



Profil ogólnoakademicki

Raport zespołu oceniającego Polskiej Komisji Akredytacyjnej

Nazwa kierunku studiów: **zarządzanie i dowodzenie**

Nazwa i siedziba uczelni prowadzącej kierunek: **Akademia Sztuki
Wojennej w Warszawie**

Data przeprowadzenia wizytacji: **12-13 grudnia 2025 r.**

Warszawa, 2025

Spis treści

1. Informacja o wizytacji i jej przebiegu	4
1.1. Skład zespołu oceniającego Polskiej Komisji Akredytacyjnej	4
1.2. Informacja o przebiegu oceny	4
2. Podstawowe informacje o ocenianym kierunku i programie studiów	6
3. Propozycja oceny stopnia spełnienia szczegółowych kryteriów oceny programowej określona przez zespół oceniający PKA	7
4. Opis spełnienia szczegółowych kryteriów oceny programowej i standardów jakości kształcenia	10
Kryterium 1. Konstrukcja programu studiów: koncepcja, cele kształcenia i efekty uczenia się	10
Kryterium 2. Realizacja programu studiów: treści programowe, harmonogram realizacji programu studiów oraz formy i organizacja zajęć, metody kształcenia, praktyki zawodowe, organizacja procesu nauczania i uczenia się	18
Kryterium 3. Przyjęcie na studia, weryfikacja osiągnięcia przez studentów efektów uczenia się, zaliczanie poszczególnych semestrów i lat oraz dyplomowanie	36
Kryterium 4. Kompetencje, doświadczenie, kwalifikacje i liczebność kadry prowadzącej kształcenie oraz rozwój i doskonalenie kadry	42
Kryterium 5. Infrastruktura i zasoby edukacyjne wykorzystywane w realizacji programu studiów oraz ich doskonalenie	49
Kryterium 6. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w konstruowaniu, realizacji i doskonaleniu programu studiów oraz jej wpływ na rozwój kierunku	56
Kryterium 7. Warunki i sposoby podnoszenia stopnia umiędzynarodowienia procesu kształcenia na kierunku	59
Kryterium 8. Wsparcie studentów w uczeniu się, rozwoju społecznym, naukowym lub zawodowym i wejściu na rynek pracy oraz rozwój i doskonalenie form wsparcia	62
Kryterium 9. Publiczny dostęp do informacji o programie studiów, warunkach jego realizacji i osiągniętych rezultatach	68
Kryterium 10. Polityka jakości, projektowanie, zatwierdzanie, monitorowanie, przegląd i doskonalenie programu studiów	70
5. Załączniki:	78
Załącznik nr 1. Podstawa prawna oceny jakości kształcenia	78
Załącznik nr 2. Szczegółowy harmonogram przeprowadzonej wizytacji uwzględniający podział zadań pomiędzy członków zespołu oceniającego	78
Załącznik nr 3. Ocena wybranych prac etapowych i dyplomowych oraz egzaminu dyplomowego	78
Część I – ocena losowo wybranych prac etapowych	78

Część II – ocena losowo wybranych prac dyplomowych _____	78
Część II a – ocena losowo wybranych egzaminów dyplomowych w przypadku studiów pierwszego stopnia _____	78
Załącznik nr 4. Wykaz zajęć/grup zajęć, których obsada zajęć jest nieprawidłowa _____	78
Załącznik nr 5. Informacja o hospitowanych zajęciach/grupach zajęć i ich ocena _____	78
Załącznik nr 6. Oświadczenia przewodniczącego i pozostałych członków zespołu oceniającego _	78

1. Informacja o wizytacji i jej przebiegu

1.1. Skład zespołu oceniającego Polskiej Komisji Akredytacyjnej

Przewodniczący: dr Agnieszka Jakubowska, członek PKA

członkowie:

1. dr hab. Witold Kowal – ekspert PKA
2. dr hab. Wiesław Ciechomski – ekspert PKA
3. Robert Czekaj – ekspert PKA ds. pracodawców
4. Stanisław Lewko – ekspert PKA ds. studenckich
5. Laura Zagożdżon – ekspert PKA ds. studenckich-obserwator
6. Justyna Szadkowska – sekretarz zespołu oceniającego.

1.2. Informacja o przebiegu oceny

Ocena jakości kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie prowadzonym w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie (dalej również: ASzWoj) została przeprowadzona z inicjatywy Polskiej Komisji Akredytacyjnej, w związku z upływem okresu obowiązywania wydanej uprzednio oceny programowej, w ramach harmonogramu prac określonego przez Komisję na rok akademicki 2025/2026. Wizytacja została przeprowadzona w formie stacjonarnej, zgodnie z uchwałą nr 600/2023 Prezydium Polskiej Komisji Akredytacyjnej z dnia 27 lipca 2023 r. w sprawie przeprowadzania wizytacji przy dokonywaniu oceny programowej oraz uchwałą nr 748/2025 Prezydium Polskiej Komisji Akredytacyjnej z dnia 18 września 2025 r. w sprawie zasad przeprowadzania wizytacji przy dokonywaniu oceny programowej ex post.

Polska Komisja Akredytacyjna po raz drugi oceniała jakość kształcenia na powyższym kierunku. Poprzednia pozytywna ocena programowa kierunku wydana została uchwałą nr 865/2019 Prezydium Polskiej Komisji Akredytacyjnej z dnia 28 listopada 2019 r. W uzasadnieniu powyższej uchwały nie sformułowano zaleceń o charakterze naprawczym

Zespół oceniający zapoznał się z raportem samooceny przekazanym przez Władze Uczelni. Wizytacja rozpoczęła się od spotkania z Władzami Uczelni, a dalszy jej przebieg odbywał się zgodnie z ustalonym wcześniej harmonogramem. W trakcie wizytacji członkowie zespołu oceniającego uczestniczyli w spotkaniach z zespołem przygotowującym raport samooceny, osobami odpowiedzialnymi za doskonalenie jakości kształcenia na ocenianym kierunku, funkcjonowanie wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia i publiczny dostęp do informacji o programie studiów, pracownikami odpowiedzialnymi za umiędzynarodowienie procesu kształcenia, przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego, studentami oraz nauczycielami akademickimi. Ponadto przeprowadzono hospitację zajęć dydaktycznych, a także dokonano oceny losowo wybranych prac dyplomowych i etapowych oraz przeglądu bazy dydaktycznej wykorzystywanej w procesie kształcenia. Przed zakończeniem wizytacji sformułowano również wstępne konkluzje, które Przewodnicząca zespołu oceniającego oraz jego członkowie odpowiedzialni za poszczególne kryteria oceny przedstawili Władzom Uczelni na spotkaniu podsumowującym.

Podstawa prawna oceny została określona w załączniku nr 1, a szczegółowy harmonogram wizytacji, uwzględniający podział zadań pomiędzy członków zespołu oceniającego, w załączniku nr 2.

2. Podstawowe informacje o ocenianym kierunku i programie studiów

Nazwa kierunku studiów	zarządzanie i dowodzenie	
Poziom studiów (studia pierwszego stopnia/studia drugiego stopnia/jednolite studia magisterskie)	studia pierwszego stopnia	
Profil studiów	ogólnoakademicki	
Forma studiów (stacjonarne/niestacjonarne)	stacjonarne i niestacjonarne	
Nazwa dyscypliny, do której został przyporządkowany kierunek ^{1,2}	nauki o zarządzaniu i jakości	
Liczba semestrów i liczba punktów ECTS konieczna do ukończenia studiów na danym poziomie określona w programie studiów	6 semestrów/ 180 ECTS	
Wymiar praktyk zawodowych ³ /liczba punktów ECTS przyporządkowanych praktykom zawodowym (jeżeli program studiów przewiduje praktyki)	90 godzin/ 3 ECTS (studia stacjonarne) 120 godzin/ 4 ECTS (studia niestacjonarne)	
Moduł kierunkowy (tzw. specjalność) / moduły kierunkowe realizowane w ramach kierunku studiów	1. zarządzanie i dowodzenie w organizacjach publicznych 2. zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego 3. zarządzanie zasobami ludzkimi 4. zarządzanie jakością 5. zarządzanie systemami informacyjnymi 6. dowodzenie.	
Tytuł zawodowy nadawany absolwentom	licencjat	
	Studia stacjonarne	Studia niestacjonarne
Liczba studentów kierunku	86	71
Liczba godzin zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów ⁴	1965 godzin (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego, bez praktyk zawodowych)	1294 godziny (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego, bez praktyk zawodowych)
Liczba punktów ECTS objętych programem studiów uzyskiwana w ramach zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów	90 ECTS (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)	64 ECTS (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)
Łączna liczba punktów ECTS przyporządkowana zajęciom związanym z prowadzoną w uczelni działalnością naukową w dyscyplinie lub	97 ECTS (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)	97 ECTS (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)

¹ W przypadku przyporządkowania kierunku studiów do więcej niż 1 dyscypliny - nazwa dyscypliny wiodącej, w ramach której uzyskiwana jest ponad połowa efektów uczenia się oraz nazwy pozostałych dyscyplin wraz z określeniem procentowego udziału liczby punktów ECTS dla dyscypliny wiodącej oraz pozostałych dyscyplin w ogólnej liczbie punktów ECTS wymaganej do ukończenia studiów na kierunku

² Nazwy dyscyplin należy podać zgodnie z rozporządzeniem MEiN z dnia 11 października 2022 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. 2022 poz. 2202).

³ Proszę podać wymiar praktyk w miesiącach oraz w godzinach dydaktycznych.

⁴ Liczbę godzin zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów należy podać bez uwzględnienia liczby godzin praktyk zawodowych.

dyscyplinach, do których przyporządkowany jest kierunek studiów		
Liczba punktów ECTS objętych programem studiów uzyskiwana w ramach zajęć do wyboru	54 ECTS	54 ECTS
łączna liczba punktów ECTS i godzin zajęć prowadzonych z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość	48-68 godz. (w zależności od wybranej specjalności) – zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)	26-44 godz. (w zależności od wybranej specjalności) – zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)

Nazwa kierunku studiów	zarządzanie i dowodzenie	
Poziom studiów (studia pierwszego stopnia/studia drugiego stopnia/jednolite studia magisterskie)	studia drugiego stopnia	
Profil studiów	ogólnoakademicki	
Forma studiów (stacjonarne/niestacjonarne)	stacjonarne i niestacjonarne	
Nazwa dyscypliny, do której został przyporządkowany kierunek ^{5,6}	nauki o zarządzaniu i jakości	
Liczba semestrów i liczba punktów ECTS konieczna do ukończenia studiów na danym poziomie określona w programie studiów	4 semestry/ 120 ECTS	
Wymiar praktyk zawodowych ⁷ /liczba punktów ECTS przyporządkowanych praktykom zawodowym (jeżeli program studiów przewiduje praktyki)	240 godzin/ 10 ECTS	
Moduł kierunkowy (tzw. specjalność) / moduły kierunkowe realizowane w ramach kierunku studiów	1. zarządzanie i dowodzenie w organizacjach publicznych 2. zarządzanie zasobami ludzkimi 3. zarządzanie jakością 4. zarządzanie systemami informacyjnymi 5. dowodzenie.	
Tytuł zawodowy nadawany absolwentom	magister	
	Studia stacjonarne	Studia niestacjonarne
Liczba studentów kierunku	35	63
Liczba godzin zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów ⁸	1110 godzin (zgodnie z ustaleniami zespołu)	770 godzin (zgodnie z ustaleniami zespołu)

⁵ W przypadku przyporządkowania kierunku studiów do więcej niż 1 dyscypliny - nazwa dyscypliny wiodącej, w ramach której uzyskiwana jest ponad połowa efektów uczenia się oraz nazwy pozostałych dyscyplin wraz z określeniem procentowego udziału liczby punktów ECTS dla dyscypliny wiodącej oraz pozostałych dyscyplin w ogólnej liczbie punktów ECTS wymaganej do ukończenia studiów na kierunku

⁶ Nazwy dyscyplin należy podać zgodnie z rozporządzeniem MEiN z dnia 11 października 2022 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych (Dz.U. 2022 poz. 2202).

⁷ Proszę podać wymiar praktyk w miesiącach oraz w godzinach dydaktycznych.

⁸ Liczbę godzin zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów należy podać bez uwzględnienia liczby godzin praktyk zawodowych.

	oceniającego, bez praktyk zawodowych)	oceniającego, bez praktyk zawodowych)
Liczba punktów ECTS objętych programem studiów uzyskiwana w ramach zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów	60 ECTS (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)	45 ECTS (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)
Łączna liczba punktów ECTS przyporządkowana zajęciom związanym z prowadzoną w uczelni działalnością naukową w dyscyplinie lub dyscyplinach, do których przyporządkowany jest kierunek studiów	60 ECTS (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)	60 ECTS (zgodnie z ustaleniami zespołu oceniającego)
Liczba punktów ECTS objętych programem studiów uzyskiwana w ramach zajęć do wyboru	36 ECTS	36 ECTS
Łączna liczba punktów ECTS i godzin zajęć prowadzonych z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość	4-14 godz. (w zależności od wybranej specjalności)	0-10 godz. (w zależności od wybranej specjalności)

Źródło: raport samooceny dla kierunku zarządzanie i dowodzenie z 2025 r. oraz ustalenia zespołu oceniającego PKA.

3. Propozycja oceny stopnia spełnienia szczegółowych kryteriów oceny programowej określona przez zespół oceniający PKA

Szczegółowe kryterium oceny programowej	Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium określona przez zespół oceniający PKA ⁹ kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione
Kryterium 1. konstrukcja programu studiów: koncepcja, cele kształcenia i efekty uczenia się	kryterium spełnione częściowo
Kryterium 2. realizacja programu studiów: treści programowe, harmonogram realizacji programu studiów oraz formy i organizacja zajęć, metody kształcenia, praktyki zawodowe, organizacja procesu nauczania i uczenia się	kryterium spełnione częściowo
Kryterium 3. przyjęcie na studia, weryfikacja osiągnięcia przez studentów efektów uczenia się, zaliczanie poszczególnych semestrów i lat oraz dyplomowanie	kryterium spełnione częściowo
Kryterium 4. kompetencje, doświadczenie, kwalifikacje i liczebność kadry prowadzącej kształcenie oraz rozwój i doskonalenie kadry	kryterium spełnione
Kryterium 5. infrastruktura i zasoby edukacyjne wykorzystywane w realizacji programu studiów oraz ich doskonalenie	kryterium spełnione
Kryterium 6. współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w konstruowaniu, realizacji i doskonaleniu programu studiów oraz jej wpływ na rozwój kierunku	kryterium spełnione
Kryterium 7. warunki i sposoby podnoszenia stopnia umiędzynarodowienia procesu kształcenia na kierunku	kryterium spełnione
Kryterium 8. wsparcie studentów w uczeniu się, rozwoju społecznym, naukowym lub zawodowym i wejściu na rynek pracy oraz rozwój i doskonalenie form wsparcia	kryterium spełnione częściowo
Kryterium 9. publiczny dostęp do informacji o programie studiów, warunkach jego realizacji i osiągniętych rezultatach	kryterium spełnione
Kryterium 10. polityka jakości, projektowanie, zatwierdzanie, monitorowanie, przegląd i doskonalenie programu studiów	kryterium spełnione częściowo

⁹ W przypadku gdy oceny dla poszczególnych poziomów studiów różnią się, należy wpisać ocenę dla każdego poziomu odrębnie.

4. Opis spełnienia szczegółowych kryteriów oceny programowej i standardów jakości kształcenia

Kryterium 1. Konstrukcja programu studiów: koncepcja, cele kształcenia i efekty uczenia się

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 1

Kierunek zarządzanie i dowodzenie prowadzony jest w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie na poziomie studiów pierwszego i drugiego stopnia o profilu ogólnoakademickim, w formie stacjonarnej i niestacjonarnej. Kierunek ten znajduje się w ofercie kształcenia ASzWoj od roku 2012, kiedy to został powołany na mocy Uchwały Senatu Akademii Obrony Narodowej nr 5/2012 z 19 stycznia 2012 r. w sprawie uruchomienia kierunku Zarządzanie i dowodzenie na studiach pierwszego stopnia oraz Uchwały Senatu AON 6/2012 z 19 stycznia 2012 r. w sprawie uruchomienia kierunku Zarządzanie i dowodzenie na studiach drugiego stopnia.

Obecnie zasadniczym celem kierunku zarządzanie i dowodzenie na studiach pierwszego stopnia jest przygotowanie absolwentów kierunku do pracy w charakterze specjalisty analityka i projektanta w zespołach występujących w jednostkach administracji państwowej oraz kierownika na podstawowych szczeblach zarządzania w organizacjach militarnych i pozamilitarnych. Absolwent tego kierunku ma wykazywać się znajomością podstaw teoretycznych oraz umiejętnościami praktycznymi i kompetencjami społecznymi z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, nauk o bezpieczeństwie oraz nauk pokrewnych, które dotyczą istoty, prawidłowości i problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji wchodzących w skład struktur bezpieczeństwa państwa. Ponadto ma posiadać umiejętność rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów w zakresie gospodarowania zasobami materialnymi i niematerialnymi organizacji oraz być przygotowany do pracy na stanowisku kierownika/menedżera średniego szczebla zarządzania lub zespołu w strukturach bezpieczeństwa państwa.

W programie studiów pierwszego stopnia przewiduje się kształcenie w zakresie sześciu specjalności, tj. *zarządzanie i dowodzenie w organizacji publicznej, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie jakością, zarządzanie systemami informacyjnymi, zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego oraz dowodzenie*. Dwie z powyższych specjalności zostały wprowadzone w ciągu ostatnich trzech lat, tj. specjalność *dowodzenie* (w 2023 r.) oraz *zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego* (w 2025 r.). Specjalność *dowodzenie* została uruchomiona z inicjatywy Wydziału Wojskowego ASzWoj oraz przedstawicieli Zarządu Organizacji i Uzupełnień – P1 Sztabu Generalnego WP, co było związane z zakończeniem naboru na kierunku dowodzenie realizowanym w tamtym czasie na Wydziale Wojskowym. Na przestrzeni ostatnich trzech lat na studiach pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie uruchomione zostały jedynie dwie z wyżej wymienionych specjalności, tj. *zarządzanie zasobami ludzkimi* oraz *zarządzanie i dowodzenie w organizacjach publicznych* (zarówno na studiach stacjonarnych, jak i niestacjonarnych pierwszego stopnia). Stanowi to zaledwie 1/3 oferowanych specjalności.

Zasadniczym celem kierunku zarządzanie i dowodzenie na studiach drugiego stopnia jest przygotowanie absolwentów do pracy na stanowiskach menedżerskich wyższego szczebla w obszarze zarządzania administracyjnymi i gospodarczymi elementami systemu obronnego państwa. Celem tych Studiów jest także zdobycie i pogłębienie przez absolwentów wiedzy z zakresu zarządzania (w tym: analizy procesów gospodarczych, systemów i podejść oraz ich kulturowych, społecznych, politycznych,

historycznych i ekonomicznych kontekstów) oraz zdobycie i pogłębienie wiedzy z zakresu dowodzenia (w tym procesów kierowania działaniami formacji zorganizowanych powołanych do realizacji określonych celów w obszarze militarnym i pozamilitarnym). Absolwenci kierunku zarządzanie i dowodzenie mają znać specjalistyczne zastosowanie metod i systemów wspomagających procesy podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i niepewności, decyzji grupowych, decyzji wieloaspektowych. Ponadto mają posiadać umiejętność doboru i zarządzania zasobami ludzkimi, materialnymi, finansowymi i informacyjnymi w celu skutecznego i efektywnego wykonania zadań menadżerskich. Mają potrafić także podejmować samodzielnie decyzje w sytuacjach kryzysowych i trudnych pod presją czasu, z uwzględnieniem aspektów prawnych, ekonomicznych i politycznych. Założeniem przyjętej koncepcji kształcenia jest przygotowanie wysokiej klasy profesjonalistów, posiadających wiedzę i umiejętności z zakresu marketingu krajowego i międzynarodowego, wyposażonych w umiejętność pozyskiwania i interpretacji informacji z otoczenia oraz opracowywania projektów z zakresu zarządzania marketingiem, w szczególności badań marketingowych, strategicznego i operacyjnego planowania marketingowego oraz audytu marketingowego. Kierunek ma umożliwić łączenie wiedzy zawodowej z wiedzą ogólną o charakterze metodologicznym i teoretycznym, pozwalającą zarówno na analizę zachodzących zjawisk społeczno-gospodarczych, jak i na projektowanie strategii i działań marketingowych organizacji i instytucji.

W programie studiów drugiego stopnia przewiduje się kształcenie w zakresie pięciu specjalności, tj. *zarządzanie i dowodzenie w organizacjach publicznych, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie jakością, zarządzanie systemami informacyjnymi oraz dowodzenie*. Spośród powyższych specjalności jedna została wprowadzona w ciągu ostatnich trzech lat, tj. specjalność *dowodzenie* (w 2023 r.). Na przestrzeni ostatnich trzech lat na studiach drugiego stopnia uruchomione zostały trzy z wyżej wymienionych specjalności: *zarządzanie zasobami ludzkimi* (na studiach stacjonarnych oraz niestacjonarnych), a także *dowodzenie oraz zarządzanie i dowodzenie w organizacjach publicznych* (na studiach niestacjonarnych).

Dokumentami stanowiącymi punkt odniesienia do oceny realizacji kształcenia na kierunku jest Strategia Akademii Sztuki Wojennej na lata 2024-2035 (Uchwała Senatu ASW nr 21/2024 z dnia 25.06.2025 r.). Zgodnie z przyjętą Strategią Akademii Sztuki Wojennej stawia sobie za cel wysoką jakość kształcenia zintegrowaną z nauką, uwzględniającą potrzeby Sił Zbrojnych RP, administracji publicznej oraz otoczenia społeczno-gospodarczego. Wysoka jakość kształcenia i konsekwentny rozwój oferty dydaktycznej są podstawowymi mają umożliwić adaptację Uczelni do zmieniającego się otoczenia. Nowoczesne programy studiów i szkolenia mają przygotować siły zbrojne, administrację publiczną i studentów do przyszłych wyzwań zawodowych i społecznych. Przyjętą koncepcję i cele kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie należy uznać za spójne ze Strategią Akademii Sztuki Wojennej w zakresie celów strategicznych Uczelni, tj. kształcenia zintegrowanego z nauką, uwzględniającego potrzeby Sił Zbrojnych RP, administracji publicznej oraz otoczenia społeczno-gospodarczego. Oczywiście na pierwszym miejscu w ramach tego celu jest kształcenie dla potrzeb Sił Zbrojnych RP, ale warto zwrócić uwagę, iż na kierunku zarządzanie i dowodzenie realizowane jest przede wszystkim kształcenie dla potrzeb administracji publicznej oraz otoczenia społeczno-gospodarczego, co stanowi także cel strategiczny ASzWoj.

