



AKADEMIA  
OBRONY  
NARODOWEJ

STRATEGIA ROZWOJU  
AKADEMII OBRONY NARODOWEJ  
DO ROKU 2010

T. II. SYNTEZA

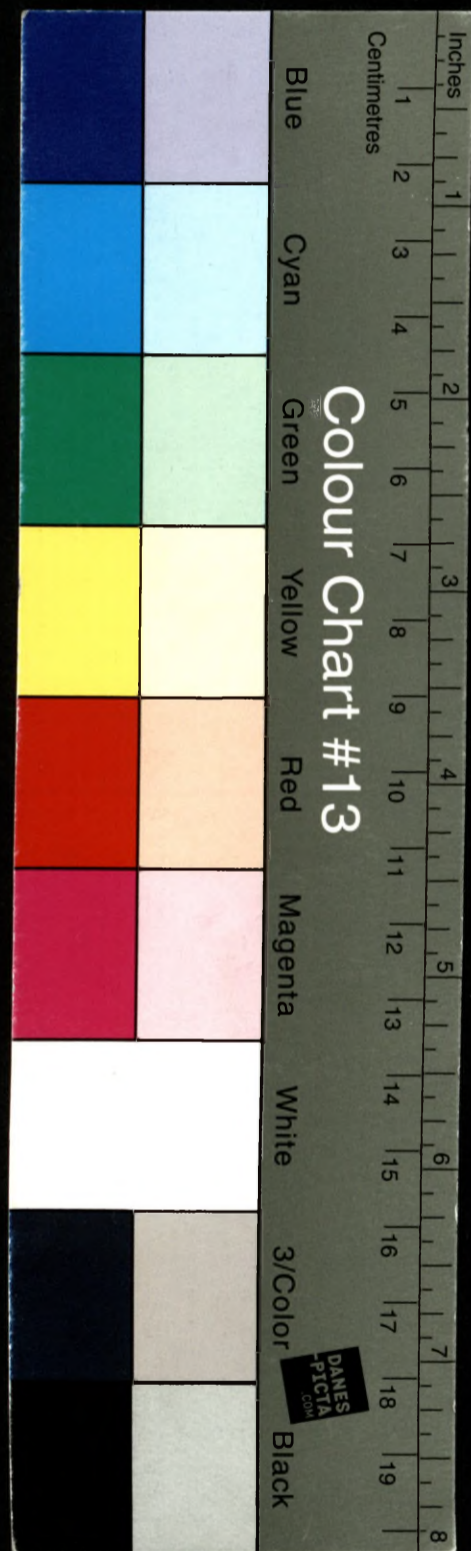
~~Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/5582 t.2~~



05-005582-002-0

WARSZAWA

69043



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

---



STRATEGIA ROZWOJU  
AKADEMII OBRONY NARODOWEJ  
DO ROKU 2010

T. II. SYNTEZA

---

WARSZAWA



2003

ZESPÓŁ AUTORSKI:

prof. dr hab. Ryszard WRÓBLEWSKI - kierownik  
gen. dyw. prof. dr hab. Bolesław BALCEROWICZ  
płk dr Edward POMYKAŁA - sekretarz  
prof. dr hab. Bogdan SZULC  
dr hab. prof. AON Ryszard STĘPIEŃ  
prof. dr hab. Eugeniusz ZABŁOCKI

## Spis treści

WSTĘP.....	4
I. PRZESŁANKI I ZAŁOŻENIA STRATEGII ROZWOJU AKADEMII.....	6
1.1. Zasadnicze uwarunkowania rozwoju Akademii.....	6
1.2. Założenia strategii.....	9
1.3. Zasadnicze czynniki rozwojowe.....	11
II. WIZJA I MISJA AKADEMII.....	12
2.1. Wizja .....	12
2.2. Misja.....	12
III. CHARAKTER I CELE STRATEGII ROZWOJU AKADEMII.....	14
3.1. Istota proponowanej strategii.....	14
3.2. Cele strategiczne.....	15
3.3. Priorytety.....	17
3.4. Myśl przewodnia strategii.....	17
3.5. Zadania strategiczne.....	18
IV. SPOSOBY REALIZACJI STRATEGII.....	19
5.1. Zmiany w obszarze kształcenia.....	19
5.2. Zmiany w obszarze badań naukowych.....	19
5.3. Zmiany struktury organizacyjnej.....	20
5.4. Zmiana kultury organizacyjnej.....	21
5.5. Kolejność wprowadzania zmian.....	22
5.6. Budowa nowego wizerunku Akademii.....	22
ZAKOŃCZENIE.....	24

## WSTĘP

Niniejsza synteza wieńczy trwające niemalże rok studia analityczne poświęcone opracowaniu *Strategii rozwoju Akademii Obrony Narodowej*, dalej zwaną Akademią.

Zawiera ona propozycję zespołu autorskiego w sprawie przyjęcia koncepcji strategicznej rozwoju uczelni w okresie burzliwych przemian społecznych gospodarczych, jakie mają miejsce w pierwszej dekadzie XXI wieku.

Prezentowana *Strategia...* nie jest prognozą rozwoju Akademii. Natomiast wskazuje na główne kierunki przedsięwzięć, jakie należy niezwłocznie zaplanować wprowadzić w życie, aby uczelnia mogła przetrwać i rozwijać się w dynamicznie zmieniającym się środowisku krajowym i międzynarodowym. W tym celu *Strategia...* identyfikuje zasadnicze czynniki: szanse i zagrożenia płynące z jej otoczenia oraz silne i słabe strony tkwiące w jej wnętrzu, od których może zależeć pomyślnie jej funkcjonowanie w wypadku, jeśli podjęte zostaną przez społeczność akademicką adekwatne do potrzeb działania. Identyfikacja czynników wpływających na rozwój Akademii pozwala na sformułowanie kierunkowych działań, które mogą prowadzić do wykorzystania szans i silnych stron uczelni, umożliwia przeciwstawienie się zagrożeniom, a także ułatwi wyeliminowanie słabych stron placówki. Ponadto umożliwi koncentrację zasobów na najważniejsze cele rozwojowe.

