

Załącznik nr 1  
do Uchwały Nr 2/2017  
Prezydium Polskiej Komisji Akredytacyjnej  
z dnia 12 stycznia 2017 r.

**RAPORT Z WIZYTACJI**  
**(profil ogólnoakademicki)**

**dokonanej w dniach 27-28 maja 2017 roku**  
**na kierunku *zarządzanie*, studia pierwszego i drugiego stopnia,**  
**prowadzonym na Wydziale Zarządzania**  
**Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych**  
**im. Generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu**

**Warszawa, 2017**

## Spis treści

<b>1. Informacja o wizytacji i jej przebiegu .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Skład Zespołu Oceniającego Polskiej Komisji Akredytacyjnej .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Informacja o procesie oceny .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Podstawowe informacje o programie kształcenia na ocenianym kierunku .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Ogólna ocena spełnienia kryteriów oceny programowej .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Szczegółowy opis spełnienia kryteriów oceny programowej .....</b>	<b>7</b>
<b>Kryterium 1. Koncepcja kształcenia i jej zgodność z misją oraz strategią uczelni .....</b>	<b>7</b>
Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 1 .....	7
Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron.....	14
Dobre praktyki .....	15
Zalecenia .....	15
<b>Kryterium 2. Program kształcenia oraz możliwość osiągnięcia zakładanych efektów kształcenia .....</b>	<b>155</b>
Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 2.....	15
Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron.....	27
Dobre praktyki .....	287
Zalecenia .....	28
<b>Kryterium 3. Skuteczność wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia.....</b>	<b>288</b>
Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 3.....	28
Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron.....	36
Dobre praktyki .....	37
Zalecenia .....	37
<b>Kryterium 4. Kadra prowadząca proces kształcenia .....</b>	<b>377</b>
Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 4.....	37
Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron.....	411
Dobre praktyki .....	422
Zalecenia .....	422
<b>Kryterium 5. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w procesie kształcenia</b>	<b>43</b>
Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 5.....	43
Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron.....	455
Dobre praktyki .....	46
Zalecenia .....	465
<b>Kryterium 6. Umiędzynarodowienie procesu kształcenia .....</b>	<b>466</b>
Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 6.....	466
Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron.....	477
Dobre praktyki .....	47

Zalecenia .....	47
<b>Kryterium 7. Infrastruktura wykorzystywana w procesie kształcenia</b> .....	48
Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 7.....	48
Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron.....	511
Dobre praktyki .....	52
Zalecenia .....	521
<b>Kryterium 8. Opieka nad studentami oraz wsparcie w procesie uczenia się i osiągnięcia efektów kształcenia</b> .....	522
Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 8.....	522
Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron.....	543
Dobre praktyki .....	544
Zalecenia .....	544
<b>5. Ocena dostosowania się jednostki do zaleceń z ostatniej oceny PKA, w odniesieniu do wyników bieżącej oceny</b> .....	554
<b>Załączniki:</b> .....	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.5
Załącznik nr 1. Podstawa prawna oceny jakości kształcenia	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b> 5
Załącznik nr 2. Szczegółowy harmonogram przeprowadzonej wizytacji uwzględniający podział zadań pomiędzy członków Zespołu Oceniającego .....	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b> 6
Załącznik nr 3. Ocena wybranych prac etapowych i dyplomowych.....	58
Załącznik nr 4. Wykaz nauczycieli akademickich, którzy mogą być zaliczeni do minimum kadrowego kierunku (spośród nauczycieli akademickich, którzy złożyli oświadczenie o wyrażeniu zgody na zaliczenie do minimum kadrowego) .....	68
Załącznik nr 5. Wykaz nauczycieli akademickich, którzy nie mogą być zaliczeni do minimum kadrowego kierunku (spośród nauczycieli akademickich, którzy złożyli oświadczenie o wyrażeniu zgody na zaliczenie do minimum kadrowego)	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b> 0
Załącznik nr 6. Wykaz modułów zajęć, których obsada zajęć jest nieprawidłowa	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
Załącznik nr 7. Informacja o hospitowanych zajęciach i ich ocena	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b> 1

## **1. Informacja o wizytacji i jej przebiegu**

### **1.1. Skład Zespołu Oceniającego Polskiej Komisji Akredytacyjnej**

Przewodniczący: dr hab. Wiesław Ciechomski, członek PKA

członkowie:

1. prof. dr hab. Andrzej Cieślik, członek PKA
2. prof. dr hab. Magdalena Osińska, ekspert PKA
3. mgr Łukasz Łukomski, ekspert PKA ds. postępowania oceniającego
4. mgr Marta Jankowska, ekspert PKA z grona pracodawców
5. Wojciech Fiksa, ekspert PKA ds. studenckich

### **1.2. Informacja o procesie oceny**

Ocena jakości kształcenia na kierunku *zarządzanie* prowadzonym na Wydziale Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu została przeprowadzona z inicjatywy Polskiej Komisji Akredytacyjnej w ramach harmonogramu prac określonych przez Komisję na rok akademicki 2016/2017. Ocenie podlegał profil ogólnoakademicki prowadzony na studiach pierwszego i drugiego stopnia – realizowany w ramach tzw. ścieżki cywilnej.

Polska Komisja Akredytacyjna po raz drugi oceniała jakość kształcenia na ww. kierunku. Poprzednio dokonano oceny w roku akademickim 2010/2011, przyznając ocenę pozytywną (Uchwała Nr 901/2011 Prezydium PKA z dnia 29 września 2011 r.). Sformułowano wówczas zalecenie dotyczące dalszego doskonalenia efektywności wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia. Uczelnia podjęła działania naprawcze w tym zakresie.

Wizytacja została przygotowana i przeprowadzona zgodnie z obowiązującą procedurą. Zespół Oceniający PKA zapoznał się z raportem samooceny przekazanym przez Władze Wydziału. Wizytacja rozpoczęła się od spotkania z Władzami Uczelni oraz Wydziału, dalszy przebieg wizytacji odbywał się zgodnie z ustalonym harmonogramem. W trakcie wizytacji odbyły się spotkania ze studentami, pracownikami Wydziału, z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, za prowadzenie kierunku studiów, praktyki, a także z przedstawicielami Samorządu Studentów, Biura Karier. Ponadto dokonano przeglądu wybranych prac dyplomowych i etapowych, przeprowadzono hospitacje zajęć oraz dokonano przeglądu bazy dydaktycznej i socjalnej wykorzystywanej w procesie dydaktycznym. Przed zakończeniem wizytacji dokonano oceny stopnia spełnienia kryteriów, sformułowano uwagi i zalecenia, o których Przewodniczący Zespołu oraz eksperci poinformowali Władze Uczelni i Wydziału na spotkaniu podsumowującym.

Warto w tym miejscu podkreślić, że członkowie Zespołu Oceniającego PKA pozytywnie ocenili zasoby informacyjne Raportu Samooceny. Zawarte w nim informacje kompleksowo odnosiły się do wszystkich kryteriów podlegających ocenie programowej. Również ze wszech miar życzliwa postawa Władz Rektorskich i Dziekańskich, które zapewniły dostęp do wszystkich dokumentów, zasługuje na wyrazy uznania.

Podstawa prawna wizytacji została określona w Załączniku nr 1, a szczegółowy jej harmonogram, uwzględniający podział zadań pomiędzy członków Zespołu Oceniającego PKA zawarto w Załączniku nr 2.

## 2. Podstawowe informacje o programie kształcenia na ocenianym kierunku

Nazwa kierunku studiów	zarządzanie	
Poziom kształcenia (studia I stopnia/studia II stopnia/jednolite studia magisterskie)	Studia I stopnia Studia II stopnia	
Profil kształcenia	Ogólnoakademicki	
Forma studiów (stacjonarne/niestacjonarne)	Stacjonarne i niestacjonarne	
Nazwa obszaru kształcenia, do którego został przyporządkowany kierunek	Obszar nauk społecznych	
Dziedziny nauki/sztuki oraz dyscypliny naukowe/artystyczne, do których odnoszą się efekty kształcenia na ocenianym kierunku	Dziedzina nauk ekonomicznych Dyscyplina naukowa – nauki o zarządzaniu	
Liczba semestrów i liczba punktów ECTS przewidziana w planie studiów do uzyskania kwalifikacji odpowiadającej poziomowi kształcenia	I stopień – 180 pkt. ECTS – 6 semestrów II stopień – 120 pkt. ECTS – 4 semestry	
Specjalności realizowane w ramach kierunku studiów	Studia I stopnia: <i>Zarządzanie systemami logistycznymi</i> <i>Zarządzanie kapitałem ludzkim</i> <i>Zarządzanie systemami informatycznymi</i> Studia II stopnia: <i>Zarządzanie logistyczne</i> <i>Zarządzanie kadrami</i>	
Tytuł zawodowy uzyskiwany przez absolwentów	I stopień – licencjat II stopień - magister	
Liczba nauczycieli akademickich zaliczanych do minimum kadrowego	Studia I stopnia: 33 Studia II stopnia: 33	
	Studia stacjonarne	Studia niestacjonarne
Liczba studentów kierunku	968	100
Liczba godzin zajęć wymagających bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich i studentów na studiach stacjonarnych	<u>Profil ogólnoakademicki</u> Studia cywilne: I stopień: 2270-2276 godz. II stopień: 1606 godz.	<u>Profil ogólnoakademicki</u> Studia cywilne: I stopień: 1538-1544 godz. II stopień: 990-994 godz.

## 3. Ogólna ocena spełnienia kryteriów oceny programowej

Kryterium	Ocena stopnia spełnienia kryterium Wyróżniająca / W pełni / Zadowolająca / Częściowa / Negatywna
Kryterium 1. Koncepcja kształcenia i jej zgodność z misją oraz strategią uczelni	<b>W pełni</b>
Kryterium 2. Program kształcenia oraz możliwość osiągnięcia zakładanych efektów kształcenia	<b>W pełni</b>
Kryterium 3. Skuteczność wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia	<b>W pełni</b>

<b>Kryterium 4. Kadra prowadząca proces kształcenia</b>	<b>W pełni</b>
<b>Kryterium 5. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w procesie kształcenia</b>	<b>W pełni</b>
<b>Kryterium 6. Umiędzynarodowienie procesu kształcenia</b>	<b>W pełni</b>
<b>Kryterium 7. Infrastruktura wykorzystywana w procesie kształcenia</b>	<b>W pełni</b>
<b>Kryterium 8. Opieka nad studentami oraz wsparcie w procesie uczenia się i osiągnięcia efektów kształcenia</b>	<b>Wyróżniająca</b>

Jeżeli argumenty przedstawione w odpowiedzi na raport z wizytacji lub wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy będą uzasadniały zmianę uprzednio sformułowanych ocen, raport powinien zostać uzupełniony. Należy, w odniesieniu do każdego z kryteriów, w obrębie którego ocena została zmieniona, wskazać dokumenty, przedstawić dodatkowe argumenty i informacje oraz syntetyczne wyjaśnienia przyczyn, które spowodowały zmianę, a ostateczną ocenę umieścić w tabeli 1.

.....  
.....  
.....

**Tabela 1**

<b>Kryterium</b>	<b>Ocena spełnienia kryterium: Wyróżniająca / W pełni / Zadawalająca / Częściowa</b>
<b>Uwaga:</b> należy wymienić tylko te kryteria, w odniesieniu do których nastąpiła zmiana oceny	

#### 4. Szczegółowy opis spełnienia kryteriów oceny programowej

##### Kryterium 1. Koncepcja kształcenia i jej zgodność z misją oraz strategią uczelni

###### 1.1. Koncepcja kształcenia

1.2. Badania naukowe w dziedzinie / dziedzinach nauki / sztuki związanej / związanych z kierunkiem studiów

###### 1.3. Efekty kształcenia

##### Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 1

###### 1.1.

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu jest publiczną Uczelnią utworzoną na podstawie rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 7 czerwca 1994 r. w sprawie zniesienia dotychczasowych wyższych szkół oficerskich oraz utworzenia wyższych szkół oficerskich (DZ. U. z 1994 r. Nr 71 poz. 311) przez połączenie Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych im. Tadeusza Kościuszki z Wyższą Szkołą Oficerską Wojsk Lądowych we Wrocławiu (DZ. U. z 2002 r. Nr 1, poz. 4).

Uczelnia spełniła wymogi formalno-prawne do ubiegania się o zmianę jej nazwy na Akademię Wojsk Lądowych. Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Obrony Narodowej z 30 czerwca 2017 roku Uczelnia będzie nosiła od 1 października 2017 roku nazwę Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki.

WSOWL jest zarazem uczelnią wojskową i akademicką. W tym pierwszym przypadku jest uczelnią publiczną nadzorowaną przez Ministra Obrony Narodowej, która prowadzi specjalistyczne kształcenie studentów – kandydatów na żołnierzy zawodowych oraz odpowiada za realizację zadań związanych z obroną narodową. W drugim przypadku, czyli w części zadań dotyczących kształcenia opartego o Ustawę „Prawo o szkolnictwie wyższym” nadzór nad nią sprawuje Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W ramach tzw. „studiów cywilnych” WSOWL kształci na kierunkach:

- *zarządzanie* (studia 6-semesterne i 4-semesterne),
- *bezpieczeństwo narodowe* (studia 6-semesterne i 4-semesterne),
- *inżynieria bezpieczeństwa* (studia 7-semesterne i 3-semesterne).

Obecnie w Uczelni funkcjonują dwa Wydziały: Wydział Zarządzania oraz Wydział Nauk o Bezpieczeństwie. Oceniany kierunek *zarządzanie* prowadzony jest przez Wydział Zarządzania, który uzyskał w maju 2016 r. uprawnienia do doktoryzowania w zakresie nauk o zarządzaniu. Wydział Zarządzania posiada w swojej strukturze dwa instytuty: Instytut Zarządzania i Instytut Dowodzenia oraz Katedrę Logistyki. Wydział ten prowadzi studia na kierunku *zarządzanie*, od 2009 roku, który był naturalną kontynuacją wcześniejszego kształcenia na kierunku *dowodzenie i zarządzanie*.

Kształcenie na ocenianym kierunku *zarządzanie* przeżywa obecnie okres istotnej transformacji. Polega ona na tym, że:

- profil praktyczny na I i II stopniu dotyczył w przeszłości i dotyczy obecnie tzw. „ścieżki wojskowej”, która realizowana jest wyłącznie w ramach studiów stacjonarnych, ale począwszy od roku akademickiego 2016/17 Uczelnia rozpoczęła kształcenie na tym profilu także dla tzw. „ścieżki cywilnej” - na studiach I stopnia. Zatem na profilu ogólnoakademickim na poziomie I stopnia prowadzone były w chwili wizytacji studia na II i III roku. Będą one stopniowo zastępowane profilem praktycznym. Oznacza to, że w przyszłości nie będą prowadzone dwa równoległe profile na studiach cywilnych pierwszego stopnia.
- na studiach II stopnia profil ogólnoakademicki dla „ścieżki cywilnej” zostanie zachowany.
- począwszy od roku akademickiego 2017/18 wojskowa ścieżka kształcenia na kierunku *zarządzanie* nie będzie kontynuowana, gdyż Uczelnia otrzymała uprawnienia do kształcenia na kierunku *dowodzenie*.

Dla lepszej ilustracji dość skomplikowanej i podlegającej transformacji oferty dydaktycznej Wydziału Zarządzania, Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu, dotyczącej kierunku studiów *zarządzanie*, zamieszczono poniższe zestawienie tabelaryczne.

Liczba studentów kierunku *zarządzanie* na profilu praktycznym i ogólnoakademickim

Wyszczególnienie	Studia	
	stacjonarne („ścieżka cywilna” i „wojskowa”)	niestacjonarne (wyłącznie „ścieżka cywilna”)
Studia I stopnia		
I rok	289 PP (sc + sw)	13 PP
II rok	164 (POsc oraz PPsw)	14 PO
III rok	178 (POsc oraz PPsw)	28 PO
Studia II stopnia		
I rok	164 (POsc oraz PPsw)	25 PO
II rok	173 (POsc oraz PPsw)	20 PO
Razem	968	100

Oznaczenia:

PO – profil ogólnoakademicki

PP – profil praktyczny

sc – „ścieżka cywilna”

sw – „ścieżka wojskowa”

Od 1 października 2016 roku Wydział Zarządzania uruchomił kształcenie na ocenianym kierunku *zarządzanie* o profilu praktycznym (w ramach ścieżki cywilnej). Fakt, że Zespół Wizytujący PKA posiadał wgląd do prac etapowych jedynie z pierwszego semestru tych studiów uniemożliwia kompleksową ocenę jakości kształcenia na profilu praktycznym. Z pewnością powinna się ona odbyć w przyszłości po zakończeniu pełnego cyklu kształcenia i opuszczeniu przez pierwszych absolwentów murów Uczelni. Będzie wówczas możliwa weryfikacja poziomu merytorycznego prac egzaminacyjnych i dyplomowych oraz analiza opinii absolwentów na temat jakości kształcenia i radzenia sobie przez nich z oczekiwaniami pracodawców. Z powyższych powodów w niniejszym raporcie Zespół Wizytujący PKA skoncentrował się na ocenie jakości kształcenia na profilu ogólnoakademickim - na studiach cywilnych (prowadzonym od 2009 roku). W raporcie zawarto jednak kilka uwag i komentarzy do profilu praktycznego (dla ścieżki cywilnej) – np. w zakresie konstrukcji zakładanych efektów kształcenia i programów nauczania.

Kształcenie dla ocenianego profilu ogólnoakademickiego (studenci cywilni) jest realizowane na 2 spośród 3 specjalności, które studenci mają do wyboru na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych. Są to:

- „*Zarządzanie logistyczne*”;
- „*Zarządzanie kadrami*”.

Trzecia specjalność „*Zarządzanie procesami informacyjnymi*” nie została uruchomiona.

Koncepcja kształcenia na ocenianym kierunku *zarządzanie* (profil ogólnoakademicki) prawidłowo koresponduje ze strategią rozwoju Uczelni. Dokument „Strategia rozwoju Uczelni w horyzoncie do 2025 roku” został przyjęty Uchwałą Nr 28/XI/2015 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki z dnia 4 listopada 2015 roku. Jest to obszerny i aktualny dokument, w którym podano:



1. misję Uczelni, którą jest przygotowanie kandydatów na żołnierzy zawodowych, a także oficerów rezerwy do funkcjonowania w środowisku bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, natomiast w odniesieniu do studentów cywilnych wykształcenie eksperta, specjalisty z zakresu bezpieczeństwa narodowego i lokalnego, a także zarządzania kryzysowego, technicznych aspektów inżynierii bezpieczeństwa oraz przygotowanie kadr dla administracji publicznej (państwowej i samorządowej);
2. wizję rozwoju Uczelni, w której spośród wielu aspektów wyeksponowano bycie Uczelnią o wysokiej jakości kształcenia, szkolenia, badań naukowych, prac studyjno-koncepcyjnych, a także skutecznej działalności wychowawczej;
3. identyfikację ryzyka, ze względu na turbulentność i dynamikę zmian w zewnętrznym oraz wewnętrznym środowisku;
4. determinanty rozwoju Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych w najbliższych latach;
5. strategiczne kierunki rozwoju i 4 cele strategiczne;
6. Zadania o charakterze operacyjnym do realizacji
  - a. doskonalenie jakości kształcenia,
  - b. tworzenie zaplecza eksperckiego,
  - c. rozwijanie współpracy z otoczeniem,
  - d. prowadzenie badań naukowych,
  - e. modernizowanie bazy dydaktyczno-badawczej, szkoleniowej i socjalnej,
  - f. budowę prestiżu i kreowanie wizerunku Uczelni, poprzez upowszechnienie oferty edukacyjnej, potencjału naukowego, a także budowanie więzi środowiskowej pomiędzy aktualnymi, byłymi i przyszłymi studentami, a także pracownikami Uczelni.

Z kolei strategia rozwoju Wydziału Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki na lata 2016 - 2021 została przyjęta Uchwałą nr 15/2016 Rady Wydziału Zarządzania z dnia 28 września 2016 roku. Jest to kompleksowy dokument, posiadający walor aktualności, którego strukturę tworzą następujące elementy: wprowadzenie, założenia strategii, analiza stanu wyjściowego (ze szczegółową analizą SWOT), wizja, misja, cele strategiczne. Jako nadrzędne i szczegółowe cele strategiczne wymieniono:

1. Poszerzyć zakres działania Wydziału, zapewniając najwyższy poziom kształcenia i rozwój badań naukowych:
  - uzyskać uprawnienia do nadawania stopnia doktora w dyscyplinie zarządzania,
  - wzbogacić ofertę edukacyjną o nowy kierunek studiów i zwiększyć liczbę studentów,
  - osiągnąć i utrzymać wysoką jakość kształcenia,
  - zapewnić rozwój badań naukowych,
2. Stworzyć warunki dla właściwego i trwałego funkcjonowania Wydziału:
  - opracować rozwiązania w zakresie wykorzystania bazy dydaktycznej w wyremontowanym bloku dydaktycznym,
  - pozyskiwać środki z Uczelni, NCN, NCBiR
  - analizować rynek pracy w celu poszerzenia oferty dydaktycznej w formie profesjonalnie przygotowanych pod względem merytorycznym kierunków i specjalności kształcenia, studiów podyplomowych i kursów,
  - rozpowszechniać w środowisku akademickim podręczniki, skrypty i monografie autorstwa pracowników Wydziału,
3. Utrwalić i rozwinąć kontakty międzynarodowe:
  - rozszerzyć zakres udziału Wydziału w programach europejskich ERASMUS PLUS, a także w europejskich programach naukowo-badawczych,

- stworzyć warunki do kształcenia obcokrajowców UE oraz wschodnich sąsiadów Polski,
4. Ukształtować Wydział jako podmiot sprawnie zarządzany, stabilny ekonomicznie, o dużym potencjale, dużej renomie i zdolnościach rozwoju:
- wzmocnić potencjał naukowy Wydziału,
  - usprawnić wydziałową administrację,
  - poprawić wizerunek i renomę Wydziału.

Warto w tym miejscu nadmienić, że niektóre z wymienionych celów, jak np. uzyskanie uprawnień do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, udało się już osiągnąć.

W drugiej, obszernej części dokumentu Strategia rozwoju Wydziału Zarządzania na lata 2016- 2021 sprecyzowano zadania strategiczne i harmonogram ich realizacji. Warto nadmienić, że w zestawieniu ujmującym każdy z wyżej wymienionych celów szczegółowych zawarto informacje o konkretnych zadaniach przewidzianych do realizacji, osobach odpowiedzialnych, terminach rozliczenia i formach kontroli. Dokument nosi znamiona syntetycznego wojskowego stylu pozbawionego niedomówień, bądź dwuznaczności.

Reasumując, kształcenie na kierunku *zarządzanie* jest zgodne z misją i strategią Uczelni i Wydziału Zarządzania, co gwarantuje dostęp do aktualnej wiedzy ekonomicznej i wysoko wykwalifikowanej kadry naukowo-dydaktycznej. Koncepcja kształcenia wpisuje się w wewnętrznie spójny i wyróżniający się wśród innych uczelni strategiczny plan rozwoju Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu na lata 2016 – 2021.

Uczelnia wyposaża swoich studentów w wiedzę, praktyczne umiejętności i postawy społeczne, dzięki którym mogą oni skutecznie rywalizować o miejsca pracy, które są adekwatne do ich oczekiwań i preferencji. Cywilny absolwent kierunku *zarządzanie* to menedżer, który został wyposażony w umiejętności organizacyjne oraz przywódcze i jest przygotowany do pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych, usługowych, finansowych, w administracji państwowej oraz innych organizacjach i instytucjach. Jest on również przygotowany do permanentnej realizacji działań o charakterze zadaniowym - w zakresie zarządzania kryzysowego, ratownictwa, obronności. Potrafi zorganizować antykryzysowe przedsięwzięcie, a także umiejętnie kierować i motywować pracowników, podejmować nowe wyzwania. Ponadto ważnym atutem jego wykształcenia jest umiejętność założenia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Podejmowane przez Władze Dziekańskie aktywne kroki na rzecz optymalizacji koncepcji kształcenia, w tym stopniowe wygaszanie kształcenia studentów cywilnych na studiach I stopnia o profilu ogólnoakademickim i przechodzenie na profil praktyczny, a także inne prace polegające na poszerzeniu oferty dydaktycznej i uelastycznieniu kształcenia, zostały dostrzeżone i wysoko ocenione przez Zespół Oceniający PKA. Działania te, wsparte różnymi formami promocji adresowanej do kandydatów na studia w mediach tradycyjnych i internetowych, powinny być kontynuowane, ponieważ tylko w ten sposób można zapewnić satysfakcjonujący poziom rekrutacji i oczekiwaną konkurencyjność studiów i na kierunku *zarządzanie* w WSOWL. Jest to tym bardziej niezbędne, ponieważ jak stwierdzono w Raportcie Samooceny prognozuje się spadek popularności kierunku w następstwie niżu demograficznego, który zmniejszy w latach 2017 - 2020 liczbę potencjalnych studentów o około 42% na Dolnym Śląsku i około 12% we Wrocławiu. Nie bez znaczenia jest przy tym bardzo silna konkurencja na lokalnym rynku edukacyjnym, ponieważ kierunek *zarządzanie* prowadzony jest przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Wrocławski, Politechnikę Wrocławską, Wyższą Szkołę Bankową, Międzynarodową Wyższą Szkołę Logistyki i Transportu i szereg innych szkół niepublicznych.