Koncepcja i cele kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie zostały opracowane z aktywnym udziałem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, w sposób systemowy oparty na stałej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Proces ten ma charakter ciągły i jest wpisany w kulturę jakości funkcjonującą na Uczelni. Na podstawie analizy dokumentacji oraz opinii

przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego wyrażonych w trakcie wizytacji zespół oceniający stwierdził, iż interesariusze zewnętrzni (przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego) są zaangażowani w definiowanie i rozwój koncepcji kierunku oraz uczestniczą w opiniowaniu programu studiów. W ostatnich trzech latach z inicjatywy interesariuszy zewnętrznych oraz Rady Programowej kierunku wprowadzone zostały uzupełnienia w programie studiów. Polegały one na zmniejszeniu wymiaru godzinowego zajęć informatycznych (tj. *informatyka w zarządzaniu* oraz *informatyczne systemy zarządzania*) w związku z wprowadzeniem nowych zajęć *sztuczna inteligencja w zarządzaniu*. Innym przykładem wpływu otoczenia społeczno-gospodarczego może być wprowadzenie do programu studiów pierwszego stopnia nowej specjalności o nazwie. *zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego*.

Koncepcja kształcenia na kierunku zarządzanie zakłada jego przyporządkowanie do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości (w 100%). Takie przyporządkowanie kierunku do dyscypliny jest poprawne zarówno z punktu widzenia merytorycznego oraz działalności naukowej Uczelni. Analiza dokumentacji pozwala stwierdzić, iż działalność naukowa ASzWoj i jej kadry jest prowadzona w dyscyplinie, do których kierunek jest przyporządkowany. Potwierdzeniem tego jest przede wszystkim zaangażowanie nauczycieli akademickich w projekty badawczo-rozwojowe i dydaktyczne finansowane z zewnętrznych źródeł (w sumie pracownicy ASzWoj uczestniczą w trzech projektach organizowanych i finansowanych przez Szefa Sztabu Generalnego WP, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój UE) oraz 73 zadaniach badawczych realizowanych w latach 2020-2025 ze środków statutowych ASzWoj. Ponadto w latach 2020-2025 pracownicy Instytutu Zarządzania Wydziału Zarządzania i Dowodzenia ASzWoj zorganizowali pięć konferencji oraz 15 seminariów naukowych. Warto jeszcze dodać, iż ASzWoj w ostatniej ewaluacji jednostek naukowych uzyskała w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości kategorię B+.

W kontekście przyporządkowania kierunku zarządzanie i dowodzenie do dyscypliny naukowej warto zwrócić uwagę, iż nazwa kierunku zawiera także człon „dowodzenie”, a ponadto na kierunku oferowana jest specjalność *dowodzenie*. Dodatkowo Uczelnia prowadzi badania oraz wykazuje się bogatym dorobkiem naukowym w zakresie dyscypliny nauki o bezpieczeństwie, o czym może świadczyć to, iż w tej dyscyplinie ASzWoj ma kategorię naukową A+. W tym kontekście możliwe jest przyporządkowanie kierunku zarządzanie i dowodzenie również do dyscypliny nauki o bezpieczeństwie. Takie uzupełnienie przyporządkowania kierunku da możliwość bardziej elastycznego kształtowania efektów uczenia się, treści programowych oraz oferty specjalności na kierunku, którego nazwa odwołuje się do problematyki zarządzania i dowodzenia.

Obowiązujące efekty uczenia się dla kierunku zarządzanie i dowodzenie zostały zatwierdzone Uchwałą Senatu ASzWoj 42/2025 z 25 czerwca 2025 r. w sprawie programu studiów pierwszego stopnia kierunku zarządzanie i dowodzenie – stacjonarne i niestacjonarne oraz Uchwałą Senatu ASzWoj 43/2025 z 25 czerwca 2025 r. w sprawie programu studiów drugiego stopnia kierunku zarządzanie i dowodzenie – stacjonarne i niestacjonarne. W ramach sformułowanej koncepcji kierunku określone zostały m.in. forma studiów, profil studiów, przyporządkowanie kierunku do dyscypliny naukowej, nazwy specjalności, opis efektów uczenia się, matryce kierunkowych efektów uczenia się, opis form zajęć, wskaźniki charakteryzujące program studiów, sposób weryfikacji efektów uczenia się, wymiar, zasady i formy odbywania praktyk zawodowych, plan studiów oraz karty zajęć.

Oceniając efekty uczenia się, należy zwrócić uwagę, iż zgodnie z przyjętym programem studiów absolwent studiów pierwszego stopnia ma wykazywać się znajomością podstaw teoretycznych

oraz umiejętnościami praktycznymi i kompetencjami społecznymi z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, nauk o bezpieczeństwie oraz nauk pokrewnych, które dotyczą istoty, prawidłowości i problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji wchodzących w skład struktur bezpieczeństwa państwa. Ma także posiadać umiejętność rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów w zakresie gospodarowania zasobami materialnymi i niematerialnymi organizacji oraz być przygotowany do pracy na stanowisku kierownika/ menedżera średniego szczebla zarządzania lub zespołu w strukturach bezpieczeństwa państwa. Dla tak sformułowanego celu kształcenia na studiach pierwszego stopnia zostały sformułowane 24 efekty uczenia się, w tym osiem w zakresie wiedzy, dziewięć w zakresie umiejętności i siedem w zakresie kompetencji społecznych.

Analiza samych efektów uczenia się sformułowanych dla studiów pierwszego stopnia pozwala zauważyć, iż w zakresie wiedzy sformułowane zostały efekty na poziomie wiedzy generalnej (cztery efekty) i kontekstowej (cztery efekty), które w większości zawierają się w dyscyplinie, do której przyporządkowany został kierunek zarządzanie i dowodzenie (tj. dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). Ponadto właściwie oznaczona została głębia wiedzy. Należy jednak zwrócić uwagę, że w niektórych przypadkach określenie stopnia zaawansowania wiedzy jest dość niejednoznaczne, oparte na sformułowaniu „w zaawansowanym stopniu podstawowe...” (patrz K6ZID_W05; K6ZID_W07). Ponadto sformułowane efekty w zakresie wiedzy kontekstowej w sposób bardzo niejednoznaczny odzwierciedlają „uwarunkowania działalności w obszarze zarządzania” oraz „zasady tworzenia i rozwoju różnych form przedsiębiorczości”. Jeszcze inny aspekt na który warto zwrócić uwagę, to uwzględnienie w opisie efektu z zakresu wiedzy „teoretycznych i praktycznych aspektów integracji wiedzy z zakresu ekonomii, zarządzania, inżynierii oraz technologii informatycznych” (K6ZID_W03). W tym wypadku nietypowe jest wprowadzenie problematyki wiedzy z zakresu „inżynierii informatycznych” i to na dodatek w stopniu zaawansowanym. Studia inżynierskie są studiami innego rodzaju, którym przypisuje się jeszcze inne efekty uczenia się. Z tego powodu nieuzasadnione jest formułowanie wymogu osiągnięcia tego rodzaju wiedzy dla studentów studiów licencjackich, skoro nie mają towarzyszyć jej umiejętności przypisane do studiów inżynierskich. Jeśli chodzi o wiedzę kontekstową, w opisach efektów uczenia się w zakresie wiedzy uwzględnione zostały charakterystyki wynikające z zapisów PRK, a odnoszące się do fundamentalnych dylematów współczesnej cywilizacji (K6ZID_W04), podstawowych uwarunkowań (K6ZID_W05) oraz tworzenia i rozwoju różnych form przedsiębiorczości (K6ZID_W07).

Dla studiów pierwszego stopnia sformułowanych zostało dziewięć efektów uczenia się z zakresu umiejętności, w tym dwa efekty z kategorii wykorzystania wiedzy (P6S_UW), trzy z zakresu komunikowania się (P6S_UK), trzy z zakresu organizacji pracy (P6S_UO) oraz jeden dotyczący uczenia się (P6S_UU). Analiza treści efektów uczenia z zakresu umiejętności pozwala zauważyć, iż efekty w zakresie wykorzystania wiedzy sformułowane zostały bardzo ogólnie, ale uwzględniają one wymagane charakterystyki dotyczące formułowania i rozwiązywania złożonych i nietypowych problemów (K6ZID_U01), doboru właściwych źródeł i informacji oraz doboru i stosowania właściwych metod i narzędzi (K6ZID_U01 i K6ZID_U02). W zakresie umiejętności komunikowania się uwzględniono umiejętności komunikowania się z wykorzystaniem specjalistycznej terminologii oraz przedstawiania własnych opinii (K6ZID_U03), brania udziału w debatach (K6ZID_U04) oraz posługiwania się językiem obcym na wymaganym poziomie B2 (K6ZID_U05). W przypadku pozostałych umiejętności sformułowane zostały efekty odnoszące się do własnego uczenia się (K6ZID_U08). W zestawie efektów z zakresu umiejętności słabo są zaakcentowane umiejętności

odnoszące się do planowania i organizacji pracy indywidualnej i w zespole (K6ZID_U06 i K6ZID_U09) oraz współdziałania z innymi osobami w ramach prac zespołowych (K6ZID_U07).

W grupie efektów uczenia odnoszących się do kompetencji społecznych zostało sformułowanych siedem efektów uczenia się, które zostały zaklasyfikowane do trzech wymaganych kategorii (trzy do kategorii „krytyczne podejście”, trzy do kategorii „odpowiedzialność” i jedno do kategorii „rola zawodowa”). Analiza tej grupy efektów uczenia się pozwala zidentyfikować efekty odnoszące się do uznawania znaczenia wiedzy (K6ZID_K01), jej krytycznej oceny (K6ZID_K02), wypełniania zobowiązań społecznych (K6ZID_K03, K6ZID_K07), działania na rzecz interesu publicznego (K6ZID_K04), myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy (K6ZID_K05) oraz pełnienia ról zawodowych (K6ZID_K06).

Analiza efektów uczenia się sformułowanych dla poszczególnych zajęć na studiach pierwszego stopnia pozwala zauważyć, iż w każdym przypadku sformułowane zostały efekty uczenia się odnoszące się zarówno do wiedzy, jak i umiejętności oraz kompetencji społecznych. Liczba efektów uczenia się przypisanych do poszczególnych zajęć wynosi najczęściej trzy po jednym z każdej kategorii, ale w niektórych przypadkach jest ona większa (maksymalna liczba efektów uczenia się sformułowanych dla zajęć wynosi sześć). W tych ostatnich przypadkach dublowane są najczęściej efekty z zakresu wiedzy lub umiejętności. Analiza tych efektów pozwala zauważyć, iż są one sformułowane dość ogólnie, ale poprawnie, z wyraźnym zaakcentowaniem charakterystyk właściwych dla konkretnego przedmiotu. Należy jednak zwrócić uwagę, iż w przypadku efektów z zakresu wiedzy często brakuje oznaczenia głębi wiedzy („zna w zaawansowanym stopniu – wybrane fakty, obiekty i zjawiska oraz dotyczące ich metody i teorie wyjaśniające złożone zależności między nimi, stanowiące podstawową wiedzę ogólną z zakresu dyscyplin naukowych tworzących podstawy teoretyczne oraz wybrane zagadnienia z zakresu wiedzy szczegółowej – właściwe dla programu studiów”). Sytuacja taka wydaje się szczególnie istotna w przypadku, gdy treści programowe zajęć są realizowane na etapie szkoły średniej. Na przykład w programie studiów pierwszego stopnia znajdują się zajęcia *historia Polski*, dla których nie została określona głębia wiedzy (powinien być on określony jako „zaawansowany”). Problem ten dotyczy także innych zajęć, np. z zakresu *technologii informacyjnych*. Należy jeszcze zwrócić uwagę, iż w przypadku zajęć z *języka obcego* efekty z zakresu kompetencji społecznych opisane są jako umiejętności.

Wszystkie sformułowane efekty uczenia się przypisane do poszczególnych zajęć odniesione są do kierunkowych efektów uczenia się (z reguły do pojedynczych efektów). Analiza efektów uczenia się w tym zakresie (relacji efektów sformułowanych dla zajęć do efektów kierunkowych) pozwala zauważyć poprawność ich powiązania. Daje się zauważyć, iż co do zasady jeden efekt kierunkowy jest realizowany przynajmniej na kilku zajęciach.

Zgodnie z przyjętymi celami kształcenia absolwent studiów drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie ma wykazywać się pogłębioną wiedzą z zakresu zarządzania (w tym: analizy procesów gospodarczych, systemów i podejść oraz ich kulturowych, społecznych, politycznych, historycznych i ekonomicznych kontekstów). Ma także zdobywać i pogłębiać wiedzy z zakresu dowodzenia (w tym procesów kierowania działaniami formacji zorganizowanych powołanych do realizacji określonych celów w obszarze militarnym i pozamilitarnym). Ponadto ma znać specjalistyczne zastosowanie metod i systemów wspomagających procesy podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i niepewności, decyzji grupowych, decyzji wieloaspektowych oraz posiadać umiejętności doboru i zarządzania zasobami ludzkimi, materialnymi, finansowymi i informacyjnymi w celu skutecznego i efektywnego wykonania

zadań menadżerskich. Ma również potrafić podejmować samodzielnie decyzje w sytuacjach kryzysowych i trudnych pod presją czasu, z uwzględnieniem aspektów prawnych, ekonomicznych i politycznych. Założeniem przyjętej koncepcji kształcenia na studiach drugiego stopnia jest przygotowanie wysokiej klasy profesjonalistów, posiadających wiedzę z zakresu marketingu krajowego i międzynarodowego, wyposażonych w umiejętność pozyskiwania i interpretacji informacji z otoczenia oraz opracowywania projektów z zakresu zarządzania marketingiem, w szczególności badań marketingowych, strategicznego i operacyjnego planowania marketingowego oraz audytu marketingowego. Dla tak sformułowanego profilu absolwenta studiów drugiego stopnia kierunku zarządzanie i dowodzenie zostało sformułowanych 26 efektów uczenia się, w tym osiem w zakresie wiedzy, 11 w zakresie umiejętności i siedem w zakresie kompetencji społecznych.

Analiza samych efektów uczenia się w zakresie wiedzy sformułowanych dla studiów drugiego stopnia, pozwala zauważyć, iż sformułowane zostały efekty na poziomie wiedzy generalnej (cztery efekty) i kontekstowej (cztery efekty), które w większości zawierają się w dyscyplinie do której przyporządkowany został kierunek zarządzanie i dowodzenie (tj. dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości). W opisach efektów uczenia się z zakresu wiedzy w sposób poprawny została oznaczona głębia wiedzy („zna w pogłębionym stopniu – fakty, obiekty, zjawiska oraz dotyczące ich metody i teorie wyjaśniające złożone zależności między nimi ...”) oraz uwzględniona została wiedza związana z rozwojem dyscypliny naukowej, do której kierunek został przyporządkowany (K7ZID_W04). Uwzględnione również zostały kluczowe konteksty wiedzy, takie jak fundamentalne dylematy współczesnej cywilizacji (K7ZID_W05), podstawowe uwarunkowania (K7ZID_W06) oraz tworzenie i rozwój różnych form przedsiębiorczości (K7ZID_W08). Należy jednak zwrócić uwagę, iż tak jak w przypadku studiów pierwszego stopnia, sformułowany został efekt z zakresu wiedzy odnoszący się do „inżynierii informatycznych” (K7ZID_W02), w którym na dodatek jest mowa o pogłębionym stopniu zaawansowania wiedzy. W przypadku tego efektu w zakresie wiedzy należy zwrócić uwagę, iż pogłębianie wiedzy z zakresu inżynierii informatycznej jest nieadekwatne w odniesieniu do ogólnej koncepcji kształcenia na ocenianym kierunku a także na innych kierunkach studiów przypisanych do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Dla studiów drugiego stopnia zostało sformułowanych 11 efektów z zakresu umiejętności, w tym pięć efektów z kategorii wykorzystania wiedzy (P7S_UW, bez jednego efektu, który należy zaklasyfikować do kategorii P7S_UK), trzy z zakresu komunikowania się (P7S_UK, po weryfikacji, gdyż dwa efekty zostały błędnie przypisane do kategorii P7S_UW i (P7S_UO), dwa z organizacji pracy (P7S_UO, po weryfikacji, gdyż dwa efekty zostały błędnie przypisane do kategorii P7S_UK i P7S_UO) oraz jeden odnoszący się do uczenia się (P7S_UU, po weryfikacji, gdyż efekt ten został błędnie przypisany do kategorii P7S_UO). Analiza treści efektów uczenia się z zakresu umiejętności pozwala zauważyć, iż efekty z zakresu wykorzystania wiedzy zostały sformułowane bardzo ogólnie, ale uwzględniają one wymagane charakterystyki dotyczące formułowania i rozwiązywania złożonych i nietypowych problemów (np. K7ZID_U01), doboru właściwych źródeł i informacji, doboru i stosowania właściwych metod i narzędzi (K7ZID_U02, K7ZID_U03, K7ZID_U04) oraz formułowania i testowania hipotez (K7ZID_U05). W zakresie umiejętności komunikowania się uwzględniono umiejętność komunikowania się z wykorzystaniem specjalistycznej terminologii (K7ZID_U06,) prowadzenia debaty (K7ZID_U07) oraz posługiwania się językiem obcym na wymaganym poziomie B2+ (K7ZID_U08). W przypadku pozostałych umiejętności sformułowane zostały efekty odnoszące się kierowania pracą zespołu (K7ZID_U09), do współdziałania i pracy w zespole (K7ZID_U10), a także do własnego uczenia się oraz ukierunkowania innych w tym zakresie (K7ZID_U11). Należy jednak zwrócić uwagę, iż trzy z opisanych efektów uczenia się z zakresu

umiejętności zostały błędnie przypisane do kategorii umiejętności (K7ZID_U06, K7ZID_U09 i K7ZID_U11).

Dla studiów drugiego stopnia sformułowanych zostało siedem efektów uczenia się z zakresu kompetencji społecznych, które zostały zaklasyfikowane do trzech kategorii (dwa do kategorii „krytyczne podejście”, trzy do kategorii „odpowiedzialność” i dwa do kategorii „rola zawodowa”). Analiza tej kategorii efektów uczenia się pozwala zidentyfikować efekty odnoszące się do uznawania znaczenia wiedzy (K7ZID_K01, K7ZID_K02), jej krytycznej oceny (K7ZID_K01), wypełniania zobowiązań społecznych (K7ZID_K03) i działania na rzecz interesu publicznego (tj. K7ZID_K04, K7ZID_K05) oraz pełnienia ról zawodowych (K7ZID_K06).

Analiza efektów uczenia się sformułowanych dla poszczególnych zajęć na studiach drugiego stopnia pozwala zauważyć, iż w każdym przypadku sformułowane zostały efekty uczenia się odnoszące się zarówno do wiedzy, umiejętności, jak i kompetencji społecznych. Są one sformułowane dość ogólnie, ale poprawnie, z wyraźnym zaakcentowaniem charakterystyk właściwych dla danych zajęć. Liczba sformułowanych efektów uczenia się przypisanych do zajęć wynosi najczęściej trzy, po jednym z każdej kategorii, a tylko w nielicznych przypadkach jest ona większa (nigdy jednak nie przekracza sześciu). W tych ostatnich przypadkach rozwijane są najczęściej efekty z zakresu wiedzy lub umiejętności.

Należy jednak zwrócić uwagę, iż w opisach efektów uczenia się z zakresu wiedzy przypisanych do poszczególnych zajęć często brakuje oznaczenia głębi wiedzy („w pogłębionym stopniu”). Sytuacja taka wydaje się szczególnie istotne w przypadku gdy dane treści programowe, były już realizowane przez studentów ocenianego kierunku (np. w ramach studiów pierwszego stopnia). Przykładowo: w programie studiów znajdują się zajęcia z zakresu zarządzania, logistyki, statystyki, dla których nie została określona głębia wiedzy. Mając na względzie realizację podobnych treści programowych w ramach studiów pierwszego stopnia, szczególnie istotne jest zaakcentowanie stopnia zaawansowania tej wiedzy (określenie jej jako „zna w pogłębionym stopniu”). Warto także zwrócić uwagę, iż w przypadku niektórych zajęć stopień zaawansowania wiedzy jest określony jako „podstawowy” lub „zaawansowany” (m.in. *kontrola zarządcza, analiza potencjału obronnego kraju, polityka personalna w organizacjach zhierarchizowanych, seminarium magisterskie*). Problem ten dotyczy także innych zajęć, np. z zakresu technologii informacyjnych. W przypadku zajęć z *języka obcego* przyjęte rozwiązania przewidują realizację tych zajęć na studiach pierwszego stopnia przez cztery semestry i przyznawanie studentom 2 punktów ECTS za każdy semestr. Dla tak zorganizowanych zajęć przygotowany jest jeden sylabus, w którym nie wskazano, jakie efekty uczenia się student musi uzyskać w poszczególnych semestrach nauki oraz za co otrzymuje punkty ECTS. Ponadto efekty uczenia się z zakresu kompetencji społecznych opisane zostały jako umiejętności.

Wszystkie efekty uczenia się przypisane do poszczególnych zajęć odniesione są do efektów kierunkowych (z reguły do jednego lub dwóch efektów). Analiza efektów uczenia się w tym zakresie (relacji efektów sformułowanych dla poszczególnych zajęć do efektów kierunkowych) pozwala zauważyć poprawność w ich powiązaniu. Poszczególne efekty kierunkowe realizowane są co do zasady na kilku zajęciach.

Efekty uczenia się na kierunku zarządzanie i dowodzenie są opisane w sposób zrozumiały z perspektywy studenckiej oraz możliwe do osiągnięcia.

Analiza całości efektów uczenia się pozwala uznać, iż są one specyficzne i zgodne z aktualnym stanem wiedzy i jej zastosowaniami w zakresie dyscypliny, do której kierunek jest przyporządkowany. Są one także powiązane z zakresem działalności naukowej uczelni w tej dyscyplinie oraz uwzględniają

umiejętności komunikowania się w języku obcym i kompetencje społeczne niezbędne w działalności zawodowej właściwej dla kierunku. Sformułowane efekty uczenia się są również możliwe do osiągnięcia i pozwalają na stworzenie systemu ich weryfikacji.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 1 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione częściowo.

Uzasadnienie

Koncepcja i cele kształcenia przyjęte dla studiów pierwszego i drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie o profilu ogólnoakademickim prowadzonych w Akademii Sztuki Wojennej są zgodne z misją i strategią Uczelni, a także mieszczą się w dyscyplinie, do której kierunek został przyporządkowany. Koncepcja przyjęta dla kierunku przede wszystkim odnosi się do celu strategicznego Uczelni, jakim jest kształcenie dla potrzeb administracji publicznej oraz otoczenia społeczno-gospodarczego. Należy ponadto zwrócić uwagę, iż koncepcja kierunku mieści się w działalności naukowej Uczelni w obszarze nauki o zarządzaniu i jakości. Koncepcja i cele kształcenia są zorientowane na potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego, co znajduje potwierdzenie w zaangażowaniu przedstawicieli tego otoczenia w kształtowanie programu studiów.

