

Załącznik do uchwały Senatu

Nr 62/XII/2022 z dnia 20.12.2022 r.

Strategia

AKADEMII WOJSK LĄDOWYCH imienia generała Tadeusza Kościuszki (2023-2035)



WPROWADZENIE

Akademia Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki (AWL) działa na podstawie Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 poz. 574, t.j. z dnia 11.03.2022 r., z późn. zm.). Jest uczelnią wojskową w rozumieniu Ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (Dz. U. z 2022 r. poz. 655) i jednostką wojskową realizującą zadania związane z obroną narodową.

1. MISJA

Jesteśmy wojskową uczelnią akademicką, która w sposób profesjonalny kształci wykwalifikowane kadry dowódcze na potrzeby Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP). Przygotowujemy również kadry menedżerskie na potrzeby cywilnego rynku oraz dla sektora obronności. Prowadzimy krajowe i zagraniczne badania z zakresu zarządzania oraz bezpieczeństwa, a także z dyscyplin pokrewnych związanych z rozwojem potencjału obronnego kraju.

2. WIZJA

Akademia jest sprawnie zarządzaną Uczelnią posiadającą znaczący potencjał naukowy i dydaktyczny, implementującą innowacyjne i nowoczesne techniki badawcze oraz dydaktyczne. Działalność badawcza jest skoncentrowana głównie na wsparciu jej rozwoju w kierunkach zbieżnych z potrzebami SZ RP. Akademia pełni rolę zaplecza eksperckiego i badawczego Ministra Obrony Narodowej. Uczelnia wzmacnia i doskonali współpracę badawczą i szkoleniową z krajowymi i międzynarodowymi ośrodkami naukowymi, przemysłem zbrojeniowym, centrami i ośrodkami szkolenia oraz jednostkami wojskowymi. Akademia jest rozpoznawalna oraz konkurencyjna na arenie krajowej oraz międzynarodowej. W Akademii w sposób ciągły unowocześniane są bazy: naukowa, szkoleniowa i socjalna oraz infrastrukturalna. Proces kształcenia i szkolenia w Uczelni jest ukierunkowany nie tylko na przekazywanie wiedzy, ale także kształtowanie umiejętności twórczych, przywódczych i odpowiedzialnych postaw etycznych.

3. UWARUNKOWANIA STRATEGICZNE

W procesie diagnozy strategicznej Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki wykorzystano metodykę SWOT która obejmuje analizę zidentyfikowanych, zarówno mocnych oraz słabych stron Akademii, jak i identyfikację szans i zagrożeń, jakie mogą wystąpić przy realizacji strategii rozwoju Akademii.



2

4. CELE STRATEGICZNE FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU

4.1. OBSZAR KSZTAŁCENIA I SZKOLENIA

4.1.1. CEL STRATEGICZNY

Utrzymanie i rozwój zdolności do profesjonalnego kształcenia i szkolenia podchorążych oraz słuchaczy, a także żołnierzy rezerwy na potrzeby Sił Zbrojnych RP, podporządkowane zarówno aktualnym, jak i perspektywnym kierunkom rozwoju Sił Zbrojnych RP. Kształcenie na studiach cywilnych I i II stopnia ukierunkowane na przygotowanie do pracy w jednostkach wojskowych i instytucjach zajmujących się bezpieczeństwem i obronnością państwa. Uruchomienie studiów międzynarodowych z uczelniami partnerskimi. Powołanie w Akademii szkoły doktorskiej, która będzie stanowić wsparcie rozwoju naukowego kadry zawodowej i absolwentów uczelni wyższych.