*Strategia...* określa także zasady koordynacji działań zespołów ludzkich oraz charakter decyzji niezbędnych do ukierunkowania pracy zespołowej.

Prezentowana *Strategia...* opiera się na założeniu, że działalność Akademii powinna koncentrować się na szybkim dostosowywaniu warunków funkcjonalnych i strukturalnych do wymagań stawianych przez otoczenie zewnętrzne. Wymagania te wynikają z przebiegu procesów globalizacji i rewolucji informacyjnej, a przede wszystkim – z konsekwencji, jakie one niosą dla społeczeństw. W ramach tych procesów szczególne znaczenie dla funkcjonowania społeczeństwa i Akademii – jako wyższej uczelni wojskowej – mają procesy integracyjne w Europie i wynikające z nich członkostwo Polski w NATO i Unii Europejskiej.

Głównym celem strategii jest zapewnienie Akademii warunków do przetrwania i rozwoju jako uczelni wyższej, mającej aspiracje do przekształcenia się w Uniwersytet Obrony Narodowej. Dlatego też strategia koncentruje się na priorytetach rozwoju Akademii, zakładających zwiększoną rolę nauki i zaplecza

badawczo-rozwojowego w jej funkcjonowaniu, podniesienie jakości kształcenia i kadry nauczycieli akademickich, a więc odpowiadających wymaganiom współczesnego społeczeństwa informacyjnego.

Akademia posiada ważne atuty, które stanowią o jej silnych stronach. Ma bardzo dobre położenie geograficzne i wyjątkowo korzystną ogólną infrastrukturę. Posiada określony zasób nauczycieli akademickich z dużym doświadczeniem w zakresie organizacji i realizacji kształcenia oficerów (również zagranicznych) i osób cywilnych. Występują także pewne słabości będące w dużym stopniu negatywnym rezultatem transformacji ustrojowej i braku jasnej strategii rozwoju Sił Zbrojnych RP w okresie burzliwych przemian.

*Strategia rozwoju Akademii...* proponuje, jak należałoby wykorzystać jej silne strony, aby pokonać słabości i skutecznie przeciwstawić się zagrożeniom płynącym z otoczenia, jak wyprzedzać niekorzystne zmiany w otoczeniu i jak spożytkować szanse, które należy dostrzegać w dłuższej perspektywie czasowej.

Podstawowym warunkiem skuteczności *Strategii...* jest aktywna postawa całej społeczności akademickiej. Wiodąca rola w realizacji strategii przypada jej kierownictwu, które powinno ją przekształcić w programy realizacyjne i przygotować społeczność akademicką do przeprowadzenia przemian.

Szczególnie istotną sprawą jest przebudowa kultury organizacyjnej Akademii jako uczelni wojskowo-cywilnej mającej aspiracje uniwersyteckie. Zbudowanie nowej kultury organizacyjnej odpowiadającej standardom uniwersytetów europejskich staje się kluczowym wyzwaniem dla całej społeczności akademickiej i podstawowym zadaniem do roku 2010.

## I. PRZESŁANKI I ZAŁOŻENIA STRATEGII ROZWOJU AKADEMII

### 1.1. Zasadnicze uwarunkowania rozwoju Akademii

Współczesny świat cechuje sieć wzajemnych powiązań i zależności w sferze polityki, ekonomii, ochrony środowiska, kulturze i sferze szeroko rozumianych stosunków społecznych. Szczególnie istotne są powiązania i zależności w sferze nauki i edukacji. Rzutuują one na zagadnienie współpracy i konkurencji między uczelniami i systemami edukacyjnymi oraz naukowymi. Istniejące systemy edukacyjne i uczelnie przeżywają wzmożoną transformację. Rośnie zapotrzebowanie na kształcenie uniwersyteckie i politechniczne. Systemy te pozbywają się barier administracyjnych i ingerencji państw w ich autonomię.

**Kluczowe znaczenie dla strategii rozwoju akademii mogą mieć następujące wyzwania o charakterze uniwersalnym:**

1. Wzrost roli nauki (wiedzy), techniki i technologii w funkcjonowaniu społeczeństwa. Wysoki poziom kształcenia staje się zasadniczą wartością dla społeczeństwa.
2. Wejście Polski w europejską przestrzeń edukacyjną.
3. Rewolucja informacyjna, która wyznacza nowe standardy w obszarze pozyskiwania informacji oraz zarządzania nimi. Ma to bezpośredni wpływ na formy, treści i bazę dydaktyczną kształcenia oraz wymagania wobec nauczycieli akademickich.
4. Reforma Sił Zbrojnych RP: spadek potencjalnej liczby polskich studentów – oficerów, mogących podjąć studia w uczelniach wojskowych, nowe wyzwania edukacyjne – gruntowna zmiana problematyki i jakości kształcenia.

#### **Inne wyzwania:**

1. Wzrost liczby cywilnych uczelni i ofert edukacyjnych, dotyczących tych samych kierunków studiów, zróżnicowanych jedynie jakością kształcenia.
2. Pojawienie się potencjalnych konkurentów wśród uczelni cywilnych, oferujących studia na kierunku bezpieczeństwo narodowe i w obszarze obronności państwa.