## 1.2.

Kadra akademicka Wydziału Zarządzania prowadzi badania naukowe w zakresie obszaru nauk społecznych, dziedziny nauk ekonomicznych oraz dyscypliny nauk o zarządzaniu, do których odnoszą się zaplanowane efekty kształcenia. Wykładowcy prowadzący zajęcia na ocenianym kierunku prowadzili od 2012 roku 45 projektów naukowo-badawczych w ramach badań statutowych. Ich tematyka prawidłowo koresponduje z kształceniem na kierunku *zarządzanie*, odnosi się do aktualnych problemów społeczno-gospodarczych i obejmuje między innymi następujące zagadnienia:

1. Zarządzanie ryzykiem w uczelni publicznej, (2012-2014);
2. Zakres i problemy w podejmowaniu aktywnych działań na rzecz podtrzymywania pozytywnego wizerunku przez instytucje administracji publicznej, (2013-2015);
3. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w procesie podejmowania decyzji (2013-2015);
4. Zmiany w organizacjach publicznych i ich otoczeniu, (2014-2016);
5. Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem, (2014-2016);
6. Architektura informatyczna systemu wspomagania decyzji kryzysowych, (2015-2016);
7. Controlling strategiczny organizacji działających w Polsce, (2015-2017);
8. Wieloczynnikowy system zarządzania bezpieczeństwem ekonomicznym Dolnego Śląska, (2016-2017);
9. Ewaluacja projektów wieloetapowych jako element strategicznego zarządzania inwestycjami publicznymi o dalekim horyzoncie czasowym, (2016-2018);
10. System komunikacji z otoczeniem w instytucjach administracji publicznej, 2016-2017.
11. Przygotowanie studentów WSOWL do roli menedżerów zarządzania w sytuacjach kryzysowych w aspekcie działań rozwijających ich kreatywność i innowacyjność, (2017-2018);
12. Zarządzanie obiegiem informacji w procesie decyzyjnym, (2017-2018);

W latach 2012-2016 zostało wydanych: 10 skryptów, 14 podręczników oraz 27 monografii służących polepszeniu efektywności kształcenia na kierunku. Zespołowi Oceniającemu PKA zapewniono wgląd do tych publikacji.

Uczelnia wydaje recenzowany kwartalnik „Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki Journal of Science of the gen. Tadeusz Kosciuszko Military Academy of Land Forces”. Zeszyty Naukowe znalazły się na wykazie czasopism punktowanych MNiSW oraz są indeksowane w bazach: BazTech, EBSCO, Google Scholar, Index Copernicus. Zgodnie z komunikatem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 23 grudnia 2015r publikacje w Zeszytach Naukowych Uczelni otrzymują 8 punktów.

Ważnym aspektem kształcenia na studiach o profilu ogólnoakademickim jest zapewnienie studentom możliwości udziału w realizacji badań naukowych oraz wykształcenie warsztatowych umiejętności prowadzenia tych badań. W dokumentacji przekazanej Zespołowi Oceniającemu PKA znajduje się wykaz 8 publikacji studentów Wydziału. Są to zarówno artykuły opublikowane w „Zeszytach Naukowych Ruchu Studenckiego”, jak i artykuły konferencyjne. Ponadto 7 studentów uczestniczyło w konferencjach i seminariach, wygłaszając na nich wcześniej przygotowane prelekcje.

Wyniki badań naukowych związanych z kierunkiem studiów były prezentowane na kilku konferencjach naukowych. W okresie objętym oceną Wydział Zarządzania zorganizował 5 następujących konferencji naukowych:

1. Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Human resource management in contemporary organizations, zorganizowana w dniu 01.02.2013 r.
2. II Międzynarodowa Konferencja Naukowa z cyklu: Scientific Problems in Management, Risk management, zorganizowana w dniu 18.04.2013 r.
3. I Międzynarodowa Konferencja Naukowa z cyklu: Knowledge management, zorganizowana w dniu 22.11.2013 r.

4. V Jubileuszowa Konferencja Naukowa, Usługi 2014 – Zarządzanie usługami edukacyjnymi, współorganizowana przez Wydział Zarządzania z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu w dniach 15–16.05.2014r.
5. III Medialna Konferencja Naukowa z cyklu: Decyzje w sytuacjach zagrożeń – współpraca administracji państwowej ze służbami mundurowymi w procesie podejmowania decyzji w sytuacjach zagrożeń, zorganizowana w dniu 23.11.2016 r.

Istotnym mankamentem badań naukowych prowadzonych na Wydziale jest niewielka skuteczność aplikowania o środki finansowe w ramach zewnętrznych grantów naukowych, np. NCN. W przyszłości działania w tym obszarze powinny zostać zaktywizowane. Możliwe jest bowiem pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych z krajowych i unijnych programów badawczych.

### 1.3.

Uczelnia określiła zakładane efekty kształcenia dla kierunku *zarządzanie* I i II stopnia na profilu ogólnoakademickim oraz na profilu praktycznym w drodze Uchwały Nr 25/VII/2012 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki z dnia 2 lipca 2012 r. w sprawie wprowadzenia od roku akademickiego 2012/2013 efektów kształcenia dla kierunków studiów prowadzonych w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki.

Kierunkowe efekty kształcenia dla studiów II stopnia profilu ogólnoakademickiego zostały przyjęte w drodze Uchwały nr 17/IV/2014 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki. Efekty na obydwu stopniach profilu ogólnoakademickiego zostały przypisane do obszaru nauk społecznych. Przyporządkowanie efektów do dziedzin i dyscyplin zostało dokonane bardzo precyzyjnie, a mianowicie w 100% przypisano je do dziedziny nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Efekty kierunkowe w pełni pokrywają efekty obszarowe wywodzące się z nauk społecznych.

Założone efekty kształcenia dla poziomu I i II stopnia studiów o profilu akademickim na kierunku *zarządzanie* realizowanym w WSOWL im. T. Kościuszki we Wrocławiu tworzą spójny i zrozumiały system umożliwiający stworzenie systemu ich weryfikacji. Jest to system jednolity dla studiów realizowanych w formie stacjonarnej i niestacjonarnej. Liczba efektów realizowanych na I stopniu studiów jest następująca:

- w kategorii „wiedza” – 11;
- w kategorii „umiejętności” – 11;
- w kategorii „kompetencje” – 7.

Liczba efektów realizowanych na II stopniu studiów jest taka sama w poszczególnych kategoriach, przy czym wyraźnie zaakcentowany jest pogłębiony charakter wiedzy zdobywanej na II stopniu studiów, a także złożoność i krytyczne podejście w zakresie umiejętności. Kompetencje zakładane na II stopniu także wskazują na szerszą perspektywę w porównaniu ze studiami I stopnia. Efekt dotyczący umiejętności językowych (KU11) precyzuje poziom znajomości języka obcego na poziomie B2 dla studiów I stopnia i na poziomie B2+ dla studiów II stopnia. Efekty kierunkowe zostały sformułowane w sposób jasny i zrozumiały oraz łatwo przekładalny na język efektów szczegółowych określonych dla poszczególnych przedmiotów.

Efekty przedmiotowe są pochodną efektów kierunkowych i odnoszą się do poszczególnych przedmiotów. Zostały one na ogół sformułowane w sposób jasny i czytelny, choć liczba efektów bywa zbyt duża i zbyt ogólna, co utrudnia ich weryfikację. Dla każdego przedmiotu określonych jest średnio po 8-10 efektów. Właściwości i tożsamość poszczególnych przedmiotów są niekiedy zbyt ogólnie wyrażone poprzez opis efektów. Dotyczy to np. przedmiotu „Statystyka opisowa i badania marketingowe”, w którym niektóre efekty (np. EK1, EK3 i EK6) są sformułowane tak szeroko, że ich całościowa realizacja w czasie trwania przedmiotu jest mało realna. Jednocześnie treści programowe dobrane są

prawidłowo, co sugeruje potrzebę rewizji efektów przedmiotowych. W kartach przedmiotów pokazane są odniesienia efektu przedmiotowego do kierunkowego.

Zespół Oceniający PKA zwrócił uwagę, że na ogół jeden przedmiot odnosi się do bardzo wielu efektów kierunkowych. Odniesienia te są na ogół logiczne i uzasadnione merytorycznie. Zestawienie tych zależności znajduje się w ponadto matrycy efektów kształcenia. Macierz powiązań efektów kierunkowych z przedmiotami jest kompletna. Uczelnia nie przedstawiła oddzielnych - szczegółowych efektów kształcenia dla praktyk zawodowych dla studentów cywilnych, odniesienia dotyczą jedynie efektów kierunkowych.

Bardzo dobrze skonstruowano efekty związane z prowadzeniem badań naukowych. Na profilu ogólnoakademickim zostały uwzględnione efekty pozwalające studentom kształtować umiejętności badawcze. Efekty umożliwiające zdobycie przez studentów tych umiejętności znajdują się przede wszystkim w sylabusach seminarium licencjackiego (np. EK2 student potrafi wybrać i uzasadnić temat pracy, określić cel pracy i zawartość, zgromadzić materiał badawczy i dokonać jego analizy, zgromadzić źródła literaturowe, napisać prace) i magisterskiego (np. EK3 student potrafi omówić proces badawczy, określić cel i obszar badań, postawić tezę naukową i hipotezę badawczą, zastosować wybrane metody, narzędzi i techniki badawcze, uzasadnić cel badań, dokonać analizy poprawności problemów). Efekty te są realizowane także w następujących przedmiotach/modułach: Moduł metodologiczny i Fakultet statystyczny na I stopniu oraz Metodologia badań w zarządzaniu, Fakultet statystyczny, Fakultet ekonometryczny na studiach II stopnia. Efekty kształcenia językowego określają znajomość języka obcego na poziomie B2 (I stopień) oraz B2+ (II stopień).

Zespół Oceniający PKA zwraca uwagę na fakt zmiany profilu kształcenia z ogólnoakademickiego na profil praktyczny od roku akademickiego 2016/17, co spowodowało zmianę efektów kształcenia dla „ścieżki cywilnej” na studiach I stopnia. Efekty te zostały przyjęte uchwałą 10/II/2016 Senatu WSOWL. Efekty te zostały określone w obszarze nauk społecznych, dziedzinie nauk ekonomicznych i dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Analogicznie jak miało to miejsce w przypadku profilu ogólnoakademickiego, zestaw efektów kierunkowych dla profilu praktycznego jest kompletny i w pełni pokrywa obszarowe efekty kształcenia dla ocenianego profilu.

Na profilu praktycznym wyraźnie dominują efekty w zakresie umiejętności. Na przykład, dla studiów I stopnia profilu praktycznego na studiach cywilnych występuje:

- w zakresie wiedzy 14 efektów;
- w zakresie umiejętności 21 efektów;
- w zakresie kompetencji społecznych 12 efektów.

Kierunkowe efekty kształcenia dla studiów I stopnia profilu praktycznego (studia cywilne) zostały określone Uchwałą Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych nr 10/II/2016 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki. Osiągnięcie określonych efektów dla profilu praktycznego (studia cywilne) przygotowuje absolwenta studiów do podjęcia dalszej nauki na studiach II stopnia z obszaru nauk społecznych oraz do podjęcia pracy na niższych stanowiskach kierowniczych przedsiębiorstw i organizacji sektora budżetowego.

Efekty kształcenia zakładane dla ocenianego kierunku, uwzględniają zdobywanie przez studentów umiejętności praktycznych, oczekiwanych przez pracodawców. Efekty kształcenia z obszaru wiedzy są komplementarne z efektami z obszaru umiejętności i kompetencji społecznych dla profilu praktycznego, np.:

1. K1\_W08\_Z\_P zna zasady tworzenia i uwarunkowania przedsiębiorczości w tym prowadzenia własnej aktywności gospodarczej oraz rozumie zasady skuteczności i efektywności tych działań;
2. K1\_U8\_Z\_P potrafi zaprojektować, uruchomić i prowadzić działalność gospodarczą na poziomie małego lub średniego przedsiębiorstwa, w tym szacować ryzyko i ocenić

efektywność podjętego działania;

3. K1\_K02\_Z\_P potrafi współdziałać i pracować w zespole przyjmując w niej różne role społeczne).

Zasadne jest rozszerzenie efektów przypisanych do osiągnięcia podczas praktyk zawodowych o inne efekty kierunkowe przypisane do osiągnięcia dla studentów kierunku *zarządzanie* profil praktyczny np.:

1. K1\_U1\_Z\_P - potrafi prawidłowo analizować i interpretować przyczyny procesów i zjawisk społeczno-gospodarczych w organizacjach różnego typu w kontekście uwarunkowań kulturowych, politycznych, prawnych i ekonomicznych,
2. K1\_U16\_Z\_P\_ZI - prawidłowo posługuje się systemami normatywnymi, wybranymi normami i regułami rozwiązując konkretne zadania między innymi z zakresu projektowania, audytu i utrzymania: systemów bezpieczeństwa informacji, baz danych, sieci komputerowych, systemów informatycznych,
3. K1\_K03\_Z\_P - potrafi odpowiednio określić priorytety służące realizacji określonego przez siebie lub innych zadania.

Praktyka zawodowa ma kluczowe znaczenie w nabywaniu umiejętności, stąd zalecane jest aby efekty były przypisywane głównie do obszarów umiejętności i kompetencji społecznych.

Co do efektów przedmiotowych zakładanych na profilu praktycznym dla cywilnych studentów można ponownie sformułować uwagę o ich nadmiernym uogólnieniu, utrudniającym nie tylko ich realizację, ale i weryfikację. W związku z przejściem na profil praktyczny element praktyki zawodowej staje się kluczowym, stąd niezbędne staje się dopracowanie dokumentacji umożliwiającej identyfikację i weryfikację efektów nauczania przewidzianych dla praktyk zawodowych.

Kierunkowe efekty kształcenia zostały sformułowane w sposób jasny i zrozumiały, zarówno dla studentów, jak i pracodawców. Dla sformułowania efektów kształcenia zastosowano terminologię odpowiadającą dziedzinom i dyscyplinom nauki właściwym dla ocenianego kierunku studiów. Realna możliwość osiągnięcia przez studentów kierunkowych efektów kształcenia, z punktu widzenia ich konstrukcji, nie budzi zastrzeżeń.

### **Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron**

Koncepcja kształcenia bardzo dobrze komponuje się z misją oraz strategią Uczelni i Wydziału. Jak już wspomniano misją Uczelni w odniesieniu do studentów cywilnych jest wykształcenie specjalistów z zakresu bezpieczeństwa narodowego i lokalnego, a także zarządzania kryzysowego oraz przygotowanie kadr dla administracji publicznej, w tym samorządowej. Opinie pracodawców wyrażone podczas spotkania z Zespołem Wizytującym PKA potwierdziły, że Uczelnia prawidłowo wypełnia tę misję, kształcąc ekspertów w wymienionych dziedzinach.

Kadra akademicka Wydziału realizuje badania naukowe w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, do której zostały przypisane efekty kształcenia. Tematy badań statutowych prawidłowo korespondują z kształceniem na kierunku *zarządzanie*, Odnoszą się one do aktualnych problemów społeczno-gospodarczych w ramach prowadzonych specjalności.

Wydział Zarządzania jest jednostką ukierunkowaną na badania naukowe i kształcenie studentów w taki sposób, aby mieli oni głęboką znajomość problemów i metod dotyczących zarządzania organizacją. Udział studentów, w szczególności profilu ogólnoakademickiego, w organizacji i realizacji badań ocenia się pozytywnie.

Istotnym mankamentem badań naukowych jest niewielka skuteczność aplikowania o środki finansowe w ramach zewnętrznych grantów naukowych. Konieczne jest lepsze motywowanie kadry akademickiej do ubiegania się finansowanie krajowych i unijnych grantów. W przyszłości działania w tym obszarze powinny bardziej aktywizowane przez Władze Dziekańskie.

Efekty kształcenia studiów I i II stopnia o profilu ogólnoakademickim i praktycznym kierunku *zarządzanie* (ścieżka cywilna) są spójne z efektami kształcenia dla obszaru nauk społecznych. Efekty kształcenia związane są z tylko jedną dyscypliną naukową to jest naukami o zarządzaniu, co jest rozwiązaniem prawidłowym. Mocną stroną kształcenia jest silny związek efektów kształcenia i programu studiów z profilem Uczelni, jak również właściwe określenie prowadzonych specjalności.

Kierunek *zarządzanie* jest prawidłowo powiązany z potrzebami otoczenia i rynku pracy. W sylwetce absolwenta wskazano branże, w których może pracować absolwent. Branże te pokrywają się z opiniami zebranymi od pracodawców, co poświadcza, że mocną stroną jest dopasowanie profilu i koncepcji kształcenia do potrzeb rynku pracy. Efekty kształcenia są sformułowane w sposób logiczny i zrozumiały, a ich osiągnięcie pozwala absolwentowi podjąć pracę w przedsiębiorstwach, organizacjach lub rozpocząć własną działalność gospodarczą.

### **Dobre praktyki**

1. Kompleksowość i aktualność dokumentów precyzujących misję i wizję Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Również strategia rozwoju Wydziału Zarządzania na lata 2016 – 2021 została sporządzona w profesjonalny, syntetyczny sposób. Wyeksponowano w niej cele strategiczne, kompetencje i obowiązki osób odpowiedzialnych za ich realizację, terminy wykonania zadań i formy kontroli.

### **Zalecenia**

1. Zasadna jest aktywizacja działań na rzecz większej skuteczności pozyskiwania środków finansowych w ramach grantów naukowych. Wyniki prowadzonych badań przekładają się na jakość kształcenia, poprzez przekazywanie studentom aktualnej wiedzy, w tym na temat nowych koncepcji i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwami i instytucjami.
2. Należy uzupełnić przedmiotowe efekty kształcenia oraz sylabusy dla praktyk zawodowych zarówno dla profilu praktycznego jak i ogólnoakademickiego (ścieżka cywilna).
3. Wskazana jest redukcja liczby i ogólności sformułowania efektów przedmiotowych. Są one bowiem określone zbyt szeroko, co utrudnia weryfikację stopnia ich osiągnięcia.

### **Kryterium 2. Program kształcenia oraz możliwość osiągnięcia zakładanych efektów kształcenia**

2.1. Program i plan studiów - dobór treści i metod kształcenia

2.2. Skuteczność osiągania zakładanych efektów kształcenia

2.3. Rekrutacja kandydatów, zaliczanie etapów studiów, dyplomowanie, uznawanie efektów kształcenia oraz potwierdzanie efektów uczenia się

### **Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 2**

2.1.

Plan studiów I stopnia posiada konstrukcję opartą na wyodrębnionych modułach pogrupowanych w następujących grupach zajęć:

- moduły treści ogólnych i podstawowych,
- moduły kierunkowe,
- moduły specjalnościowe,
- moduły fakultatywne, w tym realizowane w języku obcym, seminarium dyplomowe, wychowanie fizyczne, lektorat języka obcego oraz praktyka zawodowa.

Grupa modułów podstawowych i kierunkowych zawiera 29 przedmiotów, w tym 4 fakultety, obejmujące po 2-3 opcjonalne przedmioty oraz przedmiot *Język obcy*, obejmujący cztery opcjonalne języki realizowane na poziomie biegłości B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady Europy. Grupa przedmiotów specjalistycznych zawiera odmienne treści kształcenia dla poszczególnych specjalności.

Wybór specjalności przez studentów następuje po II semestrze studiów.

Na ocenianym kierunku studiów I stopnia prowadzonym w formie studiów stacjonarnych występuje łącznie 2242 godzin, przy czym poszczególne przedmioty realizowane są w zróżnicowanym wymiarze godzin: od 4 godzin w przypadku BHP aż do 70 godzin w przypadku matematyki. Dominują jednak przedmioty 20. godzinne. Moduł specjalnościowy obejmuje 352 godziny. Seminarium licencjackie realizowane jest przez 3 semestry w łącznym wymiarze 60 godzin. W programie przewidziana jest ponadto praktyka zawodowa w wymiarze 240 godzin. Nauka języka obcego prowadzona jest przez 2 semestry, od III do IV semestru studiów, w łącznym wymiarze 120 godzin. W semestrach I, II, III realizowana jest większość przedmiotów podstawowych i kierunkowych. Zachowane jest właściwe następstwo poszczególnych przedmiotów.

Przedmioty specjalnościowe realizowane są w semestrach III, V i VI. Praktyka zawodowa odbywana po IV semestrze. Przyjęte w planie studiów wymiary godzin dla poszczególnych przedmiotów oraz modułów pozwalają na realizację założonych celów kształcenia. Sekwencja zajęć jest prawidłowa. W przypadku studiów niestacjonarnych wymiar zajęć z poszczególnych przedmiotów jest nieco mniejszy, gdyż łączna liczba godzin wynosi 1530 (moduły specjalnościowe realizują 216 godzin, jednak liczba godzin seminaryjnych jak i zajęć z języka obcego pozostaje bez zmian. Zgodnie z obowiązującymi wymogami modułom zajęć powiązanych z badaniami prowadzonymi w jednostce w dziedzinie związanej z kierunkiem studiów przyporządkowano ponad 50% łącznej liczby punktów ECTS.

Konstrukcja planu i programu studiów II stopnia jest analogiczna. Grupa przedmiotów specjalistycznych zawiera odmienne treści kształcenia dla trzech specjalności:

- *Zarządzanie logistyką,*
- *Zarządzanie kadrami,*
- *Zarządzanie procesami informacyjnymi.*

Wybór specjalności przez studentów następuje po I semestrze studiów. W planie studiów II stopnia można wskazać przedmioty i treści realizujące efekty typowe dla kierunku, ale wyróżniające Wydział, np. *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji, Strategie militarne w zarządzaniu, Psychologia w zarządzaniu i w dowodzeniu czy Trening przywództwa.* Aktualność doboru treści programowych jest corocznie weryfikowana i poddawana ewaluacji.

W planie studiów stacjonarnych występują przeważnie przedmioty w wymiarze 20 godzin, podzielone z reguły na wykłady i ćwiczenia. Są nimi przedmioty podstawowe i kierunkowe oraz specjalnościowe (ok. 50%). Następną grupę w planie studiów stanowią przedmioty 30 godzinne. Są to przedmioty podstawowe i kierunkowe, w których wykłady z reguły są połączone z zajęciami praktycznymi (ćwiczeniami i projektami). W planie studiów występuje też 5 przedmiotów 60-godzinnych, podzielonych na wykłady i zajęcia praktyczne oraz kilka innych przedmiotów, z liczbą godzin od 6 do 40. Seminarium magisterskie (realizowane przez 3 semestry) w łącznym wymiarze 60 godzin, zajęcia specjalnościowe do wyboru (280 godzin). Wymiary godzin poszczególnych przedmiotów i modułów są prawidłowe i pozwalają na realizację przyjętych celów kształcenia.

Przedmioty podstawowe i kierunkowe skoncentrowane są w I semestrze. Zajęcia do wyboru oraz seminaria magisterskie ujęte zostały w trzech ostatnich semestrach. Realizowana sekwencja zajęć jest właściwa. W planie studiów niestacjonarnych dominują przedmioty w wymiarze 12-14 godzin, podzielone z reguły na wykłady i ćwiczenia. Są nimi przedmioty podstawowe i kierunkowe oraz specjalnościowe (ok. 50%). Drugą grupą w planie studiów są



przedmioty liczące 18-24 godzin. Są to przedmioty podstawowe i kierunkowe, w których wykłady z reguły są połączone z zajęciami praktycznymi (ćwiczeniami i projektami). W planie studiów są też przedmioty większe – od 30 do 60 godzin, podzielone na wykłady i zajęcia praktyczne oraz kilka przedmiotów z inną liczbą godzin. Układ ten wynika z konieczności osiągnięcia tych samych efektów kształcenia, gdzie przyjęto założenie o takim samym układzie przedmiotów.

Na zajęciach niestacjonarnych realizowana jest też forma zajęć e-learningowych w wymiarze 16 godzin (Kapitał ludzki w organizacji, Zarządzanie strategiczne).

Przedmioty będące w modułach związanych z prowadzonymi badaniami naukowymi na ocenianym kierunku stanowią ponad 50%. Zawierają się one w grupie przedmiotów kierunkowych i specjalistycznych określonych na poziomie 63 punktów ECTS. W ramach grupy treści podstawowych studenci powinni opanować język obcy na poziomie biegłości B2+ Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady Europy.

Dobór metod i treści kształcenia umożliwia rozpoznawanie i zaspokojenie indywidualnych potrzeb studentów. Służą temu następujące procedury i rozwiązania procesu kształcenia określone w programie kształcenia i w regulaminie studiów:

- wybór specjalności spośród oferowanych dla kierunku studiów - pula godzinowa w ramach specjalności wynosi: dla studiów II stopnia – 220 godz. dla formy stacjonarnej i 128 dla niestacjonarnej, realizowanych w ramach 10 przedmiotów;
- wybór seminarium magisterskiego na podstawie ofert tematycznych przedstawianych przez poszczególnych promotorów;
- wybór przedmiotów w ramach fakultetów.