4.1.2. PRIORYTETY I SPOSOBY DZIAŁANIA

Działalność dydaktyczna Akademii jest ukierunkowana na osiągnięcie następujących priorytetów przy wykorzystaniu określonych sposobów działania:

- 1) ciągła i planowa modernizacja oraz rozbudowa bazy dydaktycznej w celu dostosowania jej do rosnących potrzeb osobowych SZ RP, ze szczególnym uwzględnieniem nowych obiektów do celów szkolenia praktycznego, uzbrojenia i sprzętu wojskowego, aparatury laboratoryjnej, symulatorów, тренаżerów i innego rodzaju nowoczesnych technologii wspierających efektywną realizację procesu dydaktycznego i jego upracticznienie również w warunkach zakłóceń;
- 2) tworzenie zaplecza analitycznego i eksperckiego w zakresie obronności i bezpieczeństwa w celu doskonalenia zarówno procesu dydaktycznego w Uczelni, jak i na zlecenie resortu obrony narodowej lub innych instytucji, głównie w obszarach:
 - a) taktyki rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk,
 - b) oceny i możliwości wykorzystania nowoczesnych systemów uzbrojenia,
 - c) tworzenia analiz i rozwiązań w zakresie oceny zdolności operacyjnych zgodnych z planami rozwoju Sił Zbrojnych RP,
 - d) formułowania nowych koncepcji współdziałania różnych rodzajów wojsk i sił zbrojnych na współczesnym polu walki,
 - e) monitorowania i analizowania konfliktów zbrojnych oraz zagrożeń;
- 3) zwiększanie potencjału dydaktycznego Akademii bazującego na kadrze gwarantującej profesjonalne przygotowanie absolwentów Uczelni przez wspieranie jej rozwoju naukowego oraz pomoc w podnoszeniu kwalifikacji;
- 4) wykorzystanie wiedzy naukowców oraz dowódców z kraju i z zagranicy, a także weteranów, realizowane przez m.in. włączenie ich do procesu dydaktycznego, organizację konferencji, seminariów, wykładów gościnnych i spotkań;
- 5) bieżące wprowadzanie zmian programowych i organizacyjnych w procesie edukowania przyszłych oficerów SZ RP, ukierunkowanych na unowocześnienie i upracticznienie procesu kształcenia dla dostosowania go do aktualnych i perspektywnych potrzeb SZ RP;
- 6) implementacja do procesu kształcenia i szkolenia w Akademii nowatorskich i efektywnych rozwiązań z uczelni wojskowych oraz cywilnych na świecie;
- 7) ścisła interakcja Akademii z jednostkami wojskowymi SZ RP i innych państw NATO;
- 8) rozbudowa oferty edukacyjnej Uczelni przez m.in. dostosowanie lub tworzenie kierunków studiów, kursów i szkoleń specjalistycznych podnoszących kompetencje zawodowe



- absolwentów, jak również upowszechnianie jej zarówno za pomocą metod tradycyjnych, jak i nowoczesnych technik przekazu;
- 9) tworzenie oferty dydaktycznej Akademii dla studentów studiów cywilnych wychodzącej naprzeciw potrzebom rynku pracy w sektorach zajmujących się obronnością i bezpieczeństwem;
 - 10) kształtowanie kompetencji przywódczych i morale przyszłych absolwentów opartych o wartości patriotyczno-obronne przygotowujące do aktywnego życia zawodowego i pełnienia przyszłych funkcji zawodowych i społecznych;
 - 11) kształtowanie wysokiej sprawności fizycznej kadry, podchorążych i słuchaczy oraz motywowanie do jej rozwijania i utrzymywania;
 - a) wymiana międzynarodowa kadry badawczo-dydaktycznej i studentów, a także umiędzynarodowienie procesu kształcenia poprzez wprowadzanie nowych specjalności i kierunków studiów, realizowanych również w języku angielskim;
 - b) utworzenie szkoły doktorskiej.

4.2. OBSZAR BADAŃ NAUKOWYCH

4.2.1. CEL STRATEGICZNY

Utrzymanie wysokiej jakości działalności naukowej i jej doskonalenie w dyscyplinach naukowych poddawanych ewaluacji poprzez wzmocnienie potencjału naukowego, we współpracy z krajowymi i zagranicznymi partnerami oraz opracowywanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań. Wzmocnienie obecnej pozycji Akademii przygotowanej do prowadzenia innowacyjnych badań naukowych oraz prowadzenie działalności naukowej i doradczo-ekspertskiej na rzecz systemu bezpieczeństwa narodowego i SZ RP.