3. Możliwość kształcenia oficerów zagranicznych z krajów nowo przyjętych do NATO. Z przyczyn politycznych będzie to jednak rynek reglamentowany.
4. Zaostrzenie się walki konkurencyjnej między uczelniami o studentów (dotyczy to także studentów - oficerów).
5. Wzrost kosztów kształcenia na wysokim poziomie jakościowym.
6. Wymóg MEN odnośnie do stosunku kształconych studentów na studiach zaocznych do dziennych (co najmniej w stosunku 1:1). Prowadzenie studiów zaocznych wymaga jednoczesnego prowadzenia studiów dziennych.

Akademia posiada dobrze rozwiniętą infrastrukturę uczelnianą, umożliwiającą kształcenie ok. 5000 studentów, uwzględniając wszystkie formy działalności edukacyjnej. Przy tej liczbie studentów należy podjąć dość kosztowne inwestycje, związane z modernizacją bazy dydaktycznej i dostosowaniem jej do wymogów nowoczesnego kształcenia.

Należy stale przejawiać troskę o utrzymanie Akademii w systemie cywilnego szkolnictwa wyższego. Zróznicowanie funkcjonalne Akademii, związane z jednoczesnym prowadzeniem studiów dla oficerów i osób cywilnych jest zjawiskiem bardzo pozytywnym dla Uczelni, sprzyja bowiem transferowi doświadczenia, uzyskiwanego w ramach obydwu systemów edukacyjnych. Ponadto trzeba dostrzegać także i to, że studia cywilne - to dla każdej uczelni źródło pieniędzy, które mogą być przeznaczone na jej utrzymanie i rozwój, a w wypadku Akademii - również dofinansowanie studiów dla oficerów.

Siła Akademii polega na dyskontowaniu i ustawicznym rozwijaniu doświadczeń dydaktycznych, odnoszących się do kształcenia żołnierzy (także z armii innych państw) oraz osób cywilnych na poziomie magisterskim i podyplomowym. Oferta programowa Akademii jest ciągle wzbogacana i dostosowywana do aktualnych potrzeb kształcenia żołnierzy oraz osób cywilnych. Znajduje ona wysokie uznanie kierownictwa wojskowego i środowiska cywilnego. Niezależnie od uzyskiwanych wysokich ocen, musi być ona doskonała.

Szczególnie cennym doświadczeniem Akademii są kursy obronne, prowadzone dla kierowniczej kadry administracji publicznej.

Przedstawione niżej wnioski są zestawem syntetycznych tez, opartych na szeregu analizach obejmujących zasadnicze zależności zewnętrzne i wewnętrzne:

1. Przyszłość Akademii prawdopodobnie będzie silnie determinowana jej podatnością na zmiany w procesach edukacyjnych i naukowo-badawczych oraz możliwościami w zakresie sprostania wyzwaniom naukowym i edukacyjnym przyszłości.
2. Zasadniczym warunkiem umożliwiającym przetrwanie i rozwój Akademii będzie gruntowne rozszerzenie zakresu studiów dla osób cywilnych, z jednoczesnym utrzymaniem priorytetu dla kształcenia oficerów.
3. Konieczne będzie także uzyskanie i utrzymanie wysokich parametrów jakości kształcenia oficerów i osób cywilnych według międzynarodowych norm edukacyjnych. Wymóg ten stanie się podstawowym wyzwaniem dla Akademii.
4. Niezbędne będzie przygotowanie nowoczesnej oferty programowej studiów i kursów, preferujących efektywne wykorzystanie wiedzy w działaniu, kreatywne, innowacyjne, systemowe, i także sytuacyjne podejście do rzeczywistości.

W szczególności Akademia powinna zaoferować swoim absolwentom uzyskanie:

1. Wiedzy i umiejętności na poziomie umożliwiającym im twórcze i samodzielnie rozwiązywanie problemów, wynikających z pełnionej roli organizacyjnej w warunkach kształtującego się świata z zastosowaniem podejścia systemowego, w myśl zasady: *myśleć globalnie - działać lokalnie*,
1. Umiejętności samokształcenia (systemy: *continuous education* i *life long education*),
2. Rozumienia sensu aktywności zawodowej oraz wypełniania roli przywódcy w zespole,
3. Podstaw metodologicznych, zapewniających samodzielne prowadzenie studiów nad przyszłością i kształtowania adekwatnego do rzeczywistości poglądu na świat oraz akceptowalnej przez społeczeństwo hierarchii wartości.

## 1.2. Założenia strategii

*Strategia...* powinna być zgodna z generalną wizją rozwoju polskiego szkolnictwa wyższego, określoną w *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010* oraz umożliwić pełne włączenie się Akademii w system szkolnictwa wyższego w oparciu o zapisy ustawy: *Prawo o szkolnictwie wyższym*, uwzględniając – w niezbędnym zakresie – specyfikę charakteru uczelni.

Ok. 2010 r. Akademia powinna uzyskać status uniwersytetu i kompleksowo rozwiązywać problemy naukowe w obszarze bezpieczeństwa narodowego, w tym obronności państwa o charakterze nietechnicznym.