Ponadto studenci mogą uczestniczyć w wyjazdach zagranicznych – wymianach w ramach programu ERASMUS+, realizując na wybranej uczelni zagranicznej semestr studiów. W analogiczny sposób studenci spoza Polski mogą także realizować studia (wybrane przedmioty) w ramach oferty dydaktycznej studiów zagranicznych prowadzonych na WSOWL. Wyraźnego podkreślenia wymaga fakt przypisywania dużego znaczenia nauce języków obcych (w szczególności są to języki: angielski oraz niemiecki). W czasie spotkania Zespołu Oceniającego z Kierownikiem Studium Praktycznej Nauki Języków Obcych w WSOWL zwrócono uwagę na wysokie wymagania w nauczaniu języków obcych stawiane zwłaszcza studentom kształconym według ścieżki wojskowej, ale także cywilnej.

Studenci szczególnie uzdolnieni, uzyskujący bardzo dobre wyniki w nauce, mogą także, zgodnie z §18 Regulaminu studiów występować o indywidualny program studiów, nad realizacją którego czuwa wyznaczony przez Dziekana opiekun naukowy. Potrzeby studentów związane z indywidualizacją kształcenia obejmuje także §19 Regulaminu studiów, w ramach którego studenci mogą otrzymać zgodę na Indywidualną Organizację Studiów. W porozumieniu z prowadzącymi poszczególne zajęcia ustalany jest sposób uczestnictwa w zajęciach oraz formy ich zaliczeń, sposoby odbywania praktyk zawodowych oraz realizowania innych obowiązków studenta. Program IOS dla kandydatów na żołnierzy zawodowych musi być uzgodniony z osobą odpowiedzialną w Uczelni za kształcenie i szkolenie wojskowe. W Wydziale Zarządzania stworzono także możliwości kształcenia dla studentów niepełnosprawnych. Liczba tych studentów jest jednak niewielka, chociaż w Uczelni podjęto działania integracyjne.

Zajęcia realizowane są z zastosowaniem zróżnicowanych form dydaktycznych. Na studiach stacjonarnych I stopnia na zajęcia wymagające bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich przypada 50% punktów ECTS (90 na 180 ogółem). Na zajęcia prowadzone w formie wykładu przypada 33,1% ogólnej liczby zajęć (754 godzin na ogólną liczbę 2276). Na ćwiczenia odpowiednio 34,2%, zajęcia projektowe 4,5 %, laboratoria 11,3%, seminaria 4,5%, konsultacje 6,4%, czas przeznaczony na egzaminy i zaliczenia stanowi natomiast 5,6%.

Taka struktura liczby godzin zajęć i punktów ECTS jest właściwa z punktu widzenia realizacji efektów kształcenia w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.

Na studiach stacjonarnych II stopnia na zajęcia wymagające bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich przypada 55% punktów ECTS (66 na 120 ogółem). Na zajęcia prowadzone w formie wykładu przypada 33,6% ogólnej liczby zajęć (508 godzin na ogólną liczbę 1606). Na ćwiczenia odpowiednio 29,9%, zajęcia projektowe 9,7 %, laboratoria 5,43%, seminaria 4,9%, konsultacje 7,2%, czas przeznaczony na egzaminy i zaliczenia stanowi natomiast 11,0%. Powyższa struktura liczby godzin zajęć i punktów ECTS jest właściwa z punktu widzenia realizacji efektów kształcenia w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych na II stopniu studiów. Dodatkowo na obu poziomach kształcenia konsultacje zajmują odpowiednio 6,4% i 7,2% puli ECTS, co zapewnia wsparcie udzielane studentom ze strony nauczycieli akademickich w procesie uczenia się, w powiązaniu z rozwijaniem u studentów poczucia samodzielności i autonomiczności.

Warto zwrócić uwagę na równomierny podział zajęć między wykłady a ćwiczenia ze znaczącym udziałem innych form aktywizujących. Struktura planów studiów jest identyczna dla formy stacjonarnej i niestacjonarnej. Treści programowe ujęte zostały w sylabusach przygotowanych dla wszystkich przedmiotów ujętych w programie kształcenia ocenianego kierunku studiów (z wyjątkiem modułu praktyka zawodowa). Obejmują one w także naukę języka obcego. Treści programowe zostały ujęte odrębnie dla wykładów i ćwiczeń. Zakres szczegółowości treści programowych jest właściwy. Są one spójne z nazwami przedmiotów i ich celami. Treści kształcenia są także powiązane z kierunkowymi efektami kształcenia, do których przypisano poszczególne przedmioty. Treści programowe, wsparte wskazaną studentom literaturą, odpowiadają aktualnemu stanowi wiedzy oraz przedmiotowi badań prowadzonych w obszarach wiedzy, dziedzinach nauki i dyscyplinach naukowych, do których odnoszą się efekty kształcenia. Treści programowe odpowiadają także badaniom naukowym prowadzonym przez pracowników realizujących zajęcia na ocenianym kierunku studiów. Zakres ujętych w programie kształcenia treści programowych jest odpowiednio kompleksowy z punktu widzenia założonych kierunkowych efektów kształcenia.

Metody kształcenia określone zostały w sylabusach przedmiotów. Są one sformułowane odrębnie dla stosowanych w ramach przedmiotu form zajęć: wykładu i ćwiczeń. Na ocenianym kierunku studiów stosowany jest szeroki zakres metod dydaktycznych. Są to w szczególności projekt, badania terenowe, e-learning, badania literaturowe, dyskusja nad studium przypadku, ćwiczenia grupowe czy prezentacje. Dobór tych metod jest powiązany z metodami weryfikacji efektów kształcenia i w głównej mierze wynika z potrzeb osiągnięcia wskazanych dla przedmiotu efektów kształcenia. Na podstawie przedstawionej dokumentacji można stwierdzić, że organizacja procesu kształcenia zapewnia realizację efektów kształcenia przypisanych kierunkowi studiów, w tym także w zakresie pogłębionej wiedzy, umiejętności prowadzenia badań oraz kompetencji społecznych niezbędnych w działalności badawczej, a także uczenia się w językach obcych. Zastosowane metody kształcenia w procesie dydaktycznym mają na celu stworzenie możliwości aktywizujących samodzielne zdobywanie wiedzy i umiejętności przez studentów.

Przygotowanie pracy dyplomowej realizowane jest w ramach przedmiotu Seminarium dyplomowe na studiach I stopnia i Seminarium magisterskie na studiach II stopnia. Tematy prac dyplomowych są zatwierdzane przez Dziekana i Radę Wydziału i powinny być powiązane z kierunkiem studiów i specjalnością kształcenia, a nad ich poprawnością sprawuje nadzór Wydziałowa komisja ds. dyplomowania. Prace powinny być empiryczne, dlatego w pracach magisterskich wymaga się rozdziału badawczego z metodologią badań, a podczas egzaminu dyplomowego dyplomant przedstawia wyniki badań w swojej prezentacji przed komisją dyplomową. Na I stopniu studenci mają także zapewnione wsparcie 60. godzinnego modułu metodologicznego (Podstawy logiki i Podstawy metodologii w zarządzaniu – 4 ECTS).

Na II stopniu realizacja seminarium (łącznie 60 godzin zajęć bezpośrednich – 19 ECTS dla studiów stacjonarnych i odpowiednio 40 godz. – 19 ECTS dla studiów niestacjonarnych) i przedmiotu Metodologia badań w zarządzaniu (30 godz. – 3 pkt. ECTS dla formy stacjonarnej i 18 godz. – 3 ECTS dla formy niestacjonarnej) stanowi w głównej mierze przygotowanie absolwenta do przyszłych badań naukowych. Student może także wzmocnić swoje przygotowanie badawcze dokonując wyboru przedmiotów fakultetów: statystycznego i ekonometrycznego. Realizacja fakultetów służy również pogłębieniu wiedzy i umiejętności związanych z badaniami naukowymi.

Program studiów I stopnia umożliwia studentowi wybór przedmiotów kształcenia w łącznym wymiarze 46% ogólnej puli punktów ECTS, zaś na II stopniu 44% ogólnej liczby punktów ECTS dla studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Do przedmiotów tych należą: lektorat języka obcego, seminaria licencjackie lub magisterskie, przedmioty wybierane w ramach fakultetów, praktyka zawodowa, przedmioty specjalnościowe, a zatem formalny wymóg wybieralności na poziomie co najmniej 30% jest spełniony.

Organizacja zajęć dydaktycznych odbywa się na podstawie zawartych w planach studiów założeń programu kształcenia w zakresie: przedmiotów, ich rozmieszczenia w semestrach, rygoru zaliczenia, liczby godzin poszczególnych form i metod dydaktycznych wynikających z punktów ECTS. Zajęcia dydaktyczne na studiach stacjonarnych planowane są od poniedziałku do piątku, a w przypadku studiów niestacjonarnych w soboty i niedziele.

Harmonogram zajęć w przypadku studiów stacjonarnych uwzględnia stały rozkład zajęć, polegający na cyklicznym powtarzaniu zajęć w te same dni. Inaczej wygląda natomiast harmonogram w przypadku zajęć niestacjonarnych, dla których układ zajęć jest dostosowany do terminów zjazdów i możliwości realizacyjnych wykładowców. Plan ten jest jednak stały dla całego semestru. W planowaniu zajęć uwzględnia się zestandaryzowane liczebności grup zajęciowych. Jest to określone w Uchwale nr 12/III/2016 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki z dnia 17 marca 2016 roku w sprawie określenia wymiaru zajęć dydaktycznych dla poszczególnych stanowisk oraz zasad naliczania godzin dydaktycznych w roku akademickim 2016/2017. Zgodnie z art. 17 powyższej uchwały w Uczelni obowiązują następujące liczebności grup dydaktycznych: wykłady ogólne – 80-150 osób, wykłady specjalistyczne – od 25 osób; ćwiczenia – do 25 osób; lektoraty – do 15 osób; laboratoria wymagające szczególnego nadzoru i kontroli ze strony nauczyciela akademickiego oraz laboratoria komputerowe – do 15 osób, seminaria dyplomowe – zalecana liczebność do 15 osób. W Uczelni dopuszcza się ponadto organizowanie zajęć o charakterze ogólnouczelnianym (wykłady otwarte i specjalistyczne) oraz wybieralnym poza ogólnym schematem planowania, dzięki czemu możliwe jest zapewnienie większej różnorodności i dostępności proponowanych zajęć.

Elastyczność organizacji zajęć dotyczy ponadto form i metod dydaktycznych wspierających tradycyjne kształcenie i obejmuje konsultacje, opiekę dydaktyczną oraz pracę na platformie e-learningowej. Planowanie różnorodnych form, poza wyznaczonymi zjazdami, pozwala na zapewnienie dogodnego i częstszego kontaktu studenta z nauczycielami akademickimi. Sprzyja temu również wykorzystanie - jako środka komunikacji - metod i technik kształcenia na odległość z zastosowaniem platformy e-learningowej, która jest wykorzystywana wspomagająco.

Wprowadzone formy i metody dydaktyczne w planie studiów zapewniają osiągnięcie przez studenta założonych efektów kształcenia dla kierunku. Szczegółowe zasady dotyczące określania wartości punktowej ECTS, niezbędnej do osiągnięcia efektów kształcenia dla danego przedmiotu, określa System ECTS będący załącznikiem do Uczelnianego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia. Nakład pracy w ramach przedmiotu i modułu kształcenia jest różny ze względu na przyjęte efekty i czas potrzebny studentowi do ich osiągnięcia – wskaźnik pracochłonności. Analiza przygotowanej dokumentacji pozwala stwierdzić, że czas

przewidziany na realizację programu studiów I i II stopnia oraz nakład pracy studentów mierzony liczbą punktów ECTS przyporządkowany do całego programu, a w jego ramach modułów i przedmiotów stwarza możliwość realizacji treści kształcenia oraz osiągnięcia zakładanych efektów kształcenia.

Praktyka zawodowa dla studentów studiów I i II stopnia w WSOWL jest istotnym elementem planu studiów. Uwzględniając przypisane praktyce zadania dydaktyczne, jest ona ważnym elementem programu kształcenia, z określonym nakładem pracy przekładającym się na liczbę punktów ECTS. W planie studiów na potrzeby praktyk przewidziano liczbę 80 godzin bez udziału wykładowcy oraz 10 godzin na konsultacje przewidziane dla Pełnomocnika Dziekana ds. Praktyk Studenckich – 3 pkt. ECTS.

Wymiar praktyki jest identyczny dla obu rodzajów studiów – stacjonarnych i niestacjonarnych. Podstawą do zaliczenia odbytej praktyki są osiągnięte efekty kształcenia udokumentowane sprawozdaniem z praktyki lub też opisane w dzienniku praktyk. W trakcie praktyki student prowadzi dziennik praktyki, który jest kontrolowany przez Opiekuna praktyki w firmie oraz przez Pełnomocnika Dziekana ds. Praktyk Studenckich. Ocenę końcową wystawia Opiekun praktyki w zakładzie pracy, a następnie ocena ta jest potwierdzana przez Pełnomocnika Dziekana ds. Praktyk Studenckich. Uczelnia zapewnia ponadto możliwość realizacji praktyki zawodowej w ramach praktyk zagranicznych - nie jest to jednak obligatoryjne. Praktyki organizowane przez WSOWL w przedsiębiorstwach zagranicznych wymagają spełnienia warunków określonych w regulaminie: zasady realizacji programu Erasmus+ w WSOWL, takich jak m.in.: biegłej znajomości języka obcego, dobrych wyników w nauce, zaangażowania w sprawy Uczelni. Informacje o odbytych przez studenta praktykach znajdują się w wystawianym po zakończeniu studiów suplemencie do dyplomu. Uczelnia okresowo monitoruje odbywane przez studentów praktyki, komunikuje się z firmami przyjmującymi studentów, negocjuje warunki, zakres i formy realizacji praktyk.

Analiza dokumentacji i rozmowy prowadzone podczas wizytacji wykazały następujące uchybienia związane z procesem realizacji praktyk zawodowych: brak opracowanej karty przedmiotu (sylabusu) dla modułu praktyka zawodowa oraz brak opracowania szczegółowych efektów kształcenia dla praktyki zawodowej. Powoduje to, że w ocenie programu studiów nie można potwierdzić pełnej spójności treści kształcenia ze szczegółowymi efektami kształcenia a za ich pośrednictwem z kierunkowymi efektami kształcenia.

Dla profilu praktycznego program i plan studiów na rok akademicki 2016/2017 na kierunku *zarządzanie* jest pochodną wykazu efektów kształcenia, które uchwalono Uchwałą nr 10/II/2016 Senatu Uczelni. Program obowiązuje studentów rozpoczynających kształcenie w roku akademickim 2016/2017. Poprzednie roczniki realizują program profilu ogólnoakademickiego.

Przeważającą formą prowadzenia przedmiotów są wykłady w połączeniu z ćwiczeniami oraz laboratoria. Tylko kilka przedmiotów prowadzonych jest w całości lub częściowo metodą projektu (*Zarządzanie projektami, Metody i techniki organizatorskie, Zarządzanie jakością, Public Relation w zarządzaniu, Podstawy zarządzania, Bezpieczeństwo międzynarodowe, Business Studies*). Nie w każdym przypadku zajęcia prowadzone metodą projektu przewidują projekt jako formę zaliczenia (np. Public Relations w zarządzaniu).

Karty przedmiotów przewidzianych do realizacji podczas studiów stacjonarnych i niestacjonarnych zawierają zestawy efektów kształcenia dla wszystkich trzech obszarów: wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Wśród najczęściej wykorzystywanych metod w procesie kształcenia, przedstawionych w Kartach, wykorzystywane są metody aktywizujące w celu możliwie optymalnego kształtowania profilu praktycznego studiów I stopnia podczas poszczególnych form zajęć dydaktycznych.

W metodach dydaktycznych uwzględniono metody praktyczne (głównie: ćwiczenia, ćwiczenia praktyczne w rozwijaniu intelektu, przykład) oraz metody problemowe (dyskusje,

studia przypadków, burze mózgów, prezentacje pytań otwartych, dyskusja nad zagadnieniami studium przypadków, ćwiczenia grupowe, prezentacja rozwiązań projektowych). W części sylabusów wprowadzono metody praktyczne jako formę zaliczenia (np. studium przypadku, zadanie problemowe jako forma zaliczenia przedmiotu Zachowania organizacyjne).

W kilku przypadkach forma zaliczenia odbiega od treści praktycznych przedmiotu np. przedmiot: *Rachunkowość finansowa* prowadzony w formie 10 godz. wykładów oraz 10 godzin ćwiczeń, mimo zapisów o metodzie praktycznej nie przewiduje żadnej metody praktycznej jako formy zaliczenia (test wiedzy jako jedyną formą zaliczenia nie daje możliwości walidacji osiągnięcia efektu z obszaru umiejętności: K1\_U17\_Z\_P student potrafi zaplanować i zrealizować analizy procesów biznesowych oraz zaprezentować ich wyniki z wykorzystaniem metod i środków informatyki).

Jak zapisano w programie studiów: wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne zdobywane w procesie kształcenia na kierunku *zarządzanie* mają charakter wysoce aplikacyjny. Dodatkowym elementem wzmacniającym aplikacyjny charakter studiów jest możliwość osiągania niektórych efektów kształcenia bezpośrednio w środowisku pracy, w ramach praktyk zawodowych. Każdy student studiów I stopnia jest zobowiązany do odbycia w toku studiów minimum 3 miesięcy praktyki zawodowej. W Uczelni jest możliwość realizacji praktyki zawodowej w ramach praktyk zagranicznych - nie jest to jednak obligatoryjne.

Praktykę stanowią wszelkie doświadczenia zawodowe jakie student zdobywa:

- podejmując stałą lub dorywczą pracę zarobkową (ścieżka indywidualna), przy czym potwierdzanie zdobytych efektów kształcenia odbywa się na zasadzie funkcjonujących w Uczelni przepisów i procedur. Zagadnieniu temu poświęcono więcej miejsca w punkcie 2.3
- korzystając z oferty praktyk krajowych i zagranicznych (ścieżka zorganizowana),
- uczestnicząc w różnych aktywnych formach zajęć (ćwiczenia praktyczne) organizowanych w Uczelni, w tym udział w targach, udział w kampanii promocyjnej, udział w badaniach terenowych, realizacje projektów wymagających znajomości praktyki, udział w warsztatach menedżerskich.

Szczegółowy program praktyki zawodowej studenta i zasady ich odbywania określa Regulamin Praktyk Zawodowych w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki przyjęty przez Radę Wydziału Zarządzania na posiedzeniu plenarnym w dniu 30 października 2013 roku Uchwałą Nr 23/2013. Zgodnie z tym dokumentem podstawą do zaliczenia odbytej praktyki są osiągnięte efekty kształcenia udokumentowane sprawozdaniem z praktyki lub też opisane w dzienniczku praktyk. W trakcie praktyki student prowadzi dziennik praktyki, który kontrolowany jest przez Opiekuna praktyki w firmie oraz przez Pełnomocnika Dziekana ds. Praktyk Studenckich. Ocenę końcową wystawia Opiekun praktyki w zakładzie pracy, a następnie ocena ta jest potwierdzana przez Dziekana WZ ds. praktyk studenckich.

Informacje o odbytych przez studenta praktykach znajdują się w wystawianym po zakończeniu studiów suplemencie do dyplomu. Czas i miejsca odbywania praktyk zawodowych są skorelowane z wcześniejszym pozyskaniem niezbędnej wiedzy teoretycznej oraz praktycznej (podczas ćwiczeń i laboratoriów), stanowiącej podstawę umiejętności praktycznych. Student zobowiązany jest – podczas odbywania praktyki zawodowej - wypełnić zadania stawiane przez pracodawcę, przewidziane programem praktyki zawodowej.

Koordynatorem praktyk studenckich w Uczelni jest Biuro Karier WSOWL. Do zadań Biura Karier należy gromadzenie wniosków studentów dotyczących praktyk, przyjmowanie dzienników praktyk, kierowanie na praktyki do różnych instytucji, podpisywanie umów z pracodawcami. Biuro Karier prowadzi dokumentację przedsiębiorstw oferujących miejsca praktyk w postaci Kart Współpracy z Pracodawcami. W trakcie wizytacji w Biurze Karier przedstawiono dokumenty - karty współpracy, umowy o współpracy, porozumienia z przedsiębiorstwami i instytucjami, których profil działalności pozwala na osiągnięcie

założonych w programie efektów kształcenia. Wydział jest w stanie zagwarantować miejsca odbywania praktyk dla studentów kierunku *zarządzanie*. Kwestie związane z oceną merytoryczną praktyk sprawuje Dziekan Wydziału Zarządzania.

Według informacji uzyskanych od Pełnomocnika Dziekana Wydziału Zarządzania ds. Praktyk Studenckich pracodawcy otrzymują program praktyki zawodowej przed rozpoczęciem praktyk. Jak ustalono podczas spotkania weryfikacji efektów osiągniętych podczas realizowanej praktyki zawodowej dokonuje Pełnomocnik Dziekana Wydziału Zarządzania ds. Praktyk Studenckich. Pełnomocnik dokonuje także zaliczenia praktyk, bez oceny.

Ze względu na fakt, że profil praktyczny został wprowadzony dopiero od roku akademickiego 2016/2017 nie zostały jeszcze zrealizowane praktyki na kierunku *zarządzanie* w programie dla profilu praktycznego, a jedynie dla profilu ogólnoakademickiego.

Studenci obecni na spotkaniu z ZO PKA wyrazili opinię, iż stosowane metody kształcenia są odpowiednio dobrane do treści kształcenia, aktywizują ich do samodzielnej pracy, pracy w grupach, aktywnej dyskusji na wybrany temat. Ponadto na wizytowanym kierunku stosowane są metody takie jak: projekty samodzielne i grupowe, badania terenowe, e-learning oraz prezentacje. W opinii studentów dzięki niewielkim grupom, w szczególności w trybie niestacjonarnym, prowadzący dostosowują metody kształcenia do indywidualnych potrzeb studentów. Studenci studiów I stopnia przyznali, iż stosowane metody przygotowują ich do prowadzenia badań naukowych, w szczególności w trakcie zajęć z przedmiotu „Metodologia badań w zarządzaniu”. Studenci II stopnia prowadzą samodzielne badania naukowe w szczególności w trakcie przygotowywania pracy magisterskiej. W opinii studentów, plan zajęć zorganizowany jest odpowiednio, a plan zjazdów podawany jest studentom niestacjonarnym przynajmniej z miesięcznym wyprzedzeniem przed rozpoczęciem semestru.

## 2.2.

System sprawdzania i oceniania realizacji efektów kształcenia opiera się na rozwiązaniach zawartych w Regulaminie studiów, innych regulacjach wewnętrznych Uczelni i Wydziału prowadzącego oceniany kierunek studiów oraz sylabusach przedmiotów. Regulamin studiów określa ogólne warunki i zasady związane z oceną i zaliczaniem przedmiotów, semestrów i całego toku studiów. Określa ramy organizacyjne przebiegu studiów, wprowadza skalę ocen, określa prawa i obowiązki studenta w zakresie weryfikacji efektów kształcenia. Dodatkowym elementem wprowadzonym w Uczelni jest system weryfikacji efektów kształcenia zawarty w Uczelnianym Systemie Zapewnienia Jakości Kształcenia WSOWL, określonym Uchwałą nr 20/VI/2015 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki z dnia 25.06.2015 r. Precyzuje on m.in. zadania nauczyciela w procesie weryfikacji efektów kształcenia poprzez różnego rodzaju zalecenia, wśród których wymienić należy: sposoby weryfikacji efektów kształcenia oraz zalecenie dotyczące stosowania skali punktowej przy weryfikacji efektów kształcenia. Regulacje te są zgodne z powszechnie obowiązującymi regulacjami w krajowym szkolnictwie wyższym i stanowią właściwą podstawę do sprawdzania i oceniania postępów studentów w uczeniu się.

Oceny realizacji efektów kształcenia związanych z poszczególnymi przedmiotami dokonują nauczyciele akademicki prowadzący te przedmioty. Weryfikacja wiedzy i umiejętności studentów przez szersze gremium ma miejsce jedynie w przypadku egzaminów dyplomowych z udziałem przewodniczącego komisji, promotora i recenzenta. Dobór nauczycieli akademickich dokonujących oceny stopnia osiągnięcia efektów kształcenia nie budzi zastrzeżeń.

Podstawowymi formami weryfikacji efektów kształcenia są: sprawdziany pisemne, kolokwia, projekty (indywidualne i grupowe), prezentacje, referaty, dyskusje, egzaminy ustne i pisemne (opisowe i testowe) – dostosowywane do możliwości pomiaru efektów przypisanych poszczególnym przedmiotom. W przypadku zajęć ćwiczeniowych i laboratoryjnych ocena dokonywana jest według kilku stałych kryteriów takich jak: aktywność, przygotowanie do zajęć, praca w grupie, projekty i sprawdziany – z określonymi wagami. Można potwierdzić, iż metody i zasady oceny określone są w sylabusach. Studenci mają do nich dostęp za pomocą systemu Egeria. Wykładowcy dodatkowo informują o nich także na pierwszych zajęciach. Wyniki egzaminów/zaliczeń ogłaszane są w ciągu 3 dni – egzaminy pisemne lub w ciągu 7 dni – projekty. W przypadku kwestionowania obiektywności oceniania lub warunków egzaminu, student ma prawo wystąpienia o przeprowadzenie egzaminu komisyjnego.