4.2.2. PRIORYTETY I SPOSOBY DZIAŁANIA

Działalność w obszarze badań naukowych Akademii jest ukierunkowana na osiągnięcie następujących priorytetów przy wykorzystaniu określonych sposobów działania:

- 1) podnoszenie międzynarodowej rozpoznawalności naukowej Akademii oraz jej międzynarodowego znaczenia przez wzmacnianie współpracy badawczej z ośrodkami naukowymi o wysokiej renomie w skali międzynarodowej, w szczególności w priorytetowych obszarach badawczych;
- 2) dążenie do uzyskania wyższej kategorii naukowej w dyscyplinach poddawanych ewaluacji;
- 3) rozwój potencjału naukowego kadry pozwalający uzyskać jednostkom organizacyjnym, w innych niż dotychczas ewaluowane, kategorii B+ i wyższej;
- 4) doskonalenie kompetencji naukowych nauczycieli akademickich i studentów;
- 5) opracowanie i wdrożenie programu rozwoju młodych naukowców;
- 6) rozpowszechnianie wyników badań pracowników badawczo-dydaktycznych afiliujących Akademię poprzez publikowanie prac naukowych w wysoko punktowanych czasopiśmie i organizowanie krajowych oraz międzynarodowych przedsięwzięć naukowych;
- 7) ochrona własności intelektualnej Akademii oraz współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w zakresie wykorzystania wyników badań naukowych, w szczególności na potrzeby SZ RP oraz w polskim przemyśle obronnym;
- 8) wydawanie czasopisma naukowego indeksowanego w międzynarodowych bazach czasopism naukowych (np. Scopus, Web of Science);
- 9) promowanie badań interdyscyplinarnych, w tym wspólnych przedsięwzięć badawczych z instytucjami społecznymi oraz podmiotami gospodarczymi, a także nawiązywanie



- współpracy poprzez budowanie konsorcjów badawczych i upowszechnianie wyników badań w środowisku krajowym i międzynarodowym;
- 10) wzbogacenie oferty usług badawczych prowadzonych w Akademii na zlecenie innych instytucji;
 - 11) interdyscyplinarne podejście do badań naukowych, prac rozwojowych, „know-how”, w tym badań nad technologiami podwójnego zastosowania, możliwych do komercyjnego wykorzystania również w sektorze cywilnym;
 - 12) zapewnienie kadrze akademickiej dostępu do informacji naukowej oraz narzędzi wspomagających proces prowadzenia badań;
 - 13) organizowanie staży w krajowych i zagranicznych jednostkach naukowych, a także możliwości wyjazdów do nich w celu prowadzenia badań naukowych;
 - 14) zintensyfikowanie udziału w badaniach i projektach realizowanych dla SZ RP i NATO kadry naukowej w krajowych i międzynarodowych zespołach badawczych, a także wspieranie w tym zakresie kadry badawczej i badawczo-dydaktycznej przez administrację Akademii we wnioskowaniu i realizacji projektów naukowo-badawczych;
 - 15) zwiększenie pozyskiwanych środków finansowych przyznawanych w trybie konkursowym przez instytucje zagraniczne lub organizacje międzynarodowe na realizację projektów badawczych;
 - 16) udział we wdrażaniu wyników badań w instytucjach bezpieczeństwa narodowego i obronności, w tym przede wszystkim w SZ RP oraz polskim przemyśle obronnym;
 - 17) zapewnienie zespołom badawczym w Akademii warunków do prowadzenia badań naukowych w dyscyplinach naukowych poddawanych ewaluacji, w tym w naukach o bezpieczeństwie oraz naukach o zarządzaniu i jakości, poprzez wdrożenie systemu motywacji, a także podnoszenie standardów w rozwoju aparatury badawczej;
 - 18) rozwój polityki otwartego dostępu do publikacji naukowych.

4.3. OBSZAR JEDNOSTKI WOJSKOWEJ

4.3.1. CEL STRATEGICZNY

Utrzymanie i rozwijanie zdolności do realizacji zadań i zabezpieczenia funkcjonowania Uczelni w obszarze przygotowania kadr na potrzeby sił zbrojnych na czas pokoju, kryzysu i wojny.