Dla kierunku zarządzanie i dowodzenie zostały sformułowane kierunkowe efekty uczenia się. Obowiązujące aktualnie efekty uczenia się są aktualizowane i zasadniczo są zgodne z obowiązującymi wymaganiami PRK. Efekty uczenia się sformułowane dla kierunku są specyficzne i zgodne z aktualnym stanem wiedzy w dyscyplinie, do której kierunek został przyporządkowany, jak również z zakresem działalności naukowej uczelni w tej dyscyplinie. Efekty te są sformułowane dość ogólnie i są uszczegóławiane w ramach poszczególnych efektów sformułowanych dla zajęć. Stwierdzone nieprawidłowości dotyczą w największym zakresie efektów uczenia się przypisanych do zajęć i polegają na:

1. Błędym przyporządkowaniu kierunkowych efektów uczenia się K7ZID_U06, K7ZID_U09 i K7ZID_U11 sformułowanych dla studiów drugiego stopnia do kategorii umiejętności PRK.
2. Braku oznaczenia lub niepoprawnym określeniu głębi wiedzy (jako „podstawowej”, a w przypadku studiów drugiego stopnia także jako „zaawansowanej”) w opisach efektów uczenia się z zakresu wiedzy przypisanych do poszczególnych zajęć na studiach pierwszego i drugiego stopnia.
3. Braku rozpisania efektów uczenia się na poszczególne semestry studiów w przypadku zajęć realizowanych przez więcej niż jeden semestr, za które student uzyskuje punkty ECTS po każdym semestrze nauki (np. *język obcy*).
4. Braku właściwej charakterystyki kompetencji społecznych w opisach efektów uczenia się przypisanych do zajęć z *języka obcego* (efekty w zakresie kompetencji społecznych przypisane do tych zajęć są scharakteryzowane jak umiejętności).

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

Brak.

Rekomendacje

1. Rekomenduje się przyporządkowanie kierunku do dodatkowej dyscypliny nauki o bezpieczeństwie. Takie uzupełnienie przyporządkowania kierunku jest uzasadnione nazwą kierunku (zarządzanie i dowodzenie) oraz ofertą specjalności Ponadto Akademia Sztuki Wojennej ma tradycje badawcze i dorobek naukowy w zakresie dyscypliny nauki o bezpieczeństwie Przyporządkowanie kierunku do dodatkowej dyscypliny da możliwość bardziej elastycznego kształtowania efektów uczenia się, treści programowych oraz oferty specjalności na kierunku, który w swojej nazwie odwołuje się do problematyki zarządzania i dowodzenia.
2. Rekomenduje się uwzględnianie w szerszym zakresie w efektach uczenia się umiejętności odnoszących się do planowania i organizacji pracy indywidualnej i w zespole oraz współdziałania z innymi osobami w ramach prac zespołowych.
3. Rekomenduje się rezygnację w opisach efektów uczenia się z odniesień do wiedzy z zakresu „inżynierii informatycznych”.

Zalecenia

1. Zaleca się przyporządkowanie kierunkowych efektów uczenia się sformułowanych dla studiów drugiego stopnia do właściwych kategorii umiejętności PRK, co dotyczy efektów K7ZID_U06, K7ZID_U09 i K7ZID_U11.
2. Zaleca się właściwe oznaczenie głębi wiedzy w opisach efektów uczenia się przypisanych do poszczególnych zajęć.
3. Zaleca się rozpisanie efektów uczenia się na poszczególne semestry studiów w przypadku zajęć realizowanych przez więcej niż jeden semestr, za które student uzyskuje punkty ECTS po każdym semestrze nauki.
4. Zaleca się właściwą charakterystykę kompetencji społecznych w opisach efektów uczenia się sformułowanych dla zajęć z języka obcego.

Kryterium 2. Realizacja programu studiów: treści programowe, harmonogram realizacji programu studiów oraz formy i organizacja zajęć, metody kształcenia, praktyki zawodowe, organizacja procesu nauczania i uczenia się

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 2

W Akademii Sztuki Wojennej przygotowanie programów i planów studiów jest regulowane na poziomie ogólnouczelnianym poprzez Wytyczne Prorektora ds. dydaktycznych Akademii Sztuki Wojennej z dnia 12 grudnia 2024 r. w sprawie opracowania programów studiów wyższych i programów studiów podyplomowych w cyklu kształcenia rozpoczynającym się w roku akademickim 2025/2026. Ostateczną decyzję w sprawie zatwierdzenia programu studiów podejmuje Senat Akademii Sztuki

Wojennej. W tej regulacji zawarte są kluczowe informacje i wymogi dotyczące programów studiów takie jak: zawartość programu studiów, łączna liczba punktów ECTS i sposób ich kalkulacji, wymaganych udziałów procentowych punktów ECTS dotyczących konstrukcji struktury programów, liczby punktów ECTS przypisanych różnym zajęciom (np. *seminarium, język obcy*).

Obowiązujący na kierunku zarządzanie i dowodzenie aktualny program studiów pierwszego stopnia został zatwierdzony Uchwałą Senatu ASzWoj nr 42/2025 z 25 czerwca 2025 r. W zatwierdzonym programie studiów odnoszącym się do roku akademickiego 2025/2026 uwzględniono m.in. wskaźniki dotyczące programu studiów, sposób weryfikacji efektów uczenia się, wymiar, zasady i formy odbywania praktyk zawodowych, plan studiów oraz karty zajęć.

Program studiów pierwszego stopnia obejmuje 121-123 zajęć (w tym *seminarium dyplomowe, praktyki zawodowe* oraz zajęcia z *wychowania fizycznego* na studiach stacjonarnych), z których student musi zrealizować 52-56 zajęć (w zależności od wybranej specjalności). Zajęcia realizowane w ramach programu są podzielone na moduł podstawowy (10-11 zajęć; różnica wynika z tego, iż na studiach niestacjonarnych studenci nie realizują zajęć z *wychowania fizycznego*), moduł zasadniczy/kierunkowy (28-29 zajęć; różnica wynika z tego, iż na studiach niestacjonarnych studenci nie realizują zajęć *ćwiczebna praktyka z zarządzania i dowodzenia*), moduł ograniczonego wyboru/specjalności (w sumie 38 zajęć, od sześciu do ośmiu zajęć dla każdej specjalności), moduł swobodnego wyboru (w sumie 45 zajęć, w tym pięć w języku angielskim, spośród których student dokonuje wyboru ośmiu zajęć).

Analiza treści programowych realizowanych na kierunku zarządzanie i dowodzenie pozwala zauważyć, iż główną grupę stanowią treści z zakresu zarządzania. Najbardziej daje się to zauważyć w ramach modułów podstawowego i kierunkowego (zasadniczego), gdzie są to 24 zajęcia na 38 zaplanowanych. W przypadku poszczególnych specjalności od trzech do sześciu zajęć reprezentuje treści z zakresu zarządzania (poza specjalnością *dowodzenie*, w przypadku której treści programowe zajęć są właściwie dla nauk o bezpieczeństwie). W przypadku modułu swobodnego wyboru udział treści z zakresu zarządzania stanowi ok. 1/3. W programie kierunku daje się także wyodrębnić treści z zakresu dyscyplin: nauki o bezpieczeństwie, ekonomia i finanse, nauki prawne oraz nauki o polityce i administracji.

Obowiązujący na kierunku zarządzanie i dowodzenie aktualny program studiów drugiego stopnia został zatwierdzony Uchwałą Senatu ASzWoj nr 43/2025 z 25 czerwca 2025 r. Program studiów drugiego stopnia obejmuje 83 zajęcia (w tym *seminarium magisterskie* oraz *praktyki zawodowe*), z których student musi zrealizować 37 zajęć. Zajęcia realizowane w ramach programu studiów są podzielone na moduł podstawowy (osiem zajęć), moduł zasadniczy/kierunkowy (17 zajęć), moduł ograniczonego wyboru/specjalności (w sumie 30 zajęć, po sześć zajęć dla każdej specjalności), moduł swobodnego wyboru (w sumie 28 zajęć, w tym trzy w języku angielskim, z których student dokonuje wyboru sześciu zajęć). Analiza treści programowych kierunku zarządzanie i dowodzenie pozwala zauważyć, iż główną grupę stanowią treści z zakresu zarządzania. Daje się to zauważyć w ramach modułów podstawowego i kierunkowego (zasadniczego), w przypadku których treści te są realizowane na 13 spośród 25 zajęć. W przypadku poszczególnych specjalności od dwóch do sześciu zajęć reprezentuje treści z zakresu zarządzania (poza specjalnością *dowodzenie*, w przypadku której treści programowe zajęć są właściwie dla dyscypliny nauki o bezpieczeństwie). W przypadku modułu swobodnego wyboru udział tych treści stanowi ok. 40%. W programie kierunku daje się także wyodrębnić treści z zakresu dyscyplin nauki o bezpieczeństwie, ekonomia i finanse, nauki prawne oraz nauki o polityce i administracji.

Jak można zauważyć, treści programowe na kierunku zarządzanie i dowodzenie obejmują bardzo szeroki zakres zagadnień, które w pełni pokrywają profil kierunku. Program kierunku w zasadzie ujmuje większość kluczowych treści z zakresu zarządzania. Na studiach pierwszego stopnia są to m.in.: podstawy zarządzania, nauka o organizacji, marketing, informatyka w zarządzaniu, metody organizacji i zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kryzysowe, zarządzanie wiedzą, zarządzanie jakością, zarządzanie projektami. Na studiach drugiego stopnia są to m.in.: zarządzanie strategiczne, koncepcje zarządzania, zarządzanie procesami, kontrola zarządcza. W ramach treści programowych kierunku realizowane są także zajęcia istotne z punktu widzenia profilu ogólnoakademickiego, wzmacniające kompetencje badawcze absolwentów np.: *statystyka opisowa* (na studiach pierwszego stopnia) czy też *wnioskowanie statystyczne i podstawy badań naukowych* (na studiach drugiego stopnia). Treści te uzupełniane są w ramach zajęć na specjalnościach. Na studiach pierwszego stopnia pięć z sześciu specjalności realizuje profil kształcenia właściwy dla nauk o zarządzaniu i jakości (poza specjalnością *dowodzenie*). Na studiach drugiego stopnia taki profil realizują cztery z pięciu specjalności (również poza *dowodzeniem*). Program kierunku uzupełniany jest podstawowymi treściami z zakresu dyscyplin ekonomia i finanse, i nauki prawne oraz z dziedziny nauk humanistycznych. W przypadku treści programowych kierunku bardzo wyraźny jest akcent na zajęcia z zakresu nauk o bezpieczeństwie, zarówno na studiach pierwszego, jak i drugiego stopnia. Tych treści jest relatywnie dużo, a na dodatek jedna ze specjalności (tj. *dowodzenie*) odnosi się do tego obszaru kształcenia. Należy zastanowić się, na ile jest to potrzebne na kierunku, który w 100% został przypisany do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Analizując całość treści programowych, należy zwrócić uwagę, iż w początkowym okresie studenci realizują treści podstawowe i zasadnicze dla kierunku zarządzanie i dowodzenie, a w toku dalszych studiów realizują zajęcia specjalizacyjne z zakresu zarządzania. Ponadto treści podstawowe z zakresu zarządzania w dalszym toku studiów uzupełniane są zajęciami do wyboru, które ściśle związane są z różnymi obszarami zarządzania. Oceniając całościowo treści programowe kierunku zarządzanie i dowodzenie, należy stwierdzić, iż są one zgodne z efektami uczenia się, uwzględniają aktualny stan wiedzy oraz są kompleksowe i specyficzne dla tego kierunku oraz właściwe dla dyscypliny naukowej, do której kierunek został przyporządkowany. Umożliwiają one również uzyskanie zakładanych efektów uczenia się.

W aktualnie obowiązującym programie studiów stacjonarnych pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie student realizuje 180 punktów ECTS.

Zgodnie z dokumentacją przedstawioną przez Uczelnię program studiów pierwszego stopnia obejmuje łącznie 2532 godzin zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów na studiach stacjonarnych (w tym 2055 przypisanych do wykładów i ćwiczeń oraz praktyk zawodowych) i 1898 godzin zajęć na studiach niestacjonarnych (w tym 1414 przypisanych do wykładów i ćwiczeń oraz praktyk zawodowych). Należy jednak zwrócić uwagę, iż w planach studiów pierwszego stopnia do tej kategorii zajęć zaliczane są przez Uczelnię również konsultacje, które na studiach stacjonarnych przewidziane zostały w wymiarze 477 godzin, a na studiach niestacjonarnych w wymiarze 484 godzin, co stanowi odpowiednio 19% i 25% łącznej liczby godzin zajęć planowanych do realizacji jako zajęcia z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów. Konsultacje te zaplanowane są niemal dla wszystkich zajęć w ramach przypisanych do tych zajęć treści programowych (tematów poszczególnych zajęć), choć nie zostały rozpisane szczegółowo zagadnienia przypisane tym konsultacjom (w kartach zajęć są one wpisane jedynie jako konsultacje). Należy ponadto zwrócić

uwagę, iż udział tych konsultacji w ramach poszczególnych zajęć jest bardzo zróżnicowany, np. dla zajęć kierunkowych wynosi on ok. 15-20% (najczęściej osiem godzin na jedno zajęcia, dla których zaplanowano 30 godzin wykładów i ćwiczeń), a dla zajęć specjalnościowych ok. 40% (nawet 20 godzin na jedno zajęcia, dla których zaplanowano 30 godzin wykładów i ćwiczeń). Jest to bardzo wysoki udział konsultacji w programie studiów i w ramach poszczególnych zajęć, nieproporcjonalny w stosunku do liczby godzin zaplanowanych na realizację treści programowych przypisanych temu kierunkowi studiów i poszczególnym zajęciom.

Na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia liczba godzin zajęć zaplanowanych w poszczególnych semestrach, bez uwzględnienia konsultacji, waha się od 300 (w piątym semestrze) do 435 (w czwartym semestrze, z uwzględnieniem praktyk zawodowych). Na studiach niestacjonarnych liczba godzin zajęć zaplanowanych w poszczególnych semestrach, bez uwzględnienia konsultacji, waha się od 202 (w pierwszym semestrze) do 340 (w czwartym semestrze, z uwzględnieniem praktyk zawodowych). W ujęciu ogólnym obciążenie liczbą realizowanych godzin zajęć jest na podobnym poziomie w ramach poszczególnych semestrów studiów, a zwiększone obciążenie ma miejsce w czwartym semestrze, co wynika z realizacji praktyk zawodowych (w wymiarze odpowiednio 90 i 120 godzin lekcyjnych). Warto jeszcze zwrócić uwagę, iż w ramach poszczególnych semestrów na studiach stacjonarnych zaplanowano od 50 godzin konsultacji (w czwartym semestrze) do 137 godzin konsultacji (w piątym semestrze). W przypadku studiów niestacjonarnych liczba godzin konsultacji w poszczególnych semestrach waha się od 43 godzin (w drugim semestrze) do 130 godzin (w piątym semestrze). Obciążenie liczbą godzin konsultacji jest zatem bardzo zróżnicowane, co wynika chociażby z faktu, iż są one przewidziane w bardzo dużej liczbie godzin w ramach zajęć specjalnościowych. Jeśli uwzględni się te godziny, to studenci studiów niestacjonarnych powinni realizować nawet 385 godzin zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich w ramach semestru piątego. Jest to bardzo duże obciążenie dla studentów studiów niestacjonarnych.

Zgodnie z aktualnie obowiązującym programem studiów drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie student realizuje 120 punktów ECTS (zarówno na studiach stacjonarnych, jak i niestacjonarnych). Zgodnie z przedstawioną przez Uczelnię dokumentacją program kierunku na studiach drugiego stopnia obejmuje 1710 godzin zajęć na studiach stacjonarnych (w tym 1350 godzin przypisanych do wykładów i ćwiczeń oraz praktyk zawodowych) i 1289 godzin na studiach niestacjonarnych (w tym 1010 przypisanych do wykładów i ćwiczeń oraz praktyk zawodowych). W planach studiów drugiego stopnia uwzględniane są jeszcze konsultacje jako zajęcia realizowane z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów, które na studiach stacjonarnych zaplanowane zostały w wymiarze 360 godzin, a na studiach niestacjonarnych w wymiarze 279 godzin, co stanowi odpowiednio 21% i 22% łącznej liczby godzin zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów przewidzianych w programie studiów niemal dla wszystkich zajęć w ramach planowanych treści programowych (tematów poszczególnych zajęć), choć nie zostały szczegółowo rozpisane zagadnienia przypisane tym konsultacjom (w kartach zajęć wpisane są jedynie jako konsultacje). Należy ponadto zwrócić uwagę, iż udział konsultacji w ramach poszczególnych zajęć jest bardzo zróżnicowany, np. dla zajęć kierunkowych i specjalnościowych wynosi on ok. 15-20%. Podobnie jak w przypadku studiów pierwszego stopnia udział konsultacji w programie studiów drugiego stopnia i w ramach poszczególnych zajęć realizowanych na tym poziomie studiów jest również nieproporcjonalnie wysoki w stosunku do liczby godzin zaplanowanych na realizację treści programowych przypisanych do ocenianego kierunku i do poszczególnych zajęć.

Na studiach stacjonarnych drugiego stopnia liczba godzin zajęć zaplanowanych w poszczególnych semestrach, bez uwzględnienia konsultacji, waha się od 210 godzin (w czwartym semestrze) do 540 godzin (w trzecim semestrze, z uwzględnieniem 240 godzin praktyk zawodowych). Na studiach niestacjonarnych liczba godzin zajęć zaplanowanych w poszczególnych semestrach, bez uwzględnienia konsultacji, waha się od 150 godzin (w czwartym semestrze) do 430 godzin (w trzecim semestrze, z uwzględnieniem 240 godzin praktyk zawodowych). W ujęciu ogólnym obciążenie liczbą realizowanych godzin zajęć jest na podobnym poziomie w ramach poszczególnych semestrów studiów. Relatywnie mniejsze jest ono jedynie w ostatnim semestrze, ze względu na przygotowanie przez studentów⁵ w tym czasie prac magisterskich. Warto jeszcze zwrócić uwagę, iż w ramach poszczególnych semestrów Uczelnia na studiach stacjonarnych zaplanowała od 34 godzin konsultacji (w drugim semestrze) do 119 godzin konsultacji (w trzecim semestrze). W przypadku studiów niestacjonarnych liczba godzin konsultacji w poszczególnych semestrach waha się od 32 godzin (w drugim semestrze) do 70 godzin (w pierwszym semestrze).

Analiza kart zajęć (syllabusów) w zakresie liczby godzin zajęć pracy studenta i przyznanych punktów ECTS pozwala stwierdzić, iż przyjęte ogólne zasady kalkulacji są poprawne, tj. na jeden punkt ECTS przypada 25 godzin pracy studenta. Należy jednak zwrócić uwagę, iż w kartach zajęć brakuje kalkulacji obciążenia pracą studentów pracą w ramach pracy własnej. Obciążenia te ujęte są łącznie jako „samokształcenie” lub „samokształcenie kierowane”, ale nie ma informacji szczegółowej, jakie rodzaj pracy własnej studenta obejmuje to „samokształcenie”. Z tego powodu niemożliwe jest dokonanie oceny poprawności zakresu zaprojektowanej pracy własnej studenta oraz przypisanego tej pracy wymiaru punktów ECTS.

Oceniając łączną liczbę godzin zajęć wymagających bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich i studentów określoną w programie studiów pierwszego stopnia, należy uznać, iż zapewnia ona osiągnięcie przez studentów zakładanych efektów uczenia się. Według deklaracji Uczelni na studiach pierwszego stopnia w ramach zajęć realizowanych z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów i uzyskiwanych jest ok. 55% wszystkich punktów ECTS, a na studiach niestacjonarnych pierwszego stopnia: 42% punktów ECTS. Tak wysoki udział konsultacji w tej grupie zajęć jest jednak nieuzasadniony. Ponadto sama formuła konsultacji, choć zaplanowane są one w ramach poszczególnych zajęć, jest niedookreślona co do efektów uczenia się i treści programowych przypisanych tym konsultacjom. Analiza programu studiów bez udziału konsultacji pozwala zauważyć, iż na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia łączne obciążenie studenta pracą na zajęciach wymagających bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich i studentów, przy uwzględnieniu egzaminów i zweryfikowanej liczbie konsultacji, wynosi ok. 50% punktów ECTS, a na studiach niestacjonarnych pierwszego stopnia: około 35% punktów ECTS. Wobec braków w określeniu formuły konsultacji jako zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich i studentów należy uznać, iż w programie studiów stacjonarnych pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie jest spełniony wymóg wynikający z zapisów art. 63 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, zgodnie z którym co najmniej połowa punktów ECTS objętych programem studiów jest uzyskiwana w ramach zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów.

Podobna sytuacja ma miejsce na studiach drugiego stopnia. Oceniając łączną liczbę godzin zajęć wymagających bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich i studentów określoną w programie studiów drugiego stopnia, należy uznać, iż zapewnia ona osiągnięcie przez studentów zakładanych efektów uczenia się. Według deklaracji Uczelni na studiach drugiego stopnia w ramach zajęć

wymagających bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich i studentów uzyskiwanych jest ok. 57% punktów ECTS, a na studiach niestacjonarnych drugiego stopnia: ok. 43% punktów ECTS. W tym przypadku tak wysokiego udziału konsultacji jako zajęć realizowanych z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich i studentów również nie jest uzasadniony. Ponadto sama formuła konsultacji, choć zaplanowana w ramach poszczególnych zajęć, jest niedookreślona co do efektów uczenia się i treści programowych przypisanych tym konsultacjom. Analiza programu studiów drugiego stopnia pozwala uznać, iż łączne obciążenie pracą studenta w przypadku zajęć wymagających bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich i studentów na kierunku zarządzanie i dowodzenie, przy uwzględnieniu egzaminów i zweryfikowanej liczbie konsultacji, wynosi ok. 50% punktów ECTS, a na studiach niestacjonarnych: ok. 38% punktów ECTS. Wobec braków w określeniu formuły konsultacji jako zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich i studentów należy uznać, iż w programie studiów stacjonarnych drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie jest spełniony wymóg dotyczący wynikający z zapisów art. 63 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, zgodnie z którym co najmniej połowa punktów ECTS objętych programem studiów jest uzyskiwana w ramach zajęć z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i studentów.