W trakcie wizytacji przedstawiono do oceny prace zaliczeniowe i egzaminacyjne. Z niektórych przedmiotów pokazana dokumentacja zawierała jedynie przykładowe prace – odnoszące się do części efektów, stąd wystąpiły pewne trudności z pełną oceną zakresu i skuteczności realizacji założonych efektów kształcenia. Jak wyjaśniono w trakcie spotkania archiwizacji podlegają wszystkie prace, jednak z uwagi na ich dużą liczbę w niektórych przypadkach dokonano pewnego wyboru. Warto nadmienić, że zasady dokumentowania efektów kształcenia na ocenianym kierunku reguluje Zarządzenie Dziekana nr 13 z dnia 5 września 2016 r. w sprawie weryfikacji efektów kształcenia na Wydziale Zarządzenia w roku akademickim 2016/2017. Zgodnie z zarządzeniem, nauczyciel akademicki po zakończeniu procesu kształcenia składa sprawozdanie walidacyjne i gromadzi dokumentację potwierdzającą osiągnięcie efektów kształcenia. Każdy wykładowca zdaje swoją dokumentację do Kierownika Zakładu. Dokumentacja ta obejmuje: kartę przedmiotu, protokół walidacji zajęć praktycznych, protokół walidacji syntetyczny, przykładowe prace egzaminacyjne, testy, projekty itd. Dokumentacja walidacji praktyk jest wykonywana w wersji elektronicznej i jest dostępna dla Pełnomocnika Dziekana ds. Praktyk Studenckich (dzienniki praktyk i sprawozdanie z praktyk) w module „Wirtualna Uczelnia” systemu informatycznego. Na ocenianym kierunku studiów nie są prowadzone zajęcia z wykorzystaniem metod kształcenia na odległość (poza wsparciem b-learningowym w dwóch przypadkach).

Proces dyplomowania przebiega zgodnie z procedurą opisaną wcześniej. Każda praca poddana jest badaniu za pomocą systemu antyplagiatowego. Tematyka prac dyplomowych – licencjackich i magisterskich jest na ogół zgodna z kanonem kierunku *zarządzanie* i założonymi efektami kształcenia. W ogólnym spisie tematów można znaleźć tematy spoza tego kanonu, jak np. „Charakterystyka wybranych patologii w organizacji publicznej na przykładzie Sądu Rejonowego w Świdnicy”, „Prawne aspekty funkcjonowania obrony cywilnej w Polsce” czy „Bezpieczeństwo narodowe Polski w obliczu zagrożeń terrorystycznych”, jednak udział tych tematów w ogólnej liczbie nie jest znaczący.

Prace dyplomowe są realizowane jako prace teoretyczno-empiryczne i zawierają odniesienia do analizowanych podmiotów. Prace są metodycznie poprawne, z wyraźnie określonym celem oraz postawioną hipotezą badawczą, a także właściwym odniesieniem do źródeł. Opiekunowie prac licencjackich i magisterskich mają po temu odpowiednie kwalifikacje. W nielicznych przypadkach odnotowano zawyżenie ocen promotora i recenzenta. Egzamin dyplomowy pozwala na weryfikację wiedzy i przygotowania absolwenta do pracy, zaś pytania losowane na egzaminie odpowiadają treściom przedmiotowym omawianym na ocenianym kierunku studiów. Po przeprowadzeniu egzaminu dyplomowego komisja opracowuje protokół walidacyjny procesu dyplomowania, obejmujący całość procesu dyplomowania. Protokół walidacyjny procesu dyplomowania jest przekazywany Wydziałowej komisji ds. jakości kształcenia, opracowującej raport z walidacji efektów kształcenia dla kierunku kształcenia.

Kwestia form i zakresu angażowania studentów w proces badań naukowych była przedmiotem dyskusji ZO z Władzami Uczelni. Wskazano, wówczas, że studenci mają możliwość działalności w kołach naukowych oraz publikacji artykułów naukowych w wydawanych od 2011 r. Zeszytach Naukowych Ruchu Studenckiego. Efektem działań aktywizujących do działalności naukowej jest znaczący udział studentów Uczelni występujących z referatami podczas wielu konferencji naukowych, w tym międzynarodowych. We wspieraniu działalności naukowej studentów biorą udział również wyznaczeni opiekunowie specjalności oraz opiekunowie roczników. Na Wydziale Zarządzania, studenci z Naukowego Koła Zarządzania w 2016 r. brali udział w kilku studenckich konferencjach naukowych i opublikowali 8 artykułów naukowych.

Analiza kart przedmiotów (sylabusów), prac egzaminacyjnych i zaliczeniowych, hospitacje zajęć przeprowadzone przez członków ZO PKA, analiza losowo wybranych prac dyplomowych pozwalają na stwierdzenie, że system weryfikacji efektów kształcenia na kierunku *zarządzanie* spełnia wymogi spójności, wieloaspektowości, równego traktowania studentów oraz zapobiegania zjawiskom niepożądanym czy etycznie wątpliwym.

Praktyki zawodowe również podlegają ocenie w zakresie osiągnięcia przewidzianych celów. Do sposobów weryfikacji efektów kształcenia uzyskiwanych w procesie realizacji praktyk zawodowych zalicza się: wypełnienie dziennika praktyk zawodowych oraz opracowanie sprawozdania z praktyk. Zaliczenie praktyki jest potwierdzeniem osiągnięcia efektów kształcenia przewidzianych dla praktyki.

Monitorowanie stopnia osiągnięcia efektów kształcenia odbywa się poprzez coroczne opiniowanie przez minimum kadrowe stanu realizacji efektów kształcenia na kierunku, analizy jakości procesu kształcenia przez Radę Wydziału Zarządzania, opiniowanie przez Radę Programową rozwiązań w zakresie planu studiów i specjalności kształcenia, w tym także w zakresie stopnia realizacji efektów kształcenia oraz ich aktualności na rynku pracy. Uzyskane wyniki oceny efektów kształcenia i rozwiązań w tym względzie są także konsultowane z pracodawcami w ramach organizowanych systematycznie spotkań. Dodatkowo cyklicznie organizowane są spotkania Prodziekana ds. Studenckich ze studentami, mające na celu zapoznanie się z ich opinią dotyczącą warunków studiowania. Studenci mają stały dostęp do swoich wyników procesu kształcenia, m.in. poprzez system informatyczny Egeria, moduł „Wirtualna Uczelnia”, który zapewnia bieżącą kontrolę postępów w nauce studentów.

Na szczególną uwagę zasługują działania Dziekana Wydziału, który po zasięgnięciu opinii nauczycieli akademickich zaliczanych do minimum kadrowego ocenianego kierunku studiów, przedkłada Radzie Wydziału w podsumowaniu roku akademickiego, raport dotyczący oceny efektów kształcenia osiąganych przez studentów w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Oceny sposobu weryfikacji osiągniętych efektów kształcenia dokonuje także Wydziałowa komisja ds. jakości kształcenia poprzez coroczną analizę wystawianych ocen, wielkości i przyczyn odsiewu studentów oraz analizę wyników egzaminów dyplomowych. W procesie analizy uczestniczą przedstawiciele studentów, którzy wyrażają opinie o stopniu osiągania zakładanych efektów kształcenia. Opinie i sugestie Dziekana, Wydziałowej komisji ds. jakości kształcenia oraz studentów, a także absolwentów ankietyzowanych po zakończeniu studiów w zakresie stopnia osiągnięcia efektów kształcenia służą doskonaleniu programów kształcenia na ocenianym kierunku studiów.

W trakcie wizytacji Władze Dziekańskie udostępniły rozkłady ocen z sesji egzaminacyjnej zimowej 2016/2017 oraz sesji letniej 2015/2016 zarówno dla studiów I stopnia jak i dla studiów II stopnia. Analiza tej dokumentacji wskazała na normalny rozkład ocen, w tym znaczący udział ocen niedostatecznych, ale także ocen bardzo dobrych. Struktura ocen nie budzi zastrzeżeń. Analiza przyczyn odsiewu studentów wskazuje natomiast, że główną przyczyną rezygnacji studentów ze studiów było niezaliczenie semestru.



Podczas spotkania Zespołu Wizytującego PKA ze studentami ocenianego kierunku stwierdzili oni, że stosowane metody sprawdzania i oceniania stopnia osiągnięcia zakładanych efektów kształcenia są adekwatne do stosowanych metod i treści kształcenia, a zasady oceniania są zapisane w sylabusach i studenci są z nimi zapoznawani. System oceniania jest im znany, zrozumiały i z punktu ich widzenia jest obiektywny. Na wizytowanym kierunku stosowane są następujące formy weryfikacji: egzaminy pisemne, testy wyboru, egzaminy ustne, projekty, prezentacje wybranego tematu oraz zadania praktyczne przy użyciu specjalistycznego oprogramowania. Wyniki zaliczeń są publikowane w Wirtualnej Uczelni, czas oczekiwania na oceny jest ustalany z prowadzącym zajęcia i nie przekracza 10 dni roboczych. W opinii studentów sesja egzaminacyjna jest zorganizowana odpowiednio, terminy egzaminów ustalane są z koordynatorami modułów na początku semestru w porozumieniu z studentami.

### 2.3.

Warunki przyjęcia kandydatów na studia I i II stopnia kierunku *zarządzanie* są corocznie określone uchwałą Senatu WSOWL. Informacje o zasadach rekrutacji są zamieszczane na bieżąco na stronie Uczelni, a stosownych informacji udziela również Sekcja Rekrutacji. Senat WSOWL uchwalił warunki przyjęcia i tryb rekrutacji kandydatów oraz formy studiów na pierwszy rok studiów I i II stopnia w WSOWL w roku akademickim 2016/2017 Uchwałą Nr 8/IV/2015 Senatu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki z dnia 30 kwietnia 2015 roku. W odniesieniu do studiów I stopnia są one przejrzyste oraz zapewniają bezstronność zasad i procedur rekrutacji dając równe szanse dla kandydatom w podjęciu kształcenia na kierunku *zarządzanie*. Postępowanie rekrutacyjne na studia ma charakter konkursowy, w którym podstawę przyjęcia, z uwzględnieniem limitu miejsc, stanowią wyniki egzaminu maturalnego. Wymagane są następujące przedmioty na maturze: matematyka, fizyka, chemia, informatyka, wiedza o społeczeństwie, geografia (do wyboru 2 przedmioty – wskazane przez kandydata). O przyjęcie na studia II stopnia na kierunku *zarządzanie* (ścieżka cywilna) mogą ubiegać się absolwenci posiadający niezbędne kwalifikacje i kompetencje studiów I stopnia, a także spełniający wymagania określone w Uchwale Senatu dotyczącej warunków i trybu rekrutacji.

Postępowanie rekrutacyjne na studia ma charakter konkursowy, w którym podstawę przyjęcia, z uwzględnieniem limitów miejsc, stanowią wyniki studiów wyższych. Zastrzeżenia budzi fakt, że Uczelnia określiła preferowane kierunki studiów, po których przyjmowani są kandydaci na studia II stopnia na kierunku *zarządzanie*. Znajdują się wśród nich: zarządzanie, ekonomia, informatyka i ekonometria, finanse i rachunkowość, zarządzanie i inżynieria produkcji, bezpieczeństwo narodowe, bezpieczeństwo wewnętrzne, logistyka, stosunki międzynarodowe, europeistyka oraz inne kierunki nauk społecznych i humanistycznych. Kryterium to może naruszać zasadę równości dostępu do kształcenia dla wszystkich kandydatów spełniających określone wymagania formalne i merytoryczne. Przyjęte kryteria wykorzystują nieprecyzyjne sformułowanie „inne kierunki nauk społecznych i humanistycznych”.

W obowiązującym systemie kształtowania specyfika poszczególnych kierunków kształcenia wynika z odniesienia zakładanych efektów kształcenia do określonych obszarów nauki, dziedzin nauki i dyscyplin naukowych, zatem takie ograniczenie może preferować osoby, które ukończyły studia humanistyczne nie mające nic wspólnego z zarządzaniem, a ograniczać przyjęcie osób, które ukończyły np. studia techniczne. Przyjęte zasady rekrutacji na studia II stopnia nie zapewniają weryfikacji, szczególnie w stosunku do absolwentów „innych kierunków nauk społecznych i humanistycznych”, iż posiadają oni niezbędne kompetencje (uzyskane efekty kształcenia) na poziomie studiów I stopnia niezbędne z punktu widzenia możliwości realizacji efektów kształcenia zakładanych na studiach II stopnia. System rekrutacji nie zapewnia, iż wszystkie osoby przyjęte spełnią wymagania wstępne dla wszystkich

przedmiotów przewidzianych w programie kształcenia studiów II stopnia.

Na Wydziale Zarządzania obowiązuje zasada uznawania efektów kształcenia, okresów kształcenia oraz kwalifikacji uzyskanych w szkolnictwie wyższym. Informacje na ten temat są dostępne w regulaminie studiów. Wydział Zarządzania uczestniczy także w realizacji programu ERASMUS+ i uznaje dorobek studentów uzyskany w uczelniach, z którymi WSOWL posiada podpisane stosowne umowy współpracy. Warunki studiowania i zasady uznawania efektów w przypadku studiów w ramach programu ERASMUS+ reguluje dokument „Zasady realizacji programu ERASMUS+ w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki (wymiana studentów, nauczycieli akademickich, pracowników Uczelni)” zatwierdzony przez Rektora – Komendanta w dniu 02.03.2015 r.

Z kolei zasady warunki i tryb potwierdzania efektów kształcenia uzyskanych poza systemem studiów reguluje Regulamin potwierdzania efektów uczenia się zdobytych poza edukacją formalną, przyjęty uchwałą Senatu nr 18/VI/2015 z dnia 25.06.2015 r. Efekty uczenia się mogą zostać potwierdzone: osobie posiadającej świadectwo dojrzałości i co najmniej pięć lat doświadczenia zawodowego w przypadku ubiegania się o przyjęcie na studia I stopnia; osobie posiadającej tytuł zawodowy licencjata lub równorzędny i co najmniej trzy lata doświadczenia zawodowego po ukończeniu studiów I stopnia - w przypadku ubiegania się o przyjęcie na studia II stopnia; osobie posiadającej tytuł zawodowy magistra lub równorzędny i co najmniej dwa lata doświadczenia zawodowego po ukończeniu studiów II stopnia - w przypadku ubiegania się o przyjęcie na kolejny kierunek studiów I lub II stopnia.

Uznawalność efektów kształcenia dotyczy nie więcej niż 50% punktów ECTS przypisanych do danego programu kształcenia określonego kierunku, poziomu i profilu kształcenia. Liczba studentów na danym kierunku, poziomie i profilu kształcenia, którzy zostali przyjęci na studia na podstawie najlepszych wyników uzyskanych w wyniku potwierdzania efektów uczenia się, nie może być większa niż 20% ogólnej liczby studentów na tym kierunku, poziomie i profilu kształcenia. Wydział Zarządzania posiada stosowne uprawnienia do potwierdzania efektów uczenia się. Należy jednak stwierdzić, że z tej formy potwierdzania osiągniętych efektów uczenia się dotychczas żaden student nie skorzystał.

Proces dyplomowania w Wydziale Zarządzania jest realizowany zgodnie z zasadami określonymi w kilku dokumentach. Podstawowym jest Regulamin studiów, zaś drugi w hierarchii ważności jest dokument „Zasady redagowania i oceniania pracy dyplomowej oraz tryb przeprowadzenia egzaminu dyplomowego”, przyjęty na posiedzeniu Rady Wydziału Zarządzania w dniu 29.04.2015 r., który opisuje zasady realizacji procesu dyplomowania. Stosowne zarządzenia Dziekana, m.in. w sprawie zasad składania prac dyplomowych i organizacji egzaminu dyplomowego, wyboru promotorów, doboru nauczycieli akademickich do dyplomowania, przygotowania pytań egzaminacyjnych dopełniają szczegółów. Nad całością procesu dyplomowania nadzór sprawuje Wydziałowa komisja ds. dyplomowania. SeminaRIA licencjackie i magisterskie trwają 3 semestry w rozkładzie godzinowym 10:20:30. Wyboru promotora pracy dyplomowej dokonuje student na podstawie oferty tematyki seminariów. Wybór tematu musi zostać dokonany najpóźniej na jeden semestr przed planowanym zakończeniem studiów. Prace dyplomowe mają z zasady charakter empiryczny lub teoretyczno-empiryczny. Praca dyplomowa musi odzwierciedlać własną pracę studenta. Każde podejrzenie o nieuczciwość przy przygotowaniu pracy jest gruntownie badane. Pula pytań obowiązujących na egzaminie dyplomowym jest zamieszczona na stronie Wydziału Zarządzania, pytania są losowane, komisje egzaminacyjne wyznacza Dziekan.

Na podstawie informacji przedłożonych przez Uczelnię można stwierdzić, iż po zakończeniu każdego semestru Prodziekan ds. Studenckich przedstawia Radzie Wydziału szczegółowe sprawozdanie z sesji obejmujące m.in.: liczbę studentów przystępujących do zaliczenia/egzaminu, studentów, którzy zaliczyli przedmiot, liczbę wpisów warunkowych, liczbę studentów skierowanych na powtórzenie semestru, liczbę przedłużeń sesji, liczbę

skreśleń po sesji (w tym z powodu niezłożenia pracy dyplomowej w terminie). Istotnym narzędziem wspomagającym proces monitorowania i oceny progresji studentów jest system informatyczny Egeria z modułem „Wirtualna Uczelnia”. W przypadku wskaźników odbiegających od normy podejmowane są działania wyjaśniające i korygujące.

Można zauważyć, iż procedury powyższe działają sprawnie. Jednak w związku z uwagami na temat warunków rekrutacji na II stopień oraz zidentyfikowanymi przez ZO przypadkami niezgodności tematów prac dyplomowych z kierunkiem kształcenia i specjalnością studentów dotychczas podejmowane działania korygujące nie były w pełni skuteczne.

W opinii studentów przyjęte kryteria rekrutacji pozwalają na dobór odpowiednich kandydatów na studia, są ogólnodostępne i obiektywne. Rekrutacja zarówno na I, jak i na II stopień studiów, prowadzona jest w oparciu o zasady rekrutacji dostępne na stronie internetowej uczelni. Studenci wyrazili opinię, że mimo wielu chętnych do podjęcia studiów, zostały wybrane osoby najlepiej spełniające warunki rekrutacji, które są odpowiednie dla ocenianego kierunku.

Jako mocną stroną studenci wyróżnili system wyboru promotora i seminarium dyplomowego. Studenci otrzymują listę proponowanych promotorów, a osoby z najwyższą średnią z toku studiów mają możliwość wyboru w pierwszej kolejności. W przypadku gdy proponowana lista nie zawiera promotorów preferowanych przez studentów, mają możliwość samodzielnego zgłoszenia się do innego promotora. Studenci wyrazili opinię, iż osoby proponowane na promotora mają dużą wiedzę i doświadczenie oraz udzielają bardzo dużego wsparcia w trakcie pisania pracy dyplomowej.

#### **Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron**

Program i plan studiów, ujęte w nim treści programowe, wymiar godzinowy poszczególnych przedmiotów, stosowane formy zajęć i metody dydaktyczne pozwalają na realizację założonych efektów kształcenia, w szczególności w zakresie przygotowania studentów do prowadzenia badań naukowych bądź udziału w nich (na profilu ogólnoakademickim). Stosowane metody sprawdzania i oceny realizacji efektów kształcenia oraz organizacja procesu sprawdzania i oceny są właściwe.

Stosowane metody kształcenia pozwalają na osiągnięcie zakładanych efektów kształcenia, ich różnorodność pozwala im zdobywać umiejętności i kompetencje, a także aktywizuje ich na zajęciach. Sposoby weryfikacji i oceny stopnia osiągnięcia zakładanych efektów kształcenia są odpowiednio dobrane i dostosowane do form zajęć. Prowadzący zapoznają studentów z sylabusami na pierwszych zajęciach. Tryb i warunki rekrutacji kandydatów na studia I stopnia umożliwiają ich dobór w oparciu o wiedzę i umiejętności pozwalające na osiąganie określonych dla kierunku efektów kształcenia. W przypadku kryteriów rekrutacji na studia II stopnia występują uchybienia. Rekrutacja prowadzona jest w oparciu o internetowy system rekrutacji. Warunki rekrutacji podane są na stronie internetowej. Uczelnia przyjęła zasady odnoszące się do uznawania efektów kształcenia uzyskanych poza systemem studiów.

Odnosnie do profilu praktycznego na studiach cywilnych należy stwierdzić, że stosowane metody kształcenia umożliwiają osiągnięcie zakładanych efektów kształcenia, uwzględniają samodzielne uczenie oraz aktywizujące formy pracy. Dobór treści zajęć odpowiada tendencjom na rynku pracy i jest zgodny z zapotrzebowaniem na konkretną wiedzę i umiejętności. Organizacja praktyk jest prawidłowa, a mocną ich stroną jest dobra współpraca z pracodawcami oraz organizacja pracy Biura Karier koordynującego współpracę w firmami. Do słabych stron kształcenia na profilu praktycznym należy brak sylabusów do praktyk oraz brak dokumentacji na temat sposobów kontroli odbywania praktyk ze strony Pełnomocnika Dziekana ds. Praktyk Studenckich.

## **Dobre praktyki**

1. Wyróżnianie najlepszych prac dyplomowych według osobnej procedury oraz wpisywanie tego faktu w suplemencie do dyplomu.
2. Dobra praktyką jest realizacja w ramach programu studiów zajęć z wychowania fizycznego dla studentów studiów niestacjonarnych kierunku *zarządzanie* w wymiarze 30 godzin w II semestrze I roku. Student może wybrać pasjonujące go zajęcia w ramach wychowania fizycznego – po 30 godzin: gimnastyka i ćwiczenia siłowe, techniki samoobrony, pływanie i ratownictwo wodne, jazda konna, aerobik. Do zajęć wychowania fizycznego wykorzystywana jest własna, bardzo dobra, sportowa infrastruktura Uczelni.

## **Zalecenia**

1. Opracowanie karty przedmiotu dla modułu praktyka zawodowa, w tym szczegółowych efektów kształcenia dla tego przedmiotu. Na profilu praktycznym zaliczenie praktyk powinno kończyć się oceną, z jasno przedstawionymi kryteriami uzyskania poszczególnych ocen.
2. Rekomenduje się częstsze stosowanie metody projektu jako formy zaliczenia przedmiotu ze względu na przydatność tej metody do kształtowania umiejętności samodzielnego rozwiązywania zadań problemowych.
3. Należy zweryfikować i doprecyzować zasady rekrutacji na studia II stopnia, gdyż w obecnej wersji nie zapewniają przejrzystości i selektywności kryteriów kwalifikacji oraz bezstronności zasad i procedur rekrutacji.

## **Kryterium 3. Skuteczność wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia**

- 3.1. Projektowanie, zatwierdzanie, monitorowanie i okresowy przegląd programu kształcenia
- 3.2. Publiczny dostęp do informacji

### **Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 3**

#### 3.1.

Aktualnie funkcjonujący Uczelniany System Zapewnienia Jakości Kształcenia został wprowadzony z dniem 1 października 2015 r. na podstawie Uchwały Nr 20/IV/2015 Senatu Uczelni z dnia 25 czerwca 2015 r. Do celów systemu zaliczono m. in.: stałe ocenianie i doskonalenie warunków realizacji oraz jakości procesu dydaktycznego, w tym weryfikowanie osiągniętych efektów kształcenia; monitorowanie dostępności informacji dotyczących procesu kształcenia; pozyskiwanie opinii studentów o jakości procesu kształcenia w Uczelni; pozyskiwanie opinii absolwentów Uczelni o przebiegu odbytych studiów; pozyskiwanie opinii pracodawców o kompetencjach zatrudnianych absolwentów oraz o przyjętych w Uczelni i osiągniętych efektach kształcenia pod kątem wymagań rynku pracy.

W ramach systemu funkcjonuje Uczelniany Zespół ds. Jakości Kształcenia, w którego skład wchodzi: pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia, jako jego przewodniczący, pełnomocnik Rektora ds. krajowych ram kwalifikacji, pełnomocnik Rektora ds. informatycznego wsparcia procesu kształcenia, pełnomocnik Rektora ds. praktyk wojskowych, pełnomocnicy Dziekanów i Dyrektora Instytutu ds. jakości kształcenia, audytor, trzech przedstawicieli Samorządu Studenckiego, po jednym nauczycielu akademickim ze Studium Języków Obcych, Zakładu Wychowania Fizycznego i Sportu, oddelegowanych przez

właściwych kierowników do pracy w Zespole na okres kadencji, po jednym pracowniku z Biblioteki, Biura Karier i Programów Międzynarodowych oraz Biura Rozwoju, oddelegowanych przez właściwych kierowników do pracy w Zespole na okres kadencji.