4.3.2. PRIORYTETY I SPOSOBY DZIAŁANIA

Działalność Uczelni jako jednostki wojskowej jest ukierunkowane na osiągnięcie następujących priorytetów przy wykorzystaniu określonych sposobów działania:

- 1) podnoszenie wiedzy i umiejętności praktycznych żołnierzy stanu stałego, podchorążych i słuchaczy oraz pracowników Uczelni z zakresu realizacji zadań mobilizacyjnych i gotowości bojowej, w celu utrzymania zdolności do mobilizacyjnego rozwinięcia i realizacji zadań zgodnie z wojennym przeznaczeniem;
- 2) utrzymywanie ścisłej współpracy z jednostkami wojskowymi i administracją publiczną w zakresie przeciwdziałania zakłóceniom w czasie mobilizacyjnego rozwinięcia i osiągnięcia gotowości do podjęcia działań przez Akademię oraz realizacji zadań operacyjnych, w tym zarządzania kryzysowego;
- 3) zwiększenie zaangażowania kadry, podchorążych i słuchaczy w ćwiczeniach krajowych i międzynarodowych;



- 4) przestrzeganie przez stan osobowy Uczelni postanowień regulaminów wojskowych oraz rozkazów, poleceń i wytycznych przełożonych normujących tok życia i służby w Akademii;
- 5) przestrzeganie przez stan osobowy Akademii zasad ochrony informacji niejawnych, danych wrażliwych oraz ochrony danych osobowych, w ramach pełnionych zadań i obowiązków;
- 6) umacnianie postaw patriotycznych, tożsamości kulturowej żołnierzy i pracowników, a w szczególności studentów oraz słuchaczy, a także wrażliwości na powinności obywatelskie oraz otwartości na wyzwania współczesności;
- 7) kultywowanie chlubnych tradycji oręża polskiego oraz odpowiedzialności za Ojczyznę;
- 8) czynny udział w wydarzeniach o charakterze patriotycznym oraz promowanie etosu żołnierskiego w otoczeniu cywilnym;
- 9) kształtowanie wysokiego morale, odpowiedzialności i zdyscyplinowania oraz zasad etycznego postępowania żołnierzy i pracowników, a w szczególności studentów i słuchaczy, a także rozwiązywanie społecznych problemów służby, właściwe stosowanie czynników motywacyjnych, zdecydowane reagowanie na wszelkie naruszenia prawa oraz kształtowanie świadomości prawnej studentów i słuchaczy;
- 10) doskonalenie systemu motywacyjnego studentów, pracowników i żołnierzy Akademii;
- 11) wzmacnianie poczucia identyfikacji z Uczelnią całej społeczności akademickiej;
- 12) integrowanie środowisk studentów wojskowych i cywilnych w ramach działalności Samorządu Studenckiego.

4.4. OBSZAR ODDZIAŁYWANIA SPOŁECZNEGO

4.4.1. CEL STRATEGICZNY

Budowanie trwałych więzi pomiędzy Akademią a otoczeniem, a także kreowanie pozytywnego wizerunku Uczelni kształcącej przyszłych oficerów i cywilnych specjalistów na potrzeby sił zbrojnych oraz kształtującej postawy patriotyczne i świadomość obywatelską, między innymi poprzez zaangażowanie w działalność na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych.

4.4.2. PRIORYTETY I SPOSOBY DZIAŁANIA

Obszar oddziaływania społecznego Akademii jest ukierunkowany na osiągnięcie następujących priorytetów przy wykorzystaniu określonych sposobów działania:

- 1) budowanie trwałych więzi pomiędzy AWL a otoczeniem społecznym poprzez:
 - a) prowadzenie działalności na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych w wybranych regionach w zakresie działań edukacyjnych,
 - b) zintensyfikowanie współpracy z kluczowymi instytucjami sektora publicznego na poziomie administracji samorządowej i centralnej oraz organizacjami pozarządowymi w Polsce,
 - c) organizowanie cyklicznych przedsięwzięć promujących idee współpracy na rzecz bezpieczeństwa oraz podnoszenia świadomości społecznej w dziedzinie obronności,
 - d) rozwijanie projektów i realizowanie programów kształtujących postawy patriotyczne oraz pogłębiających wiedzę i świadomość obywatelską,
 - e) aktywizację uczelnianych organizacji studenckich w działalność na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych,
 - f) rozwinięcie oferty współpracy dla miasta Wrocławia i regionu,



- g) współpracę z pracodawcami przy ustalaniu programów studiów, realizacji treści programowych, organizacji praktyk i staży;
- 2) budowanie pozytywnego wizerunku Uczelni:
 - a) prowadzenie spójnej polityki medialnej wobec podmiotów zewnętrznych ukierunkowanej na promocję Uczelni, rekrutację studentów oraz pozyskiwanie pracowników,
 - b) wykorzystanie potencjału jednostek organizacyjnych Uczelni do jej promocji poprzez działalność edukacyjną, kulturalną i sportową.

4.5. OBSZAR ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ

4.5.1. CEL STRATEGICZNY

Poprawa efektywności zarządzania poprzez optymalizację struktury organizacyjnej, procedur kontroli zarządczej oraz elastyczności funkcjonowania.

4.5.2. PRIORYTETY I SPOSOBY DZIAŁANIA

Obszar zarządzania Uczelnią jest ukierunkowany na osiągnięcie następujących priorytetów przy wykorzystaniu określonych sposobów działania:

- 1) stworzenie dogodnych warunków do współpracy z podmiotami zewnętrznymi, która daje możliwość doskonalenia umiejętności, kształtowania kompetencji i podnoszenia kwalifikacji;
- 2) utrzymanie stabilnego stanu finansowego Uczelni z jednoczesnym rozwojem inwestycji mających na celu wzrost konkurencyjności Akademii w środowisku krajowym i międzynarodowym;
- 3) dostosowanie struktur funkcjonalnych Uczelni do realnych zadań;
- 4) skuteczne pozyskiwanie środków finansowych w ramach dotacji;
- 5) wspieranie działań ukierunkowanych na podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników;
- 6) prowadzenie właściwej polityki informacyjnej;
- 7) kształtowanie pozytywnego wizerunku Uczelni na forum krajowym i międzynarodowym;
- 8) rozwijanie informatyzacji Uczelni.

4.6. OBSZAR ZARZĄDZANIA INFRASTRUKTURĄ

4.6.1. CEL STRATEGICZNY

Budowa, rozbudowa oraz utrzymanie obiektów budowlanych i infrastruktury sieciowej w celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania Akademii oraz ciągły proces dostosowywania bazy dydaktycznej i laboratoryjnej do nowych zadań i przedsięwzięć wynikających ze zmieniającej się liczby szkolonych i kształconych podchorążych, studentów oraz słuchaczy.

4.6.2. PRIORYTETY I SPOSOBY DZIAŁANIA

Zarządzanie infrastrukturą Akademii jest ukierunkowane na osiągnięcie następujących priorytetów przy wykorzystaniu określonych sposobów działania:

- 1) utrzymanie poziomu techniczno-organizacyjnego w zakresie zarządzania nieruchomościami:



- a) obsługa i monitoring stałych i tymczasowych urządzeń technicznych,
 - b) eksploatacja, rozbudowa i utrzymanie systemów grzewczych adekwatnych do zmieniających się warunków,
 - c) utrzymanie, rozbudowa i modernizacja urządzeń i instalacji elektroenergetycznych,
 - d) eksploatacja, rozbudowa i modernizacja systemów zaopatrzenia;
- 2) rozbudowa infrastruktury kwaterunkowej oraz bazy dydaktycznej, laboratoryjnej i sportowej:
- a) realizacja budowy nowej stołówki wraz z zapleczem technicznym w celu powiększenia bazy żywieniowej Akademii,
 - b) modernizacja bazy kwaterunkowej,
 - c) budowa nowych obiektów koszarowych oraz budynków biurowych,
 - d) powiększenie potencjału bazy sportowej na potrzeby dydaktyczne i rekreacyjne poprzez budowę nowego obiektu sportowego,
 - e) rozbudowa wojskowej i cywilnej infrastruktury teleinformatycznej,
 - f) uniezależnienie infrastruktury uczelni od dostaw energii i mediów na czas awarii/kryzysu poprzez utrzymanie w sprawności mobilnych źródeł zasilania,
 - g) rozbudowa i modernizacja istniejących obiektów szkoleniowych,
 - h) budowa poligonowej infrastruktury dydaktycznej do zabezpieczenia szkolenia praktycznego podchorążych i słuchaczy AWL;
- 3) realizacja polityki ekologicznej, gospodarki komunalnej i remontowej.