Zgodnie z przyjętym programem kierunku na studiach pierwszego stopnia realizowane treści programowe dzielą się na:

- treści podstawowe (ogólnopodstawowe) – na studiach stacjonarnych realizowane na 10-11 zajęciach, na które zaplanowanych zostało 570 godzin zajęć, za co student uzyskuje 45 punktów ECTS, a na studiach niestacjonarnych: realizowane są na 10 zajęciach, na które zaplanowane zostały 384 godziny, za co student uzyskuje 45 punktów ECTS; w tej grupie realizowane są także zajęcia z zakresu nauk humanistycznych, *seminarium licencjackie* oraz *język obcy*;
- treści zasadnicze (kierunkowe) – realizowane na 29 zajęciach, na które zaplanowanych zostało 1065 godzin na studiach stacjonarnych, za co student uzyskuje 87 punktów ECTS, a na studiach niestacjonarnych realizowane są na 28 zajęciach, na które zaplanowanych zostało 750 godzin na studiach stacjonarnych, za co student uzyskuje 87 punktów ECTS (w tym praktyki zawodowe);
- treści specjalnościowe – obejmują od sześciu do ośmiu zajęć na każdej specjalności (większa liczba zajęć jest zaplanowana dla specjalności *zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego*), na które zaplanowanych zostało 180 godzin na studiach stacjonarnych oraz 120 godzin na studiach niestacjonarnych, za co student uzyskuje 24 punkty ECTS;
- treści swobodnego wyboru – obejmują osiem zajęć (do wyboru z puli 45 zajęć), na które zaplanowanych zostało 240 godzin zajęć na studiach stacjonarnych oraz 160 godzin zajęć na studiach niestacjonarnych, za co student uzyskuje 24 punkty ECTS;
- praktyki (zawodowe) – realizowane są w ramach modułu treści zasadniczych, w wymiarze 120 godzin lekcyjnych, za które student uzyskuje 4 punkty ECTS, przy czym na studiach stacjonarnych student realizuje dwie praktyki, tj. *ćwiczebna praktyka z zarządzania i dowodzenia* (30 godzin zajęć i 1 punkt ECTS) oraz *praktyki zawodowe* (90 godzin zajęć i 3 punkty ECTS), a na studiach niestacjonarnych tylko *praktyki zawodowe* (120 godzin zajęć i 4 punkty ECTS). Należy jednak zwrócić uwagę na to, iż *ćwiczebna praktyka z zarządzania i dowodzenia* nie powinna być traktowana jako praktyka zawodowa, gdyż zajęcia te realizowane są na Uczelni i mają charakter ćwiczeń prowadzonych równolegle na dwóch wydziałach ASzWoj;

- *seminarium dyplomowe* – realizowane jest w ramach modułu treści programowych, w wymiarze 60 godzin zajęć na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych, za co student uzyskuje 10 punktów ECTS.

Analiza powyższego programu studiów pozwala zauważyć, iż największe obciążenie studentów pracą na studiach pierwszego stopnia jest związane z realizacją treści kierunkowych (ok. 48% punktów ECTS).

Na studiach drugiego stopnia realizowane treści programowe dzielą się na:

- treści podstawowe (ogólnopodstawowe) – realizowane na ośmiu zajęciach, na które zaplanowanych zostało 270 godzin zajęć na studiach stacjonarnych, a na studiach niestacjonarnych: 210 godzin, za co student uzyskuje 35 punktów ECTS; w tej grupie realizowane są także zajęcia z zakresu nauk humanistycznych, *seminarium magisterskie* oraz *język obcy*;
- treści zasadnicze (kierunkowe) – realizowane na 17 zajęciach, na które zaplanowanych zostało 720 godzin zajęć na studiach stacjonarnych, a na studiach niestacjonarnych: 560 godzin, za co student uzyskuje 49 punktów ECTS; w tej grupie realizowane są także zajęcia z zakresu nauk humanistycznych oraz języków obcych;
- treści specjalnościowe – obejmują sześć zajęć na każdej specjalności, na które zaplanowanych zostało 180 godzin zajęć na studiach stacjonarnych oraz 120 godzin na studiach niestacjonarnych, za co student uzyskuje 18 punktów ECTS;
- treści swobodnego wyboru – obejmują sześć zajęć (do wyboru z puli 45 zajęć), na które zaplanowanych zostało 180 godzin na studiach stacjonarnych oraz 120 godzin na studiach niestacjonarnych, za co student uzyskuje 18 punktów ECTS.
- praktyki (zawodowe) – realizowane są w ramach modułu treści zasadniczych, w wymiarze 240 godzin lekcyjnych, za które student uzyskuje 10 punktów ECTS;
- *seminarium magisterskie* – realizowane są w ramach modułu treści programowych, w wymiarze 60 godzin na studiach stacjonarnych oraz studiach niestacjonarnych, za co student uzyskuje 15 punktów ECTS.

Analiza powyższego programu studiów pozwala zauważyć, iż największe obciążenie studentów pracą ma związek z realizacją treści kierunkowych i ogólnych. W przypadku studiów drugiego stopnia ten udział jest nieco mniejszy niż na studiach pierwszego stopnia (ok. 40% punktów ECTS).

Oceniając całościowo powyższy program, należy uznać, iż sekwencja zajęć zapewnia osiągnięcie przez studentów efektów uczenia się związanych z profilem kierunku. Studenci na pierwszym roku studiów realizują treści podstawowe i zasadnicze (kierunkowe), a dopiero w kolejnych latach kształcą się w zakresie treści specjalnościowych, odbywają praktyki i semina dyplomowe.

Oceniając całościowo powyższy program studiów, należy uznać, iż liczba godzin zajęć realizowanych w poszczególnych formach zapewnia osiągnięcie przez studentów efektów uczenia się związanych z profilem kierunku.

Na kierunku zarządzanie i dowodzenie wykorzystuje się różnorodne metody kształcenia, reprezentujące zarówno metody podające, jak i poszukujące. Zajęcia są realizowane w formie wykładów, ćwiczeń, lektoratów, seminariów i zajęć z wychowania fizycznego. Zgodnie z programem studiów stacjonarnych pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie w formie wykładu jest realizowanych 556 godzin zajęć (co stanowi ok. 27% łącznej liczby godzin zajęć bez uwzględnienia

praktyk zawodowych) zaś w formie ćwiczeń: 1499 godzin (w tym 120 godzin lektoratów; stanowi to łącznie ok. 73% godzin zajęć). W przypadku studiów niestacjonarnych pierwszego stopnia w formie wykładu jest realizowanych 556 godzin zajęć (co stanowi ok. 39% łącznej liczby godzin zajęć bez uwzględnienia praktyk zawodowych), zaś w formie ćwiczeń: 858 godzin (w tym 120 godzin lektoratów; stanowi to ok. 61% łącznej liczby godzin zajęć). Jak można zauważyć, w programie studiów pierwszego stopnia jako metoda kształcenia dominują ćwiczenia. Ponadto pomiędzy studiami stacjonarnymi i niestacjonarnymi nie ma różnicy pod względem liczby godzin wykładów i liczby godzin zajęć z lektoratów. Natomiast realizacja zajęć w formie niestacjonarnej wiąże się z realizacją ćwiczeń w mniejszym wymiarze (godzin ćwiczeń na studiach niestacjonarnych jest ok. 40% mniej niż na studiach stacjonarnych).

Zgodnie z programem studiów stacjonarnych drugiego stopnia w formie wykładu jest realizowanych 334 godzin zajęć (co stanowi ok. 25,5% łącznej liczby godzin zajęć), zaś w formie ćwiczeń: 1006 godzin (w tym 30 godzin lektoratów; stanowi to ok. 74,5% łącznej liczby godzin zajęć). W przypadku studiów niestacjonarnych drugiego stopnia w formie wykładu jest realizowanych 335 godzin zajęć (co stanowi ok. 33,5% łącznej liczby godzin zajęć) oraz 665 godzin w formie ćwiczeń (w tym 30 godzin lektoratów, co stanowi ok. 66,5% łącznej liczby godzin zajęć). Jak można zauważyć, w programie studiów drugiego stopnia również dominują ćwiczenia jako metoda kształcenia. Analiza tej struktury pozwala zauważyć, iż między studiami stacjonarnymi i niestacjonarnymi nie ma różnicy pod względem liczby godzin wykładów i liczby godzin zajęć z lektoratów. Natomiast realizacja zajęć w formie niestacjonarnej wiąże się ze mniejszym wymiarze realizacji ćwiczeń (liczby godzin ćwiczeń jest ich ok. 40% mniej niż na studiach stacjonarnych).

Analizując formy realizacji poszczególnych zajęć, należy zwrócić uwagę, iż na studiach pierwszego stopnia, zarówno stacjonarnych, jak i niestacjonarnych, wszystkie zajęcia są realizowane w układzie wykład-ćwiczenia. Podobna sytuacja ma miejsce także w przypadku studiów drugiego stopnia. Taki sposób organizacji zajęć umożliwia realizację wszystkich kategorii efektów uczenia się.

W programie studiów stwarza się studentom możliwość wyboru zajęć zgodnie z ich zainteresowaniami. Do tego rodzaju zajęć Uczelnia na studiach pierwszego stopnia zalicza zajęcia realizowane w ramach specjalności (w sumie 24 punkty ECTS), zajęcia wolnego wyboru (w sumie 24 punkty ECTS) oraz dwa zajęcia z modułu zasadniczego/kierunkowego (w sumie 6 punktów ECTS). W tym ostatnim przypadku student w zależności od wyboru specjalności realizuje alternatywne zajęcia (tj. *analizę ekonomiczno-finansową* lub *instytucje bezpieczeństwa militarnego* oraz *zarządzanie jakością* lub *system wspomagania decyzji*). W sumie na kierunku zarządzanie i dowodzenie student studiów stacjonarnych pierwszego stopnia (stacjonarnych i niestacjonarnych) ma możliwość realizowania 54 punktów ECTS w ramach zajęć do wyboru, co stanowi 30% łącznej liczby punktów ECTS. W przypadku studiów drugiego stopnia do zajęć do wyboru zalicza się zajęcia realizowane w ramach specjalności (w sumie 18 punktów ECTS) oraz zajęcia swobodnego wyboru (w sumie 18 punktów ECTS). W sumie na kierunku zarządzanie i dowodzenie student studiów drugiego stopnia (stacjonarnych i niestacjonarnych) ma możliwość realizowania 36 punktów ECTS w ramach zajęć do wyboru, co stanowi 30% łącznej liczby punktów ECTS. Powyższe udziały procentowe pozwalają uznać, iż na kierunku zarządzanie i dowodzenie spełniony jest wymóg dotyczący minimalnej liczby punktów ECTS przypisanych do zajęć do wyboru.

Regulacje funkcjonujące w Akademii Sztuki Wojennej umożliwiają dostosowanie procesu nauczania do zróżnicowanych potrzeb indywidualnych studentów, w tym potrzeb studentów

z niepełnosprawnościami, co wynika m.in. z obowiązującego Regulaminu studiów ASzWoj. Na kierunku zarządzanie i dowodzenie studenci, poza wyborem zajęć w ramach programu studiów, mają jeszcze inne możliwości indywidualnej organizacji studiów (IOS) poprzez takie rozwiązania jak indywidualny plan studiów oraz indywidualny tryb i termin zaliczania zajęć. W ramach IOS student ustala z prowadzącymi program realizacji studiów, jak również indywidualne terminy odbywania zajęć i praktyk zawodowych. Realizacja studiów według IOS nie zwalnia studenta z obowiązku zaliczenia wszystkich zajęć i zdania wszystkich egzaminów przewidzianych w programie studiów.

Należy jeszcze zwrócić uwagę, iż Uczelnia zapewnia dodatkowe wsparcie dla studentów z niepełnosprawnościami, które jest organizowane i koordynowane przez pełnomocnika Rektora ds. osób niepełnosprawnych. Jego zadaniem jest rozpoznanie potrzeb i oczekiwań studentów, doktorantów i pracowników z niepełnosprawnością oraz podejmowanie czynności mających na celu podniesienie jakości zapewnianego im kształcenia oraz poprawę warunków studiowania i pracy tej grupy studentów.

Na studiach pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie Akademia Sztuki Wojennej wskazała 73 zajęcia jako zajęcia związane z prowadzoną w Uczelni działalnością naukową w dyscyplinie, do której przyporządkowany jest kierunek studiów (raport samooceny tab. 4). Do tej grupy zaliczonych zostało: 35 zajęć z modułu podstawowego i zasadniczego/kierunkowego (w tym *praktyki zawodowe i ćwiczebna praktyka zarządzania i dowodzenia*) oraz wszystkie zajęcia z modułu specjalnościowego. Zgodnie z dokumentacją zajęcia związane z prowadzoną w Uczelni działalnością naukową obejmują 127 punktów ECTS. Należy jednak zwrócić uwagę, iż kierunek zarządzanie i dowodzenie został w 100% przypisany do jednej dyscypliny (nauki o zarządzaniu i jakości), co stanowi istotne kryterium dla klasyfikacji zajęć związanych z prowadzoną działalnością naukową, do której kierunek został przyporządkowany. W grupie zajęć zaliczonych przez Uczelnię do tej kategorii nie wszystkie zajęcia są przyporządkowane właściwie jako zajęcia z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Do takich zajęć należy zaliczyć *praktyki zawodowe, statystykę opisową, komunikację społeczną, ochronę własności intelektualnej, system obronny państwa, podstawy ekonomii, inżynierię systemów i analizę systemową*, instytucje bezpieczeństwa militarnego oraz *pracę sztabową*. Ponadto należy zwrócić uwagę, iż w przypadku niektórych specjalności daje się zauważyć bardzo duży udział zajęć z zakresu innych dyscyplin. Dotyczy to w szczególności specjalności *dowodzenie*. Przy uwzględnieniu powyższej uwagi należy uznać, iż w programie studiów pierwszego stopnia dla kierunku zarządzanie i dowodzenie zajęcia związane z prowadzoną w Uczelni działalnością naukową obejmują 97 punktów ECTS, co stanowi ok. 53,8% wszystkich punktów ECTS (bez uwzględnienia specjalności *dowodzenie*). Taki poziom realizacji zajęć związanych z prowadzoną w Uczelni działalnością naukową w dyscyplinie, do której przyporządkowany został kierunek, jest poprawny z punktu widzenia wymagań ustawowych.

W programie studiów drugiego stopnia dla kierunku zarządzanie i dowodzenie Uczelnia zaliczyła do kategorii zajęć związanych z prowadzoną w Uczelni działalnością naukową w dyscyplinie, do której jest on przyporządkowany, 51 zajęć (raport samooceny, tab. 4). Do tej grupy zaliczone zostały: 21 zajęć z modułu podstawowego i zasadniczego/kierunkowego (w tym *praktyki zawodowe*) oraz wszystkie zajęcia z modułu specjalnościowego. Zgodnie z dokumentacją zajęcia związane z prowadzoną w Uczelni działalnością naukową obejmują 80 punktów ECTS. Należy jednak zwrócić uwagę, iż w tej grupie znalazły się zajęcia niezwiązane z prowadzoną na Uczelni działalnością naukową w dyscyplinie, do której przyporządkowany został kierunek (nauki o zarządzaniu i jakości). Do takich zajęć należy zaliczyć: zajęcia z *socjologii, wnioskowania statystycznego, dowodzenia operacyjnego, analizy*

potencjału obronnego oraz praktyk zawodowych. Ponadto w przypadku niektórych specjalności daje się zauważyć bardzo duży udział zajęć z zakresu innych dyscyplin. Dotyczy to w szczególności specjalności *dowodzenie*. Przy uwzględnieniu wskazanej wyżej uwagi, należy uznać, iż w programie studiów drugiego stopnia zajęcia związane z prowadzoną w Uczelni działalnością naukową obejmują 59 punktów ECTS, co stanowi ok. 50% wszystkich punktów ECTS (poza specjalnością *dowodzenie*). Taki poziom realizacji zajęć związanych z prowadzoną w Uczelni działalnością naukową w dyscyplinie, do której przyporządkowany został kierunek na studiach drugiego stopnia, jest poprawny z punktu widzenia wymagań ustawowych.

W programie studiów stacjonarnych i niestacjonarnych pierwszego stopnia zaplanowane są zajęcia z *języka obcego*, za które student otrzymuje 8 punktów ECTS (student realizuje jeden lektorat języka obcego). Na studiach pierwszego stopnia zaplanowane zostało jeszcze pięć zajęć realizowanych w języku obcym, ale są to zajęcia fakultatywne, realizowane w ramach modułu przedmiotów swobodnego wyboru (za które uzyskuje się po 3 punkty ECTS). Zajęcia z *języka obcego*, w wymiarze po 120 godzin, realizowane są w semestrach od drugiego do piątego. Natomiast zajęcia realizowane w języku obcym w ramach modułu przedmiotów swobodnego wyboru zostały zaplanowane do realizacji w semestrach od trzeciego do szóstego, w wymiarze: 10 godzin wykładu i 20 godzin ćwiczeń.

W programie studiów stacjonarnych i niestacjonarnych drugiego stopnia zaplanowane są zajęcia z *języka obcego*, za które student otrzymuje 2 punkty ECTS. Ponadto zaplanowane zostały trzy zajęcia do wyboru realizowane w języku obcym (student dokonuje wyboru tych zajęć w ramach modułu przedmiotów swobodnego wyboru), za które uzyskuje się 3 punkty ECTS. Zajęcia z *języka obcego* realizowane są w semestrze drugim, w wymiarze 30 godzin, natomiast zajęcia do wyboru realizowane w języku obcym zaplanowane zostały do realizacji w semestrach od drugiego do czwartego, w wymiarze: 10 godzin wykładu i 20 godzin ćwiczeń.

Przyjęte na ocenianym kierunku rozwiązania w zakresie nauki *języka obcego* umożliwiają uzyskanie przez studentów kompetencji w zakresie opanowania języka obcego co najmniej na poziomie B2 na studiach pierwszego stopnia, a przez studentów studiów drugiego stopnia: na poziomie B2+ według Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego.

Oceniając treści programowe kierunku zarządzanie i dowodzenie, należy zwrócić uwagę, iż oceniany kierunek jest w całości przypisany do dziedziny nauk społecznych, co wymaga uwzględnienia w programie studiów treści programowych z zakresu nauk humanistycznych. W programie studiów pierwszego stopnia zostały zaplanowane zajęcia z tej dziedziny, tj. *historia Polski* (4 punkty ECTS) oraz *mowa nienawiści i przeciwdziałanie* (2 punkty ECTS), co zapewnia wymagany udział treści z zakresu nauk humanistycznych w programie studiów (minimum 5 punktów ECTS). W programie studiów drugiego stopnia zostały zaplanowane tylko jedno zajęcia z dziedziny nauk humanistycznych, tj. *etyka w zarządzaniu* (3 punkty ECTS). Tym samym uznać należy, że udział tego rodzaju treści w programie studiów drugiego stopnia nie jest wystarczający.

W Akademii Sztuki Wojennej zasady prowadzenia zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość nie są uregulowane żadnym konkretnym dokumentem uczelnianym. Jedynie w ramach Wytycznych Prorektora ds. dydaktycznych i jakości kształcenia Akademii Sztuki Wojennej w sprawie opracowania programów studiów wyższych i programów studiów podyplomowych w cyklu kształcenia rozpoczynającym się w roku akademickim 2025/2026 zwraca się uwagę, iż w prowadzeniu zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość stosuje się zasady określone

w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 września 2018 r. w sprawie studiów. Według obowiązującego planu zajęć na studiach pierwszego i drugiego stopnia (realizowanych w obu formach) na kierunku zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem metod i technik kształcenia prowadzonych jest łącznie 11 zajęć. Na studiach pierwszego stopnia prowadzone jest w ten sposób sześć zajęć, w tym dwa z modułu przedmiotów podstawowych (tj. *komunikacja społeczna* oraz *ochrona własności intelektualnej*), dwa z modułu przedmiotów zasadniczych (tj. *psychologia zarządzania* oraz *zarządzanie kryzysowe*) oraz dwa na specjalności *zarządzanie systemami informacyjnymi*. Zajęcia te realizowane są w ten sposób częściowo, są to tylko wybrane treści programowe realizowane najczęściej w formie wykładów (w bardzo sporadycznych przypadkach w formie ćwiczeń). Na studiach drugiego stopnia są to pojedyncze zajęcia z modułu przedmiotów zasadniczych (tj. *podstawy badań naukowych*) i po dwa przedmioty na specjalnościach *zarządzanie systemami informacyjnymi* i *dowodzenie*.

Na podstawie dokonanej kalkulacji należy przyjąć, iż na kierunku zarządzanie i dowodzenie ok. 2,3% wszystkich godzin zajęć na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia jest realizowanych z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość, a na studiach niestacjonarnych pierwszego stopnia ok. 1,8% (bez uwzględnienia zajęć na specjalności *zarządzanie systemami informacyjnymi*, dla której udział ten wynosi odpowiednio 3,3% oraz 4,8%). W przypadku na studiów stacjonarnych i niestacjonarnych drugiego stopnia udział ten jest minimalny i nie przekracza 0,5% (bez uwzględnienia zajęć na specjalnościach *zarządzanie systemami informacyjnymi* oraz *dowodzenie*, dla których udział ten nie przekracza 2%). Pozwala to uznać, iż na kierunku zarządzanie i dowodzenie spełniony jest wymóg w zakresie dopuszczalnego udziału zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość dla profilu ogólnoakademickiego.

W programach studiów pierwszego i drugiego stopnia dla kierunku zarządzanie i dowodzenie (w kartach zajęć), nie są opisane metody dydaktyczne wykorzystywane w ramach poszczególnych zajęć. Metody dydaktyczne wykorzystywane na ocenianym kierunku zostały przedstawione ogólnie (w ramach raportu samooceny) jako: podające (wykład informacyjny, wykład monograficzny), problemowe (wykład problemowy, dyskusja problemowa, konsultacje grupowe i indywidualne), eksponujące (obserwacja, podróże studyjne), praktyczne (zajęcia laboratoryjne, ćwiczenia, praktyki zawodowe) oraz aktywizujące (studium przypadków, zajęcia projektowe, e-learningowe, konwersatorium). Jako przyjęte metody dydaktyczne wskazano również: sporządzanie notatek, obserwację uczestniczącą, udział w dyskusji, przygotowanie materiałów multimedialnych, pracy pisemnej zaliczeniowej, oraz analizy studium przypadku, a także przygotowanie i opracowanie projektu. Wobec braku opisu powiązania tych metod z treściami programowymi (w ramach kart zajęć) należy uznać, iż charakterystyka metody dydaktycznych wykorzystywanych na poszczególnych zajęciach w sposób niewystarczający prezentuje sposób osiągania efektów uczenia się przez studentów kierunku.

Na zajęciach realizowanych na kierunku zarządzanie i dowodzenie wykorzystywane jest specjalistyczne oprogramowanie komputerowe. Na studiach pierwszego stopnia takie oprogramowanie wykorzystywane jest w ramach sześciu zajęć, tj. *technologie informacyjne*, *informatyka w zarządzaniu*, *informatyczne systemy zarządzania*, *społeczeństwo informacyjne*, *zarządzanie kryzysowe* oraz *ćwiczebna praktyka zarządzania i dowodzenia*. W większości są to zajęcia z modułu zasadniczego (kierunkowego), czyli realizowanego przez wszystkich studentów kierunku. W programie studiów drugiego stopnia takie oprogramowanie wykorzystywane jest w ramach siedmiu zajęć, tj. *informatyczne wspomaganie zarządzania*, *informatyczne systemy w zarządzaniu zasobami ludzkimi*,

kierowanie bezpieczeństwem państwa, ochrona danych osobowych i informacji niejawnych w organizacji, bezpieczeństwo informacyjne w organizacji, zarządzanie procesami oraz procesy personalne. W tym przypadku jedynie dwa zajęcia są realizowane w ramach modułu zasadniczego (kierunkowego), a pozostałe zajęcia realizowane są w ramach modułów specjalnościowych.