Do zadań Uczelnianego Zespołu należą w szczególności:

projektowanie wytycznych do utrzymania i doskonalenia systemu zapewnienia jakości kształcenia we wszystkich jednostkach organizacyjnych będących elementami systemu kształcenia Uczelni;

- opracowywanie wzorów ankiet, arkuszy hospitacyjnych oraz innych narzędzi niezbędnych do badania jakości kształcenia;
- opracowywanie wzorów raportów i sprawozdań oraz harmonogramów ich wykonywania w zakresie doskonalenia jakości kształcenia na poziomie Uczelni, podstawowych jednostek organizacyjnych oraz innych jednostek organizacyjnych uczestniczących w realizacji procesu kształcenia; monitorowanie różnych aspektów działalności dydaktycznej Uczelni oraz inicjowanie działań zmierzających do doskonalenia jakości kształcenia;
- sporządzenie sprawozdania na temat jakości kształcenia w Uczelni, uwzględniającego w szczególności raporty samooceny jednostek organizacyjnych Uczelni oraz raporty z badań ankietowych w zakresie warunków kształcenia w Uczelni;
- opracowywanie rocznych i wieloletnich raportów zbiorczych w zakresie realizacji zadań i celów systemu; nadzór i koordynacja działań podejmowanych w Uczelni w zakresie zgodności programów kształcenia na danym kierunku, poziomie i profilu kształcenia z obowiązującymi w tym zakresie przepisami oraz wymogami stawianymi przez komisje akredytacyjne;
- ustalenie zakresu i zasad publikacji informacji na temat procesu kształcenia w Uczelni i w poszczególnych jednostkach.

Uczelniany Zespół przedstawia Rektorowi wnioski i propozycje dotyczące jakości kształcenia w Uczelni oraz rekomendacje dotyczące upowszechniania wzorów dobrych praktyk w dziedzinie jakości kształcenia w środowisku akademickim. Na poziomie Wydziału za jakość kształcenia odpowiedzialni są: Dziekan, Prodziekani, Rada Wydziału oraz Wydziałowy Zespół ds. Jakości Kształcenia. Dziekan co najmniej raz w roku zwołuje radę wydziału poświęconą sprawom jakości kształcenia. W skład Wydziałowego Zespołu ds. Jakości Kształcenia wchodzi: pełnomocnik Dziekana ds. jakości kształcenia, jako jego przewodniczący; pełnomocnik Dziekana ds. Krajowych Ram Kształcenia; pełnomocnik Dziekana ds. praktyk, (pełnomocnik Dyrektora ds. praktyk kandydatów na żołnierzy zawodowych); pełnomocnik Dziekana ds. dyplomowania, rada programowa, nauczyciele akademicy; wydziałowy koordynator Programu ERASMUS+; wydziałowy koordynator ds. informatycznego wsparcia procesu kształcenia, przedstawiciele Samorządu Studenckiego z każdego kierunku studiów prowadzonych na wydziale.

Wydziałowy Zespół ds. Jakości Kształcenia podejmuje działania na rzecz zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia w danej jednostce Uczelni. W tym celu w szczególności opracowuje i przedstawia Dziekanowi (Dyrektorowi Instytutu) wnioski i projekty, zgodne z wytycznymi ustalonymi przez Uczelniany Zespół. Do zadań Wydziałowego Zespołu należy:

- stworzenie skutecznych, przejrzystych, powszechnie dostępnych procedur w zakresie zapewnienia jakości kształcenia, w oparciu o wytyczne ustalone przez Uczelniany Zespół;
- opiniowanie, monitorowanie i okresowy przegląd programów kształcenia i ich efektów;
- systematyczne aktualizowanie informacji o programie kształcenia i jego realizacji w systemie informatycznym „Wirtualna Uczelnia” oraz na stronach internetowych wydziału;
- prowadzenie akcji ankietowych w celu zbierania, analizy i interpretacji danych dotyczących różnych aspektów działalności dydaktycznej jednostki, zgodnie z wytycznymi Uczelnianego Zespołu;

- sprawowanie nadzoru nad poprawnością i terminowością hospitacji zajęć dydaktycznych przeprowadzanych na wydziałach w oparciu o wytyczne ustalone przez Uczelniany Zespół;
- gromadzenie, opracowanie, analiza, interpretacja oraz wykorzystanie danych dotyczących działalności dydaktycznej i jej efektów na wydziale; opracowanie i monitorowanie planów i harmonogramu realizacji działań naprawczych;
- analiza i wykorzystywanie opinii absolwentów WSOWL o przebiegu studiów oraz opinii pracodawców o poziomie zatrudnianych absolwentów w jednostce;
- formułowanie wniosków i rekomendacji dotyczących doskonalenia jakości kształcenia na wydziale i przedstawianie ich Dziekanowi oraz Uczelnianemu Zespołowi;
- inicjowanie działań projakościowych związanych ze specyfiką działalności dydaktycznej prowadzonej na wydziale oraz rekomendowanie ich Uczelnianemu Zespołowi.

Pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia koordynuje i nadzoruje wszelkie działania zmierzające do zapewnienia oraz doskonalenia jakości kształcenia na wszystkich poziomach i rodzajach studiów realizowanych w Uczelni. Do zadań Pełnomocnika Rektora ds. Jakości Kształcenia należy w szczególności: kierowanie realizacją zadań Uczelnianego Zespołu ds. Jakości Kształcenia; opracowanie projektu planu realizacji zadań związanych z zapewnieniem i doskonaleniem jakości kształcenia na dany rok akademicki i przedstawienie go do zatwierdzenia Rektorowi Uczelni w terminie do 20 października; koordynowanie prac i współdziałanie z jednostkami Uczelni w zakresie działań związanych z zapewnianiem jakości kształcenia, w tym w zakresie działań związanych z wewnętrzną oceną jakości kształcenia; opracowywanie projektów określających cele oraz strategię zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia w Uczelni, a także projektów procedur służących zapewnieniu jakości kształcenia; monitorowanie i dokonywanie okresowych przeglądów programów kształcenia, we współpracy z prorektorami, Dziekanami i radami wydziałów oraz oddziałem kształcenia; koordynowanie działań w ramach systemu audytów i akredytacji zewnętrznych.

Pełnomocnik Rektora ds. Jakości Kształcenia odpowiada za monitorowanie zadań dotyczących m. in: realizacji na wydziałach i w instytucie wytycznych dotyczących zapewnienia jakości kształcenia; opracowywania strategii rozwoju oferty dydaktycznej Uczelni oraz projektów ramowych zasad kształcenia; przebiegu konkursów na stanowiska dydaktyczne i dydaktyczno- naukowe w skali Uczelni; przebiegu ankietyzacji i hospitacji w Uczelni; dokumentowania wyników procesu dydaktycznego i osiągania zakładanych efektów kształcenia; analizowania karier absolwentów Uczelni; opracowywania harmonogramu realizacji zadań związanych z doskonaleniem procesów oceniania jakości kształcenia. Po zakończeniu roku akademickiego pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia wykonuje sprawozdanie poświęcone realizacji zadań w zakresie zapewnienia jakości kształcenia w Uczelni i przedstawia je Rektorowi w terminie do końca drugiego miesiąca nowego roku akademickiego.

W projektowaniu i opracowaniu programów kształcenia oraz dostosowaniu efektów kształcenia do oczekiwań rynku pracy zaangażowani są interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni. Interesariusze wewnętrzni biorą udział w projektowaniu programu kształcenia poprzez udział w posiedzeniach Senatu Uczelni (m. in. Rektor, prorektorzy, pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia, Kanclerz, Dziekani, Prodziekani, nauczyciele akademicy, przedstawiciele studentów), Rady Wydziałów, Uczelnianego Zespołu ds. Jakości Kształcenia, Wydziałowego Zespołu ds. Jakości Kształcenia.

Na profilu ogólnoakademickim i praktycznym obowiązkowo co roku przeprowadza się przegląd efektów kształcenia i programów studiów. Projekty rozwiązań w tym aspekcie są konsultowane z Radą Programową, następnie opiniowane przez Radę Wydziału i przesyłane do Komisji Senatu ds. Kształcenia. Po przyjęciu przez komisję jej przewodniczący przedstawia projekt na posiedzeniu Senatu. Procedowanie projektów rozwiązań w aspekcie programów

studiów ma procedurę zbliżoną do powyższej, z tym że ostateczny projekt programu studiów w tym planu studiów wraz z kartami przedmiotów przyjmowany jest przez Radę Wydziału.

Efektom prac wyżej wymienionych organów kolegialnych jest przyjęcie programów studiów oraz efektów kształcenia:

1. na posiedzeniu w dniu 25 lutego 2016 r. Senat podjął uchwały w sprawie wytycznych dla Rad Wydziałów do opracowania programów kształcenia dla studiów I i II stopnia o profilu ogólnoakademickim oraz praktycznym (studia cywilne).
2. na posiedzeniu w dniu 25 kwietnia 2017 r. Rada Wydziału Zarządzania podjęła uchwały w sprawie programów studiów w tym planów studiów dla studiów cywilnych I stopnia, stacjonarnych i niestacjonarnych o profilu praktycznym kierunku *zarządzanie* oraz programów studiów w tym planów studiów dla studiów II stopnia, stacjonarnych i niestacjonarnych o profilu ogólnoakademickim kierunku *zarządzanie*.

W trakcie wizytacji przedłożono do wglądu protokoły z posiedzeń Rady Wydziału Zarządzania z lat 2016-2017. Ich zapisy dowodzą, że przeprowadzana jest dyskusja na temat efektów kształcenia, planu studiów i badań ankietowych. Omówiono wnioski z analizy zgodności zakładanych efektów kształcenia z potrzebami rynku pracy oraz oceny przedmiotowych efektów kształcenia – w aspekcie doskonalenia jakości kształcenia. Pojawiły się sugestie uproszczenia opisów efektów kształcenia:

- aby efekty uważać za opis sylwetki absolwenta, opisać je bardziej uniwersalnym językiem, dostosowując się zarazem do nowego rozporządzenia;
- wprowadzić wyłącznie elektroniczną formę oceny stopnia osiągnięcia zakładanych przedmiotowych efektów kształcenia
- ograniczyć liczbę efektów dla przedmiotu – proponowane rozwiązanie to od 5 do 7 efektów na przedmiot;
- udoskonalić walidację stopnia osiągnięcia efektów kształcenia związanych z praktycznym przygotowaniem zawodowym;
- kłaść większy nacisk na wyposażanie absolwentów w kompetencje społeczne;
- przeanalizować treści programowe przedmiotów i to czy formy zajęć są do nich adekwatne.

Przed przyjęciem planów studiów na kierunku *zarządzanie* omówiono wprowadzone do nich zmiany. Polegały one głównie na niewielkich modyfikacjach w liczbie godzin dydaktycznych oraz przesunięciu pojedynczych przedmiotów pomiędzy semestrami tak, by równomiernie rozłożyć obciążenie nauczycieli.

W Uczelni przeprowadzane są badania ankietowe. Poprzez wypełnianie ankiet pozyskuje się opinie studentów, które dotyczą: oceniania nauczycieli akademickich realizujących zajęcia, poziomu zajęć dydaktycznych, obsługi administracyjnej, warunków kształcenia, zgodności prowadzonych zajęć z programem kształcenia. Absolwenci Uczelni wypowiadają się na temat przebiegu studiów i zrealizowanego programu kształcenia, pracodawcy i interesariusze zewnętrzni na temat poziomu kompetencji zatrudnianych absolwentów Uczelni, nauczyciele akademicki na temat warunków realizacji procesu dydaktycznego, w tym oceny stopnia osiągnięcia efektów kształcenia przez studentów. Pod koniec 2016 r. na posiedzenie Wydziałowego Zespołu ds. Jakości Kształcenia przeprowadzono analizę wyników ankiet studenckich dotyczących oceny zajęć dydaktycznych, poszczególnych przedmiotów, wspomagania procesu kształcenia.

Przeprowadzane są również hospitacje zajęć w celu zdiagnozowania metod prowadzonych zajęć i wykorzystywanych narzędzi dydaktycznych oraz podjęcia działań mających na celu wyeliminowanie ewentualnych niedoskonałości, prowadząc do doskonalenia procesu dydaktycznego i stałego podnoszenia jego jakości. Zajęcia wszystkich nauczycieli akademickich są hospitowane - w zależności od stopnia naukowego i stanowiska, na którym są zatrudnieni wykładowcy, hospitacje są przeprowadzane raz w semestrze lub raz w roku. Raport

z hospitacji jest przekazywany do wiadomości Dziekana Wydziału. Powinien on być każdorazowo wykorzystany w celu oceny kandydatury tej osoby w przypadku ubiegania się przez nią realizacji zajęć lub powierzania jej zajęć w kolejnych semestrach. Dziekan, w uzasadnionych przypadkach, może powierzyć przeprowadzenie hospitacji zajęć wyznaczonemu nauczycielowi akademickiemu.

Raport z hospitacji jest wówczas udostępniony zarówno przełożonemu hospitowanemu nauczycielowi, jak i Dziekanowi. Do wyników hospitacji dostęp mają osoby hospitowane, bezpośredni przełożony osoby hospitowanej, Dziekan oraz Rektor. Wyniki hospitacji wykorzystywane są podczas okresowych ocen pracowników oraz w celu skutecznego prowadzenia polityki kadrowej i zapewniania jakości kształcenia w Uczelni. Wyniki badań ankietowych oraz wnioski z hospitacji zajęć dydaktycznych to elementy brane pod uwagę podczas okresowej oceny nauczycieli akademickich. Takiej oceny dokonuje się nie rzadziej niż raz na dwa lata lub w uzasadnionych przypadkach na wniosek Dziekana zgłoszony Rektorowi. Oceny nauczyciela akademickiego posiadającego tytuł naukowy, zatrudnionego na podstawie mianowania, dokonuje się nie rzadziej niż raz na cztery lata. W poprzednich latach akademickich zdarzyły się przypadki nieprzedłużenia umów o pracę z nauczycielami, którzy otrzymali oceny negatywne.

Studenci kierunku *zarządzanie* biorą aktywny udział w przygotowaniu i ocenie programu kształcenia, wyrażając opinie w badaniach ankietowych, wypełniając ankiety ewaluacyjne dotyczące nauczycieli akademickich i prowadzonych przez nich zajęć oraz przez pracę swoich przedstawicieli w Senacie lub Uczelnianym Zespole ds. Jakości Kształcenia. Wypełniając ankietę oceny przedmiotu oceniają m. in.: metody dydaktyczne, rodzaj zajęć, liczbę godzin, atmosferę zajęć oraz to czy prowadzący przekazał informacje o kryteriach, terminach i warunkach oceniania przedmiotowych efektów kształcenia.

Studenci wypowiadają się również na temat wspomagania procesu dydaktycznego, oceniając zasoby biblioteczne, działalność Biura Karier, program Erasmus, poradnictwo w zakresie pomocy materialnej, obsługę studentów związaną z orzeczeniem stopnia niepełnosprawności, rekrutację, sposób planowania zajęć oraz sposób rozpatrywania i załatwiania bieżących spraw studenckich przez Dziekanat i Wirtualny Dziekanat. Przykładowo wnioski z ankiet wypełnionych w 2017 roku przez studentów wojskowych przedstawiają się następująco: więcej zajęć praktycznych, zwiększenie godzin praktycznych kosztem zajęć cywilnych, zwiększyć zajęcia z nauki stopni wojskowych innych krajów – szczególnie Rosji, więcej strzelań dynamicznych i sytuacyjnych.

W przypadku profilu ogólnoakademickiego studiów cywilnych zwiększono liczbę godzin laboratoryjnych z przedmiotów ilościowych, w szczególności ze statystyki, ekonometrii i badań operacyjnych. Biuro Karier i Programów Międzynarodowych opracowuje Raport z monitoringu losów zawodowych absolwentów wśród studentów cywilnych. Przeprowadzając badanie (rok od zakończeniu studiów) dotyczące studentów, którzy ukończyli studia w 2013 i 2014 roku, kwestionariusz ankiety został umieszczony na stronie internetowej, a respondentom nadano indywidualny link do ankiety on-line. Raport z tego badania dzieli się na następujące części: "Aktywność zawodowa"; "Ocena kompetencji i umiejętności"; "Aktywność edukacyjna"; "Inne" to pytania dotyczące innych obszarów aktywności oraz chęci otrzymywania informacji od Biura Karier i Programów Międzynarodowych dotyczących organizowanych wydarzeń np., szkoleń, warsztatów, ofert staży, praktyk; „Metryczka” skierowana do wszystkich respondentów zawiera głównie pytania demograficzne tj. płeć, miejsce zamieszkania, ukończony wydział i kierunek studiów wraz z formą i rodzajem studiów oraz ilości osób na utrzymaniu.

Raport został opracowany na podstawie danych pozyskanych ze 121 ankiet. Zwrotność wyniosła 43% wysłanych ankiet. Z raportu wynika, że dla pracodawców bardzo ważne są „kompetencje miękkie” i tych umiejętności wymagają od swoich potencjalnych pracowników.



Zatem wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracodawców, zarekomendowano wprowadzenie do programu studiów szkoleń i kursów rozwijających kompetencje miękkie oraz dodatkowe umiejętności przez nich wymagane (m. in. komunikacyjne i medialne, radzenia sobie w zaskakujących sytuacjach, radzenia sobie ze stresem, zarządzania sobą w czasie, wielozadaniowość, pomysłowość, umiejętność pracy w zespole). Powyższe rekomendacje interesariusz są w dalszym ciągu aktualne i powinny stanowić przedmiot troski Władz Uczelni i Wydziału. Inne zalecenia wynikające z raportu to m. in.:

- organizacja większej ilości praktyk i staży, które dają możliwość zdobywania doświadczenia zawodowego już podczas studiów;
- wprowadzenie studiów dualnych, umożliwiających realizację większej liczby godzin praktyk i staży;
- zmiana sposobu prowadzenia zajęć (prowadzenie ćwiczeń w formie warsztatów, pisanie projektów, uczenie studentów kreatywnego myślenia oraz rozwiązywania problemów);
- wzmocnić kompetencje społeczne (etyka, psychologia, komunikacja społeczna);
- przywrócić „Podstawy logiki” (mniej logiki formalnej, więcej logiki pragmatycznej);
- wprowadzić „Sztukę argumentacji”;
- lepiej dopasować kierunek studiów do potrzeb rynku pracy;
- program studiów powinien być bardziej dopasowany do oczekiwań rynku pracy;
- organizować większej ilości spotkań z pracodawcami;
- położyć nacisk na wzmocnienie kompetencji językowych i postaw przedsiębiorczych, wymaganych przez pracodawców.

W przypadku profilu ogólnoakademickiego na kształt rozwiązań w aspekcie efektów kształcenia i programów studiów wpływ mają studenci – członkowie ciał kolegialnych (Senatu Uczelni i Rady Wydziału), starostowie poszczególnych roczników oraz Samorząd Studencki. Przedstawiciele Samorządu Studenckiego z dużym wyprzedzeniem przed uchwaleniem programów studiów, w tym planów studiów, zostali zapoznani z projektowanymi dokumentami, a po ich ocenie wyrazili pozytywne opinie do uchwał przyjmujących programy studiów. Z Samorządem Studenckim konsultowane były także zmiany dotyczące efektów kształcenia, ze szczególnym uwzględnieniem efektów dla nowych specjalności kształcenia. Prowadzone konsultacje z Samorządem Studenckim w 2015 roku miały decydujące znaczenie dla decyzji o zmianie przedmiotowych modułów kształcenia na pojedyncze przedmioty. W opinii studentów moduły były rozwiązaniem organizacyjnym obniżającym jakość kształcenia, m. in. poprzez zwiększenie liczby efektów przypisanych modułowi do osiągnięcia.

W kwietniu 2016 r. Rada Wydziału uchwalając programy studiów w tym plany studiów usunęła z planów studiów zbiorcze moduły jak: Moduł Zarządzania I, Moduł Społeczny, Moduł Marketingowy, Moduł Zarządzania II, a w to miejsce wprowadzono jednoznacznie określone przedmioty. Przedstawiciele studentów – członkowie Rady Wydziału, wzięli także aktywny udział w analizie zgodności efektów kształcenia z potrzebami rynku pracy oraz ich ocenie w aspekcie doskonalenia jakości kształcenia na Radzie Wydziału w dniu 30 listopada 2016 r. Efektem tych dość szerokich konsultacji są zmiany w macierzy relacji efekty kształcenia - przedmioty, w której ograniczono liczbę przypisanych danemu przedmiotowi efektów kierunkowych. Następnym skutkiem konsultacji były zmiany w programach studiów w aspekcie wprowadzenia do kształcenia nowych przedmiotów np. Business Studies, Controlling czy Trening Metod i Technik Organizatorskich, czy też akceptacje rozwiązań w zakresie modyfikacji metod i form kształcenia (np. wprowadzenie laboratoriów w miejsce ćwiczeń z przedmiotów Ekonometria, Statystyka i Badania operacyjne).

W przypadku ścieżki cywilnej, przedstawiciele Samorządu Studenckiego zapoznali się z projektami uchwał dotyczących programów studiów w tym planów studiów. Pozytywnie zaopiniowali uchwały rady wydziału, które następnie zostały przyjęte. Z Samorządem Studenckim konsultowane były także zmiany dotyczące efektów kształcenia, a w szczególności

w aspekcie efektów dla nowej specjalności kształcenia. Przedstawiciele studentów – członkowie Rady Wydziału, wzięli aktywny udział w analizie zgodności efektów kształcenia z potrzebami rynku pracy oraz ich ocenie w kontekście doskonalenia jakości kształcenia na Radzie Wydziału w dniu 30 listopada 2016 r.

Program studiów I stopnia dla profilu praktycznego został dopiero uruchomiony, trwa pierwszy rok, dlatego nie można mówić o zmianach efektów i programu studiów, natomiast studenci mieli wpływ na ostateczny kształt ocenianego kierunku.

Interesariusze zewnętrzni są ważnym źródłem informacji o programie kształcenia i założonych efektach kształcenia oraz ich adekwatności do potrzeb rynku pracy. Partnerzy biznesowi są od 2015 roku włączeni w opracowanie programu kształcenia. W skład powołanej Rady Programowej Wydziału Zarządzania wchodzi przedstawiciele firm i instytucji wymienionych w dalszej części raportu z wizytacji - w punkcie dotyczącym oceny kryterium nr 5. Rada programowa jest organem opiniodawczym i doradczym Dziekana Wydziału w zakresie wydziałowych systemu kształcenia. W swoich pracach uwzględnia wyzwania cywilizacyjne, globalizacyjne, demograficzne, potrzeby Sił Zbrojnych RP, krajowy i międzynarodowy rynek pracy oraz zmieniające się uwarunkowania procesu kształcenia. Dziekan powołuje w skład Rady Programowej specjalistów praktyków z biznesu, jednostek administracji publicznej i samorządowej, jednostek i instytucji wojskowych i innych organizacji, z którymi wydział współpracuje.

Rada Programowa w szczególności analizuje i ocenia: model osobowo-zawodowy absolwenta dla kierunków, projektowane kierunkowe efekty kształcenia oraz treści kształcenia, ze szczególnym uwzględnieniem treści specjalistycznych realizowanych w ramach kierunku studiów. Rada Programowa opiniuje sposoby i narzędzia weryfikacji przyjętych efektów kształcenia, jakie są stosowane na wydziale. Rada programowa formułuje swoje opinie i wnioski oraz przedkłada je Dziekanowi w sposób umożliwiający ich uwzględnienie w trakcie projektowania nowych wersji programów kształcenia na określonym kierunku studiów.

Na profilu ogólnoakademickim współpraca z interesariuszami zewnętrznymi obejmuje podmioty związane ściśle z ofertą edukacyjną Wydziału. Członkowie Rady ze strony interesariuszy zewnętrznych uczestniczą w konsultacjach przy udoskonalaniu już istniejących rozwiązań jak i przy tworzeniu nowych.

Przy analizie efektów kształcenia i programu kierunku *zarządzanie* Rada Programowa wykorzystwała obowiązujące przed laty standardy kształcenia w szkolnictwie wyższym, jak i ocenę bieżących potrzeb rynku pracy zgłaszanych przez przedstawicieli pracodawców. Na posiedzeniach w 2016 i 2017 roku członkowie Rady uczestniczyli w analizie planu studiów kierunku *zarządzanie* i dyskusji nad nową specjalnością oraz ocenie profilu osobowo-zawodowego jej absolwentów, co do których przedstawiciele pracodawców zgłaszali swoje sugestie i uwagi. Interesariusze zwrócili szczególną uwagę na konieczność kształtowania kompetencji społecznych (symulacje, rozwiązywanie problemów).

W wyżej wspomnianych posiedzeniach członkowie Rady uczestniczyli w analizie planu studiów kierunku *zarządzanie* oraz ocenie profilu osobowo-zawodowego absolwentów, co do których przedstawiciele pracodawców zgłaszali swoje sugestie i uwagi. Ponadto podnoszono kwestię optymalizacji jakości kształcenia oraz profilowania kompetencji kandydatów poprzez stworzenie programu kształcenia studiów I stopnia ze wskazaniem ogólnego celu kształcenia oraz możliwości pozyskania specjalistycznych certyfikatów w trakcie studiów, czyniących absolwentów profilu praktycznego Wydziału Zarządzania konkurencyjnych na rynku pracy włącznie ze wskazaniem zatrudnienia (typowe miejsca pracy dla studentów cywilnych kierunku służby mundurowe).

Na uwagę zasługuje również cykl spotkań realizowany z praktykami dowodzenia i kierowania zespołami z różnych jednostek z Polski i ze świata oraz firm pt. „Leadership – nowoczesne dowodzenie”. W ramach spotkań realizowana jest dyskusja z kadrą i studentami

Wydziału na temat pożądaných zmian w efektach kształcenia i programach studiów, a także nauczyciele i studenci zarówno wojskowi jak i cywilni mają możliwość rozwijania swoich kompetencji przywódczych. Głównym wynikiem tych spotkań było opracowanie efektów kształcenia i przedmiotów dotyczących przywództwa.