4.7. OBSZAR ZWIĘKSZENIA UMIĘDZYNARODOWIENIA DZIAŁALNOŚCI AKADEMII

4.7.1. CEL STRATEGICZNY

Wsparcie procesów internacjonalizacji oraz zapewnienie sprawnego funkcjonowania Uczelni jako instytucji funkcjonującej w środowisku międzynarodowym.

4.7.2. PRIORYTETY I SPOSOBY DZIAŁANIA

Działalność w obszarze umiędzynarodowienia Akademii jest ukierunkowana na osiągnięcie następujących priorytetów przy wykorzystaniu określonych sposobów działania:

- 1) zwiększenie międzynarodowej wymiany i mobilności pracowników oraz studentów AWL:
 - a) stałe wzbogacanie oferty praktyk i wyjazdów zagranicznych dla studentów na podstawie indywidualnych programów uczenia się,
 - b) rozwój systemów motywujących studentów i pracowników do aktywnego uczenia się języków obcych, w tym języka angielskiego,
 - c) wspieranie studentów w realizacji wyjazdów na studia i praktyki zagraniczne, a pracowników w realizacji wyjazdów na szkolenia i prowadzenie wykładów na zagranicznych uczelniach partnerskich,
 - d) systematyczne zwiększanie rozpoznawalności Akademii i umacnianie jej pozytywnego wizerunku na arenie międzynarodowej poprzez intensyfikację współpracy w ramach kluczowych inicjatyw międzynarodowych: International Military Academic Forum (IMAF), International Symposium of Military Academies (ISOMA), EU Military Academies Commandants Seminar (EMACS), European Initiative on the Exchange of Young Officers (EMILYO), ERASMUS+,



- e) poszerzenie dotychczasowej współpracy z uczelniami wojskowymi na arenie międzynarodowej i zawieranie nowych umów partnerskich z kluczowymi uczelniami wojskowymi na świecie (np. Uniformed Services University – USU),
 - f) zacieśnianie wszechstronnej kooperacji z członkami państw Unii Europejskiej i NATO w zakresie zwiększania bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego,
 - g) aktywne uczestnictwo w międzynarodowych sieciach współpracy oraz rozwój współpracy bilateralnej z istotnymi ośrodkami akademickimi,
 - h) rozwój i cyfryzacja jednostek administracji odpowiedzialnych za współpracę międzynarodową,
 - i) organizacja szkoleń i innych programów rozwojowych skierowanych do kadry w zakresie podnoszenia kompetencji kluczowych dla rozwoju współpracy międzynarodowej;
- 2) zwiększenie międzynarodowej wymiany i mobilności studentów i pracowników innych, zagranicznych uczelni, przyjeżdżających do Akademii:
- a) opracowanie i wdrożenie rozwiązań zapewniających odpowiednią jakość obsługi studentów obcojęzycznych, w tym dostosowanie obsługi administracyjnej do potrzeb studentów zagranicznych,
 - b) stworzenie warunków do odbywania studiów oraz prowadzenia zajęć dydaktycznych i badań naukowych przez studentów i pracowników z innych krajów,
 - c) upowszechnienie atrakcyjnej dla obcokrajowców oferty studiów anglojęzycznych, zgodnej z międzynarodowymi trendami i oczekiwaniami kandydatów na studia,
 - d) utworzenie międzynarodowych studiów wojskowych.