Akademia powinna spełniać następujące funkcje szkoły wyższej:

- 1) kształcenie wysoko kwalifikowanych kadr nauczycieli akademickich i pracowników nauki dla potrzeb własnych oraz całego systemu szkolnictwa wyższego, zwłaszcza wojskowego,
- 2) kreowanie kierunków i specjalności kształcenia oraz opracowanie programów i stworzenie warunków dydaktycznych dla ich realizacji,
- 3) upowszechnianie dorobku naukowego w środowiskach naukowych i jego udostępnianie dla celów użytkowych określonym instytucjom, w tym dotyczącego funkcjonowania szkoły wyższej, jako instytucji edukacyjnej,
- 4) integrowanie i weryfikowanie doświadczeń poznawczych poprzez organizowanie kontaktów z rzeczywistością naukową i światem praktyki,
- 5) budowanie i upowszechnianie pedagogicznych koncepcji funkcjonowania szkół wyższych,
- 6) podejmowanie działań integracyjnych w sferze nauki, kształcenia i infrastruktury.

Akademia, kształcąc żołnierzy i osoby cywilne, winna zapewniać wszechstronne wykształcenie uniwersyteckie, oparte na studiach interdyscyplinarnych (a nie zaś tylko kierunkowe i zawodowe). Ta główna powinność Akademii wymaga przygotowania nowoczesnych programów organizacji nauczania i działalności naukowej oraz nowych modeli: gospodarki finansowej, rozbudowy infrastruktury i przebudowy struktury administracji. Myślą przewodnią kształcenia w Akademii powinno być uzyskanie przez jej absolwentów kompetencji zawodowych, ułatwiających funkcjonowanie na rynku pracy.

Rozwój Akademii powinien opierać się na umiejętnej realizacji strategii rozwoju poprzez wzrost liczby studentów cywilnych i podnoszenie jakości kształcenia.

Zmiany organizacyjne Akademii powinny polegać na przekształceniu istniejących jednostek organizacyjnych w silne i prężne wydziały o szerokich profilach naukowych i równie szerokiej ofercie edukacyjnej, spójnej dla obu grup studentów - żołnierzy i osób cywilnych. W szczególności należy zrezygnować z katedr i przyjąć strukturę instytutową oraz ok. 2010 r. rozwinąć Wydział Humanistyczny na bazie Instytutu Humanistycznego. Obok istniejących kierunków studiów, należy tworzyć nowe, odpowiadające oczekiwaniom studentów i własnym możliwościom edukacyjnym, określanym już z pozycji przyszłego uniwersytetu.

Akademia powinna kształcić żołnierzy i osoby cywilne na poziomie magisterskim, podyplomowym oraz doktorskim, oferując studia w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego i obronności państwa oraz w wybranych kierunkach humanistycznych i społecznych, w tym ekonomicznym i lotnictwa. Podstawową formą kształcenia żołnierzy powinny być studia dyplomowe, podyplomowe i doktorskie. Do 2008 r. należy kontynuować studia magisterskie uzupełniające dla oficerów. Kształcenie osób cywilnych należy urzeczywistniać stosując wszystkie wymienione wyżej formy studiów, w szczególności rozwijając pięcioletnie dzienne studia magisterskie.

Programy studiów powinny umożliwiać przygotowanie absolwentów do wymagań przyszłego otoczenia, z uwzględnieniem procesów globalizacji i rewolucji informacyjnej, a przede wszystkim – integracji europejskiej.

Fundamentalne znaczenie w kształceniu absolwentów powinien mieć system oceny jakości nauczania, oparty na studiach o przyszłości otoczenia, wyznaczający standardy nauczania o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia przewidywanego wojskowego i cywilnego rynku pracy.

Wysoka jakość studiów nie jest możliwa bez podniesienia poziomu prowadzonych badań naukowych, zarówno w otoczeniu krajowym i europejskim. Zadanie to wymaga istotnej zmiany pozycji naukowców w Akademii, promocji rozwoju intelektualnego i wzbogacania ich osobowości. Działalność naukowa Akademii powinna nie tylko wspierać nauczanie, ale przyczyniać się do kreowania wiedzy, zwłaszcza w tych jej obszarach, które nie są penetrowane przez inne ośrodki naukowe w kraju.

Akademia powinna w szczególności:

- 1) rozszerzać współpracę europejską, poprawiać jakość kształcenia i realizować współpracę między uczelniami wojskowymi i cywilnymi,
- 2) udostępniać studentom wiedzę naukową w formach zorganizowanych (wykłady, ćwiczenia, seminaria, konwersatoria, praktyki, podróże studyjne itp.),
- 3) tworzyć studentom oraz pracownikom nauki warunki opanowania skutecznych sposobów zdobywania wiedzy z różnych źródeł informacji,
- 4) włączać studentów w proces badań naukowych i tworzenia wiedzy oraz tworzenia projektów działania o charakterze teoretycznym lub praktycznym,
- 5) stymulować aktywność poznawczą studiujących, wykraczającą poza formalny tok studiów,
- 6) tworzyć warunki sprzyjające kształtowaniu u studiujących pozytywnego stosunku do wiedzy i własnych potrzeb intelektualnych,
- 7) kształcić postawy intelektualne studentów – otwartość, odpowiedzialność, innowacyjność, dociekliwość i krytycyzm,
- 8) tworzyć system partnerskiego współdziałania pomiędzy pracownikami Akademii i studentami oraz dbać o kształtowanie zasad wzajemnego poszanowania godności osobistej.

### **1.3. Zasadnicze czynniki rozwojowe**

Istotne wpływ na nowy kształt Akademii powinny spełniać następujące czynniki:

- 1) wzrost liczby studentów cywilnych i cywilnych nauczycieli akademickich,
- 2) wzrost roli badań naukowych i większe ich spożytkowanie w działalności dydaktycznej oraz eksperckiej,
- 3) podniesienie jakości kształcenia.