Ważną grupą interesariuszy zewnętrznych Uczelni i Wydziału Zarządzania są jej absolwenci. Monitoring losów absolwentów jest prowadzonym systematycznie przez Biuro Karier i Programów Międzynarodowych od 2012 roku. Absolwenci wyrażają swoje opinie na temat nabytych w toku studiów efektów kształcenia i ich przydatności w pracy zawodowej. Z wniosków, jakie wynikają z badań wyłania się konieczność jeszcze większego upracticznienia zajęć, zatrudnienia praktyków jako wykładowców, czy też częstszego zastosowania alternatywnych metod kształcenia - studiów przypadku, gier strategicznych, itp.

Z przeprowadzonych podczas wizytacji rozmów wynika, że analiza wniosków z badań losów absolwentów była jednym z czynników wpływających na decyzję o kształceniu na profilu praktycznym na studiach I stopnia. Wnioski absolwentów pokrywały się z ocenami przedstawianymi przez pracodawców na posiedzeniach Rady Programowej w aspekcie konieczności upracticznienia studiów. Ostatni raport z badań losów absolwentów został przedstawiony Radzie Wydziału Zarządzania w dniu 22 marca 2017 r. Wnioski z monitoringu zostały wykorzystane przy opracowaniu kierunku zmian w zakresie specjalności kształcenia, a przykładem tych zmian jest uchwalona w kwietniu 2017 roku specjalność *Zarządzanie w służbach mundurowych*.

W projektowanie programu kształcenia są aktywnie zaangażowani także interesariusze zewnętrzni, którzy wyrażają swoje opinie w trakcie posiedzeń Rady Programowej. Jednym z efektów współpracy jest zmiana profilu studiów z ogólnoakademickiego na praktyczny.

Regularnie pod koniec każdego semestru prowadzone są ankiety oceny jakości kształcenia, a wnioski z oceny są opracowywane i przedstawiane na Radzie Wydziału oraz publikowane na stronie internetowej. Studenci stwierdzili, iż nie są zapoznawani z wynikami prowadzonej oceny, nie mają pełnej świadomości celu prowadzenia ankiet i nie biorą w nich zbyt chętnie udziału.

### 3.2.

Zgodnie z założeniami Uczelnianego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia informacja o efektach kształcenia i sposobach weryfikacji ich osiągnięcia przez studenta, treściach programowych przedmiotu, sposobie jego realizacji, wymaganiach dotyczących uzyskania pozytywnej oceny końcowej określona jest w karcie przedmiotu przez wykładowcę przedmiotu. Ponadto nauczyciele akademicy są zobowiązani, aby przed rozpoczęciem zajęć poinformować studentów, jakiego rodzaju wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne nabędą w ramach przedmiotu, w jaki sposób będą one weryfikowane. Ponadto powinni poinformować studentów o treściach programowych przedmiotu, sposobie jego realizacji, wymaganiach dotyczących uzyskania pozytywnej oceny końcowej - zgodnie z informacjami zawartymi w sylabusie przedmiotu.

Studenci mają możliwość korzystania z dostępnych źródeł informacji, jakimi są strona internetowa Uczelni oraz internetowy system Wirtualna Uczelnia. Do korzystania z zasobów Wirtualnej Uczelni studenci mają zindywidualizowany dostęp, za pomocą identyfikatora i hasła. Dzięki Wirtualnej Uczelni student ma dostęp do wyników dotychczasowego przebiegu swoich studiów, może sprawdzić plan i rozkład zajęć, uzyskane oceny z zaliczeń i egzaminów, otrzymać informację o przynależności do grup studenckich, zapoznać się z pytaniami kierunkowymi i specjalnościowymi do egzaminu dyplomowego.

Studenci mogą uzyskać szczegółowe informacje o realizowanych w danym semestrze przedmiotach, nauczycielach je prowadzących i formie zajęć oraz mają dostęp do kart przedmiotów zawierających modułowe efekty kształcenia wraz z opisem sposobów ich

weryfikacji. Student może sprawdzić informacje o przyznanych stypendiach oraz opłatach, a także umożliwiała zapoznanie się z ogłoszeniami i aktualizacjami wysłanymi przez Dziekanat, w tym o terminach zajęć, egzaminów, dyżurów dziekańskich i dyżurach nauczycieli. Może pobrać stosowne druki wniosków i podań, dowiedzieć się o podjętych w stosunku do studenta decyzjach. Istotną funkcjonalnością dostępnego w Uczelni oprogramowania jest możliwość prowadzenia badań monitorujących jakość kształcenia w postaci studenckich ankiet ewaluacyjnych. Ponadto system ten umożliwia nauczycielom zamieszczenie materiałów dydaktycznych dla studentów do wykorzystania w trybie kształcenia na odległość.

Na uczelnianej stronie internetowej znajduje się przejrzyste i intuicyjne menu, którego poszczególne zakładki są adresowane do kandydatów na studia, studentów oraz pracowników. Strona internetowa oraz podstrona Wydziału Zarządzania zawierają program i plany studiów, oferowane specjalności, a także informacje o wykładanych treściach oraz opis dalszej możliwej ścieżki studiowania lub drogi zawodowej po ukończeniu kształcenia na poszczególnych kierunkach i poziomach studiów. Strona internetowa jest prowadzona i nadzorowana przez specjalistę ds. programowania studiów. Jest on odpowiedzialny za to by zapewnić publiczny dostęp wszystkim zainteresowanym do pełnej i aktualnej informacji o ofercie dydaktycznej Uczelni, w tym o programach kształcenia, jakości kształcenia i poziomie wykształcenia absolwentów (inna forma publikowania tych informacji to np. informatory, plakaty, ulotki). Taki sam sposób i zakres publikowania dotyczy opisu zakładanych efektów kształcenia, które powinny być również zamieszczone w Wirtualnej Uczelni.

Koordinator ds. Wydziałowej Strony Internetowej jest odpowiedzialny za publikowanie informacji dotyczących planów i programów studiów danego kierunku, specjalności prowadzonych w ramach kierunku, informacje dla kandydatów o warunkach przyjęcia na studia, wybrane moduły/przedmioty planów studiów wraz układem w każdym semestrze. Nadzór nad treściami zamieszczonymi na uczelnianej stronie internetowej oraz w Wirtualnej Uczelni sprawuje Wydziałowa komisja ds. jakości kształcenia.

Wyżej przedstawione formy działania Uczelni i jej pracowników stanowią podstawę do stwierdzenia skuteczności przyjętych rozwiązań w kontekście zapewniania dostępu do informacji o programie i procesie kształcenia.

### **Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron**

Interesariusze wewnętrzni są włączani w projektowanie procesu kształcenia poprzez ankiety prowadzone wśród studentów kończących studia. Na podstawie wniosków z ankiet wprowadzane są zmiany w kolejnych cyklach kształcenia. Prowadzone są także regularne oceny modułów kształcenia, lecz studenci nie mają wiedzy jaki jest konkretny cel prowadzenia takich badań, jak również nie otrzymują informacji zwrotnej dotyczącej wyników prowadzonej ankietyzacji.

Zapewniony jest kompleksowy dostęp do informacji dla studentów i kandydatów na studia. Na stronie Uczelni i Wydziału dostępne są aktualne dokumenty i informacje takie jak: harmonogramy zajęć, informacje o kierunkach studiów, godziny dyżurów nauczycieli oraz regulaminy. Ponadto aktualne informacje dla studentów przekazywane są przez tablice informacyjne oraz infokioski dostępne na terenie uczelni. Nie są prowadzone formalne działania mające na celu ocenę dostępności do aktualnych informacji, lecz studenci wyrazili opinię, iż nie mają problemu w odnalezieniu niezbędnych i aktualnych informacji na stronie internetowej lub w systemie Wirtualnej Uczelni.

Przyjęte w Uczelni rozwiązania oraz efekty ich funkcjonowania powodują, że interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni mają wpływ na kształtowanie polityki jakości i biorą udział w projektowaniu planów studiów i efektów kształcenia, a Uczelniany System Zapewnienia Jakości Kształcenia w wyżej omawianym zakresie jest skuteczny.

## **Dobre praktyki**

Nie stwierdzono.

## **Zalecenia**

1. Zaleca się organizowanie spotkań ze studentami w porozumieniu z samorządem, na których prezentowane będą wyniki prowadzonych wśród studentów badań ankietowych, wraz z informacją o podjętych działaniach w oparciu o zebrane wnioski. Spotkania zwiększą świadomość studentów co do zasadności ich uczestnictwa w ankietyzacji.

## **Kryterium 4. Kadra prowadząca proces kształcenia**

- 4.1. Liczba, dorobek naukowy/artystyczny oraz kompetencje dydaktyczne kadry
- 4.2. Obsada zajęć dydaktycznych
- 4.3. Rozwój i doskonalenie kadry

### **Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 4**

#### 4.1.

Kierunek studiów *zarządzanie* na Wydziale Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu został przyporządkowany do obszaru nauk społecznych, dziedziny nauk ekonomicznych oraz dyscypliny nauki o zarządzaniu. Struktura kwalifikacji nauczycieli akademickich stanowiących minimum kadrowe odpowiada wymogom prawa określonym dla kierunków studiów o profilu ogólnoakademickim.

Dorobek naukowy nauczycieli akademickich tworzących minimum kadrowe jest bardzo bogaty. Na dorobek ten składają się przede wszystkim monografie naukowe, rozdziały w monografiach oraz prace publikowane w relatywnie nisko punktowanych pismach o zasięgu lokalnym, takich jak zeszyty naukowe różnych lokalnych uczelni. Zdecydowanie występuje natomiast niedobór publikacji międzynarodowych z listy A o wysokim *Impact Factor*. Pod względem tematycznym dorobek ten jest bardzo zróżnicowany i obejmuje takie zagadnienia jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie logistyką, zarządzanie marketingiem, zarządzanie produktem, zarządzanie wizerunkiem, zarządzanie procesowe, zarządzanie dronami, zarządzanie finansami lokalnymi, zarządzanie przedsiębiorstwem spółdzielczym, czy zarządzanie w przemyśle wydobywczym.

Zgodnie z Raportem Samooceny Uczelnia zgłosiła do minimum kadrowego kierunku *zarządzanie* 33 osoby, w tym 12 samodzielnych pracowników naukowych z czego 4 posiada tytuły naukowe profesora w dziedzinie nauk ekonomicznych, natomiast 8 pozostałych nauczycieli akademickich posiada stopień naukowy doktora habilitowanego, z czego 4 w dyscyplinie *nauki o zarządzaniu*, 2 w dyscyplinie naukowej *ekonomia*, 1 w dyscyplinie *historia* oraz 1 w dyscyplinie *filozofia*.

Wszyscy ze zgłoszonych do minimum kadrowego profesorów posiadają odpowiedni dorobek naukowy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, natomiast spośród 8 nauczycieli akademickich posiadających stopień naukowy doktora habilitowanego jedynie 5 posiada zapewniający realizację programu kształcenia na ocenianym kierunku dorobek naukowy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Do minimum kadrowego zaliczonych może być 9 ze zgłoszonych 12 samodzielnych pracowników naukowych. Pozostałych 3 ze zgłoszonych 8 samodzielnych pracowników naukowych nie może być zaliczonych do minimum kadrowego, ponieważ nie posiadają oni dorobku w dyscyplinie *nauki o zarządzaniu*, a jedynie w

dyscyplinach, do których nie odnoszą się efekty kształcenia (*historia, ekonomia, filozofia*). Szczegółowe informacje na ten temat zawarto w załącznikach 4 i 5.

Ponadto Uczelnia zgłosiła do minimum kadrowego 21 pracowników posiadających stopnie doktora w określonej dyscyplinie naukowej, z czego 7 z nich posiada stopień naukowy w dyscyplinie *nauki o zarządzaniu*, 4 w dyscyplinie *ekonomia*, 7 w dyscyplinie *nauk o obronności*, 1 w dyscyplinie *procesy informacyjne* oraz 2 w dyscyplinie *telekomunikacja*. Do minimum kadrowego zaliczonych może być 19 ze zgłoszonych 21 pracowników naukowych ze stopniem doktora. Pozostałych 2 ze zgłoszonych 21 pracowników naukowych ze stopniem doktora nie może być zaliczonych do minimum kadrowego, ponieważ nie posiadają oni dorobku w dyscyplinie *nauki o zarządzaniu*, a jedynie w dyscyplinie, do której nie odnoszą się efekty kształcenia (*telekomunikacja*).

Osoby zaliczone do minimum kadrowego reprezentują poprzez swój dorobek naukowy oraz doświadczenie praktyczne obszar wiedzy odpowiadający obszarowi kształcenia. Wszystkie osoby zaliczone do minimum kadrowego prowadzą zajęcia w wymiarze przekraczającym 60 godzin. Osoby te prowadzą badania naukowe związane z prowadzoną dydaktyką, co znajduje potwierdzenie w aktualnym dorobku publikacyjnym.

Do minimum kadrowego zaliczonych może być łącznie 28 ze zgłoszonych 33 pracowników. Z łącznej grupy pracowników naukowo-dydaktycznych zaliczonych do minimum kadrowego wielu posiada zgodne z kierunkiem studiów doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnią. Wnoszą oni komponent praktyczny do kształcenia studentów. Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu posiada zatem spełnione minimum kadrowe dla kierunku *zarządzanie* I i II stopnia.

Pod względem posiadanych zasobów kadrowych Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu jest zatem w pełni przygotowany do kształcenia na wizytowanym kierunku studiów *zarządzanie* na profilu ogólnoakademickim I i II stopnia. Struktura kwalifikacji nauczycieli akademickich stanowiących minimum kadrowe odpowiada wymogom prawa określonym dla kierunków studiów o profilu ogólnoakademickim, a ich liczba jest właściwa w stosunku do liczby studentów ocenianego kierunku.

Z przedstawionej dokumentacji dotyczącej dorobku naukowego i doświadczenia zawodowego kadry prowadzącej zajęcia na profilu praktycznym wynika, że znaczna jej część posiada doświadczenie zdobyte poza uczelnią. W przeważającej jednak większości osoby stanowiące minimum kadrowe posiadają dorobek naukowy i wkład w badania oraz publikacje. Doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnią połączone z dorobkiem naukowo-badawczym wykazuje 1 profesor doktor habilitowany, 5 doktorów inżynierów i 3 doktorów. Osoby te są przypisane do prowadzenia zajęć na kierunku *zarządzanie* na profilu praktycznym (studia cywilne). W przypadku osób z tytułem zawodowym magistra inżyniera i magistra prowadzących większość zajęć praktycznych (ćwiczenia), w przygotowanej dokumentacji nie wskazano szczegółowego doświadczenia zawodowego pozwalającego na jednoznaczną ocenę czy wszyscy dydaktycy posiadają aktualne doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnią.

Przegląd dorobku naukowego kadry akademickiej prowadzącej zajęcia, dokonany podczas wizytacji, potwierdza, że zajęcia w większości powierzane są osobom, których dorobek naukowy oraz doświadczenie zawodowe, jest związany z zakresem prowadzonego przedmiotu i z dyscypliną naukową, z której dany przedmiot się wywodzi. Kadra w posiada zarówno doświadczenie w zakresie prowadzenia badań naukowych, jak i doświadczenie dydaktyczne. Bardzo często że wykładowcy realizują zajęcia korzystając z własnego dorobku w zakresie danego przedmiotu, tj. monografii, podręczników i skryptów przedmiotowych. Dorobek ten jest bogaty o czym świadczą liczne przykłady wydanych skryptów i podręczników.

Zaleca się zachęcanie zatrudnionych dydaktyków do zdobywania doświadczenia zawodowego poza uczelnią, a także dalsze sukcesywne pozyskiwanie doświadczonych praktyków do prowadzenia praktycznych form zajęć (ćwiczenia, laboratoria, projekty).

#### 4.2.

Zajęcia na kierunku *zarządzanie* na profilu ogólnoakademickim I i II stopnia oferowanym przez Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu prowadzi łącznie 40 osób z tytułami i stopniami naukowymi, z czego 28 to osoby zaliczone do minimum kadrowego, a także 20 magistrów spoza minimum kadrowego. Wśród kadry posiadającej tytuły i stopnie naukowe znajduje się 5 osób z tytułem naukowym profesora (4 zaliczone do minimum kadrowego), 9 osób z tytułem doktora habilitowanego (5 zaliczonych do minimum kadrowego), 26 osób z stopniem naukowym doktora (19 zaliczonych do minimum).

Dobór wykładowców do prowadzenia przedmiotów na kierunku *zarządzanie* jest realizowany zgodnie z procedurami określonymi na Wydziale, gdzie sprawą nadrzędną jest merytoryczne i dydaktyczne przygotowanie wykładowcy do realizacji zajęć. O doborze promotorów decyduje Komisja ds. dyplomowania, a wykaz promotorów podlega zatwierdzeniu przez Dziekana. Dobór promotorów prac dyplomowych jest dokonywany na podstawie oceny ich dorobku naukowego i doświadczenia akademickiego. Standardem na Wydziale jest prowadzenie seminariów magisterskich przede wszystkim przez samodzielnych pracowników nauki. Obsada zajęć jest corocznie weryfikowana, m.in. w drodze ankietyzacji studentów. Także hospitacje zajęć i oceny okresowe nauczycieli akademickich świadczą o wysokich kompetencjach dydaktycznych nauczycieli akademickich na Wydziale. W rezultacie prowadzonej polityki kadrowej kompetencje wykładowców prowadzących zajęcia są wysokie, o czym świadczy zarówno ich wieloletni dorobek dydaktyczny jaki i dorobek naukowy.

W przypadku zajęć wykładowych, gdy zachodzi wyjątkowa sytuacja dopuszczenia do ich realizacji przez wykładowcę z tytułem zawodowym magistra, fakt ten jest rozpatrywany i podejmowany przez Radę Wydziału. Wszystkie osoby dopuszczone w ten sposób do wykładów były praktykami, a stosowna uchwała dotyczyła profilu praktycznego. Takich sytuacji praktycznie nie ma jednak na ocenianym profilu ogólnoakademickim, gdzie standardem jest, że wykłady prowadzą samodzielni pracownicy nauki i doktorzy, a zajęcia praktyczne magistrowie, ewentualnie stosownie do potrzeb doktorzy.

Uczelnia nie prowadzi kształcenia na odległość na studiach stacjonarnych. Zajęcia realizowane techniką kształcenia na odległość są realizowane wyłącznie w ramach studiów niestacjonarnych, a nad poprawnością ich realizacji pieczę sprawuje koordynator ds. e-learningu. Jednostka prowadzi kształcenie na odległość przy wykorzystaniu systemu Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) pozwalającym na zarządzanie kursami internetowymi klasy LMS (Learning Management System) oraz spełniającym funkcje systemu VLE (Virtual Learning Environment), umożliwiającym zarówno nauczanie, jak i uczenie się oraz pozwalającym na współpracę w trybie synchronicznym (czat) bądź asynchronicznym (forum). Dostęp do platformy Moodle połączony jest ze systemem informatycznym Egeria, dzięki czemu wszyscy studenci mają możliwość zalogowania się na swoje konto i dołączenia do wybranego kursu, natomiast nauczyciele muszą założyć konto oraz kurs gdy zostają prowadzącymi. Prowadzący przedmiot monitoruje i ocenia aktywność uczestników kursu przez przeglądanie wykonanych przez nich czynności, przesyłanych zadań, testów czy wywoływania udostępnionych zasobów.

#### 4.3.

Polityka kadrowa prowadzona na Wydziale Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu odznacza się dbałością, by nabór nowych pracowników

zapewniał odpowiednią wymianę pokoleniową, a także działaniami na rzecz rozwoju naukowego i poprawy przygotowania dydaktycznego osób już zatrudnionych. Wydział Zarządzania posiada uprawnienia do doktoryzowania w zakresie zarządzania dopiero od maja 2016 r., w związku z czym rozwój naukowy kadry uwzględniał ograniczone możliwości własne Wydziału. Większość samodzielnych pracowników nauki była dotychczas pozyskiwana z innych uczelni w drodze konkursów. Z kolei doktorzy to wykładowcy Wydziału, którzy doktoryzowali się jednak na innych uczelniach.

Od kilku lat dobór kadry jest podyktowany założonymi efektami kształcenia i wynikającymi z tego przedmiotami. Asystenci Wydziału są ukierunkowywani w takie dziedziny nauki, które wynikają z potrzeb Wydziału. Konkursowy system zatrudniania w Uczelni promuje aktywność w zakresie podnoszenia kwalifikacji i zdobywania stopni naukowych. Wśród kadry znajdują się zarówno nauczyciele posiadający bardzo dużą wiedzę praktyczną, wynikającą z pełnienia przez nich funkcji publicznych we wcześniejszym okresie oraz prelegenci zagranicznych uczelni zapraszani w ramach programu „Katedra ad hoc”.

Polityka kadrowa w ocenianej jednostce jest nastawiona na motywowanie kadry do podnoszenia swoich kwalifikacji. Od pracowników wymaga się udokumentowanego przygotowania pedagogicznego i znajomości języków obcych, a także organizuje się szkolenia pedagogiczne dla wcześniej zatrudnionych bez takiego przygotowania. Każdy młody pracownik naukowo-dydaktyczny kierowany jest na początku swojej pracy na kurs pedagogiczny (bezpłatny) oraz może korzystać z form kształcenia oferowanego przez Uczelnię (np. studia podyplomowe, kursy specjalistyczne itp.). Uczelnia organizuje również kursy językowe, na które kieruje się wykładowców przewidzianych do realizacji zajęć w języku obcym.

O transparentność polityki kadrowej świadczą między innymi załączniki znajdujące się na stronie internetowej Uczelni. Zawierają one pliki, w których zamieszczono informacje o zasadach okresowej oceny nauczycieli akademickich, takie jak:

1. skład komisji
2. struktura uczelnianego systemu jakości kształcenia WSOWL
3. szczegółowe kryteria oceny nauczycieli akademickich (2017/2018)
4. ramowy plan oceny zajęć dydaktycznych
5. wykaz okresowej oceny nauczycieli akademickich
6. formularz protokołu z hospitacji
7. autoreferat - ankieta oceny nauczyciela akademickiego
8. zasady i tryb przeprowadzania ankiety wśród studentów
9. plany najbliższych posiedzeń Uczelnianego Zespołu ds. Jakości Kształcenia
10. ramowy plan hospitacji zajęć dydaktycznych

Ocen okresowych dokonuje się z ustawową częstotliwością, a w przypadku pracowników tzw. niesamodzielnych, corocznie. Dotyczą one osiągnięć naukowych (rozpatrywanych bardzo szczegółowo i dających możliwości zdobycia liczby punktów wielokrotnie przewyższającej uzyskiwane na podstawie innych kryteriów oceny), kształcenia studentów (w przypadku pracowników samodzielnych także kształcenia kadry) i prac organizacyjnych na rzecz Uczelni.

Wydział stara się motywować nauczycieli akademickich do podnoszenia kwalifikacji naukowych oraz rozwijania kompetencji dydaktycznych oferując im granty na badania naukowe, stypendia doktorskie, szkolenia, a także możliwość uczestniczenia w programach wymiany międzynarodowej w ramach programu Erasmus oraz umów bilateralnych. Rozwój naukowy wspiera się urlopami naukowymi, stażami i finansowo z funduszu w dyspozycji Dziekana Wydziału. Polityka ta daje wymierne efekty. W szczególności, w latach 2015-2016 na Wydziale realizowanych było 30 projektów naukowo-badawczych.



System wspierania i motywowania kadry do rozwoju naukowego obejmował w dużej mierze formę pomocy w postaci finansowania studiów doktoranckich, przewodów doktorskich, czy pomoc w formie urlopu szkoleniowego, jaką otrzymywali pracownicy (żołnierze zawodowi), którzy uzyskali zgodę od Rektora-Komendanta na podnoszenie kwalifikacji naukowo-dydaktycznych. Potwierdzeniem prowadzonej polityki wspierania przez Uczelnię rozwoju naukowego kadry dydaktycznej są liczne przykłady zwrotu kosztów poniesionych na studia doktoranckie prowadzone poza Wydziałem, na przykład w Akademii Obrony Narodowej czy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Polityka ta przynosiła wymierne skutki, czego rezultatem jest, między innymi, uzyskanie przez pracowników Wydziału w ostatnich latach 10 stopni doktora.

Inną formą wspierania młodych pracowników naukowych było zatrudnianie ich na stanowiskach asystenta, co wiązało się ze zmniejszonym obciążeniem w realizacji liczby godzin dydaktycznych, w porównaniu do liczby godzin dydaktycznych prowadzonych przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykładowcy. Z tej formy pomocy Uczelni w podnoszeniu kwalifikacji naukowych korzystali przede wszystkim ci pracownicy (żołnierze zawodowi), którzy na podstawie oceny ich dotychczasowej pracy (służby) przewidywani byli do wyznaczenia na kolejne (wyższe) stanowiska.

Ponadto, Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych w ramach polityki kadrowej wspiera rozwój naukowy kadry także poprzez współfinansowanie udziału w konferencjach naukowych, a w szczególności organizowanych przez siebie konferencji, a także poprzez wydawanie publikacji pokonferencyjnych oraz własnych zeszytów naukowych. Działania te mają jednak w większości zasięg lokalny. Pracownikom etatowym wyraźnie brakuje jednak dostatecznych bodźców finansowych do umiędzynarodowienia swojej działalności badawczej. Istniejący na uczelni system nagród nie jest jednak specjalnie ukierunkowany na publikowanie w międzynarodowych czołowych pismach specjalistycznych o wysokim *Impact Factor*, a Uczelnia nie oferuje możliwości redukcji pensum w przypadku pozyskania grantów badawczych ze źródeł zewnętrznych.

