stwarzanie studentom i doktorantom najlepszych warunków do studiowania;</li> <li>– projakościowe udoskonalenie systemu kwalifikowania na studia kandydatów na żołnierzy zawodowych;</li> <li>– przygotowanie oferty kształcenia w języku angielskim na wiodącym kierunku studiów pierwszego stopnia każdego z wydziałów;</li> <li>– uzyskanie certyfikatów jakości kształcenia oraz akredytacji kierunków studiów;</li> <li>– aktywizacja studenckich kół naukowych.</li> </ul> <p><b>1.3. <u>Zintensyfikowanie współpracy krajowej i międzynarodowej wraz z podniesieniem pozycji i prestiżu Uczelni</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwijanie współpracy z uczelniami wyższymi regionu;</li> <li>– zacieśnienie współpracy z pracodawcami przy ustalaniu programów studiów, realizacji treści programowych, organizacji praktyk i stażów;</li> <li>– zwiększenie udziału nauczycieli akademickich w wymianie międzynarodowej i stażach krajowych</li> <li>– poszerzenie oferty dydaktycznej w języku angielskim;</li> <li>– intensyfikacja programu wymiany studentów w ramach programów Erasmus i Military Erasmus;</li> <li>– rozwój współpracy z armatorami morskimi;</li> <li>– rozszerzenie współpracy i wymiany studentów z morskimi uczelniami wojskowymi w Europie;</li> <li>– uzyskanie wyższej pozycji w rankingu uczelni wyższych;</li> <li>– podjęcie działań integrujących środowisko podchorążych poprzez opracowanie i wprowadzenie do użytku <i>Kodeksu honorowego podchorążego Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte</i> oraz <i>odznaki rozpoznawczej Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte</i>;</li> </ul>	



Nr celu	CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI
1.	2.	3.	4.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– zacieśnienie współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz partnerami społecznymi, również poprzez tworzenie ich klubów działających w Uczelni – wzorem HDK i LMiR.</li> </ul>	

Tabela 4.

KARTA CELU STRATEGICZNEGO NR 2  
 „Podniesienie skuteczności pozyskiwania i wdrożeń prac naukowo-badawczych”

Nr celu	CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI
1.	2.	3.	4.
2.	Podniesienie skuteczności pozyskiwania i wdrożeń prac naukowo-badawczych	<p><b>2.1. Osiągnięcie wysokiego potencjału naukowego</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– osiągnięcie wysokiego potencjału naukowego i wdrożeniowego w wyspecjalizowanych, charakterystycznych dla AMW obszarach badawczych;</li> <li>– udoskonalenie obiektywnego systemu oceny osiągnięć naukowych i wdrożeniowych nauczycieli akademickich i pracowników naukowych stanowiącego podstawę ich zatrudnienia i awansowania;</li> <li>– opracowanie strategii rozwoju naukowego wydziałów ukierunkowanej na uzyskiwanie uprawnień do nadawania kolejnych stopni naukowych oraz wysokich kategorii w ocenie parametrycznej;</li> <li>– prowadzenie badań w dyscyplinach uprawianych w Uczelni.</li> </ul> <p><b>2.2. 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>– poprawienie warunków prowadzenia badań poprzez dostosowanie niezbędnych działań administracyjnych umożliwiających maksymalne zabezpieczenie realizowanych w Uczelni prac;</li> <li>– rozwój współpracy ośrodków naukowo-badawczych oraz uczelni regionu Pomorza polegający na integracji działań związanych z badaniami morskimi i działalnością edukacyjną w tym zakresie w ramach Narodowego Centrum Badań Bałtyckich.</li> </ul>	<p>Senat AMW,                      rektor,                      prorektor ds. naukowych,                      dziekani,                      rady wydziałów</p> <p>2011–2016</p>

Nr celu	CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI
1.	2.	3.	4.
		<p><b>2.3. Ukierunkowanie badań na rozwiązania praktyczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zwiększenie wdrażania wyników prac naukowych do praktycznego zastosowania;</li> <li>– podniesienie jakości wsparcia obsługi działalności naukowej, dydaktycznej i wydawniczej;</li> <li>– powołanie ogólnouczelnianej jednostki ułatwiającej podejmowanie i realizowanie prac badawczych i wdrożeniowych, głównie poprzez udział w przygotowaniu wniosków, pozyskiwaniu partnerów przemysłowych i naukowych, formułowaniu umów i administrowaniu projektem w czasie jego trwania;</li> <li>– aktywizacja studenckich kół naukowych oraz włączenie do prac badawczych studentów.</li> </ul>	

Tabela 5.