## II. WIZJA I MISJA AKADEMII

### 2.1. Wizja

Akademia powinna być ok. 2010r. uczelnią typu uniwersyteckiego (nietechnicza), zajmującą silną pozycję wśród państw NATO w zakresie kształcenia podyplomowego kadr wojskowych oraz liczącą się w systemie narodowego szkolnictwa wyższego w zakresie kształceniu osób cywilnych w wybranych specjalnościach nauk humanistycznych i ekonomicznych. Ponadto uczelnia powinna utrzymywać i wzmacniać pozycję lidera w kształceniu z dziedziny obronności państwa, realizować badania naukowe, głównie o charakterze stosowanym, w obszarze zdefiniowanych przez siebie problemów edukacyjnych.

Rozwijanie i upowszechnianie wiedzy w Akademii powinno polegać na równoważnym traktowaniu takich efektów jej działalności jak:

- 1) prowadzenie badań naukowych i udostępnianie ich wyników,
- 2) nauczanie na poziomie uniwersyteckim oraz prowadzenie innych form działalności edukacyjnej,
- 3) kształcenie pracowników naukowych i związane z tym nadawanie tytułów zawodowych, stopni i tytułu naukowego.

W działalności naukowej i edukacyjnej Akademia powinna funkcjonować w wymiarze europejskim, poprzez uczestnictwo w szeroko rozumianej akademickiej współpracy międzynarodowej. Działalność Akademii powinna być zgodna z uniwersalnymi zasadami etycznymi i regułami postępowania utrwalonymi w tradycji uniwersytetów europejskich.

### 2.2. Misja

Akademia jest wspólnotą studentów i nauczycieli. Przygotowuje przyszłe elity wojskowe i cywilne: ludzi świątłych, o rozległych horyzontach, świadomych swych przekonań, przejawiających twórcze postawy wobec rzeczywistości, zachowujących tożsamość narodową i jednocześnie tolerancyjnych oraz otwartych na inne kultury.

Akademia kształci oraz prowadzi badania naukowe w zakresie nauk wojskowych, humanistycznych i ekonomicznych, w szczególności zaś:

- 1) kształci oficerów i osoby cywilne odpowiednio do kierunku studiów lub określonych specjalności wojskowych oraz przygotowuje do wykonywania innych zawodów na potrzeby obronności państwa;
- 2) kształci kandydatów do samodzielnej pracy naukowej lub dydaktycznej, w tym dla szkolnictwa wojskowego i jednostek badawczo-rozwojowych nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej,
- 3) prowadzi działalność ekspercką w obszarze przedmiotowym podejmowanych badań naukowych i działalności dydaktycznej.

Cała społeczność akademicka, studenci i pracownicy, powinni dbać o dobre imię Akademii, pomnażać dorobek i podtrzymywać najlepsze jej tradycje, przestrzegać zasad etyki i szanować obowiązujące prawo. Dążyć do urzeczywistnienia koncepcji Uniwersytetu Obrony Narodowej, dzięki któremu powstaną nowe możliwości realizacji kompleksowych badań naukowych i nauczania problematyki bezpieczeństwa narodowego, przede wszystkim w dziedzinie obronności.

Od kadry Akademii należy oczekiwać wysokiej odpowiedzialności za poziom nauczania, wiarygodność słowa mówionego i pisanego oraz ustawicznej troski i gotowości niesienia pomocy studentom. Natomiast od studentów rzetelności w studiowaniu i godnego reprezentowania jej imienia w każdych okolicznościach.

### III. CHARAKTER I CELE STRATEGII ROZWOJU AKADEMII

#### 3.1. Charakter proponowanej *Strategii*...

Istotą proponowanej *Strategii* jest dywersyfikacja dotychczasowych obszarów działania, a więc rozszerzające - w stosunku do istniejącej sytuacji - podejście do funkcji i struktur uczelni. *Strategia* ta w pełni uwzględnia ograniczenia koniunkturalne otoczenia. Jednocześnie ma charakter kreatywny i wyprzedzający względem wyzwań cywilizacyjnych i wymagań wobec absolwentów - oficerów i osób cywilnych.

Zakłada ona, że kształcenie oficerów ma znaczenie priorytetowe, mimo że studia i kursy dla tej grupy studentów stają się deficytowe. Zmniejsza się udział oficerów w ogólnej liczbie studiujących w Akademii. Studia cywilne stają się jednym ze źródeł finansowania kształcenia oficerów.

Rozwijanie studiów dla osób cywilnych wymaga zasadniczej zmiany w podejściu do struktur organizacyjnych Akademii. Przede wszystkim kompetencje i nazwy wydziałów muszą być „przyjazne” dla osób cywilnych i w pełni akceptowalne dla studentów - oficerów. Należy także zakładać, że uzyskane w Akademii wykształcenie oficerskie powinno być przydatne absolwentowi w środowisku cywilnym po zakończeniu przez niego służby wojskowej.

#### **W Akademii należy wprowadzić m.in. następujące zmiany kierunkowe:**

1. W sferze badawczej i dydaktycznej wyraźnie sprecyzować dwa obszary problemowe, związane z polityką bezpieczeństwa i obronności oraz zagadnieniami przygotowania i prowadzenia operacji wojskowych czasu pokoju, kryzysu i wojny. Należy także określić kierunki edukacji i badań naukowych dla osób cywilnych – nie związanych bezpośrednio ze sferą bezpieczeństwa i obronności państwa.
2. Wyraźnie ukierunkować i dostosować procedury działania oraz struktury administracyjne do wspierania procesu kształcenia i badań naukowych, jako kluczowych przedsięwzięć realizowanych w Akademii.