Zdaniem studentów mają oni możliwość oceny nauczycieli akademickich poprzez systematycznie, pod koniec każdego semestru przeprowadzane ankiety, a w ich opinii wnioski z ankiet są analizowane i w efekcie widoczne są zmiany m.in. w obsadzie zajęć w kolejnych cyklach kształcenia. Wyniki ankiet studenckich mają wpływ na ocenę okresową pracowników, lecz nie ma sformalizowanej procedury określającej w jaki sposób ta ocena wpływa i jakie konkretne działania są podejmowane. Z informacji uzyskanych od przewodniczącego WZJK, wynika, iż wyniki ankiet przedstawiane są kierownikom katedr i na ich podstawie przeprowadzane są rozmowy z nauczycielami, a w wypadku negatywnych ocen podejmowane są dalsze kroki, takie jak zwiększona częstotliwość hospitacji, w tym niezapowiedzianych, rozmowy z przełożonym i odsunięcie od prowadzenia zajęć.

Studenci wyrazili opinię, iż kadra naukowo-dydaktyczna jest dobierana odpowiednio, ma bardzo duże kompetencje i wiedzę praktyczną, która jest interesująca w trakcie zajęć i wyjątkowo przydatna w pracy zawodowej.

### **Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron**

Analiza spełnienia wymagań dotyczących minimum kadrowego dla profilu ogólnoakademickiego obejmuje posiadane tytuły i stopnie naukowe, specjalizację naukową oraz dorobek naukowy nauczycieli akademickich, a także obciążenia dydaktyczne w bieżącym roku akademickim oraz złożone oświadczenia o wyrażeniu zgody na wliczenie do minimum kadrowego. Do minimum kadrowego kierunku *zarządzanie* prowadzonego na poziomie studiów I i II stopnia zaliczonych zostało 28 ze zgłoszonych 33 pracowników naukowych (w tym 9 samodzielnych nauczycieli akademickich oraz 19 doktorów). Mają oni, zapewniający realizację programu studiów, dorobek naukowy w obszarze wiedzy oraz znaczące

doświadczenie dydaktyczne, odpowiadające obszarowi kształcenia wskazanemu dla wizytowanego kierunku studiów.

Spektrum dorobku naukowego osób zaliczonych do minimum kadrowego pokrywa szeroki zakres kierunku *zarządzanie*. Dorobek ten jest bardzo zróżnicowany i obejmuje różne, często bardzo niszowe aspekty zarządzania takie jak zarządzanie wizerunkiem, zarządzanie procesowe, zarządzanie dronami, zarządzanie finansami lokalnymi, zarządzanie przedsiębiorstwem spółdzielczym, czy zarządzanie w przemyśle wydobywczym. Dorobek naukowy nauczycieli stanowiących minimum kadrowe kierunku *zarządzanie* jest publikowany w bardzo licznych artykułach, głównie jednak w pismach krajowych o zasięgu lokalnym, a także w monografiach naukowych oraz rozdziałach w monografiach naukowych.

W dorobku naukowym kadry wyraźnie występuje niedobór publikacji zagranicznych, a zwłaszcza w czasopiśmie z listy A, posiadających *Impact Factor*, które są raczej wyjątkiem niż regułą wśród prac zgłoszonych przez kadre do oceny. Osoby zaliczone do minimum kadrowego spełniają wymagania określone w rozporządzeniu oraz w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym.

Na uznanie zasługuje opracowywanie przez kadre własnych podręczników i skryptów do zajęć oraz wykorzystywanie w nich wyników własnych prac badawczych, a także zapraszanie ad hoc do Uczelni uznanych specjalistów międzynarodowych.

Analiza obciążeń dydaktycznych nauczycieli akademickich stanowiących minimum kadrowe wykazała, iż wszyscy spełniają także wymóg określony w rozporządzeniu MNiSW. Osoby te realizują odpowiednią, określoną przepisami prawa liczbę godzin dydaktycznych. Zatem Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu spełnia wymagania dotyczące minimum kadrowego dla kierunku *zarządzanie*.

Polityka kadrowa Uczelni, dotycząca wspierania i motywowania kadry dydaktycznej do rozwoju naukowego, w tym do uzyskiwania stopni naukowych, prowadzona jest w sposób pragmatyczny i wynika z perspektywicznych potrzeb pełnej obsady stanowisk naukowo-dydaktycznych. Kadra uczestniczy w pracach naukowo-badawczych zgodnie z profilem ogólnoakademickim kierunku, co stanowi mocną stronę Uczelni.

Studenci biorą udział w ocenie nauczycieli akademickich poprzez systematycznie prowadzony proces ankietyzacji. Wnioski z ankiet są analizowane i podejmowane są odpowiednie czynności. Nie ma formalnej procedury włączającej ocenę z ankiet studenckich w ocenę okresową nauczyciela. W opinii studentów kadra naukowo-dydaktyczna jest kompetentna i odpowiednio dobierana do prowadzenia zajęć, a także ma bardzo duże doświadczenie praktyczne.

## **Dobre praktyki**

Nie stwierdzono.

## **Zalecenia**

1. Należy zdecydowanie zintensyfikować politykę kadrową w zakresie współpracy międzynarodowej w celu wykorzystania jej efektów do lepszej internacjonalizacji procesu kształcenia bazując na już istniejącej oraz nowej sieci kontaktów zagranicznych. W szczególności, wskazane byłoby utworzenie wspólnego programu studiów z zagraniczną instytucją partnerską, najlepiej ze Stanów Zjednoczonych. Wskazana byłaby również zmiana dotychczasowej strategii rozwoju i doskonalenia kadry poprzez premiowanie publikacji w pismach z listy A o wysokim *Impact Factor* w celu poprawy międzynarodowej reputacji Wydziału, co pomogłoby również w znalezieniu partnera do budowy programu wspólnych studiów.

## **Kryterium 5. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w procesie kształcenia Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 5**

Wydział posiada zidentyfikowanych interesariuszy zewnętrznych, spośród których część aktywnie uczestniczy w procesie określania, osiągania oraz weryfikacji efektów kształcenia na prowadzonych studiach. Są to w głównej mierze firmy prywatne i instytucje otoczenia biznesu. Na Wydziale od 2015 roku funkcjonuje Rada Programowa Wydziału Zarządzania, która w zakresie swojej działalności, opartej na Regulaminie Rady Programowej, ocenia i rekomenduje zmiany w programach nauczania, uczestniczy w funkcjonowaniu ewaluacji efektów kształcenia dla praktyk i zajęć. Rada Programowa spotyka się kilka razy w roku na posiedzeniach plenarnych, z których sporządzane są protokoły (okazane podczas wizytacji). Rada Programowa zajmuje się także określaniem wizji rozwoju Wydziału na tle środowiska lokalnego. Pomiędzy posiedzeniami utrzymywany jest kontakt telefoniczny lub przy pomocy poczty elektronicznej.

Podczas wizytacji przedstawiciele Zespołu Wizytującego PKA mogli zapoznać się z pisemną opinią Rady Programowej na temat wykazu efektów kształcenia dla uruchomienia nowego kierunku. Przedstawiciele pracodawców zgłaszali swoje sugestie i uwagi. Konsultacja programów nauczania polega na wysyłaniu przez dziekanat Wydziału propozycji programu do członków Rady Programowej, którzy przekazują swoje uwagi za pomocą poczty elektronicznej. Uwagi są dyskutowane podczas posiedzeń, a następnie wnioski są przekazywane do Rady Wydziału i Komisji ds. Jakości Kształcenia. Dyskusja nad modyfikacją programów odbywa się w każdym roku akademickim.

Wydział pozyskuje, zarówno w sposób sformalizowany jak i niesformalizowany, opinie pracodawców na temat efektów i jakości kształcenia na studiach. Dobre relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym Uczelni i Wydziału Zarządzania mają także przełożenie na możliwości realizacji praktyk zawodowych przez studentów. Inne formy współpracy z pracodawcami deklarowane zarówno przez pracodawców oraz potwierdzone na spotkaniu ze studentami to spotkania z pracodawcami, targi pracy, staże oraz warsztaty.

Pracodawcy obecni na spotkaniu z Zespołem Wizytującym podali przykłady prac dyplomowych zrealizowanych w przedsiębiorstwach przez studentów kierunku *zarządzanie*, oceniając je jako praktyczne i mające wkład w rozwój przedsiębiorstwa (np. praca magisterska w przedsiębiorstwie Impel Security opisująca system zabezpieczenia przeciwpożarowego dozorowanego obiektu).

Obecni na spotkaniu Zespołu Wizytującego z pracodawcami przedstawiciele Rady Programowej, przedsiębiorstw i instytucji współpracujących z Wydziałem Zarządzania podkreślili dobrą współpracę i dobrą wolę Uczelni we wprowadzaniu zagadnień praktycznych do treści nauczania. Przedsiębiorcy wskazali na inicjowanie przez Uczelnię działań przygotowujących absolwenta do funkcjonowania na rynku pracy. Ze względu na specyfikę Uczelni, przedsiębiorcy są zainteresowani głównie tematami prac dyplomowych w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego, zarządzania kryzysowego, obronności i logistyki. Interesariusze podkreślali znaczenie działań Uczelni zmierzających do przygotowania absolwenta specjalności wojskowych do podjęcia pracy, po zakończeniu służby, na „cywilnym” rynku, co ocenili jako aspekt praktyczny i wychodzący naprzeciw zapotrzebowaniu na połączenie umiejętności „cywilnego” zarządzania oraz „wojskowego” dowodzenia.

Absolwenci kierunku są przez pracodawców oceniani jako dobrze praktycznie przygotowani do wykonywania zadań na rynku pracy.

Podczas wizytacji Dziekan Wydziału Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu udostępnił Zespołowi Oceniającemu PKA pełną dokumentację na temat zakresu współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym w procesie kształcenia. Rejestr umów i porozumień zawiera 55 dokumentów, takich jak: umowy o współpracy, umowy o współpracy i świadczeniu usług badawczych, umowy w sprawie organizacji studenckich praktyk zawodowych, listy intencyjne, porozumienia. Poniżej wymieniono wykaz najważniejszych interesariuszy zewnętrznych:

1. 2 Wojskowy Oddział Gospodarczy we Wrocławiu
2. 4 Wojskowy Szpital Kliniczny z Polikliniką SP ZOZ
3. AB S.A.
4. Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego
5. Adecco
6. EXPERUM Human Resources, (wcześniej AG TEST HR Janusz Dziewit)
7. Inkubatory Przedsiębiorczości - AIP
8. Agencja Wywiadu
9. CCIG we Wrocławiu
10. Centrostal Wrocław S.A.
11. Centrum Szkolenia Wojsk Inżynierskich i Chemicznych we Wrocławiu
12. Dolnośląski Urząd Wojewódzki
13. Dom Samochodowy „GERMAZ”
14. Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy
15. Ekosystem Sp. z o.o.
16. Punkt Informacji Europejskiej – Europe Direct
17. Fundacja Wspierania Aktywności Lokalnej „FALA”
18. GEFCO Polska Sp. z o.o.
19. Grupa Azoty Jednostka Ratownictwa Chemicznego Sp. z o.o.
20. IBM
21. IMPEL Security Polska Sp. z o.o.
22. Izba Administracji Skarbowej we Wrocławiu, (wcześniej Izba Celna we Wrocławiu)
23. Job Impulse Sp. z o.o.
24. Jobman Group
25. Jednostka Wojskowa Komandosów w Lublińcu
26. Komenda Miejska Państwowej Straży Pożarnej we Wrocławiu
27. Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Trzebnicy
28. Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej we Wrocławiu
29. Komenda Wojewódzka Policji we Wrocławiu
30. LGI Polska Sp. z o.o.
31. LUBAWA S.A.
32. Manpower Polska
33. Mobilne Centrum Informacji Zawodowej
34. Nadodrzański Oddział Straży Granicznej (wcześniej Sudecki Oddział Straży Granicznej)
35. Neonet
36. Novelty RPAS
37. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej we Wrocławiu
38. Panalpina Polska Sp. z o.o.
39. Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej we Wrocławiu
40. PCC Rokita S.A.
41. Państwowa Inspekcja Pracy
42. Port Lotniczy Wrocław S.A.
43. Priority Freight we Wrocławiu

44. ProLearning Centrum Innowacji
45. Punkt Informacji Europejskiej – Europe Direct
46. Rejonowy Zarząd Infrastruktury we Wrocławiu
47. Sauer-Danfoss Sp. z o.o.
48. Sąd Okręgowy we Wrocławiu
49. Służba Kontrwywiadu Wojskowego
50. Starostwo Powiatowe Kłodzko
51. Starostwo Powiatowe w Bolesławcu
52. Starostwo Powiatowe w Kamiennej Górze
53. Starostwo Powiatowe w Lubaniu
54. Starostwo Powiatowe we Wrocławiu
55. Straż Miejska Wrocławia
56. Trans.eu
57. Trenkwalder
58. Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego
59. Urząd Miejski Wrocławia
60. WABCO Polska Sp. z o.o.
61. Wojewódzki Inspektorat Transportu Drogowego we Wrocławiu
62. Wojewódzki Sztab Wojskowy we Wrocławiu
63. Wojskowa Komenda Uzupełnień w Bolesławcu
64. Wojskowa Komenda Uzupełnień w Głogowie
65. Wojskowa Komenda Uzupełnień we Wrocławiu
66. Wojskowa Ochrona Przeciwpożarowa, Delegatura we Wrocławiu
67. Work Service S.A.

W opinii studentów, współpraca Uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest bardzo dobra i stwarza im szerokie możliwości rozwoju i zdobywania kompetencji niezbędnych na rynku pracy. Uczelnia współpracuje z firmami i instytucjami oraz innymi jednostkami wojskowymi podejmując w współpracy wiele inicjatyw skierowanych do studentów. Studenci obecni na spotkaniu z ZO PKA przyznali, iż często spotykają się z sytuacją organizowania spotkań z pracodawcami, biorą udział w wyjazdach studyjnych, seminariach, spotkaniach rekrutacyjnych oraz mają możliwość podjęcia stażu w jednej z współpracujących z Uczelnią firm. Przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego wyrazili opinię, iż z chęcią oferują staże dla studentów ocenianego kierunku, które w większości przypadków dają możliwość stałego zatrudnienia. Ponadto stwierdzili, iż studenci są bardzo dobrze przygotowani do pracy, co jest związane z specyfiką uczelni mundurowej.

#### **Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron**

Wydział Zarządzania aktywnie współpracuje z otoczeniem społecznym i gospodarczym w celu zapewnienia udziału przedstawicieli tego otoczenia w określaniu efektów kształcenia, weryfikacji i ocenie stopnia ich realizacji, a także organizacji i realizacji praktyk zawodowych. Mocną stroną kształcenia jest możliwość i umiejętność stworzenia sylwetki absolwenta łączącego atuty studiów wojskowych i cywilnych, posiadających umiejętności praktyczne zarządzania i dowodzenia zespołami ludzi oraz realizacji zadań praktycznych.

Władze Wydziału Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu aktywnie współpracują z firmami i instytucjami, podejmują szereg działań mających na celu umożliwienie studentom zdobywania doświadczenia i kompetencji niezbędnych na rynku pracy. Studenci mają możliwość uczestniczenia w spotkaniach z pracodawcami, wyjazdach studyjnych, seminariach, spotkaniach rekrutacyjnych oraz stażach, kończących się bardzo często stałym zatrudnieniem. Zespół Oceniający PKA dostrzega duże korzystne zmiany w aspekcie współpracy z

interesariuszami zewnętrznymi Uczelni, jakie nastąpiły od wizytacji i oceny programowej kształcenia na kierunku *zarządzanie* w 2011 roku.

### **Dobre praktyki**

1. Pracodawcy (między innymi firma Impel Security, ManPower) biorą udział w warsztatach w ramach „Akademii Liderów” i „Leadership – Nowoczesne Dowodzenie” mających na celu połączenie kompetencji zarządzania i dowodzenia. Warsztaty te są prowadzone z udziałem wykładowców cywilnych oraz wojskowych. Efektem warsztatów jest połączenie umiejętności i kompetencji uzyskiwanych w wyniku studiów wojskowych np. realizacja celów, zadaniowość z komunikacją i kreatywnością. Zestaw takich umiejętności i kompetencji jest wysoko oceniany przez pracodawców, zwłaszcza w zakresie logistyki i zarządzania kryzysowego, czy zarządzania bezpieczeństwem.

### **Zalecenia**

-

### **Kryterium 6. Umiędzynarodowienie procesu kształcenia Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 6**

Studenci kierunku *zarządzanie* prowadzonego na Wydziale Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu mają możliwość udziału w międzynarodowych wymianach. W szczególności studenci mają możliwość wyjazdu w ramach międzynarodowego programu Erasmus oraz indywidualnych umów podpisanych przez Szkołę z uczelniami zagranicznymi. Wydział posiada ponad 40 umów dwustronnych zawartych z uczelniami zagranicznymi w zakresie wymiany studentów oraz kadry naukowo-dydaktycznej. Studenci mogą zdobywać niezbędne informacje na temat międzyuczelnianej mobilności na stronie internetowej Wydziału jak i w dziekanacie.

Zainteresowanie wymianami w ramach programu Erasmus+ jest bardzo duże, a liczba kandydatów jest zawsze większa niż liczba oferowanych miejsc, w związku z czym konieczne jest stosowanie procedury selekcyjnej. W rezultacie Uczelnia nie jest w stanie zapewnić wszystkim zainteresowanym studentom możliwości realizacji części studiów za granicą. W latach 2013-2016 dokładnie 48 studentów Uczelni skorzystało z tej możliwości wyjeżdżając na uczelnie partnerskie, natomiast uczelnia gościła w tym okresie 105 studentów z innych państw. W ramach bilateralnej współpracy międzynarodowej wyraźnie zaznaczają się kontakty z zagranicznymi uczelniami o profilu praktycznym - wojskowym, co korzystnie wpływa na kształtowanie programu na ocenianym kierunku studiów.

Ponadto, na ocenianym kierunku studiów prowadzone są również zajęcia w języku angielskim w ramach fakultetów, jak również zajęcia dla obcokrajowców studiujących w ramach wymiany międzynarodowej, w których mogą uczestniczyć miejscowi studenci. Jednak ani uczestnictwo w programach wymiany międzynarodowej ani uczestnictwo w zajęciach w języku angielskim oferowanych przez Wydział nie są obowiązkową częścią programu studiów.

Obowiązkowym elementem umiędzynarodowienia procesu kształcenia dla wszystkich studentów Wydziału Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych są natomiast

zajęcia z języka obcego. W ich trakcie studenci na ocenianym kierunku w sposób praktyczny mogą rozwijać swoje umiejętności językowe, które są niezbędne do tego, aby móc korzystać z możliwości wymiany w ramach programu Erasmus i realizować część studiów za granicą lub uczestniczyć w zajęciach w języku angielskim oferowanych na Wydziale. Ponadto zajęcia z języka obcego w naturalny sposób zawierają element kulturowy, co przygotowuje studentów do pobytu za granicą oraz do kontaktów z przedstawicielami innych państw. Proces kształcenia jest w ich opinii przygotowany do mobilności zagranicznej poprzez wysoki poziom lektoratów realizowanych w ramach kierunku studiów, co zostało potwierdzone w trakcie przeprowadzonej hospitacji lektoratu z języka angielskiego.

Studenci obecni na spotkaniu z ZO PKA wyrazili opinię, iż są zapoznawani z ofertą i znają warunki rekrutacji, lecz specyfika kierunku i wojskowej Uczelni powoduje, że nie są szczególnie zainteresowani wyjazdami na inne uczelnie. Studenci mają możliwość uczestniczenia w wymianach międzynarodowych w ramach programu Erasmus+.

Studenci wyrazili bardzo pozytywne opinie dotyczące uczestnictwa Uczelni w programie „Katedra ad hoc”, którego celem jest realizacja wykładów związanych z zarządzaniem przez cenionych profesorów z innych krajów. Studenci przyznali, iż w każdym semestrze odbywa się przynajmniej kilka takich wykładów, które są bardzo interesujące. Uczelnia zapewnia możliwość uczestniczenia w fakultatywnych zajęciach w językach obcych z następujących przedmiotów:

1. International Military Relations,
2. Terrorism,
3. Psychology of a Crisis,
4. International negotiations,
5. Diplomatic protocol and etiquette,
6. Contemporary Peace Operations,
7. International and Cross-Cultural Communication,
8. Logistics in allied operations,
9. Crisis negotiations,
10. Contemporary Armed Conflicts,
11. Philosophy of Security,
12. Religion,
13. International Relations & Security,
14. Physical education.

Z bardzo pozytywną opinią studentów spotkały się lektoraty z języka angielskiego. Studenci wyrazili opinię, iż poziom kształcenia jest bardzo wysoki, gdyż dzieleni są na grupy lektorskie na podstawie testu predyspozycji. Grupy formowane są między kierunkami ze studentów o podobnym poziomie zaawansowania, a zajęcia prowadzone są w oparciu o dyskusje w języku angielskim przez większość zajęć oraz naukę specjalistycznej terminologii.

### **Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron**

Studenci posiadają możliwość uczestniczenia w wymianie zagranicznej, jednak nie zawsze mogą z niej skorzystać. Można stwierdzić, że Uczelnia zapewnia wszystkim studentom warunki do internacjonalizacji kształcenia poprzez nauczanie języka obcego, co umożliwi im uzyskanie kompetencji językowych i w rezultacie efektywną komunikację na zajęciach prowadzonych w językach obcych, ewentualnie podczas pobytu na uczelni zagranicznej.

W opinii studentów poziom kształcenia języków obcych jest bardzo wysoki, dzięki podziałowi grup lektorskich na podstawie testu znajomości języka, a także dzięki formie zajęć skupiającej się w głównej mierze na nauce specjalistycznej terminologii i dyskusji w grupach.

Umiejscowienie „wojskowej” i „cywilnej” ścieżki studiów zostanie istotnie zwiększone od najbliższego roku akademickiego, ponieważ naukę na Wydziale Zarządzania

rozpoczną także zagraniczni studenci wojskowi, którzy będą kształcić się w języku angielskim na specjalności *Leadership*. Osobom, którym nie uda się dostać na studia wojskowe, Wydział przygotował ofertę w języku angielskim w postaci nowej specjalności na studiach cywilnych II stopnia - *Project Leader*.

### **Dobre praktyki**

1. Przykładem dobrej praktyki w dziedzinie umiędzynarodowienia na Uczelni jest zapraszanie uznanych specjalistów międzynarodowych w ramach programu „Katedra ad hoc”.
2. Stworzenie koncepcji tzw. „semestru międzynarodowego”.

### **Zalecenia**

1. Konieczne jest stymulowanie studentów do aktywnego korzystania z języka obcego, nie tylko w ramach obowiązkowych lektoratów, ale również poprzez aktywne zachęcanie ich do uczęszczania na przedmioty prowadzone w języku angielskim oferowane na Wydziale.
2. Wskazane byłoby zwiększenie puli miejsc dostępnych w ramach programu Erasmus+, tak aby zapewnić możliwość studiowania za granicą wszystkim zainteresowanym studentom.
3. Zalecane jest docelowe wprowadzenie do programu kształcenia, szczególnie na studiach II stopnia, obligatoryjnego przedmiotu z egzaminem w języku obcym.

### **Kryterium 7. Infrastruktura wykorzystywana w procesie kształcenia**

- 7.1. Infrastruktura dydaktyczna i naukowa
- 7.2. Zasoby biblioteczne, informacyjne oraz edukacyjne
- 7.3. Rozwój i doskonalenie infrastruktury

#### **Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 7**

##### 7.1.

Uczelnia, której zasadniczy trzon stanowią dwie podstawowe jednostki organizacyjne, w tym Wydział Zarządzania, posiada rozbudowaną infrastrukturę dydaktyczną do prowadzenia kierunku studiów, w szczególności – dobrze wyposażone sale audytoryjne, wykładowe i ćwiczeniowe, laboratoria komputerowe itp. Baza dydaktyczna WSOWL zapewnia pełną realizację norm i wymogów związanych z kształceniem.

Infrastruktura dydaktyczna Uczelni rozlokowana jest obecnie w 3 kompleksach wojskowych (Wrocław – główny kompleks, Raków – ośrodek jeździecki, Szklarska Poręba – ośrodek szkoleniowy) i posiada w swoich zasobach grunty o łącznej powierzchni 583,4 ha oraz 124 obiekty budowlane (budynki i budowle) o łącznej powierzchni netto 93 827 m<sup>2</sup> i kubaturze 517 891 m<sup>3</sup>, a także znajdującą się na tym obszarze infrastrukturę techniczną.

Infrastruktura dydaktyczna i socjalna zabezpiecza realizację procesu kształcenia w WSOWL oraz warunki socjalno-bytowe kadry, słuchaczy, studentów i pracowników Uczelni. Obiekty gabinetowej bazy szkoleniowej, to budynki dydaktyczne nr 19, 106 i 113 w głównym kompleksie we Wrocławiu, nr 32 w kompleksie w Rakowie oraz budynki szkoleniowe Nr 11, 12 (hala sportowa), 13, 14 (siłownia) i 128 (basen kryty) w głównym kompleksie we Wrocławiu oraz 10 i 11 w kompleksie w Rakowie. Powierzchnia użytkowa



budynków bazy szkoleniowej wynosi 12 928 m<sup>2</sup>. Stan techniczny obiektów oceniany jest na poziomie dobrym i bardzo dobrym.