Integralną częścią procesu kształcenia na ocenianym kierunku są praktyki zawodowe. Praktyki na studiach niestacjonarnych pierwszego stopnia realizowane są na drugim roku, w czwartym semestrze (120 godzin). Studenci w ramach praktyk osiągają 4 pkt ECTS. Natomiast na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia student realizuje dwie praktyki, tj. ćwiczenia *praktyka z zarządzania i dowodzenia* (30 godzin zajęć, 1 pkt ECTS) oraz *praktyki zawodowe* (90 godzin – 4 pkt ECTS). Należy jednak zwrócić uwagę, że choć na studiach pierwszego stopnia taki sam program *praktyk zawodowych* (efekty uczenia się i treści programowe) jest przewidziany zarówno na studiach realizowanych w formie stacjonarnej, jak i niestacjonarnej, jednak liczba godzin praktyk i liczba punktów ECTS przypisana do tych zajęć jest w przypadku obu tych form studiów różna.

Na studiach drugiego stopnia *praktyki zawodowe* realizowane są na drugim roku, w trzecim semestrze (240 godzin). Przypisanych jest do nich 10 pkt ECTS. Wymiar tych praktyk zawodowych jest w przypadku studiów stacjonarnych i niestacjonarnych taki sam.

Praktyki zawodowe na studiach pierwszego drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie stanowią istotny element programu studiów i są zaprojektowane w sposób zapewniający spójność z koncepcją kształcenia, celami kierunku oraz profilem studiów. Ich głównym celem jest umożliwienie studentom nabycia oraz pogłębienia kompetencji praktycznych w zakresie funkcjonowania organizacji, procesów zarządczych oraz pracy zespołowej, a także rozwijanie kompetencji społecznych niezbędnych w przyszłej działalności zawodowej.

Zakładane efekty uczenia się realizowane w ramach *praktyk zawodowych* na studiach pierwszego i drugiego stopnia obejmują znajomość zagadnień z zakresu zarządzania i dowodzenia, umiejętność praktycznego wykorzystania zdobytej wiedzy i jej weryfikacji oraz gotowość do odpowiedzialnego i etycznego wykonywania zadań na stanowisku pracy. Pozostają one w bezpośrednim związku z efektami kierunkowymi i obejmują w szczególności: umiejętność zastosowania wiedzy z zakresu zarządzania, ekonomii i innych nauk społecznych w praktyce organizacyjnej, analizę i doskonalenie procesów zarządczych, komunikację w środowisku pracy, a także odpowiedzialne i etyczne wykonywanie zadań zawodowych. Należy jednak zwrócić uwagę, iż w przypadku efektów uczenia się przypisanych dla *praktyk zawodowych* na studiach drugiego stopnia nie wskazano odpowiedniego stopnia zaawansowania wiedzy, który powinien być „pogłębiony”. W efektach uczenia się przypisanych do *praktyk zawodowych* na studiach drugiego stopnia uwzględnia się dodatkowo umiejętność pracy w zespole. Efekty na obu poziomach studiów są również specyficzne dla nauk o zarządzaniu i jakości, a także odpowiadają wymaganiom stawianym absolwentom przez rynek pracy oraz otoczenie społeczno-gospodarcze. Zakres, czas trwania oraz forma *praktyk zawodowych* są adekwatne do poziomu studiów i profilu kształcenia. Treści programowe praktyk, dobór miejsc odbywania praktyk i umiejscowienie praktyk w planie studiów są prawidłowe. W Uczelnia na studiach pierwszego stopnia przypisała różną liczbę godzin oraz punktów ECTS do *praktyk zawodowych* realizowanych w formie studiów stacjonarnej i niestacjonarnej, mimo że efekty uczenia się i treści programowe przypisane do tych zajęć w przypadku obu tych form studiów są takie same, co wymaga ujednolicenia. Na studiach II stopnia wymiar praktyk i przyporządkowana im liczba punktów ECTS jest prawidłowa, natomiast wadliwie sformułowane zostały efekty uczenia się w zakresie wiedzy, tj. zabrakło wskazania oczekiwanego na poziomie 7 PRK pogłębionego stopnia jej zaawansowania. Prawidłowy dobór miejsc odbywania praktyk na studiach pierwszego i drugiego stopnia umożliwia studentom osiągnięcie efektów uczenia.

Praktyki na studiach pierwszego i drugiego stopnia umożliwiają studentom zapoznanie się z rzeczywistymi warunkami funkcjonowania organizacji, w szczególności przedsiębiorstw, instytucji publicznych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych oraz innych podmiotów, w których realizowane są procesy zarządcze. Program praktyk przewiduje wykonywanie zadań związanych m.in. z planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem, analizą danych, obsługą procesów administracyjnych, wsparciem działań kadrowych, marketingowych lub projektowych – w zależności od specyfiki miejsca praktyk.

Praktyki realizowane są w oparciu o wewnętrzne (uczelniane) akty prawne wydawane na podstawie upoważnień przewidzianych w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce do których należą: Zarządzenie nr 43 Rektora-Komendanta Akademii Sztuki Wojennej z dnia 16.08.2023 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu praktyk zawodowych w Akademii Sztuki Wojennej; Zarządzenie nr 47 Rektora Akademii Sztuki Wojennej z dnia 16.11.2024 r. zmieniające Zarządzenie nr 43 Rektora-Komendanta Akademii Sztuki Wojennej z dnia 16.08.2023 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu praktyk zawodowych w Akademii Sztuki Wojennej; Regulamin praktyk w Akademii Sztuki Wojennej – zał. do Zarządzenia nr 43 Rektora -Komendanta ASzWoj z dnia 16.08.2023 r.; Zarządzenie nr 7 Dziekana Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej z dnia 31.03.2025 r. w sprawie wprowadzenia szczegółowego zakresu obowiązków opiekuna praktyk zawodowych w Wydziale Zarządzania i Dowodzenia; Program studiów I stopnia dla kierunku Zarządzanie i Dowodzenie (stacjonarne i niestacjonarne) – praktyki zawodowe, s.25; Program praktyk studiów II stopnia dla kierunku Zarządzanie i Dowodzenie – praktyki zawodowe, s. 30; sylabusy dotyczące praktyk. Akty te zawierają m.in.: kryteria, które muszą spełniać placówki, w których studenci odbywają praktyki zawodowe, reguły dotyczące zatwierdzenia miejsca odbywania praktyk samodzielnie wybranego przez studenta, warunki kwalifikowania na praktyki, procedurę potwierdzania efektów uczenia się uzyskanych w miejscu pracy, reguły przeprowadzenia hospitacji praktyk, a także zadania opiekunów praktyk.

Uczelniany opiekun praktyk zawodowych weryfikuje osiągnięcie zakładanych efektów uczenia się na podstawie dokumentacji z odbytej praktyki. Współpracuje on z zakładowym opiekunem praktyk. Ponadto jest odpowiedzialny za zapewnienie studentom właściwej jakości praktyk, tj. odbywana ich w podmiotach umożliwiających realizację przewidzianych w programie studiów efektów uczenia się i zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych właściwych dla danego kierunku (vide: Zarządzenie nr 7 Dziekana Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej z dnia 31.03.2025 r. w sprawie wprowadzenia szczegółowego zakresu obowiązków opiekuna praktyk zawodowych w Wydziale Zarządzania i Dowodzenia; Sprawozdanie z realizacji praktyk studenckich dla kierunku Zarządzanie i Dowodzenie I i II stopnia).

Student może odbyć praktykę w zakładzie pracy na podstawie porozumienia, w ramach Szkoły Legii Akademickiej, a także w jednostkach organizacyjnych Akademii (vide: VI Formy praktyk, § 12 Regulaminu praktyk w Akademii Sztuki Wojennej). Istnieje również możliwość zaliczenia na poczet praktyki zawodowej czynności wykonywanych w ramach pracy zawodowej, prowadzenia działalności gospodarczej, stażu, wolontariatu (np. student zatrudniony w zakładzie pracy zobligowany jest do przedłożenia opiekunowi praktyk stosownej dokumentacji wskazującej na posiadany staż pracy oraz wykonywanie w miejscu pracy obowiązków i zadań zgodnych z realizowanymi na praktyce zawodowej efektami uczenia się). Przyjęte na ocenianym kierunku warunki i zasady dotyczące zaliczania praktyk w ramach zatrudnienia, stażu lub wolontariatu są prawidłowe, ponieważ umożliwiają uzyskanie efektów uczenia się określonych w programie studiów dla *praktyk zawodowych*.

Koordynator praktyk z ramienia Uczelni oraz opiekunowie praktyk z ramienia pracodawców posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie praktyczne, które pozwalają na prawidłową organizację praktyk oraz weryfikację stopnia uzyskania przez studentów efektów uczenia się. Posiadają oni również wiedzę dotyczącą znajomości aktów prawnych, programów praktyk, regulaminów, sylabusów, a także umiejętności z zakresu komunikacji, organizacji i sprawowania nadzoru nad praktykami. Organizacja praktyk na ocenianym kierunku przebiega w sposób prawidłowy.

Dobór podmiotów, w których studenci ocenianego kierunku odbywają praktyki, jest prawidłowy i zapewnia uzyskanie przez nich zakładanych efektów uczenia się. Studenci mają możliwość realizacji praktyk w różnorodnych instytucjach, m.in. w instytucjach administracji rządowej i samorządowej, podmiotach prywatnych (np. Wojskowym Centralnym Biurze Konstrukcyjno-Technologicznym S.A.;

jednostkach wojskowych, jednostkach samorządu terytorialnego, RIM Sp. k., Inwenta sp. z o.o., agencjach marketingowych). Zakres działalności tych instytucji został zweryfikowany pod kątem możliwości uzyskania przez studentów zakładanych efektów uczenia się. Studenci mają także możliwość zorganizowania praktyk w miejscu przez siebie wybranym pod warunkiem uzyskania uprzedniej zgody pracodawcy i opiekuna praktyk studenckich (vide: § 8 Regulaminu praktyk ASzWoj). Studenci mają zapewnioną wystarczającą liczbę miejsc odbywania praktyk. Infrastruktura w miejscach odbywania praktyk studenckich umożliwia osiągnięcie przez studentów zakładanych efektów uczenia się, w szczególności tych, które są związane z nabywaniem kompetencji badawczych.

Uczelnia stosuje ustandaryzowane wzory dokumentów dotyczących realizacji praktyk (vide: porozumienie w sprawie praktyki – zał. nr 1 do Regulaminu praktyk zawodowych w ASzWoj; skierowanie do odbycia praktyki – zał. nr 2; potwierdzenie odbycia praktyki – zał. nr 3; sprawozdanie z odbytej praktyki – zał. nr 4; program praktyk – zał. nr 5; ankiety dotyczące oceny miejsca odbywania praktyk; notatki dotyczące hospitacji praktyk; sprawozdania z realizacji praktyk na studiach pierwszego i drugiego stopnia). Dokumentacja z odbytej praktyki zawodowej umożliwia przeprowadzenie oceny pracy praktykanta. Studenci mają możliwość wskazania swoich uwag dotyczących przebiegu praktyki w ankietach i bezpośrednio podczas rozmowy z opiekunem praktyk. Z informacji uzyskanych od pracowników Uczelni wynika, że wnioski płynące z raportów z przebiegu praktyk zawodowych i z ewentualnych uwag zakładowego opiekuna praktyk, a także uwagi praktykantów w formie ustnej, jak i te zawarte w ankietach, wykorzystywane są do doskonalenia programu studiów i trybu organizacji praktyk.

Prowadzone są hospitacje praktyk, co pozytywnie wpływa na motywację studentów do rzeczywistego wywiązywania się z obowiązków związanych z praktykami (vide: Sprawozdanie z realizacji praktyki zawodowej studentów kierunku Zarządzanie i dowodzenie I stopnia sem. 4 (ZID1-23) oraz Zarządzanie i dowodzenie I stopnia sem. (NZID1-23); Sprawozdanie z realizacji praktyki zawodowej studentów kierunku Zarządzanie i dowodzenie II stopnia (ZID2-23); notatki z hospitacji praktyk; Sprawozdanie z hospitacji praktyki zawodowej studentów Zarządzania i dowodzenia I stopnia sem. 4 (ZID1-23) oraz Zarządzania i dowodzenia II stopnia sem. 4 nr NZID1-23).

Karta zajęć dla *praktyk zawodowych* została ustalona przy współpracy z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego. Sylabusy dotyczące praktyk, osoby sprawujące nadzór nad praktykami z ramienia Uczelni, realizacja praktyk oraz efekty uczenia się osiągnięte na praktykach podlegają systematycznej ocenie w ramach procesu doskonalenia programu studiów z udziałem przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego. Systematycznej weryfikacji podlega również lista podmiotów współpracujących z Uczelnią w zakresie praktyk zawodowych w ramach ocenianego kierunku.

Podsumowując: organizacja praktyk zawodowych na studiach pierwszego i drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie następuje w oparciu o formalnie przyjęte i opublikowane zasady. Zapewnione są miejsca odbywania praktyk. Praktyki te zapewniają możliwość osiągnięcia zakładanych efektów uczenia się.

Są one także właściwie nadzorowane, a liczba miejsc odbywania praktyk oraz ich specyfika są prawidłowe. Sposób dokumentowania przebiegu praktyk i realizowanych w ich trakcie zadań

umożliwia skuteczne sprawdzenie i ocenę stopnia osiągnięcia efektów uczenia się przez studentów. Kompetencje i doświadczenie oraz kwalifikacje opiekuna praktyk umożliwiają ich prawidłową realizację. Sylabus dla praktyk, osoby sprawujące nadzór nad praktykami z ramienia Uczelni, realizacja praktyk oraz efekty uczenia się osiągane na praktykach podlegają systematycznej ocenie w ramach procesu doskonalenia programu studiów z udziałem przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego oraz studentów.

Na kierunku zarządzanie i dowodzenie organizacja studiów regulowana jest Regulaminem studiów ASzWoj oraz Zarządzeniem Nr 20 Rektora Akademii Sztuki Wojennej z dnia 15.04.2025 r. w sprawie organizacji roku akademickiego 2025/2026). Szczegółowa organizacja studiów jest określana przede wszystkim na podstawie zarządzeń Rektora, które umożliwiają ustalenie czasu trwania poszczególnych semestrów (zimowego i letniego), terminy sesji egzaminacyjnej, terminarz poszczególnych zjazdów dla studiów niestacjonarnych oraz terminy wolne od zajęć dydaktycznych. Harmonogram dotyczy zarówno studentów studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych. Regulamin studiów w sposób bardzo ogólny określa podstawowe zasady organizacji studiów, które odnoszą się przede wszystkim do terminów prowadzenia zajęć oraz organizacji roku akademickiego.

Zgodnie z powyższymi regulacjami zajęcia na studiach stacjonarnych prowadzone są od poniedziałku do piątku (od 8.00 do 19.45), a na studiach niestacjonarnych odbywają się w piątki (*seminaria dyplomowe* w formie zdalnej – od godz. 16.45-18.15; 18.15-19.45) oraz w soboty i niedziele (w godz. od 8.00 do 20.45) według harmonogramu zjazdów ustalanego ww. Zarządzeniem Rektora. Podczas zajęć na studiach niestacjonarnych zaplanowana jest przerwa obiadowa (14.45-15.45).

Zgodnie z przyjętymi na Uczelni rozwiązaniami liczebność grup ćwiczeniowych na ocenianym kierunku nie przekracza 35 osób. Na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia, w przypadku zajęć, które odbywają się w pracowniach komputerowych, liczebność grup ćwiczeniowych dostosowywana jest do liczby stanowisk w pracowni. W odniesieniu do wykładów liczba studentów wynosi na studiach stacjonarnych pierwszego stopnia od 26 do 32 osób, a na studiach niestacjonarnych: od 12 do 36 osób. Na studiach drugiego stopnia liczebność grup wykładowych wynosi: na studiach stacjonarnych – od 14 do 21 studentów, a na studiach niestacjonarnych – od 31 do 32 studentów.

Oceniając całościowo organizację procesu nauczania i uczenia się na studiach pierwszego i drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie z uwzględnieniem formy studiów należy stwierdzić, iż zapewnia ona efektywne wykorzystanie czasu przeznaczonego na nauczanie i uczenie się oraz weryfikację i ocenę efektów uczenia się. Rozplanowanie zajęć w ramach semestrów i dni jest prawidłowe, umożliwia ono również efektywne wykorzystanie czasu przeznaczonego na udział w zajęciach i samodzielne uczenie się. Przewidziany jest odpowiedni czas na sprawdzanie i ocenę efektów uczenia się, który umożliwia weryfikację efektów uczenia się przyjętych dla poszczególnych zajęć.

Zalecenia dotyczące kryterium 2 wymienione w uchwale Prezydium PKA w sprawie oceny programowej na kierunku studiów, która poprzedziła bieżącą ocenę (*jeśli dotyczy*)

Nie dotyczy.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 2 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione częściowo.

Uzasadnienie

Programy studiów pierwszego i drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie uwzględniają treści programowe zgodne z efektami uczenia się oraz z aktualnym stanem wiedzy i metodyki badań w dyscyplinie, do której ten kierunek został przyporządkowany. Ponadto treści programowe uwzględniają wyniki działalności naukowej Uczelni w tej dyscyplinie. Program ocenianego kierunku uwzględnia również wymagane obciążenia ogólne studentów pracą, a także odpowiednią liczbę punktów ECTS oraz udział zajęć związanych z prowadzoną w Uczelni działalnością naukową w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W programach tych przewidziane zostały również zajęcia umożliwiające uzyskanie kompetencji w zakresie komunikacji w języku obcym. Przy organizacji procesu kształcenia uwzględniono możliwość dopasowania procesu kształcenia do indywidualnych potrzeb studentów, w tym potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Organizacja procesu nauczania i uczenia się umożliwia efektywne wykorzystanie czasu przeznaczonego na udział w zajęciach, samodzielne uczenie się oraz sprawdzanie i ocenę efektów uczenia się. Stwierdzono jednak następujące nieprawidłowości:

1. Brak określenia w kartach zajęć, jakie efekty uczenia się i treści programowe realizowane są na konsultacjach przewidzianych w ramach poszczególnych zajęć. Brak tych elementów uniemożliwia oszacowanie obciążenia studentów pracą w ramach konsultacji. Liczba godzin przypisana tym konsultacjom jest bardzo zróżnicowana i nie ma uzasadnienia w realizowanych na nich efektach uczenia się i treściach programowych.
2. Brak w kartach zajęć kalkulacji obciążenia studentów pracą w ramach pracy własnej (bez kontaktu z nauczycielem akademickim). Obciążenie to ujęte jest łącznie jako "samokształcenie" lub "samokształcenie kierowane", ale nie ma informacji szczegółowych, jakie rodzaje pracy własnej studenta obejmuje to "samokształcenie". Z tego powodu nie można potwierdzić, że praca własna studenta została prawidłowo zaprojektowana z punktu widzenia możliwości osiągnięcia założonych efektów uczenia się oraz przypisania tej pracy określonej liczby punktów ECTS.
3. Brak w kartach zajęć charakterystyk metod dydaktycznych planowanych do wykorzystania na poszczególnych zajęciach. Nie można więc potwierdzić, że metody kształcenia są zorientowane na studentów, motywują ich do aktywnego udziału w procesie nauczania i uczenia się oraz umożliwiają studentom osiągnięcie efektów uczenia się, w tym w szczególności umożliwiają przygotowanie do prowadzenia działalności naukowej lub udział w tej działalności.
4. Niewystarczająca liczba punktów ECTS uzyskiwanych przez studentów studiów drugiego stopnia na zajęciach z dziedziny nauk humanistycznych. Obecnie liczba ta wynosi 3 punkty ECTS, a ustawowa określają tę liczbę jako minimum 5 punktów ECTS).
5. Liczba godzin oraz punktów ECTS przypisana do *praktyk zawodowych* przewidzianych do realizacji u pracodawcy na studiach pierwszego stopnia realizowanych w formie stacjonarnej i niestacjonarnej jest różna, mimo że efekty uczenia się i treści programowe przypisane do tych zajęć w przypadku obu tych form studiów są takie same.
6. Brak oznaczenia odpowiedniego stopnia zaawansowania wiedzy w treści efektów uczenia się przypisanych do *praktyk zawodowych* na studiach drugiego stopnia.

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

Brak.

Rekomendacje

1. Rekomenduje zwiększenie liczby godzin *praktyk zawodowych* na studiach pierwszego stopnia ze względu na zakres przypisanych do tych zajęć efektów uczenia się i przewidywany program praktyk.
2. Rekomenduje się zmodyfikowanie dokumentacji praktyk w taki sposób, aby zawierała odniesienia do efektów uczenia się, które student powinien uzyskać w ramach tych zajęć (tj. przewidzianych w programie praktyk). Tym samym instytucja przyjmująca na praktyki będzie miała możliwość zweryfikowania czy jest w stanie zapewnić studentowi uzyskanie zakładanych efektów uczenia się.
3. Rekomenduje się zmianę przyporządkowania *ćwiczebnej praktyki zarządzania i dowodzenia*. Zajęcia te traktowane są jako praktyka zawodowa, a tymczasem są to ćwiczenia (gra symulacyjne) realizowane w siedzibie Uczelni, odbywane równolegle na dwóch wydziałach tej Uczelni.

Zalecenia

1. Zaleca się określenie w kartach zajęć, jakie efekty uczenia się i treści programowe realizowane są na konsultacjach w ramach poszczególnych zajęć oraz oszacowanie właściwego poziomu obciążenia studentów pracą dla tak zdefiniowanych konsultacji.
2. Zaleca się uzupełnienie kart zajęć o szczegółową kalkulację obciążenia studentów pracą własną, dzięki czemu możliwa będzie ocena adekwatności wymiaru tej pracy (przypisanie właściwej liczby punktów ECTS).
3. Zaleca się zaplanowanie w kartach zajęć (sylabusach) metod dydaktycznych umożliwiających studentom osiągnięcie efektów uczenia się, w tym w szczególności przygotowanie do prowadzenia działalności naukowej lub udział w tej działalności.
4. Zaleca się uzupełnienie na studiach drugiego stopnia katalogu zajęć z zakresu nauk humanistycznych, tak aby łączna liczba punktów ECTS uzyskiwana w ramach tych zajęć wynosiła nie mniej niż 5 ECTS.
5. Zaleca się przypisanie do *praktyki zawodowej* na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych pierwszego stopnia tej samej liczby godzin zajęć i punktów ECTS uzyskiwanych w trakcie zajęć realizowanych u pracodawcy.
6. Zaleca się wskazanie w treści efektów uczenia się przypisanych do *praktyk zawodowych* na studiach drugiego stopnia właściwego (pogłębionego) stopnia zaawansowania wiedzy zgodnie z wymaganiami PRK.