### 3.2. Cele strategiczne

Założone w *Strategii* cele obejmują cel nadrzędny, cele strategiczne – kierunkowe oraz cele pośrednie – operacyjne.

#### **CEL NADRZĘDNY:**

Zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji wśród uczelni wojskowych państw NATO w zakresie kształcenia oficerów, a także w rankingu polskich uczelni w odniesieniu do studiów magisterskich na kierunkach:

- bezpieczeństwo narodowe,
- zarządzanie i dowodzenie,
- lotnictwo,
- ekonomia i logistyka,
- inne studia i kursy, związane z problematyką bezpieczeństwa narodowego.

#### **CELE STRATEGICZNE KIERUNKOWE I CELE POŚREDNIE:**

##### 1. Rozwój kadry naukowo-dydaktycznej:

- 1) stworzenie warunków do rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej,
- 2) wzrost liczbowy i jakościowy nauczycieli akademickich,
- 3) ułatwianie awansu zawodowego młodym nauczycielom akademickim,
- 4) promocja osiągnięć naukowych i dydaktycznych nauczycieli akademickich.

##### 2. Gruntowna modernizacja i dostosowanie systemu kształcenia kadr oficerskich oraz osób cywilnych w Akademii:

- 1) stworzenie konkurencyjnej oferty programowej dla oficerów SZ RP i armii państw sojuszu, odbywających kształcenie w formie kursów i studiów podyplomowych w ramach przygotowania do objęcia stanowiska w przedziale etatowym mjr - gen.,
- 2) stworzenie konkurencyjnej oferty programowej dla osób cywilnych, odbywających studia magisterskie dzienne i uzupełniające na kierunkach: bezpieczeństwo narodowe, zarządzanie, lotnictwo, logistyka, oraz ekonomicznym, edukacji obronnej i historii wojskowej,
- 3) rozbudowa nowoczesnej bazy dydaktycznej, odpowiadającej standardom kształcenia w erze informacyjnej,

- 4) przebudowa struktury organizacyjnej jednostek dydaktycznych i naukowo-badawczych, stosownie do procesów i przedsięwzięć realizowanych w Akademii.

3. Zdynamizowanie badań naukowych, ściśle ukierunkowanych na rozwiązywanie kluczowych problemów bezpieczeństwa narodowego, sił zbrojnych, promocję kadr naukowych oraz wsparcie procesu edukacyjnego, w tym - przygotowanie nowoczesnych materiałów dydaktycznych:

- 1) intensyfikacja studiów strategicznych nad bezpieczeństwem narodowym i międzynarodowym,
- 2) intensyfikacja studiów strategicznych, operacyjnych i taktycznych w obszarze tworzenia i wykorzystania sił zbrojnych w polityce państwa,
- 3) prowadzenie badań w wybranych dyscyplinach i specjalnościach humanistycznych oraz innych dziedzinach nauki, koncentrując się w obszarach problemowych będących domeną studiów w Akademii,
- 4) rozwijanie badań z zakresu filozofii nauk wojskowych, badanie ich statusu i tożsamości w obrębie nauk humanistycznych pod kątem prakseologicznym,
- 5) opracowanie własnych podręczników i skryptów oraz innych materiałów dydaktycznych dla studentów.

4. Przebudowa potencjału administracyjnego Akademii z jednoczesnym zachowaniem niezbędnych elementów infrastruktury dla potrzeb spełniania przez nią wybranych funkcji jednostki wojskowej:

- 1) opracowanie raportu analitycznego dotyczącego programu dostosowania potencjału administracyjnego akademii do jej misji, zadań edukacyjnych i badawczych,
- 2) opracowanie projektu realizacji programu zmian,
- 3) kierowanie wprowadzaniem zmian.

### 3.3. Priorytety

Proponowana strategia zakłada cztery priorytety realizacyjne:

1. Przebudowa struktury kadry nauczycielskiej, utworzenie stabilnego i konkurencyjnego zastępu samodzielnych pracowników naukowych oraz innych nauczycieli akademickich.
2. Ofensywa edukacyjna, skierowana na uzyskanie wysokich parametrów międzynarodowych wskaźników jakości nauczania i eksport usług edukacyjnych.
3. Dokonanie koncepcyjnego przełomu w konstruowaniu programów kształcenia oficerów i osób cywilnych, ukierunkowanych na wykształcenie kluczowych kompetencji absolwentów, konkurencyjnych na krajowym i europejskim rynku pracy.
4. Uzyskanie znaczącego postępu w dziedzinie badań naukowych, szerokie spożytkowanie w procesie edukacyjnym oraz eksperckim w kraju i zagranicą.

### 3.4. Myśl przewodnia strategii

Istota proponowanej strategii polega na koncentracji sił, środków i działań na rozwiązywaniu trzech problemów:

1. Sprostanie wymogom jakości kształcenia oficerów według standardów NATO i europejskich standardów kształcenia uniwersyteckiego dla osób cywilnych.
2. Wydatne zwiększenie roli własnych badań naukowych i wykorzystania wiedzy ogólnie dostępnej jako czynnika innowacyjności i kształtowania kreatywnych postaw absolwentów.
3. Zmiana kultury organizacyjnej akademii - ukierunkowanie jej na misję, wartości i normy postępowania przyjęte w niniejszej *Strategii*.