Wśród obiektów należących do WSOWL można, między innymi, wyróżnić: budynek rektoratu, ośrodek jeździecki o powierzchni 300 hektarów, kryta ujeżdżalnia, hipodrom, stadion sportowy, korty tenisowe, boiska do gier zespołowych, stołówka na ok. 3000 osób, kasyno wojskowe wraz z zapleczem rekreacyjnym, klub studenta o powierzchni ok. 800 m<sup>2</sup>. W skład infrastruktury dydaktycznej wchodzi także baza gabinetowa przyporządkowana poszczególnym katedrom Wydziału Zarządzania, Wydziału Nauk o Bezpieczeństwie, Zakładowi Instytutu Dowodzenia, oraz Studium Języków Obcych.

Uczelnia dysponuje bardzo bogatą i różnorodną infrastrukturą szkoleniową, na którą składają się sale audytoryjne i wykładowe, pracownie i laboratoria komputerowe, sale specjalistyczne, w tym planowania i gabinety metodyczne oraz kompleks kina, które wyposażone są w środki prezentacji multimedialnej i sprzęt komputerowy oraz pomoce szkoleniowe. W szczególności, uczelnia dysponuje 7 dużymi salami na ponad 100 osób, 10 salami średnimi na 40-100 osób, 40 salami małymi do 40 osób oraz 6 laboratoriami komputerowymi. Ponadto, na Wydziale Zarządzania istnieją dwie mobilne pracownie komputerowe (32 stanowiska), w których są wykorzystywane komputery przenośne.

Dzięki tak rozwiniętej infrastrukturze dydaktycznej i socjalnej Uczelnia jest w stanie pełni zapewnić realizację procesu kształcenia na kierunku studiów oraz utrzymać na wysokim poziomie warunki socjalno-bytowe studentów i pracowników Uczelni. Należy zaznaczyć, że wszystkie sale wykładowe, ćwiczeniowe i laboratoria wykorzystywane na kierunku *zarządzanie* znajdują się w głównym kompleksie przy ul. Czajkowskiego 109 we Wrocławiu, co jest wielką wygodą dla studentów, ponieważ nie muszą oni korzystać ze środków komunikacji miejskiej, aby zmienić miejsce prowadzenia zajęć.

Ponadto, Uczelnia posiada własne środki transportu, które zapewniają bezpłatny transport do ośrodka jeździeckiego w Rakowie oraz do obiektów szkoleniowych w Szklarskiej Porębie. Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu posiada również dobrze zorganizowaną administracyjną obsługę procesu dydaktycznego, wykorzystującą informatyczne systemy wspomaganie. Dzięki temu jest w stanie zapewnić najwyższy poziom formalno-prawnej obsługi studentów na kierunku *zarządzanie*.

Ogląd bazy dydaktycznej Uczelni dokonany na miejscu wykazał że studentom zapewniono dobre warunki studiowania w głównym budynku dydaktycznym Wydziału przy ul. Czajkowskiego 109. Pomieszczenia i korytarze głównym budynku są czyste i estetyczne, co jest następstwem przeprowadzonej modernizacji i remontu. Liczba sal wykładowych, ćwiczeniowych, seminaryjnych, laboratoriów komputerowych, pracowni językowych jest adekwatna w stosunku do liczby studentów na wizytowanym kierunku.

Podczas wizytacji infrastruktury w dniu 27 maja 2017 roku wskazano symulatory wykorzystywane do zajęć praktycznych przez studentów cywilnych między innymi w zarządzaniu kryzysowym. Laboratoria są wykorzystywane do zajęć praktycznych i przygotowywania prac studentów np. Laboratorium RFID (Radio Frequency Identification) do prac związanych z bezobsługowym wypożyczaniem książek.

W opinii studentów infrastruktura jest w pełni przystosowana do realizacji procesu kształcenia i jest w bardzo dobrym stanie. Zajęcia realizowane są w generalnie wyremontowanym budynku, który jest w pełni dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych – dostępne są podjazdy do budynków i windy umożliwiające łatwy dostęp na wszystkie piętra, a także dostosowano toalety. Zajęcia realizowane są w odpowiednio i komfortowo wyposażonych salach dydaktycznych. Studenci mogą korzystać z bogatej infrastruktury na terenie Uczelni, w której skład wchodzi m.in.: nowoczesne pracownie i

symulatory takie jak: pracownia bezzałogowych platform w zarządzaniu, modelowania procesów, grafiki 3d, ratownictwa medycznego, zarządzania kryzysowego itp.

Jako pewną niedogodność studenci wskazali problemy z klimatyzacją w salach dydaktycznych oraz trudności w dostępie do gniazdek w salach wykładowych, ponadto spotykają się z problemami z dostępem do Internetu, gdyż jego zasięg jest ograniczony i jest on niedostępny w wielu salach dydaktycznych. Studenci wskazali, iż na terenie Uczelni mają do dyspozycji miejsca do nauki pomiędzy zajęciami, a także odpoczynku w przerwach.

## 7.2.

W Uczelni funkcjonuje Biblioteka z czytelnią, której zasoby w dniu wizytacji obejmowały ponad 150 939 woluminów (książek) oraz 4851 roczników czasopism (obecnie prenumerowane są 154 tytuły czasopism krajowych i 25 tytułów czasopism zagranicznych). Ponadto, w bibliotece funkcjonuje Ośrodek Informacji Naukowej i Patentowej dysponujący bazami danych zawierającymi informacje o patentach i działalności wynalazczej na całym świecie.

Biblioteka Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych gromadzi wydawnictwa związane z prowadzonymi kierunkami kształcenia oraz dyscyplinami naukowymi stanowiącymi obszar działalności pracowników Uczelni. Uczelnia zapewnia dostęp do zasobów Wirtualnej Biblioteki Nauki z sieci akademickiej WSOWL, a także umożliwia swoim pracownikom i studentom dostęp z komputerów domowych przy wykorzystaniu technologii Virtual Private Network (VPN). Zbiory Biblioteki prezentowane i udostępniane są przez bazy biblioteczne – SOWA 2, Expertus. Katalogi biblioteki - dostępne są przez całą dobę przez Internet na stronie <http://www.wso.wroc.pl/biblioteka-wsowl.html>.

Czytelnie - zaopatrzone w system bezprzewodowego Internetu - ogółem 60 miejsc, czynne 5 dni w tygodniu. W czasie dni zajęć na studiach niestacjonarnych czynne także w soboty. W czytelniach z wolnym dostępem do zbiorów gromadzone są wydawnictwa zwarte ułożone w działy, umożliwiające szybkie wyszukanie pozycji z zakresu kierunków studiów realizowanych w WSOWL oraz księgozbiór encyklopedyczny i informacyjny, a także czasopisma polskie i zagraniczne. Wypożyczalnia czynna jest 5 dni w tygodniu. W czasie dni zajęć na studiach niestacjonarnych czynna jest także w soboty. Godziny otwarcia bibliotek są w opinii studentów odpowiednie i adekwatne do ich potrzeb. Zamawianie książek odbywa się przez Internet przez całą dobę oraz z 10 stanowisk dostępnych w Bibliotece.

Wyrywkowy przegląd katalogu nie wykazał braków piśmiennictwa zalecanego w sylabusach kierunku. Użytkownicy mają możliwość wypożyczenia odpowiednich pozycji lub skorzystania z nich w czytelni. W ramach biblioteki można korzystać ze specjalnych stanowisk komputerowych, na których dostępne są elektroniczne bazy wiedzy.

Biorąc pod uwagę zasoby biblioteczne Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych można stwierdzić, że studenci i pracownicy mają zapewniony stały dostęp do literatury, w tym baz danych, podręczników, czasopism, oraz monografii w języku polskim i językach obcych, niezbędnej dla procesu dydaktycznego związanych z kierunkiem *zarządzanie*. Zakres zbiorów bibliotecznych pokrywa zatem potrzeby procesu dydaktycznego na wizytowanym kierunku studiów i jest dostosowany do potrzeb studentów i umożliwia uzyskanie zakładanych efektów kształcenia.

W opinii studentów biblioteka jest wyposażona odpowiednio, dostępne są wszystkie pozycje z literatury obowiązkowej oraz dodatkowej, które to są systematycznie uzupełniane na podstawie informacji zawartych w sylabusach. Studenci mają dostęp do zasobów biblioteki także zdalnie, przez Internet, a także udostępniono studentom bazy, takie jak KARO i World Cat. Ponadto studenci mogą korzystać z wypożyczeń międzybibliotecznych. Studenci przyznali, iż biblioteka jest otwarta w dogodnych dla nich godzinach, ponadto godziny pracy dostosowane są do zjazdów studentów niestacjonarnych.

### 7.3.

Uczelnia prowadzi systematyczną politykę rozwoju i doskonalenia posiadanej infrastruktury poprzez sukcesywny remont i modernizację posiadanych budynków. Sale, w których prowadzone są zajęcia, są sukcesywnie doposażone w nowy sprzęt, taki jak rzutniki pisma, projektory multimedialne, ekrany, wskaźniki laserowe, tablice, stoły szkolne jednoosobowe, krzesła, tablice informacyjne, laptopy i tablice interaktywne, by utrzymać wysoki standard wyposażenia infrastruktury dydaktycznej gwarantującej właściwy poziom realizacji programu kształcenia. Ponadto zasoby biblioteki są systematycznie zwiększane i odnawiane. Wraz ze zwiększaniem się posiadanej kolekcji biblioteka zostanie przeniesiona do świeżo wyremontowanych pomieszczeń. To pozwoli na zapewnienie studentom jeszcze bardziej komfortowych warunków studiowania.

Strategia rozwoju Uczelni do 2025 roku przewiduje dalszą modernizację bazy dydaktyczno-badawczej, szkoleniowej i socjalnej. Kontynuowane będzie doposażanie pracowni językowych oraz budowa Centrum Zarządzania Kryzysowego. Zakończona zostanie rozbudowa sieci teleinformatycznej oraz przebudowa i termomodernizacja bloku dydaktycznego (budynek nr 113) i modernizacja budynku szkoleniowego Zakładu Logistyki (budynek nr 106). Ponadto do końca 2018 roku planuje się zakończenie adaptacji budynku nr 32 do potrzeb Archiwum WSOWL wraz z pomieszczeniami służącymi do pracy naukowej z dokumentami archiwalnymi. W latach 2018-2020 zakończona zostanie modernizacja bazy szkoleniowej, socjalnej i rekreacyjnej uczelnianych ośrodków w Szklarskiej Porębie i Rakowie Wielkim, a także obiektów sportowych. Inwestycje oraz modernizacja budynków realizowane będą w ramach resortowego Centralnego Planu Inwestycji Budowlanych, dotacji celowych, przychodów własnych, a także środków finansowych pozyskanych z innych źródeł.

W opinii studentów zgłaszane przez nich propozycje zmian i modernizacji rozpatrywane są pozytywnie, a infrastruktura modernizowana jest według ich potrzeb. Infrastruktura Wydziału jest stale poprawiana i modernizowana w oparciu o prowadzone ankiety oraz zgłaszane przez studentów wnioski. Jako przykład studenci przedstawili zamontowanie tablic informacyjnych oraz infokiosków na terenie Uczelni. Co roku dokonywany jest przegląd infrastruktury i stanu sprzętu, a także remontowane są budynki dydaktyczne w celu podnoszenia standardów infrastruktury.

#### **Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron**

Warunki studiowania, jakie Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. Generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu oferuje studentom kierunku *zarządzanie* są bardzo dobre. Uczelnia dysponuje własną, nowoczesną infrastrukturą, która jest wzorowo dostosowana do potrzeb studentów. Warunki lokalowe oferowane studentom są satysfakcjonujące. Sale dydaktyczne są bardzo dobrze wyposażone i dostosowane do potrzeb studentów, co sprawia, że są oni zadowoleni z infrastruktury Jednostki. Aule wykładowe, sale ćwiczeniowe i laboratoryjne są komfortowe, co korzystnie wpływa na warunki studiowania. Również Biblioteka jest bardzo bogata w zbiory. Godziny jej otwarcia w weekendy są zbyt krótkie, co może stanowić niedogodność dla studentów niestacjonarnych. Uczelnia posiada prawidłową długookresową strategię rozwoju i doskonalenia infrastruktury.

Wydział posiada w swoich zasobach laboratoria komputerowe i specjalistyczne - Laboratorium komputerowego wspomaganie projektowania Laboratorium RFID, Laboratorium Komputerowe Systemów Informatycznych w Logistyce, Laboratorium Komputerowe Informatycznych Systemów Zarządzania, Laboratorium taktycznej symulacji konstruktywnej które są wykorzystywane do nabywania praktycznych umiejętności przez studentów cywilnych kierunku *zarządzanie* o profilu praktycznym, co stanowi mocną stronę kształcenia i osiągnięcia efektów kształcenia z wykorzystaniem infrastruktury dydaktycznej.

Infrastruktura z punktu widzenia studentów jest w pełni dostosowana do specyfiki ocenianego kierunku. Studenci realizują zajęcia w wyremontowanym budynku, sale dydaktyczne są odpowiednio i komfortowo wyposażone. Studenci mogą korzystać z nowoczesnej i bogatej infrastruktury dydaktycznej i sportowej, a na terenie Uczelni są zapewnione miejsca do pracy i odpoczynku pomiędzy zajęciami.

Biblioteka jest odpowiednio wyposażona, a jej księgozbiór zawiera wszystkie tytuły literatury obowiązkowej, które są stale uzupełniane na podstawie sylabusów. Biblioteka jest przenoszona do nowego, wyremontowanego i większego pomieszczenia, w którym dla studentów przygotowano pokoje cichej pracy oraz stanowiska do pracy także z dostępem do komputerów. Infrastruktura jest stale modernizowana i remontowana. W opinii studentów zmiany dokonywane są także na podstawie zgłaszanych przez nich wniosków.

### **Dobre praktyki**

Nie stwierdzono.

### **Zalecenia**

1. Wskazane byłoby pełne dostosowanie wszystkich budynków posiadanych przez Uczelnię dla potrzeb studentów niepełnosprawnych ruchowo oraz niedowidzących.
2. Zaleca się wydłużenie godzin pracy biblioteki w weekendy, a zwłaszcza w niedziele. Wskazane byłoby wydłużenie godzin pracy w taki sposób aby mogli z niej korzystać studenci studiów niestacjonarnych (w trakcie zjazdów lub po zakończeniu zajęć).

### **Kryterium 8. Opieka nad studentami oraz wsparcie w procesie uczenia się i osiągnięcia efektów kształcenia**

- 8.1. Skuteczność systemu opieki i wspierania oraz motywowania studentów do osiągnięcia efektów kształcenia
- 8.2. Rozwój i doskonalenie systemu wspierania oraz motywowania studentów

### **Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 8**

8.1.

Studenci obecni na spotkaniu z Zespołem Oceniającym PKA wyrazili opinię, iż Uczelnia zapewnia im kompleksowe wsparcie w procesie kształcenia. W swoich wypowiedziach wielokrotnie podkreślali zaangażowanie nauczycieli, ich życzliwe podejście oraz chęć pomocy na każdym etapie kształcenia. Kadra jest dla nich dostępna w ustalonych godzinach konsultacji, które są także dostosowane do terminów zjazdów studentów niestacjonarnych. Ponadto studenci przyznali, iż mogą liczyć na pomoc nauczycieli także poza wyznaczonymi godzinami konsultacji, również zdalnie, telefonicznie lub przez pocztę elektroniczną. Wielokrotnie wymieniano duże doświadczenie praktyczne, wśród nauczycieli mundurowych lub emerytowanych wojskowych, które jest niezwykle przydatne w trakcie zajęć, przy pisaniu pracy dyplomowej oraz jako pomoc przy wejściu na rynek pracy.

Studenci mogą liczyć na wsparcie opiekunów lat, pracowników administracyjnych w dziekanatach, Biurze Obsługi Studenta oraz Prodziekana ds. studenckich we wszystkich sprawach związanych z tokiem studiów. Ponadto studenci mogą skorzystać z pomocy

mediatora, który udziela wsparcia także przy problemach w życiu prywatnym. W opinii studentów kadra administracyjna, opiekunowie lat i Władze Wydziału są dla nich dostępni bez problemu, także poza określonymi godzinami dyżurów. Pracownicy dziekanatów i BOS są w opinii studentów kompetentni i chętni do pomocy. Studenci przyznali, iż większość spraw mogą załatwić zdalnie, dzięki systemowi Wirtualnej Uczelni, który w ich opinii działa bardzo dobrze. Jako główne funkcjonalności zostały wymienione możliwość składania wniosków, dostęp do ocen z zaliczeń i egzaminów, poczta uczelniana, dostęp do bieżącego planu zajęć oraz sylabusów. Studenci przyznali, iż sylabusy zawierają wszystkie niezbędne informacje dotyczące modułów kształcenia, ponadto są z nimi zapoznawani w trakcie pierwszych zajęć w semestrze.

Biuro Karier organizuje dla studentów spotkania z pracodawcami, szkolenia, wykłady oraz wyjazdy do lokalnych firm. Studenci przyznali, iż są informowani o działaniach podejmowanych przez biuro i chętnie w nich uczestniczą.

Studenci ocenianego kierunku mogą korzystać z oferty wyjazdów na studia w programie ERASMUS+, wyjazdów na praktyki i staże międzynarodowe. Koordynacją wyjazdów zajmuje się Biuro Karier i Współpracy Międzynarodowej zatrudniające 3 osoby. Biuro Karier zajmuje się także koordynowaniem współpracy z pracodawcami, u których odbywają się praktyki zawodowe. Biuro Karier prowadzi badania losów absolwentów. Ze względu na wprowadzenie profilu praktycznego na studiach cywilnych I stopnia kierunku *zarządzanie* od 1 października 2016 roku, niemożliwe było odniesienie losów absolwentów do efektów kształcenia uzyskanych w trakcie studiów oraz do systemu wsparcia. Informacje dotyczące opieki nad studentami oraz wsparcia w procesie uczenia się dotyczą profilu ogólnoakademickiego.

Podczas spotkania Zespołu Wizytującego z pracownikami Biura Karier, przedstawiono *Raport z monitoringu losów zawodowych studentów cywilnych rok ukończenia 2013 i 2014* wydany w 2016 roku. Charakterystyka badanej grupy została dokonana w podziale na ukończone kierunki. W raporcie przedstawiono poziom zatrudnienia absolwentów z podziałem na kierunki ukończonych studiów. Z raportu wynika, że 31,7% absolwentów kierunku *zarządzanie* zadeklarowało, że ich praca jest zgodna z ukończonym kierunkiem studiów. 47% procent absolwentów zadeklarowało, że nie miało trudności ze znalezieniem pracy. Raport nie odnosi się do analizy programów kształcenia i osiągnięcia efektów kształcenia. Raport z monitoringu losów absolwentów jest przedstawiany Radzie Wydziału oraz przekazywany do Pełnomocnika ds. Jakości Kształcenia, który wypracowuje rekomendacje.

Biuro Karier organizuje oprócz praktyk zawodowych, realizowanych w ramach programu studiów, staże u pracodawców, targi pracy oraz spotkania z pracodawcami.

Studenci mają możliwość aktywnego uczestnictwa w studenckich kołach naukowych. Przedstawiciele kół naukowych biorą aktywny udział w konferencjach naukowych, na których ich prace są niekiedy wyróżniane. Ponadto Uczelnia wydaje Zeszyty Naukowe Ruchu Studenckiego, w których znajdują się publikacje studentów. Studenci, którzy w trakcie studiów publikują artykuły, wyniki badań naukowych itp., mają możliwość obrony swoich prac na podstawie zdobytego dorobku naukowego. Koła naukowe organizują ponadto Giełdę Kół Naukowych, na której każdy student może zapoznać się z działalnością kół i zaangażować się w działalność wybranego. Wydarzenie to cieszy się ogromnym zainteresowaniem studentów. Podczas wizytacji w dniu 27 maja 2017 roku miała miejsce spektakularna prezentacja działalności kilkunastu kół naukowych funkcjonujących na Uczelni.

Studenci mają możliwość ubiegać się o wszystkie stypendia wymienione w art. 173 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym. W opinii studentów, system przyznawania stypendiów jest im znany, mają dostęp do regulaminu przyznawania pomocy materialnej, wysokość stypendiów jest zadowalająca, a wypłaty realizowane są bez opóźnień.

Przedstawiciele Samorządu Studenckiego i kół naukowych wyrazili opinię, iż mogą liczyć na wsparcie w działaniach z strony nauczycieli i Władz Wydziału przede wszystkim w formie finansowania organizowanych przedsięwzięć i wyjazdów, a także mają możliwość korzystać z wsparcia merytorycznego oraz kontaktów z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Szczególnie istotnym wsparciem jest pomoc w organizacji wyjazdów do innych jednostek wojskowych, firm i instytucji, do których studenci nie mieliby możliwości zorganizowania wizyt bez pomocy nauczycieli lub Władz Wydziału.

8.2.

Na Wydziale prowadzone są działania mające na celu rozwój i doskonalenie systemu wspierania i motywowania studentów. Głównym elementem są ankiety prowadzone wśród studentów, w których mogą oni ocenić działanie m.in. dziekanatów, biblioteki i innych jednostek Uczelni, oraz wyrazić opinię co do propozycji zmian. Wnioski z ankiet są analizowane przez Zespół ds. Jakości Kształcenia i Radę Wydziału, a następnie podejmowane są stosowne działania doskonalące. W opinii studentów zauważalne są efekty ankietyzacji ich opinii - jako przykład podali zmianę godzin pracy dziekanatu w oparciu o ich sugestie.

### **Uzasadnienie, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron**

Studentom ocenianego kierunku zapewniane jest kompleksowe wsparcie w procesie kształcenia ze strony Władz Wydziału, nauczycieli oraz administracji. Jako przykłady studenci wymienili m.in. dostępność kadry także poza wyznaczonymi godzinami konsultacji, wsparcie merytoryczne oraz w kontaktach z otoczeniem społeczno-gospodarczym, a także w działalność kół naukowych i Samorządu Studenckiego. Studenci mogą liczyć także na wsparcie opiekunów lat, którzy odpowiadają za pierwszy kontakt z studentami i pomoc w wszystkich sprawach związanych z studiami.

Studenci wyrazili bardzo pozytywne opinie o pracy opiekunów lat, a także dziekanatów, Biura Obsługi Studenta oraz Władz Dziekańskich w kontekście wsparcia w procesie kształcenia. Ponadto studenci mają dostęp do systemu Wirtualnej Uczelni, w której mogą załatwić większość formalności. Godziny pracy dziekanatów oraz terminy konsultacji są dostosowywane do zjazdów studentów niestacjonarnych.

Uczelnia wspiera studentów działających w kołach naukowych i Samorządzie Studenckim poprzez pomoc merytoryczną, finansowanie przedsięwzięć podejmowanych przez organizacje studenckie i ułatwiając organizację m.in. wyjazdów do firm i instytucji.

Uczelnia skutecznie realizuje system motywowania i wspierania studentów w osiągnięciu efektów kształcenia i poszerzania współpracy z pracodawcami, co stanowi mocną stronę kształcenia na ocenianym kierunku.

### **Dobre praktyki**

1. Możliwość skorzystania z pomocy mediatora, który wspiera studentów w problemach związanych ze studiami oraz prywatnych.
2. Wydawanie Zeszytów Naukowych Ruchu Studenckiego, w których młodzież akademicka ma możliwość publikowania artykułów i wyników własnych badań naukowych.

### **Zalecenia**

1. Wprowadzenie do metodologii monitoringu losów zawodowych absolwentów oceny przez nich programów nauczania i osiągniętych efektów kształcenia, w kontekście ich przydatności w miejscu pracy. Uzupełnienie badań o ten aspekt powinno skutkować efektywniejszym wykorzystaniem rezultatów badań.

**8. Ocena dostosowania się jednostki do zaleceń z ostatniej oceny PKA, w odniesieniu do wyników bieżącej oceny**

<b>Zalecenie</b>	<b>Charakterystyka działań doskonalących oraz ocena ich skuteczności</b>
Potrzeba dalszego doskonalenia efektywności wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia	<p>Uczelnia wprowadziła kompleksowy system zapewnienia jakości kształcenia, który obejmuje procedury, na podstawie których poszczególne podmioty podejmują działania projakościowe. Do procedury ankietyzacji studentów wprowadzono pytania dotyczące oceny warunków studiowania, w tym wyposażenia sal dydaktycznych oraz pracy administracji uczelnianej.</p> <p>Należy podkreślić, że Władze Dziekańskie Wydziału Zarządzania WOSWL udostępniły Zespołowi Oceniającemu PKA szczegółowy opis działań doskonalących podjętych w odpowiedzi na zalecenia PKA oraz skutków tych działań. Wprowadzone zmiany nie miały charakteru kosmetycznego, lecz były kompleksowymi rozwiązaniami, którym przyświecał nadrzędny cel doskonalenia jakości kształcenia na ocenianym kierunku <i>zarządzanie</i>.</p>