Kryterium 3. Przyjęcie na studia, weryfikacja osiągnięcia przez studentów efektów uczenia się, zaliczanie poszczególnych semestrów i lat oraz dyplomowanie

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 3

W świetle analizowanej dokumentacji warunki rekrutacji na kierunek zarządzanie i dowodzenie są regulowane na poziomie ogólnouczelnianym (np. Uchwała Senatu ASzWoj nr 16/2024 z dnia 22 maja 2024 r., Zarządzenie Nr 16 Rektora ASzWoj z dnia 04.04.2025 r. w sprawie szczegółowych unormowań dotyczących organizacji i przebiegu rekrutacji na pierwszy rok studiów, rozpoczynających się w roku akademickim 2025/2026; Zarządzenie Nr 17 Rektora ASzWoj z dnia 04.04.2025 r. w sprawie limitów przyjęć na poszczególne kierunki studiów). W ramach tych regulacji określa się warunki, tryb, termin rozpoczęcia i zakończenia oraz sposób przeprowadzenia rekrutacji na pierwszy rok studiów pierwszego stopnia oraz drugiego stopnia. Wszystkie informacje dotyczące procesu rekrutacji, między innymi wymagania stawiane kandydatom, warunki rekrutacji, czy kryteria kwalifikacji kandydatów na studia publikowane są na stronie internetowej Uczelni. Rekrutację na studia prowadzi się wyłącznie w systemie elektronicznym, który umożliwia: rejestrację kandydatów, składanie deklaracji, przysyłanie elektronicznych kopii dokumentów, a także prowadzenie bieżącej korespondencji z kandydatami w sprawach związanych z rekrutacją. Koordynacją i nadzorem nad organizacją procesu rekrutacji zajmuje się pełnomocnik Rektora ds. rekrutacji. W procesie rekrutacji Uczelnia określa limity przyjęć na studia stacjonarne i niestacjonarne.

Na kierunku zarządzanie i dowodzenie (studia pierwszego stopnia) głównym kryterium przyjęcia na studia są wyniki z egzaminu maturalnego. Podstawę kwalifikacji stanowi łączna punktacja uzyskana za trzy przedmioty maturalne, tj. język obcy (nowożytny) oraz dwa przedmioty do wyboru (informatyka, geografia, matematyka, wiedza o społeczeństwie). Na pierwszy rok przyjmowani są ci kandydaci, którzy uzyskali najwyższą sumę punktów z powyższych przedmiotów.

Warunkiem przyjęcia na studia drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie jest posiadanie dyplomu ukończenia studiów wyższych. Przy rekrutacji jako kryterium kwalifikacji Uczelnia przyjęła wskaźnik WK (wynik kwalifikacji), który jest sumą oceny uzyskanej na dyplomie oraz średniej oceny uzyskanych w toku studiów wyższych. Należy jednak zwrócić uwagę, iż kryteria te nie uwzględniają, jakie treści programowe były realizowane przez kandydata na studiach pierwszego stopnia (uwzględnia się tylko oceny ze studiów pierwszego stopnia). Na studiach drugiego stopnia realizowana jest problematyka właściwa dla dyscypliny, do której kierunek studiów został przyporządkowany, ale w stopniu pogłębionym. Z tego powodu istotny jest dobór kandydatów posiadających wstępną wiedzę i umiejętności na poziomie niezbędnym do osiągnięcia efektów uczenia się właściwych dla studiów drugiego stopnia. Uwzględnienie profilu kierunku stanowiącego przedmiot studiów pierwszego stopnia kandydatów na studia drugiego stopnia pozwoli na właściwy ich dobór lub na zidentyfikowanie różnic programowych, jakie kandydaci ci powinni uzupełnić. W tym zakresie należy uznać, iż przyjęte kryteria kwalifikacji na studia drugiego stopnia nie są wystarczająco selektywne.

W świetle przedstawionej wyżej dokumentacji należy uznać, iż warunki rekrutacji na studia pierwszego i drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie są przejrzyste oraz umożliwiają dobór kandydatów na studia. Całą procedurę należy uznać za bezstronną i zapewniającą kandydatom równe szanse w podjęciu studiów na ocenianym kierunku.

Warunki i procedurę potwierdzania efektów uczenia się uzyskanych poza systemem studiów reguluje Regulamin potwierdzania efektów uczenia się w Akademii Sztuki Wojennej (Uchwała Nr 62/2019 Senatu ASzWoj z dnia 10 października 2019 r. w sprawie uchwalenia Regulaminu potwierdzania efektów uczenia się w Akademii Sztuki Wojennej). Regulacja ta określa warunki potwierdzania efektów uczenia się, dokumentację, jaka jest niezbędna do wniosku o potwierdzenie efektów uczenia się, terminy oraz procedury składania i potwierdzania efektów uczenia się uzyskanych poza systemem studiów. Potwierdzania efektów uczenia się dokonuje w Akademii komisja ds. potwierdzania efektów uczenia się. Analiza przyjętych rozwiązań pozwala uznać, iż przygotowane procedury potwierdzania efektów uczenia się zdobytych poza systemem studiów są poprawne. Na kierunku zarządzanie i dowodzenie nie były one do tej pory stosowane.

W Akademii Sztuki Wojennej wypracowane zostały ogólne zasady, warunki i tryb uznawania efektów uczenia się zdobytych w innej uczelni (w tym w uczelniach zagranicznych). Zgodnie z zapisami Regulaminu studiów ASzWoj punkty ECTS i oceny uzyskane w dotychczasowym przebiegu studiów mogą zostać uznane w całości w miejsce punktów i ocen przewidzianych w programie studiów kierunku, na który student się przenosi, pod warunkiem zbieżności efektów uczenia się dla programów studiów w obu uczelniach. W przypadku różnicy w efektach uczenia się możliwe jest uznanie części dotychczas zrealizowanego programu studiów i wskazanie różnic programowych koniecznych do uzupełnienia wraz z terminami ich zaliczenia. Decyzję o sprawie uznania punktów ECTS i ocen uzyskanych w innej uczelni podejmuje kierownik badawczo-dydaktycznej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za prowadzenie kierunku. Analiza dokumentacji związanej z uznawaniem efektów uczenia się zdobytych w innych uczelniach, zarówno krajowych, jak i w ramach programu ERASMUS+, wykazała poprawność funkcjonujących na ocenianym kierunku praktyk w zakresie uznawania tych efektów uczenia się.

Zgodnie z Regulaminem studiów ASzWoj oraz innymi regulacjami obowiązującymi na całej Uczelni (np. Wytycznymi Prorektora ds. dydaktycznych i jakości kształcenia do przygotowania prac dyplomowych w ASzWoj od roku akademickiego 2024/2025) student studiów pierwszego i drugiego stopnia zobowiązany jest do przygotowania pracy dyplomowej (odpowiednio licencjackiej lub magisterskiej), która stanowi podstawę procesu dyplomowania na kierunku. Obowiązujące regulacje dotyczące prac dyplomowych określają, czym jest praca licencjacka i magisterska oraz jaką mogą one przyjąć formę, a także procedurę wyboru opiekuna pracy dyplomowej i procedurę dyplomowania, warunki przystąpienia do egzaminu dyplomowego, wytyczne dotyczące redakcji prac dyplomowych oraz wzory dokumentacji związanej z procesem dyplomowania.

Praca dyplomowa licencjacka powinna mieć charakter zawodowy i dowodzić, że autor potrafi w sposób uporządkowany rozwiązywać problemy w specjalistycznej dziedzinie pracy, używając niezbędnej do tego wiedzy. Praca licencjacka na studiach o profilu ogólnoakademickim ma świadczyć o opanowaniu przez studenta wiedzy i umiejętności niezbędnych do samodzielnego rozwiązywania problemów badawczych lub praktycznych z zakresu danego kierunku studiów z uwzględnieniem wybranej specjalności. Praca magisterska ma mieć charakter analityczny lub empiryczny (praktyczny) oraz pozwolić udowodnić, iż jej autor potrafi w sposób uporządkowany rozwiązywać problemy w danej dziedzinie wiedzy i potrafi to opisać oraz udokumentować w formie opracowania nadającego się do szerszego wykorzystania. Pracę dyplomową student wykonuje pod kierunkiem opiekuna pracy dyplomowej, którym może być nauczyciel akademicki z tytułem naukowym lub stopniem naukowym. W uzasadnionych przypadkach opiekunem prac dyplomowych może być specjalista niezatrudniony w Akademii, spełniający warunek związany z posiadaniem tytułu naukowego lub stopnia naukowego.

Przygotowana praca dyplomowa podlega sprawdzeniu w Jednolitym Systemie Antyplagiatowym w celu weryfikacji oryginalności i samodzielności przygotowania pracy, a następnie podlega recenzji (opiekuna pracy i recenzenta) według ujednoliconego formularza. Recenzentem pracy dyplomowej może być nauczyciel akademicki ze stopniem naukowym co najmniej doktora, który jest wyznaczany przez kierownika badawczo-dydaktycznej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za prowadzenie kierunku (w przypadku kierunku zarządzanie i dowodzenie: dyrektora Instytutu Zarządzania). Analiza formularza recenzji pozwala zauważyć, iż ocena pracy dyplomowej ma jednak charakter ilościowy. Recenzent dokonuje oceny pracy poprzez wskazanie ocen w zakresie 12 wystandaryzowanych kryteriów oceny i tylko w jednym polu (tj. Inne uwagi/wnioski) ma możliwość opisowej oceny pracy dyplomowej.

Egzamin dyplomowy odbywa się w formie ustnej, przed komisją powołaną przez kierownika badawczo-dydaktycznej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za prowadzenie kierunku (w przypadku ocenianego kierunku: dyrektora Instytutu Zarządzania). W skład komisji wchodzi: przewodniczący, który jest wyznaczony przez dyrektora Instytutu, oraz opiekun pracy dyplomowej i recenzent pracy. Egzamin dyplomowy polega na odpowiedzi na trzy pytania dotyczące zagadnień związanych odpowiednio z kierunkiem studiów oraz problematyką poruszoną w pracy dyplomowej. Wykaz pytań na egzamin dyplomowy znajduje się na indywidualnych kontach studentów, w elektronicznym systemie obsługi studentów „Wirtualna Uczelnia”, w zakładce „Ogłoszenia”. Dla kierunku zarządzanie i dowodzenie opracowane została lista pytań egzaminacyjnych, która obejmuje 54 pytania egzaminacyjne dla studiów pierwszego stopnia oraz 61 pytań egzaminacyjnych dla studiów drugiego stopnia. Analiza tych pytań pozwala stwierdzić, iż są one związane z treściami programowymi kierunku zarządzanie i dowodzenie.

W opinii zespołu oceniającego ogólne warunki i procedury dyplomowania obowiązujące na ocenianym kierunku są trafne, specyficzne i zapewniają potwierdzenie osiągnięcia przez studentów efektów uczenia się na zakończenie studiów.

Na podstawie analizy tytułów prac dyplomowych przygotowanych przez studentów kierunku zarządzanie i dowodzenie obronionych w latach 2023-2025 zespół oceniający stwierdził, iż zdecydowana większość z nich mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Tematy tych prac najczęściej odnoszą się do problematyki związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzania ogólnego i zarządzania w administracji publicznej. Należy jednak zwrócić uwagę, iż tematyka pewnej części tych prac związana była z problematyką właściwą dla dyscypliny nauki o bezpieczeństwie (ok. 17% ogółu prac dyplomowych).

Analiza sylabusów (kart zajęć) pozwala zauważyć, iż studenci nie uzyskują jednoznacznych informacji o metodach weryfikacji efektów uczenia się w ramach poszczególnych zajęć. W kartach zajęć opisuje się m.in. „sposób oceny” oraz „formy oceny” (te ostatnie w sposób bardzo ogólnikowy opisują wymogi konieczne do uzyskania oceny w ramach efektów uczenia się przypisanych do danych zajęć). Opis „sposobu oceny” z reguły obejmuje bardzo ogólnikową charakterystykę metody weryfikacji efektów uczenia się (np. kolokwium, „wykonywanie czynności podczas ćwiczeń”, „odpowiedzi na pytania podczas zaliczenia”, „praca indywidualna w projekcie zespołowym” itp.). Dodatkowo w opisie „sposobu oceny” w części kart zajęć określono, w jakich proporcjach poszczególne oceny częściowe będą brane pod uwagę przy ocenie ostatecznej. Również podane w sylabusie w części pt. „FORMY OCENY – SZCZEGÓŁY” opisy są mało przydatne z punktu widzenia informacji nt. warunków oceny. Analiza przedstawionych tam zapisów wskazuje w wielu wypadkach na brak poprawności określonych

kryteriów przypisanych do poszczególnych ocen. Przykładowo założone dla zajęć efekty w zakresie umiejętności według zapisów sylabusu oceniane mają być jedynie na podstawie „wymaganej wiedzy z egzaminu pisemnego”. W charakterystykach tej części kart zajęć brakuje więc szczegółowych i jednoznacznych informacji, z wykorzystaniem jakiej metody zostanie dokonana weryfikacja efektów uczenia się w kategoriach wiedza, umiejętności oraz kompetencje społeczne.

Po przeanalizowaniu wybranych zestawów dokumentacji z odbytej praktyki stwierdzić należy natomiast, iż dokumentacja osiągnięcia efektów uczenia się przewidzianych dla praktyk zawodowych prowadzona jest zgodnie z przyjętymi założeniami. Zaliczenie praktyk dokonywane jest przez opiekuna praktyk.

W opinii zespołu oceniającego przyjęte na kierunku zarządzanie i dowodzenie metody weryfikacji efektów uczenia się są określone zbyt ogólnikowo. Nie jest skonkretyzowane, w jaki sposób weryfikowane będą efekty uczenia się. Z tego powodu należy uznać, iż wskazane metody weryfikacji w sposób niewystarczający charakteryzują sposób weryfikacji efektów uczenia się przypisany do poszczególnych zajęć.

W Regulaminie studiów ASzWoj określone zostały zasady przekazywania studentom informacji zwrotnej dotyczącej stopnia osiągnięcia efektów uczenia się na każdym etapie studiów oraz na ich zakończenie.

W regulacjach uczelnianych określone zostały zasady postępowania w sytuacjach konfliktowych związanych z weryfikacją i oceną efektów uczenia się. Sposób postępowanie w takich sytuacjach jest określony w Regulaminie studiów ASzWoj. Ustalono także, że na kierunku zarządzanie i dowodzenie nie miał miejsca egzamin komisyjny.

Funkcjonujący na ocenianym kierunku sposób dokumentowania efektów uczenia się jest regulowany przepisami ogólnouczelnianymi (tj. Regulaminem studiów). Zgodnie z tymi regulacjami nauczyciel akademicki prowadzący zajęcia zobowiązany jest do podania studentom szczegółowych informacji ich dotyczących zawartych w karcie zajęć. Zaliczenie zajęć wprowadzane jest przez prowadzących do elektronicznego systemu obsługi studentów (Wirtualnej Uczelni). Wydrukowane protokoły z wynikami zaliczeń i egzaminów po zakończeniu sesji egzaminacyjnej przekazywane są do dziekanatu. Studenci mają zapewnioną możliwość wglądu do ocenionych prac pisemnych. Materiały dokumentujące formę i treść zaliczenia oraz protokoły zaliczeń są archiwizowane i poddawane kontroli w celu monitorowania poprawności procesu oceniania.

Osiągane przez studentów kierunku zarządzanie i dowodzenie efekty uczenia się są w większości przypadków uwidocznione w postaci prac etapowych i egzaminacyjnych, ich wyników, a także projektów, prac dyplomowych oraz dzienników praktyk. W ramach dokonanego przeglądu prac etapowych i prac dyplomowych zespół oceniający miał możliwość zapoznać się z takimi efektami dla 12 wybranych zajęć oraz 12 prac dyplomowych (w tym sześć prac licencjackich i sześć prac magisterskich). Efekty te były w większości przypadków odzwierciedlane w postaci wyników testów, prac projektowych oraz zadań praktycznych, jak również recenzji prac dyplomowych i protokołów z egzaminów dyplomowych. Należy jednak zwrócić uwagę, iż w wielu przypadkach brakowało efektów materialnych związanych z weryfikacją efektów uczenia się związanych z realizacją egzaminów ustnych, testów lub prac projektowych (dotyczyło to zajęć *podstawy ekonomii, podstawy dowodzenia, marketing, ekonomia menedżerska*).

Analiza prac etapowych pozwala zauważyć, iż są one w większości przypadków poprawne. Należy jednak zwrócić uwagę, iż w wielu przypadkach nie pozwalają one na weryfikację wszystkich efektów

uczenia się przypisanych danym zajęciom. W sylabusach do zajęć formułowane są efekty uczenia się we wszystkich kategoriach (tj. z zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych), tymczasem w części analizowanych prac etapowych zastosowane metody weryfikacji odnosiły się jedynie do wiedzy (np. realizacja kolokwium czy też prezentacji teoretycznych). Dodatkowo na niektórych zajęciach sprawdzenie wiedzy jest dokonywane w oparciu o relatywnie niewielką liczbę pytań. Zespół oceniający zwraca także uwagę, iż obecność (frekwencja) na zajęciach nie stanowi właściwej metody weryfikacji efektów uczenia się.

Analiza wybranych prac dyplomowych pozwala zauważyć, iż z reguły mają one charakter badawczy, ale poziom ich realizacji jest bardzo zróżnicowany. Najczęściej pojawiającymi się niedostatkami tych prac były: sformułowanie problemu polegające na wskazaniu celów badawczych lub hipotez badawczych w sposób niepoprawny lub dubeltowy. W wielu przypadkach daje się także zauważyć przewagę treści teoretycznych nad treściami empirycznymi. Ponadto w niektórych pracach brakuje osadzenia problematyki badań w kontekście praktyki biznesowej (w ramach części empirycznej praca zawiera jedynie prezentację wyników badań własnych). Ponadto prace te oparte są na relatywnie niewielkiej liczbie publikacji. Stwierdzono również, iż oceny z prac dyplomowych często są zawyżone. Zasadne zatem jest zmodyfikowanie arkusza recenzji, które rozwinęłoby aspekt jakościowy oceny pracy dyplomowej, co wymagałoby uzasadnienia ostatecznej oceny pracy.

W opinii zespołu oceniającego rodzaj, forma, tematyka i metodyka prac egzaminacyjnych, etapowych, projektów, a także prac dyplomowych oraz stawianych im wymagań na kierunku zarządzanie i dowodzenie nie zawsze są dostosowane do poziomu i profilu, efektów uczenia się oraz zastosowań wiedzy z zakresu dyscypliny, do której oceniany kierunek jest przyporządkowany.

Aktywność naukowa studentów kierunku zarządzanie i dowodzenie jest udokumentowana i obejmuje publikacje naukowe oraz działalność w kołach naukowych. Na przestrzeni lat 2023-2025 studenci kierunku zarządzanie i dowodzenie byli autorami 10 publikacji naukowych, głównie w ramach Wydawnictwa ASzWoj (kolejnych sześć artykułów jest aktualnie złożonych w Wydawnictwie). Poza działalnością publikacyjną aktywność studentów obejmuje jeszcze pracę w Kole Naukowym Zarządzanie i Jakość. W ramach swojej działalności koło to organizuje spotkania z ludźmi biznesu (np. spotkanie z M. Wróblewskim, prezesem Urzędu Ochrony Danych Osobowych, 24.03.2025 r.), udział w konferencjach naukowych (np. II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Przyszłość zarządzania i jakości w naukach społecznych”, 13.05.2025 r.) oraz praktyczne warsztaty zarządzania (zorganizowane w marcu 2025 r.). Tym samym stwierdzić należy, że studenci ocenianego kierunku wykazują się aktywnością naukową, która jest udokumentowana w postaci publikacji naukowych.

Zalecenia dotyczące kryterium 3 wymienione w uchwale Prezydium PKA w sprawie oceny programowej na kierunku studiów, która poprzedziła bieżącą ocenę (jeśli dotyczy)

Nie dotyczy.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 3 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione częściowo.

Uzasadnienie

Obowiązujące na kierunku zarządzanie i dowodzenie procedury i kryteria przyjęcia na studia są przejrzyste i umożliwiają dobór właściwych kandydatów. Na poziomie ogólnouczelnianym wypracowane zostały rozwiązania pozwalające na dokonywanie potwierdzania efektów uczenia się uzyskanych poza systemem studiów, jak również uznawania efektów uczenia się uzyskanych na innych uczelniach (w tym uczelniach zagranicznych). Dokonana analiza dokumentów nie wykazała istotniejszych uchybień w tym zakresie. Za poprawne należy także uznać ogólne zasady i metody weryfikacji i oceny osiągnięć studentów oraz system dokumentowania efektów uczenia się, w tym w odniesieniu do praktyk zawodowych. Udokumentowana jest również aktywność naukowa studentów. Zespół oceniający stwierdził jednak następujące nieprawidłowości:

1. Brak uwzględnienia w kryteriach rekrutacji na studia drugiego stopnia wstępnej wiedzy i umiejętności na poziomie niezbędnym do osiągnięcia efektów uczenia się. Aktualnie rekrutacja na studia drugiego stopnia oparta jest na kryteriach ukończenia studiów pierwszego stopnia oraz ocenach uzyskanych na tych studiach. Takie kryteria rekrutacji nie są wystarczająco selektywne, tj. nie zapewniają doboru kandydatów posiadających wstępną wiedzę i umiejętności na poziomie niezbędnym do osiągnięcia efektów uczenia się właściwych dla studiów drugiego stopnia.
2. Brak w kartach zajęć (sylabusach) wskazania metod weryfikacji w odniesieniu do sformułowanych dla danych zajęć efektów uczenia się z zakresu wiedzy, umiejętności lub kompetencji społecznych.
3. W formularzu recenzji pracy dyplomowej kryteria jej oceny są sformułowane w sposób ilościowy, brakuje uzasadnienia ocen kluczowych elementów pracy dyplomowej (tj. odnoszących się do poziomu merytorycznego pracy)

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

Nie stwierdzono.

Rekomendacje

1. Rekomenduje się zwiększenie skuteczności zabezpieczania materialnych dowodów osiągnięcia przez studentów ocenianego kierunku zakładanych efektów uczenia się.

Zalecenia

1. Zaleca się uzupełnienie kryteriów rekrutacji na studia drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie w celu zapewnienia doboru kandydatów posiadających wstępną wiedzę i umiejętności na poziomie niezbędnym do osiągnięcia efektów uczenia się właściwych dla studiów drugiego stopnia bądź też wprowadzenie systemu uzupełniania różnic programowych w tym zakresie.
2. Zaleca się jednoznaczne sformułowanie metod weryfikacji oraz określenie zasad oceny opanowania efektów uczenia się w odniesieniu do wszystkich efektów uczenia się przypisanych do poszczególnych zajęć.
3. Zaleca się wprowadzenie do recenzji prac dyplomowych opisów (komentarzy) w zakresie kluczowych kryteriów, które wprowadziłyby do oceny pracy dyplomowej aspekt jakościowy.

Kryterium 4. Kompetencje, doświadczenie, kwalifikacje i liczebność kadry prowadzącej kształcenie oraz rozwój i doskonalenie kadry

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 4

Z informacji zamieszczonych w raporcie samooceny i uzyskanych podczas wizytacji wynika, że kadra akademicka realizująca program studiów na kierunku zarządzanie i dowodzenie o profilu ogólnoakademickim liczy:

- 44 nauczycieli akademickich na studiach pierwszego stopnia;
- 29 nauczycieli akademickich na studiach drugiego stopnia.