### 3.5. Zadania strategiczne

Dla urzeczywistnienia *Strategii* należy:

1. Przygotować i wprowadzić zmiany programowe związane z przejściem na system kursów i studiów podyplomowych dla oficerów oraz wzbogaceniem ofert edukacyjnych dla osób cywilnych, z zachowaniem *części wspólnej* (tzw. minimum programowe), którą powinny zawierać programy realizowane przez wszystkie uczelnie prowadzące określony kierunek.
2. Zbudować nowoczesną bazę dydaktyczną i naukowo-badawczą w oparciu o pełniejsze wykorzystanie technologii informacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem stosownego oprogramowania.
3. Wprowadzić nową politykę kadrową, rozpocząć i sukcesywnie kontynuować zmiany personalne.
4. Wprowadzić zmiany w strukturze organizacyjnej Akademii, zapewniającej dostosowanie jej do nowej misji.
5. Wprowadzić nową politykę naukowo-badawczą opartą m.in. na kryteriach oceny parametrycznej.
6. Wprowadzić system kontroli strategicznej i monitoringu funkcjonowania Akademii.

## IV. SPOSOBY REALIZACJI STRATEGII

### 5.1. Zmiany w obszarze kształcenia

Dotychczasowe zmiany w programach kształcenia w sposób ewolucyjny uwzględniały zmieniające się potrzeby edukacyjne społeczeństwa. Jednakże w celu realizowania wizji i misji określonej w tej strategii, należy dokonać **konceptyjnego przełomu w konstruowaniu programów, polegającym na dążeniu do wykształcenia kluczowych kompetencji oficera i osób cywilnych w zakresie wybranej dziedziny studiów.**

Zmiany w obszarze kształcenia muszą być ukierunkowane w sferze problematyki na:

- 1) opanowanie przez studentów (oficerów i osób cywilnych) wiedzy dziedzinowej, przydatnej z punktu widzenia krajowego i europejskiego rynku pracy,
- 2) kształtowania umiejętności skutecznego zarządzania wiedzą posiadaną i możliwą do zdobycia,
- 3) zwiększeniu w procesie kształcenia roli wiedzy humanistycznej,
- 4) opanowanie przez studentów wiedzy metodologicznej w danej dziedzinie oraz umiejętności prowadzenia badań naukowych (rozwiązywania problemów z zastosowaniem adekwatnych do problemu metod badawczych).

Zmiany w sferze materialnego środowiska edukacyjnego powinny dotyczyć jakościowego podniesienia standardów wyposażenia pracowni, sal wykładowych i ćwiczeń oraz obudowy medialnej. Jest to niezbędne dla podniesienia jakości kształcenia, poprzez udostępnianie studentom różnorodnych źródeł wiedzy i narzędzi pracy intelektualnej.

### 5.2. Zmiany w obszarze badań naukowych

Problematyka badawcza podejmowana obecnie w Akademii obejmuje w zasadzie pełne spektrum zagadnień, które zostały nakreślone w niniejsze *Strategii*. Jednakże centralnym problemem w działalności badawczej z punktu widzenia przyszłości jest radykalne pogłębienie studiów i zwiększenie ich wartości

naukowej. Należy przede wszystkim zdywersyfikować studia strategiczne nad bezpieczeństwem narodowym i międzynarodowym, polityką obronną i funkcjonowaniem sił zbrojnych. Wzrasta znaczenie rozwijania badań nad istotą i tożsamością nauk wojskowych oraz postulowanych w wielu środowiskach nauk o bezpieczeństwie narodowym.

Szczególnie pilną sprawą jest także rozwijanie metodologii badań naukowych i nauczanie jej na wszystkich kierunkach studiów.

### 5.3. Zmiany struktury organizacyjnej

Istniejąca struktura organizacyjna Akademii nie w pełni odpowiada proponowanej strategii. Sprzyja jednak ewolucyjnemu przejściu na strukturę antycypowaną. Jednostki organizacyjne Akademii muszą być przede wszystkim dostosowane do prowadzenia ustalonego dla nich kierunku studiów.

Zasadnicze zmiany w strukturze organizacyjnej Akademii polegać powinny na:

- 1) reorganizacji istniejących trzech wydziałów o strukturze katedralnej i przejściu na strukturę instytutową,
- 2) przekształceniu istniejącego Instytutu Nauk Humanistycznych o strukturze zakładowej w Wydział Humanistyczny o strukturze instytutowej,
- 3) rozwinięciu istniejącego Zakładu Działań Połączonych w autonomiczny Instytut Działań Połączonych o strukturze zakładowej.

Celem tych przekształceń strukturalnych jest stworzenie silnych wydziałów i samodzielnego instytutu jako jednostek zdolnych do spełniania rozszerzonej misji edukacyjnej i naukowo - badawczej. Zachodzi też potrzeba dokonania zmiany nazw wydziałów: Wydziału Wojsk Lądowych na Wydział Zarządzania i Dowodzenia, wydziału Lotnictwa i Obrony Powietrznej na Wydział Lotnictwa.

Wewnętrzna struktura wydziałów i instytutu powinna zapewnić przejrzysty podział zadań naukowych i dydaktycznych oraz zapewniać nauczycielom dobre warunki rozwoju.

Ogólny podział zadań naukowych i dydaktycznych (według dziedzin zainteresowań) w Akademii można przedstawić następująco:

#### **Wydział Strategiczno-Obronny**

- 1) bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe,
- 2) polityka obronna i strategia wojskowa,
- 3) ekonomia i logistyka.

#### **Wydział Zarządzania i Dowodzenia**

- 1) teoria i praktyka zarządzania i dowodzenia,
- 2) taktyczne i operacyjne działania wojsk lądowych.

#### **Wydział Lotnictwa**

- 1) działania taktyczne i operacje w wymiarze powietrznym
- 2) zarządzanie organizacjami lotniczymi.