**KARTA CELU STRATEGICZNEGO NR 3**  
**„Zwiększenie sprawności i efektywności zarządzania Uczelnią oraz pracy administracji”**

Nr celu	CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI
1.	2.	3.	4.
3.	<p><b>Poprawa efektywności i sprawności zarządzania Uczelnią oraz funkcjonowania jej administracji</b></p>	<p><b>3.1. Doskonalenie systemu zarządzania Uczelnią</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie systemu zarządzania Akademią, w tym struktury organizacyjnej, procedur kontroli zarządczej, elastyczności funkcjonowania;</li> <li>– informatyzacja Uczelni, w tym zintegrowanie systemu zarządzania finansami, kadrami i gospodarką Akademii, wirtualna biblioteka, akademicki system obsługi studentów, e-Learning, elektroniczne archiwum;</li> <li>– racjonalne wydatkowanie środków finansowych;</li> <li>– utworzenie Strefy Obsługi Studenta skupiającej wszystkie działania mające na celu zapewnienie obsługi administracyjnej studentów oraz monitorowanie losów absolwentów;</li> <li>– racjonalizacja systemu zarządzania finansami Uczelni.</li> </ul> <p><b>3.2. Zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– efektywne wykorzystanie zasobów materialnych i potencjału intelektualnego Uczelni poprzez dostosowanie struktury organizacyjnej;</li> <li>– optymalizacja wykorzystania posiadanych zasobów materialnych;</li> <li>– skuteczne wykorzystanie zasobów osobowych Uczelni.</li> </ul>	<p>Rektor, kanclerz</p> <p>2011–2016</p>

Nr celu	CELE STRATEGICZNE	CELE OPERACYJNE, DZIAŁANIA	PODMIOTY ODPOWIEDZIALNE, OKRES REALIZACJI
1.	2.	3.	4.
		<p><b>3.3. <u>Poprawa stanu infrastruktury Uczelni wraz z dostosowaniem do zmieniających się potrzeb</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– przyjęcie i wdrożenie do funkcjonowania budowanego kompleksu Biblioteki Głównej i Centrum Audytoryjno- -Informacyjnego oraz archiwum;</li> <li>– budowa, przyjęcie i wdrożenie do funkcjonowania Akademickiego Centrum Sportowego wraz z Ośrodkiem Ratownictwa Morskiego oraz pełnowymiarowego stadionu lekkoatletycznego;</li> <li>– unowocześnienie i rozwój infrastruktury dydaktycznej i badawczej Uczelni;</li> <li>– zachowanie historycznego wyglądu zewnętrznych budynków Akademii wpisanych do rejestru zabytków;</li> <li>– przebudowa i modernizacja budynku 300 z przeznaczeniem na hotel akademicki;</li> <li>– modernizacja Akademickiego Ośrodka Szkoleniowego w miejscowości Czernica;</li> <li>– modernizacja posiadanej jednostki pływającej „Pomorzanin” do standardu jednostki szkolno-badawczej;</li> <li>– rozwój infrastruktury informatycznej Uczelni wspomagającej proces zarządzania organizacyjnego, finansowego i naukowego;</li> <li>– dostosowanie wskazanych pomieszczeń na potrzeby Klubu Podchorążego/Studenta;</li> <li>– remont budynku 265 wraz z doposażeniem bazy dydaktycznej i laboratoryjnej;</li> <li>– budowa Centrum Prac Podwodnych.</li> </ul>	

## HARMONOGRAM WDRAŻANIA CELÓW STRATEGICZNYCH

Cele strategiczne Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte wynikające ze strategii rozwoju na lata 2011–2020 powinny zostać zrealizowane w przyjętej perspektywie czasu. Na rys. 2. przedstawiono harmonogram wdrażania celów strategicznych.