Strukturę ich kwalifikacji przedstawiono w poniższej tabeli:

Rodzaj posiadanych kwalifikacji	Kadra ogółem	Pracownicy etatowi	Pracownicy zatrudnieni na umowy cywilno-prawne	Nauczyciele akademicy posiadający publikacje naukowe związane z treściami prowadzonych zajęć	Nauczyciele akademicy posiadający praktyczne doświadczenie zawodowe związane z treściami prowadzonych zajęć
Studia I stopnia					
prof. dr hab.	6	6		5	2
dr hab.	7	7		7	3
dr	9	9		8	5
mgr	22	20	2	8	22*
Razem	44	42	2	28	30
Studia II stopnia					
prof. dr hab.	5	5		4	2
dr hab.	7	7		7	3
dr	12	12		12	5
mgr	5	3	2	3	5*
Razem	29	27	2	26	15

*) W przypadku lektorów oraz wuefistów uwzględniono także doświadczenie i dorobek dydaktyczny.

Źródło: Dane udostępnione przez Uczelnię.

Nauczyciele akademicy oraz inne osoby realizujące zajęcia na kierunku zarządzanie i dowodzenie prowadzonym na poziomie studiów pierwszego i drugiego stopnia o profilu ogólnoakademickim w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie posiadają aktualny i udokumentowany dorobek naukowy oraz doświadczenie zawodowe. Na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia zatrudnionych jest 54 nauczycieli akademickich, w tym 6 profesorów, 12 profesorów uczelni, 35 adiunktów i 1 asystent. Dorobek kadry akademickiej jest zgodny z tematyką prowadzonych zajęć oraz profilem kształcenia na ocenianym kierunku. Akademia Sztuki Wojennej posiada kategorię naukową B+ w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Dyscyplinę tę reprezentuje 20 osób (4 profesorów tytularnych, 6 doktorów habilitowanych, 9 doktorów i 1 magister). Jest to doświadczona kadra naukowo-dydaktyczna, która oprócz dorobku naukowego posiada także doświadczenie zawodowe z zakresu zarządzania, logistyki, bezpieczeństwa nabyte m.in. w administracji publicznej, Siłach Zbrojnych RP oraz w biznesie. Szczegółowe dane na ten temat reprezentowanych przez kadrę dyscyplin naukowych zaprezentowano w poniższej tabeli.

Dyscypliny i subdyscypliny naukowe reprezentowane przez kadrę akademicką realizującą proces kształcenia na studiach pierwszego i drugiego stopnia:

Dyscypliny i subdyscypliny naukowe	prof. dr hab.	dr hab.	dr	mgr	Razem
Nauki o zarządzaniu i jakości	4	6	9	1	20
Nauki o bezpieczeństwie	3	3	3		9
Ekonomia i finanse			2		2
Inżynieria lądowa i transport	1				1
Informatyka			1		1
Matematyka			1		1
Nauki prawne			2		2
Nauki o kulturze fizycznej				1	1
Pedagogika				1	1
Historia		1			1
Filologia angielska			1	8	9
Ogółem	8	10	19	11	48

Źródło: Dane udostępnione przez Uczelnię.

Zważywszy na to, iż niektóre osoby prowadzą zajęcia zarówno na studiach licencjackich, jak i magisterskich, łączna liczba nauczycieli akademickich zaangażowanych w proces kształcenia na ocenianym kierunku studiów wynosi 48.

Odsetek zajęć prowadzonych przez nauczycieli akademickich zatrudnionych w Uczelni jako podstawowym miejscu pracy w stosunku do łącznej liczby godzin zajęć określonych w programie studiów na ocenianym kierunku zarządzanie i dowodzenie przekracza 75% i wynosi:

- studia stacjonarne pierwszego stopnia – 96%,
- studia niestacjonarne pierwszego stopnia – 96%,
- studia stacjonarne drugiego stopnia – 98%,
- studia niestacjonarne drugiego stopnia – 97%.

Obciążenie godzinowe prowadzeniem zajęć przez nauczycieli akademickich zatrudnionych w Uczelni jako podstawowym miejscu pracy jest zgodne z obowiązującymi wymaganiami prawnymi. Relacja liczby nauczycieli akademickich do liczby studentów wynosi 44/157, czyli 1 do 4, na studiach pierwszego stopnia oraz 29/98, czyli 1 do 3, na studiach drugiego stopnia.

Liczebność i struktura kwalifikacji kadry akademickiej umożliwiają prawidłową realizację zajęć oraz osiągnięcie zakładanych celów kształcenia i efektów uczenia się, w tym efektów związanych z przygotowaniem studentów do prowadzenia badań naukowych oraz ich udział w badaniach. Nauczyciele akademicy posiadają również kompetencje dydaktyczne, w tym związane z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość. Ponadto znacząca część nauczycieli akademickich jest przygotowana do realizacji zajęć w językach obcych. Zainteresowania naukowe kadry akademickiej koncentrują się między innymi na takich zagadnieniach, jak:

- zarządzanie bezpieczeństwem państwa,
- system obronny państwa,
- zarządzanie bezpieczeństwem lokalnym,
- współpraca organów administracji publicznej z Siłami Zbrojnymi RP w sytuacjach kryzysowych,
- dowodzenie wojskami inżynieryjnymi,

- oddziaływanie wojska na rozwój społeczno-gospodarczy,
- przywództwo,
- funkcjonowanie państwa w stanach nadzwyczajnych,
- proces podejmowania decyzji oraz organizacja dowodzenia,
- zarządzanie kryzysowe,
- zarządzanie odpornością społeczną,
- kapitał społeczny i partycypacja obywatelska;
- zarządzanie procesami decyzyjnymi w jednostkach administracji publicznej,
- zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym w Siłach Zbrojnych RP,
- psychologia zarządzania,
- zarządzanie innowacjami,
- employer branding,
- public relations, public affairs, media relations, komunikacja społeczna,
- etyka w zarządzaniu i biznesie,
- strategie negocjacyjne,
- zarządzanie ryzykiem oraz bezpieczeństwem systemów teleinformatycznych,
- zarządzanie strategiczne,
- efektywność i społeczna odpowiedzialność organizacji,
- zarządzanie jakością kształcenia zdalnego w uczelni wojskowej,
- matematyczne modelowanie zjawisk empirycznych,
- budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji,
- audyt systemów zarządzania.

Kwalifikacje naukowe, doświadczenie zawodowe oraz kwalifikacje dydaktyczne pracowników prowadzących zajęcia na kierunku zarządzanie i dowodzenie odpowiadają wymaganiom wynikającym z programów studiów. Zespół dydaktyczny stanowią pracownicy o różnorodnych kompetencjach, którzy uzupełniają się tak, by ich kwalifikacje odpowiadały potrzebom wynikającym z opisu efektów uczenia się.

W okresie minionych 6 lat nauczyciele akademicki zatrudnieni na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia:

- byli autorami 545 publikacji naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w tym: 57 monografii, 220 rozdziałów w monografiach i 268 artykułów naukowych;
- uczestniczyli w 9 stażach naukowych;
- byli kierownikami i wykonawcami 5 projektach badawczo-rozwojowych finansowanych przez NCBiR, Ministerstwo Obrony Narodowej oraz Europejską Agencję Obrony;
- realizowali szereg zadań badawczych w ramach działalności naukowej Instytutu Zarządzania;
- zorganizowali pięć konferencji naukowych, w tym trzy o charakterze międzynarodowym;
- zorganizowali dziesięć seminariów naukowych i warsztatów;
- wydali szereg podręczników, skryptów i materiałów dydaktycznych;
- zostali powołani na mocy uchwały Komitetu Transportu Polskiej Akademii Nauk w skład sekcji Transportu Lotniczego Nowej Generacji na kadencję 2024-2027.

Przy obsadzie zajęć zapewniona jest zgodność dorobku naukowego osoby prowadzącej z zakresem merytorycznym zajęć w ramach dyscypliny, z którą te zajęcia są związane, jak również doświadczeniem dydaktycznym wykładowcy. Nie stwierdzono przypadków powierzania danemu nauczycielowi

akademickiemu do prowadzenia zbyt dużej liczby godzin danych zajęć lub zbyt wielu zajęć. Na 44 osoby prowadzące zajęcia na studiach pierwszego stopnia tylko w kilku przypadkach realizowane (w bieżącym roku akademickim) pensum przekroczyło 150 godzin. Z kolei na studiach drugiego stopnia na 29 osób prowadzących zajęcia tylko w dwóch przypadkach łączny wymiar zajęć przekraczał 240 godzin. Wykładowcom powierzano z reguły prowadzenie 2-3 zajęć, a w nielicznych sytuacjach było to 4-5 zajęć. Na kierunku studiów zarządzanie i dowodzenie wykłady prowadzą osoby z dorobkiem naukowym i co najmniej ze stopniem doktora. Wykaz osób prowadzących w roku akademickim 2025/2026 seminaria dyplomowe obejmuje 13 opiekunów naukowych seminariów licencjackich (prowadzących seminaria liczące od 1 do 8 dyplomantów) oraz 12 opiekunów naukowych seminariów magisterskich (prowadzących seminaria liczące od 1 do 10 dyplomantów).

W Uczelni obowiązuje transparentny system zatrudniania nauczycieli akademickich w trybie konkursowym. Szczegółowe zasady przeprowadzenia konkursów na stanowisko nauczyciela akademickiego określa Statut ASzWoj. Przyjęte rozwiązania są prawidłowe. Rozwój i doskonalenie kadry akademickiej oraz prowadzenie zrównoważonej polityki kadrowej to ważne cele Władz Wydziału. Dobór nauczycieli akademickich i innych osób prowadzących zajęcia jest transparentny i adekwatny do potrzeb związanych z prawidłową realizacją zajęć. Działaniom tym sprzyja okresowa ocena nauczycieli akademickich. Jest ona realizowana na podstawie zapisów Ustawy 2.0 oraz aktów wewnętrznych: Zarządzenia Nr 18 z 7 maja 2020 roku oraz Regulaminu pracy Komisji oceniającej, zatwierdzonych przez Rektora zgodnie ze wspomnianym zarządzeniem. Ocena okresowa obejmuje cywilnych nauczycieli akademickich zatrudnionych w Akademii na podstawie umowy o pracę w wymiarze co najmniej 1/2 etatu oraz żołnierzy zawodowych pełniących służbę na stanowiskach nauczycieli akademickich. Okresowej ocenie podlegają nauczyciele zatrudnieni w Akademii w grupie stanowisk: dydaktycznych, badawczo-dydaktycznych oraz badawczych. Ocena okresowa nauczycieli akademickich dokonywana jest z zastosowaniem dwustopniowej skali: ocena pozytywna; ocena negatywna. Nauczyciele w grupie dydaktycznej oceniani są w obszarze dydaktycznym oraz organizacyjnym. Nauczyciele w grupie badawczo-dydaktycznej oceniani są w obszarze naukowym, dydaktycznym oraz organizacyjnym. Ostatnia ocena okresowa nauczycieli akademickich została przeprowadzona w roku akademickim 2023/2024 i obejmowała poprzedni rok akademicki. Zgodnie z decyzją Rektora kolejna ocena obejmie rok akademicki 2024/2025 i będzie prowadzona na przełomie stycznia i lutego 2026 roku. Ocena okresowa za rok 2022/2023 dała pozytywne rezultaty. Zespołowi oceniającemu PKA przedstawiono zanonimizowane zbiorcze zestawienie wyników oceny wszystkich wykładowców realizujących kształcenie na ocenianym kierunku zarządzanie.

Nauczyciele akademicy są systematycznie oceniani przez studentów w zakresie poziomu merytorycznego prowadzonych zajęć oraz przez innych nauczycieli (np. w formie hospitacji zajęć). Hospitacje zajęć są prowadzone w oparciu o plany semestralne, które są sporządzane w instytutach i zatwierdzane przez Dziekana Wydziału. Hospitacje prowadzą: Dziekan, dyrektorzy instytutów, kierownicy katedr oraz nauczyciele odpowiedzialni za poszczególne zajęcia. Na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia przyjęto rozwiązanie, iż w każdym semestrze dyrektor instytutu oraz kierownik katedry hospituje co najmniej jednego nauczyciela. Zgodnie z regulaminem każdy wykładowca podlega hospitacji przynajmniej raz na dwa lata (Zarządzenie Rektora Nr 3 Rektora Akademii Sztuki Wojennej z dnia 23.01.2025 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzania badań ankietowych oraz hospitacji w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie, § 6.Hospitacje). Liczba hospitacji przeprowadzonych w Instytucie Zarządzania w roku akademickim 2023/2024 wyniosła 20, a w roku 2024/2025 – 16. W semestrze zimowym bieżącego roku akademickiego zaplanowano 8 hospitacji, z czego 4 zostały już

przeprowadzone. Hospitacje zajęć dydaktycznych są prowadzone z wykorzystaniem arkusza stanowiącego załącznik nr 8 do Zarządzenia Rektora ASzWoj Nr 3 z dnia 23.01.2025 r., w oparciu o następujące kryteria:

1. merytoryczna ocena prowadzonych zajęć,
2. metodyka prowadzonych zajęć,
3. wykorzystanie materiałów dydaktycznych,
4. zajęcia odbyły się punktualnie,
5. inne aspekty organizacyjne prowadzonych zajęć,
6. zrozumiałe przekazywanie wiedzy,
7. interesujący sposób przekazywania wiedzy,
8. aktywny udział studentów,
9. atmosfera na zajęciach,
10. ocenianie bieżącej pracy studentów, forma komunikatów zwrotnych,
11. dokumentowanie pracy dydaktycznej nauczyciela akademickiego.

Poszczególne kryteria są oceniane z wykorzystaniem skali ocen: bardzo dobra (5), dobra (4), dostateczna (3), zła (2), bardzo zła (1). Arkusz hospitacji umożliwia również dodanie „Uwag i rekomendacji w zakresie oceny prowadzonych zajęć oraz określenia kierunków dalszego rozwoju i udoskonalania kompetencji nauczyciela”. Z oceną hospitacji zapoznawany jest nauczyciel, którego zajęcia są oceniane, przełożony osoby hospitowanej oraz prodziekan ds. dydaktycznych. Hospitacje prowadzone w dwóch ostatnich latach kończyły się ocenami pozytywnymi.

Zespołowi oceniającemu PKA udostępniono „Harmonogram badań ankietowych, semestr zima 2025-2026 na podstawie planów poszczególnych typów, rodzajów i semestrów kierunku zarządzenie i dowodzenie z dnia 09.01.2025 roku”. Na podstawie § 5 ust. 4-6 Zarządzenia Nr 3/2025 r. badania ankietowe przeprowadza się po zakończeniu przez danego nauczyciela zajęć dydaktycznych:

- trwających jeden semestr – po semestrze;
- trwających dwa semestry i więcej – po ostatnim semestrze zajęć, chyba że kadra zarządzająca postanowi inaczej;
- kończących się w trakcie semestru – do 2 tygodni od zakończenia zajęć.
- Badania oceny przez studentów praktyk zawodowych prowadzi się do 2 tygodni po ich zakończeniu.

Prowadzone są okresowe oceny nauczycieli akademickich i innych osób prowadzących zajęcia w zakresie spełniania obowiązków związanych z kształceniem (np. ankietyzacja zajęć, hospitacje zajęć) oraz oceny obejmujące aktywność w zakresie działalności naukowej lub artystycznej, dydaktycznej i organizacyjnej, a wyniki tych ocen są wykorzystywane w polityce kadrowej. W roku akademickim 2024/2025 na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej zrealizowano kompleksowe badania ankietowe mające na celu ocenę efektywności dydaktycznej nauczycieli akademickich z perspektywy studentów. Badanie to stanowiło istotny element strategii ukierunkowanej na systematyczne monitorowanie jakości kształcenia, identyfikację kluczowych mocnych i słabych stron procesu edukacyjnego oraz dostosowanie oferty dydaktycznej do dynamicznie zmieniających się potrzeb współczesnego rynku pracy. W badaniach wzięło udział 331 studentów. W ramach studiów pierwszego stopnia poddano ocenie 22 nauczycieli, a uzyskana średnia ocena wyniosła 4.6. Studenci pozytywnie ocenili zgodność zajęć z planem, atmosferę sprzyjającą nauce oraz rzetelność w ocenie osiągnięć edukacyjnych. Niemniej jednak wskazano na potrzebę poprawy

w zakresie przydatności materiałów dydaktycznych oraz sposobu prezentacji treści, które mogłyby być bardziej angażujące i zróżnicowane. Na poziomie studiów drugiego stopnia również oceniono 22 nauczycieli, średnią ocena wyniosła 4.57. Uczestnicy badania szczególnie docenili profesjonalizm i zaangażowanie wykładowców, choć zauważono konieczność wzbogacenia atrakcyjności zajęć oraz lepszego dostosowania materiałów edukacyjnych do wymagań współczesnych realiów zawodowych.

Na podstawie zrealizowanych badań ankietowych można stwierdzić, że istnieje potrzeba wzbogacenia wykorzystywanych materiałów dydaktycznych, co mogłoby zwiększyć zainteresowanie i zaangażowanie studentów podczas zajęć czy rozważenie bardziej zindywidualizowanego podejścia do nauczania, które uwzględniałoby różnorodne style uczenia się, co mogłoby znacząco podnieść poziom satysfakcji studentów i efektywność procesu dydaktycznego. Ważne jest również to, aby lepiej informować studentów o możliwościach uczestnictwa w badaniach ankietowych. Wyniki badań ankietowych jednoznacznie wskazują, że kadra dydaktyczna Wydziału Zarządzania i Dowodzenia jest wysoko oceniana przez studentów, co potwierdza jej profesjonalizm i rzetelność w przygotowaniu oraz prowadzeniu zajęć dydaktycznych. Mimo to istotne jest podjęcie działań ukierunkowanych na eliminację zidentyfikowanych niedoskonałości, co niewątpliwie przyczyni się do dalszego podniesienia jakości kształcenia oraz lepszego dostosowania oferty edukacyjnej do wyzwań współczesnego rynku pracy. Warto również dodać, że średnia zwrotność ankiet oscyluje w granicach 30% na studiach pierwszego stopnia i 15% na studiach drugiego stopnia oraz że dla zwiększenia aktywności studentów w procesie ankietyzacji przewidziane są nagrody. Uczelniana Rada ds. Jakości Kształcenia wraz z Uczelnianą Radą Samorządu Studenckiego z inicjatywy Rektora ASzWoj zorganizowały „loterię ankietową”, w trakcie której losowo wybrany student, który wypełnił ankietę, otrzymał nagrodę Rektora w wysokości 1000 zł. Jest to oryginalna, rzadko spotykana w innych uczelniach praktyka.

Warto w tym miejscu nadmienić, że w oparciu o Zarządzenie Nr 3 Rektora Akademii Sztuki Wojennej z dnia 23.01.2025 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzania badań ankietowych oraz hospitacji w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie realizowane są badania ankietowe obejmujące szereg zakresów:

1. zajęcia dydaktyczne i praca nauczyciela akademickiego w opinii studentów,
2. infrastruktura i wybrane elementy procesu kształcenia w opinii studentów,
3. studenckie praktyki zawodowe i dydaktyczne,
4. proces kształcenia w Szkole Doktorskiej w opinii doktorantów,
5. kursy wojskowe w opinii słuchaczy-absolwentów,
6. zawodowe losy absolwentów studiów i Szkoły Doktorskiej,
7. warunki realizacji procesu kształcenia w opinii prowadzących,
8. satysfakcja pracownicza,
9. współpraca Akademii Sztuki Wojennej z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Jak już wspomniano, w celu zapewnienia odpowiedniej zwrotności ankiet podejmowane są działania inicjowane przez Władze Dziekańskie i samorząd studencki. Ich celem jest zwiększenie udziału i zaangażowania studentów w kształtowanie silnej kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i konstruktywnym feedbacku. Samorząd studencki organizował spotkania ze studentami, podczas których informowani oni byli o anonimowości i użyteczności realizowanych badań opinii.

Nauczyciele akademicki oraz inne osoby prowadzące zajęcia posiadają kompetencje dydaktyczne umożliwiające prawidłową realizację zajęć, w tym kompetencje związane z prowadzeniem zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość. Osoby prowadzące zajęcia e-learningowe zostały odpowiednio przeszkolone. Zespołowi oceniającemu PKA przekazano listę 112 kursów i szkoleń ukończonych przez poszczególnych nauczycieli akademickich, w tym lektorów języków obcych.

W trakcie wizytacji odbyło się spotkanie z 20 wykładowcami Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie, którzy prowadzą zajęcia na ocenianym kierunku studiów. Byli to przedstawiciele kadry akademickiej, która jest bardzo zaangażowana w proces naukowy, dydaktyczny i organizacyjny. Pozytywnie ocenili oni wsparcie finansowe ze strony Władz Dziekańskich i Rectorskich, umożliwiające nauczycielom akademickim w uczestnictwo w konferencjach naukowych oraz publikowanie własnych wyników badań, a także udzielanie urlopów na cele przygotowania prac o charakterze awansowym.

Realizowana polityka kadrowa obejmuje zasady rozwiązywania konfliktów oraz reagowania na przypadki zagrożenia lub naruszenia bezpieczeństwa, a także wszelkich form dyskryminacji i przemocy wobec członków kadry prowadzącej kształcenie, jak również formy pomocy ofiarom. W trosce o budowanie bezpiecznego i wspierającego środowiska akademickiego w Akademii Sztuki Wojennej wdrożono również procedurę antydopingową wobec studentów ASzWoj. Istotną funkcję pełni także rzecznik akademicki Akademii Sztuki Wojennej oraz rzecznik dyscyplinarny ds. studentów/doktorantów. Procedura antymobbingowa nie tylko stanowi narzędzie reagowania na potencjalne incydenty, lecz także element profilaktyki mający na celu podnoszenie świadomości studentów w zakresie przeciwdziałania mobbingowi oraz zapewnienie im odpowiedniego wsparcia w sytuacjach konfliktowych.

Zalecenia dotyczące kryterium 4 wymienione w uchwale Prezydium PKA w sprawie oceny programowej na kierunku studiów, która poprzedziła bieżącą ocenę (*jeśli dotyczy*)

Nie dotyczy.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 4 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione.

Uzasadnienie

Liczba pracowników badawczo-dydaktycznych i dydaktycznych prowadzących zajęcia na kierunku zarządzanie i dowodzenie jest wystarczająca dla realizacji zakładanych efektów uczenia się. Jest to głównie kadra zatrudniona w Instytucie Zarządzania, który jest odpowiedzialny za proces kształcenia na ocenianym kierunku. Nauczyciele akademicki oraz inne osoby prowadzące zajęcia posiadają aktualny i udokumentowany dorobek naukowy w dyscyplinach z którymi związane są prowadzone zajęcia, co umożliwia prawidłową realizację zajęć oraz przygotowanie studentów do udziału w badaniach naukowych. Kadra akademicka prowadząca zajęcia na ocenianym kierunku posiada wysokie kompetencje naukowe. Liczba nauczycieli akademickich prowadzących zajęcia na kierunku, dorobek naukowy oraz doświadczenie zawodowe kadry w pełni umożliwiają prawidłową realizację procesu nauczania i odpowiadają wymogom prawa określonym dla kierunków studiów o profilu ogólnoakademickim.