#### **Wydział Humanistyczny**

- 1) humanistyczne problemy bezpieczeństwa narodowego i polityki obronnej, w tym funkcjonowania sił zbrojnych,
- 2) humanistyczne aspekty zarządzania i dowodzenia.

**Instytut Działań Połączonych** - kompleksowa edukacja i badania naukowe w obszarze planowania oraz prowadzenia działań i operacji połączonych w wymiarze cywilno-wojskowym.

### **5.4. Zmiana kultury organizacyjnej**

Urzeczywistnianie proponowanej strategii wymaga istotnej zmiany kultury organizacyjnej Uczelni. Przede wszystkim Akademia ma być organizacją opartą na wiedzy: tworzyć wiedzę i upowszechniać ją, korzystając w najszerszym możliwym zakresie z wiedzy „zewnętrznej”.

Istotnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi Uczelni powinno być zróżnicowanie wewnętrzne poszczególnych jednostek organizacyjnych pod względem priorytetów działania, zadań, a także wewnętrznego „klimatu organizacyjnego”.

Należy zapewnić pracownikom autonomię, ponieważ umożliwia ona pojawianie się nowych pomysłów i pozytywnie motywuje do podejmowania skutecznych działań.

Akademię, jako złożoną organizację edukacyjno-naukową, powinien charakteryzować twórczy chaos i kontrolowana niestabilność. W takich właśnie warunkach funkcjonowania Uczelni mogą występować pożądane zjawiska łamania rutyny i współdziałania z szybko zmieniającym się otoczeniem. Zwiększają one jednocześnie zdolności adaptacyjne Akademii do działania w sytuacji pojawiania się zagrożeń i kryzysu.

Nowa kultura organizacyjna Akademii powinna być oparta na nadmiarowej informacji, wykraczającej poza potrzeby działalności operacyjnej poszczególnych pracowników i zespołów. Tworzenie informacji i jej przepływy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi muszą być doraźne.

### **5.5. Kolejność wprowadzania zmian**

Charakterystyczną cechą zadań strategicznych, jakie powinny być realizowane w Akademii jest ich głęboka współzależność, która stawia na pierwszy plan warunek ich jednoczesnego realizowania. Jednakże jednoczesne podjęcie wszystkich zadań przekraczałoby realne możliwości ich finansowania.

Najbardziej kosztowna będzie realizacja drugiego zadania strategicznego, a następnie zmian personalnych. W związku z tym, *główne uderzenie* w procesie realizacji strategii powinno być skierowane na zmiany programów, nauczania planów przedsięwzięć naukowych oraz budowę nowego systemu kadrowego. W dalszej kolejności należy wykonać pozostałe przedsięwzięcia zaplanowane w niniejszej *Strategii...*

### **5.6. Budowa nowego wizerunku Akademii**

Strategia dla Akademii wymaga nowego jej wizerunku w otoczeniu. Powinna być ona postrzegana jako uczelnia, której podstawową cechą będzie wyróżniająca jakość kształcenia oficerów w skali uczelni Sojuszu i krajowych uczelni uniwersyteckich, oparta na bazie dydaktycznej, spełniającej najwyższe europejskie standardy edukacyjne oraz wysoko kwalifikowanej kadrze dydaktycznej,

dysponującej specyficznymi kompetencjami w kształceniu kadr oficerskich i cywilnych w wybranych specjalnościach.

Akademia – a w przyszłości Uniwersytet Obrony Narodowej – powinna być przyjazna dla środowiska wojskowego i cywilnego.

Kształtowanie pożądanego wizerunku Akademii jest procesem skomplikowanym, wymagającym ustawicznej, codziennej pracy nad realizacją deklarowanych wartości akademickich i przestrzegania przyjętych norm postępowania, a także prowadzenia monitoringu w tym zakresie.

Szczególnymi czynnikami mającymi bezpośredni wpływ na wizerunek Akademii są:

- 1) jakość kształcenia,
- 2) poziom prac naukowych,
- 3) kultura organizacyjna.

Wdrażanie nowej *Strategii* wymaga także systematycznej działalności prowadzenia działań w ramach *public relations*.

## ZAKOŃCZENIE

Proponowana *Strategia* daje odpowiedź na postawione we wstępie pytanie:

W jaki sposób Akademia powinna - uwzględniając aktualne trendy rozwojowe, uwarunkowania historyczne i geograficzne oraz projekcje scenariuszy rozwoju otoczenia - wykorzystać wszystkie możliwe zasoby dla spełnienia swej misji i wizji?

Jako dokument koncepcyjny, *Strategia* może stanowić podstawę do zbudowania konkretnych programów operacyjnych, umożliwiających przebudowę struktur i zmianę funkcji Akademii, dających szansę dla jej przetrwania i rozwoju. Głównie dzięki podążaniu za zmianami w otoczeniu, a nawet kreowaniu tych zmian.

*Strategia* ma charakter wybitnie rozwojowy, odpowiadający realiom dzisiejszej najbliższej przyszłości. Być może pewne propozycje mogą szokować Czytelnika swoim radykalizmem i odmiennością od istniejącego stanu. Trzeba zaznaczyć, iż zadaniem zespołu autorskiego nie była chęć zaskoczenia kogokolwiek wyszukаныmi i „oryginalnymi” rozwiązaniami. Wprost przeciwnie – naszym celem było poszukiwanie realnych koncepcji dających perspektywę rozwoju Akademii i zapobiegających jej upadkowi.

Akademia w przyszłości może być taka jaką potrafimy sobie wymarzyć. Trzeba jednak te marzenia potem konsekwentnie i z niemałym trudem codziennie urzeczywistniać. Dla dobra wspólnego oraz naszej społeczności akademickiej.