Polityka kadrowa prowadzona w Uczelni zapewnia właściwy dobór pracowników oraz zawiera transparentne procedury zatrudniania, motywowania, przeglądu i weryfikacji kadry. Uczelnia zapobiega działaniom nieetycznym i posiada procedury antymobbingowe. Zapewnia również pracownikom i studentom stosowne wsparcie psychologiczne, które przejawia się między innymi w działalności pełnomocnika ds. wsparcia psychologicznego.

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

Nie stwierdzono.

Rekomendacje

Brak.

Zalecenia

Brak.

Kryterium 5. Infrastruktura i zasoby edukacyjne wykorzystywane w realizacji programu studiów oraz ich doskonalenie

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 5

Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie, a w szczególności Wydział Zarządzania i Dowodzenia oraz Instytut Zarządzania, zapewniają studentom ocenianego kierunku i nauczycielom akademickim bardzo dobre infrastrukturalne warunki studiowania i przekazywania wiedzy. Główną bazę dydaktyczną ASzWoj stanowi siedem budynków rozmieszczonych w jednym kompleksie. Są to obiekty

będące własnością Akademii. Mają one łączną powierzchnię 41854 m² i 6379 miejsc. Podstawowymi elementami uczelnianej bazy dydaktycznej są:

- 13 sal wykładowych dla grup powyżej 100 osób,
- 16 sal wykładowych dla grup od 50 do 100 osób,
- 125 sal wykładowych dla grup do 50 osób,
- 16 sal ćwiczeniowych i seminaryjnych,
- 22 laboratoria i pracownie komputerowe.

Zajęcia dydaktyczne na kierunku zarządzanie i dowodzenie odbywają się w kompleksie dydaktycznym zlokalizowanym przy ul. gen. A. Chruściela „Montera” 103 w Warszawie. Są to obiekty: Wydziału Zarządzania i Dowodzenia (budynki 94 i 22), Wydziału Bezpieczeństwa Narodowego (budynek 25), Wydziału Wojskowego (budynek 101), Studium Języków Obcych (budynek 94), Klubu Akademii (budynek 56), biblioteki (budynek 14) oraz Akademickiego Centrum Sportu.

Budynki dydaktyczne, w których prowadzone są zajęcia, są ogrzewane, spełniają wymagania techniczne i funkcjonalne, posiadają odpowiednią kubaturę i liczbę kondygnacji, a ich wyposażenie zapewnia właściwe i bezpieczne warunki do realizacji procesu kształcenia. W poniższej tabeli zaprezentowano główne parametry techniczne budynków wykorzystywanych w procesie dydaktycznym na kierunku zarządzanie i dowodzenie.

Wyszczególnienie	Budynek 22	Budynek 94
Rok budowy	1924	1952
Liczba kondygnacji	3	4
Konstrukcja dachu	drewniana	betonowa
Konstrukcja budynku	murowana	murowana
Kubatura zewnętrzna	16100,0 m ³	19914,0 m ³
Powierzchnia netto	3783,0 m ²	4200,0 m ²
Powierzchnia użytkowa	2870,0 m ²	2982,0 m ²
Rodzaj ogrzewania	CO	CO
Liczba sal dydaktycznych	22	10
Sale konferencyjne	2	1
Inne pomieszczenia	Sala dla matki z dzieckiem, pomieszczenia samorządu studenckiego.	Pomieszczenia socjalne, sala odpoczynku i cichej nauki.

Źródło: Dane udostępnione przez Uczelnię.

Aule i sale wykładowe są wyposażone w tablice tradycyjne, rzutniki multimedialne, tablice interaktywne oraz sprzęt nagłośniający. Sale ćwiczeniowe i laboratoria komputerowe wyposażono zgodnie z potrzebami procesu nauczania i uczenia się, adekwatnie do rzeczywistych warunków przyszłej pracy badawczej. Dzięki temu możliwa jest prawidłowa realizacja zajęć oraz osiągnięcie przez studentów zakładanych efektów uczenia się, w tym przygotowanie do prowadzenia działalności naukowej lub do udziału w tej działalności. W poniższej tabeli podano informacje na temat infrastruktury materialno-technicznej, która jest wykorzystywana w procesie kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie (budynki 22 i 94):

Wyszczególnienie	Liczba miejsc	Wyposażenie
94/13 Laboratorium Innowacyjnych Procesów Decyzyjnych	24	Komputer, 25 laptopów, rzutnik multimedialny
94/14 Laboratorium Innowacyjnych Procesów Decyzyjnych	24	Sala do pracy zespołowej: 3 laptopy, 2 odbiorniki TV
94/15 Laboratorium Innowacyjnych Procesów Decyzyjnych	8	Sala kierownictwa ćwiczenia: 2 laptopy, 1 odbiorniki TV
94/111	86	Komputer, laptop, 2 TV, rzutnik multimed., TV interaktywne
94/112	68	Komputer, laptop, 2 TV, rzutnik multimed., TV interaktywne
94/114	42	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
94/116	42	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
94/117	34	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
94/118	34	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
94/209 Sala komputerowa, Laboratorium zarządzania BIG DATA	24	25 komputerów, rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/011	176	Komputer, laptop, 2 odbiorniki TV, rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/018A	24	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/018B	25	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/02	42	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/03	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/04	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/05	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/024	30	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/025	30	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/026	30	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/027	35	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/101 Centrum konferencyjne WZiD		Laptop, 2 TV, rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/102 Centrum konferencyjne WZiD		Laptop, 2 TV, rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/103	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/104	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/120	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/121	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/122	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/123	42	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/2	42	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/20	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/21 Laboratorium Informatycznego Wspomagania Procesów Logistycznych	25	25 komputerów, rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/22	36	Rzutnik multimedialny, TV interaktywne
22/23 Laboratorium Informatycznego Wspomagania Procesów Logistycznych	31	31 komputerów, rzutnik multimedialny, TV interaktywne

Źródło: Dane udostępnione przez Uczelnię.

Na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia działają następujące laboratoria, w których realizowany jest proces dydaktyczny oraz prowadzone są badania naukowe:

1. Laboratorium Innowacyjnych Procesów Decyzyjnych,
2. Laboratorium zarządzania BIG DATA,
3. Laboratorium Zautomatyzowanych Systemów Dowodzenia,
4. Laboratorium Bezzałogowych Systemów Powietrznych,
5. Laboratorium Informatycznego Wspomagania Procesów Logistycznych.

Infrastruktura informatyczna, wyposażenie techniczne pomieszczeń, pomoce i środki dydaktyczne, specjalistyczne oprogramowanie są sprawne i nie odbiegają od aktualnie używanych w działalności naukowej, w tym z wykorzystaniem zaawansowanych technik informacyjno-komunikacyjnych. Liczba stanowisk badawczych, komputerowych i licencji na specjalistyczne oprogramowanie jest dostosowana do liczby studentów kierunku zarządzanie i dowodzenie (157 na studiach pierwszego stopnia i 98 na studiach drugiego stopnia) oraz liczebności grup i umożliwia samodzielne wykonywanie czynności badawczych przez studentów. Pracownie komputerowe są wykorzystywane do realizacji zajęć laboratoryjnych zarówno na studiach pierwszego, jak i drugiego stopnia. Sale komputerowe wyposażone są w sprzęt informatyczny oraz specjalistyczne oprogramowanie, które wykorzystywane jest do prowadzenia zajęć, w tym: programy biurowe MS Office 365 (MS Word, MS Power Point, MS Excel, MS Access, MS Teams, MS Outlook), Elektroniczna Platforma Usług Administracji publicznej ePUAP, Usługa e-Doręczenia, System Antywirusowy Bitdefender; pakiety open source: GIMP – program do tworzenia i edycji grafiki rastrowej, a także do obróbki zdjęć; Inkscape – program do tworzenia i edycji grafiki wektorowej, do rysowania obiektów, dowolna zmiana ich kształtów; 7Zip; darmowy pakiet biurowy – Open Office, LibreOffice, Google Docs. Dodatkowo w ramach zajęć informatycznych wykorzystywane jest oprogramowanie HTML (Hypertext Markup Language) do tworzenia serwisów informacyjnych w Internecie (stron WWW), a także MS Access jako system obsługi relacyjnych baz danych firm.

Realizacja wybranych zajęć jest wsparta specjalistycznym oprogramowaniem i niewątpliwie należy to wsparcie sukcesywnie wzmacniać. Zespołowi oceniającemu PKA przedłożono szczegółowe zestawienie programów komputerowych używanych w ramach poszczególnych zajęć (łącznie 13). Na studiach pierwszego stopnia oprogramowanie to wykorzystywane jest na zajęciach: *technologie informacyjne, informatyka w zarządzaniu, informatyczne systemy zarządzania, społeczeństwo informacyjne, ćwiczebna praktyka zarządzania i dowodzenia, zarządzanie kryzysowe*. Z kolei na studiach drugiego stopnia oprogramowanie to stosuje się na takich zajęciach jak: *informatyczne wspomaganie zarządzania, informatyczne systemy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, kierowanie bezpieczeństwem państwa, ochrona danych osobowych i informacji niejawnych w organizacji, bezpieczeństwo informacyjne w organizacji, zarządzanie procesami, procesy personalne*. Oprogramowanie wykorzystywane w procesie dydaktycznym to m.in.: ADONIS – do modelowania procesów biznesowych; VISIO – odwzorowanie procesów; narzędzia do odwzorowania procesów; MS Project – wspomaganie zarządzania podczas przedsięwzięć projektowych; MS Excel – analiza danych z wykorzystaniem sum częściowych, tabel i wykresów przestawnych i dodatków: Solver, Power Query, Pover Pivot i BI; Raks SQL – informatyczny system do zarządzania małymi i średnimi firmami; STATISTICA - moduł Statystyki przemysłowe. W czasie zajęć z zarządzania procesami prezentowane są także możliwości programów iGrafx 2011 oraz Vensim PLE (modelowanie procesów) program R z RStudio.

W Akademii Sztuki Wojennej studentom i wykładowcom zapewniony jest również dostęp do sieci bezprzewodowej (Wi-Fi), choć siła sygnału w niektórych miejscach kampusu jest niewielka. Pozwala to na pracę zdalną z zasobami elektronicznymi, zarówno w przestrzeni uczelnianej, jak i poprzez zdalne platformy edukacyjne. Systemy wykorzystywane do nauczania zdalnego na ocenianym kierunku umożliwiają zarówno synchroniczną, jak i asynchroniczną interakcję między studentami i nauczycielami akademickimi. Kierownictwo Wydziału, Instytutu Zarządzania, kierownicy katedr oraz wybrani nauczyciele mają także dostęp do resortowej sieci teleinformatycznej przeznaczonej do użytku w resorcie Obrony Narodowej: MILNET-Z. Sieć umożliwia m.in. utrzymywanie relacji z innymi instytucjami resortu, przekazywanie informacji jawnych i niejawnych (klauzula zastrzeżone),

zapoznajanie z literaturą i dokumentami. Infrastruktura informatyczna Uczelni jest zintegrowana z innymi systemami uczelnianymi i dostępna dla studentów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Posiadane przez Uczelnię narzędzia ze sfery środowiska e-learningowego umożliwiają dostęp do wirtualnych laboratoriów i specjalistycznego oprogramowania także poza zajęciami. W zakresie wsparcia teleinformatycznego pracownicy naukowo-dydaktyczni i studenci mogą korzystać z uczelnianej platformy e-learningu ILIAS Wydziału Kształcenia na Odległość oraz MS Teams.

Uczelnia zapewnia pełną zgodność infrastruktury dydaktycznej, naukowej i bibliotecznej oraz zasad korzystania z niej z przepisami BHP. Zagwarantowano także dostosowanie infrastruktury dydaktycznej, naukowej i bibliotecznej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, obejmujące likwidację barier w dostępie do sal dydaktycznych, pracowni i laboratoriów, jak również zaplecza sanitarnego. Zespołowi oceniającemu PKA przekazano obszerny dokument zawierający zestawienie działań inicjowanych w latach 2021-2025 przez pełnomocnika Rektora ds. osób niepełnosprawnych i wdrażanych przez Władze Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie na rzecz sukcesywnego usuwania barier architektonicznych. Były wśród nich takie inicjatywy jak:

1. dostosowanie łazienki dla potrzeb osób z niepełnosprawnością w budynku 94;
2. zakup transportera schodowego DRAGON DW-11D do budynku 94;
3. zakup mat i krzeseł ewakuacyjnych do budynków: 6, 14, 22, 25, 94, 101, 112;
4. zakup i montaż składanych ramp na podjazd na schody dla wózków (bud. 6, 14, 22, 25, 94, 112);
5. zakup i montaż schodolazu w budynku 94 oraz platform wózkowych do bud. 25 i bud. 94;
6. zakup przenośnych pętli indukcyjnych;
7. dostosowanie budynków 6, 14, 22, 25, 94, 101, 112, 22 do potrzeb osób z psem asystującym;
8. wykonanie oznakowania miejsc parkingowych dla osób z niepełnosprawnościami
9. zakup oprogramowania informatycznego dla potrzeb dydaktycznych
 - program powiększający do pracowni komputerowych – JAWS professional – 5 sztuk;
 - syntezytor mowy - nowy pakiet rehabilitacyjny IVONA – 1 szt. – Biblioteka bud. 14;
 - powiększalnik tekstu – i-See HD 22 – 1 szt. – Biblioteka bud. 14;
 - lupa elektroniczna – Looky HD 4+ – 1szt. – Biblioteka bud. 14.

W ramach dalszego dostosowania infrastruktury będącej w gestii Wydziału Zarządzania i Dowodzenia do potrzeb osób z niepełnosprawnościami Uczelnia wysłała w bieżącym roku do Departamentu Szkolnictwa Wojskowego MON wnioski o przyznanie dotacji celowej w 2026 roku na dostosowanie budynków nr 22 i 94 do najbardziej nowoczesnych standardów (planowany koszt to 3,3 mln zł). Wskazana jest kontynuacja prac na rzecz coraz lepszego dostosowania budynków Uczelni do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

Zasoby Biblioteki Głównej są zgodne pod względem aktualności, zakresu tematycznego, formy wydawniczej i zasięgu językowego z potrzebami procesu nauczania i uczenia się. Biblioteka Główna Akademii Sztuki Wojennej posiada ponad 120 tys. tytułów (365367 woluminów – część tytułów to pozycje wieloegzemplarzowe od 3 do 50 sztuk), w tym znaczną liczbę pozycji z obszarów dowodzenia, zarządzania, marketingu, ekonomii, transportu, logistyki, polityki oraz administracji publicznej (11267 tytułów, 45679 woluminów). W latach 2010-2024 zakupiono 4446 nowych tytułów, a w latach 2023 i 2024 zakupiono 359 tytułów. Ponadto biblioteka prenumeruje 36 tytułów prasy elektronicznej, m.in.: Biuletyn Informacyjny dla Służb Ekonomiczno-Finansowych, Personel i Zarządzanie, Przegląd Podatku Dochodowego, Przegląd Prawa Publicznego, Ubezpieczenia i Prawo

Pracy, Zeszyty Metodyczne Rachunkowości, Forbes, Orzecznictwo Sądu Najwyższego, Dziennik Gazeta Prawna oraz Rzeczpospolita.

Biblioteka Uczelni posiada w swoich zbiorach pozycje literaturowe wskazane w sylabusach. Zapewnia to zgodność zasobów z wymaganiami programowymi. Zasoby biblioteki są udostępniane zarówno w sposób tradycyjny (biblioteka jest otwarta we wszystkie dni robocze oraz soboty zjazdowe), jak i z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi informatycznych (SOWA OPAC), zapewniających dostęp do ogólnosiwiatowych baz danych: Taylor & Francis (1400 czasopism), EBSCO Publishing (15 baz pełnotekstowych oraz 7 abstraktowych), O'Reilly (ponad 60 tys. tytułów z logistyki, finansów, zarządzania.) oraz krajowych baz elektronicznych jak IBUK Libra, LEX, Academica, Portal Bezpieczeństwa i Obronności, Baza nauki oraz prenumerowanej prasy elektronicznej (36 tytułów). Biblioteka Główna ASzWoj oferuje całodobowy dostęp do książkomatu, który znajduje się na zewnątrz budynku i umożliwia całodobowy odbiór oraz zwrot zamówionych książek. Dostępność biblioteki i czytelnia spełnia również oczekiwania osób z niepełnosprawnościami. Jak już wspomniano, biblioteka wyposażona jest w sprzęt wspomagający, umożliwiający osobom z niepełnosprawnościami samodzielne korzystanie jej z zasobów, np. w czytelnia znajdują się urządzenie powiększające dla osób niedowidzących oraz specjalistyczna lupa.

Cenną inicjatywą jest wsparcie studentów poprzez zapewnienie im dostępu do baz danych oraz dokumentów znajdujących się w zasobach Ministerstwa Obrony Narodowej, Centralnego Archiwum Wojskowego, Biblioteki Wojskowej, Biblioteki Sztabu Generalnego Wojska Polskiego oraz innych instytucji Resortu Obrony Narodowej.

Nauczyciele akademicki prowadzący zajęcia na ocenianym kierunku zarządzanie i dowodzenie mają możliwość zgłaszania zapotrzebowań na nowe pozycje biblioteczne za pomocą formularza na stronie internetowej biblioteki.

Okresowe przeglądy infrastruktury naukowej i dydaktycznej dokonywane są w badawczo-dydaktycznych jednostkach organizacyjnych przed rozpoczęciem każdego semestru. Podczas przeglądu dokonuje się oceny stanu bieżącego oraz omawiane są potrzeby w zakresie doskonalenia i doposażenia posiadanej infrastruktury i sprzętu. Jednocześnie każdego roku w czerwcu, po zakończeniu zajęć dydaktycznych, dokonywany jest kompleksowy przegląd bazy dydaktyczno-naukowej, który stanowi podstawę definiowania potrzeb materiałowo-finansowych oraz rozpoczęcia procesu planowania finansowego na kolejny rok. Procedurę tę określa Zarządzenie nr 55 Rektora Akademii Sztuki Wojennej z dnia 20.12.2024 roku w sprawie gospodarki finansowej w zakresie planowania rzeczowo-finansowego. W wyniku tego przeglądu każda jednostka organizacyjna Uczelni, od poziomu katedry oraz poszczególni pracownicy mogą zgłaszać swoje potrzeby w zakresie:

1. sprzętu teleinformatycznego, oprogramowania, przedłużania licencji,
2. remontów i napraw,
3. wyposażenia i umeblowania pomieszczeń,
4. zakupów materiałów i usług,
5. zakupów materiałów biurowych,
6. nabycia sprzętu dla służby żywnościowej.

W ramach tego procesu planowane są także potrzeby w zakresie dydaktyki i zabezpieczenia przedsięwzięć o charakterze naukowo-dydaktycznym. Rezultaty okresowych przeglądów, w tym wnioski z oceny dokonywanej przez studentów, są wykorzystywane do doskonalenia infrastruktury

dydaktycznej, naukowej, informatycznej i bibliotecznej. Wypracowane rozwiązania proceduralne i sposób ich wdrażania ocenia się pozytywnie.

W najbliższym roku planowane są znaczące inwestycje na rzecz rozbudowy teleinformatycznego środowiska do wykorzystania narodowych i sojuszniczych systemów wspomagania decyzji, zakupu laptopów i innego sprzętu informatycznego do zabezpieczenia procesu dydaktycznego ASzWoj, budowy laboratorium wspomagania procesów logistycznych (SAP ERP). Łączny ich koszt przekroczy 11,3 mln zł.

Zalecenia dotyczące kryterium 5 wymienione w uchwale Prezydium PKA w sprawie oceny programowej na kierunku studiów, która poprzedziła bieżącą ocenę (jeśli dotyczy)

Nie dotyczy.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 5 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione.

Uzasadnienie

Infrastruktura naukowa, dydaktyczna, biblioteczna i informatyczna, a także wyposażenie techniczne pomieszczeń, środki i pomoce dydaktyczne, zasoby biblioteczne, informacyjne oraz edukacyjne wykorzystywane na kierunku zarządzanie i dowodzenie prowadzonym w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie są adekwatne do potrzeb kształcenia i umożliwiają prawidłową realizację zajęć. Umożliwiają one nie tylko osiąganie zakładanych efektów uczenia się, ale również rozwijanie kompetencji naukowych studentów, w tym przygotowanie do prowadzenia działalności badawczej lub aktywnego udziału w tej działalności.

Infrastruktura informatyczna wykorzystywana w procesie kształcenia na ocenianym kierunku jest sprawna i zgodna z rozwiązaniami stosowanymi w działalności naukowej, co umożliwia prawidłową realizację zajęć. Realizacja części z nich (łącznie 13 na studiach pierwszego i drugiego stopnia) jest wsparta specjalistycznym oprogramowaniem i należy to wsparcie sukcesywnie wzmacniać.

Zasoby biblioteczne ASzWoj są zgodne pod względem tematyki i aktualności z potrzebami procesu nauczania i uczenia się. Są one systematycznie uzupełniane o najnowsze pozycje z takich dyscyplin naukowych jak nauki o zarządzaniu i jakości oraz ekonomia i finanse oraz nauki o bezpieczeństwie.

Infrastruktura dydaktyczna, naukowa, biblioteczna i informatyczna, wyposażenie techniczne pomieszczeń, środki i pomoce dydaktyczne, zasoby biblioteczne, informacyjne, edukacyjne oraz aparatura badawcza podlegają systematycznym przeglądom, w których uczestniczą studenci, a wyniki tych przeglądów są wykorzystywane w działaniach doskonalących.

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

Brak

Rekomendacje

1. Rekomenduje się bardziej kompleksowe wykorzystywanie specjalistycznego oprogramowania w procesie nauczania oraz poprawę siły sygnału uczelnianej sieci wi-fi.

Zalecenia

Brak.

Kryterium 6. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w konstruowaniu, realizacji i doskonaleniu programu studiów oraz jej wpływ na rozwój kierunku

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 6

Uczelnia prowadzi współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym w konstruowaniu, realizacji i doskonaleniu programu studiów pierwszego i drugiego stopnia dla kierunku zarządzanie i dowodzenie. Współpraca ta jest prowadzona systematycznie na różnych płaszczyznach, w sposób tak zinstytucjonalizowany, jak i niesformalizowany. Spotkania Władz i pracowników kierunku z przedstawicielami otoczenia zewnętrznego odbywają się cyklicznie przy okazji podpisywania i prolongowania porozumień o współpracy oraz realizacji wspólnych przedsięwzięć, a także w ramach indywidualnych rozmów z Władzami Uczelni, przy okazji wykładów eksperckich oraz wizyt studyjnych.

Uczelnia współpracuje z różnorodnym otoczeniem społeczno-gospodarczym. Interesariusze zewnętrzni są także członkami Rady Programowej dla kierunku Zarządzanie i Dowodzenie. W skład tej rady oprócz interesariuszy zewnętrznych wchodzi: dyrektor i zastępca dyrektora Instytutu Zarządzania, kierownicy katedr, nauczyciele akademicki, absolwenci. Obecnie Rada Programowa liczy łącznie 27 osób, w tym przedstawicieli następujących instytucji: Biura Dyrektora Generalnego Ministerstwa Obrony Narodowej Wydziału Regulacji Zarządczych; Departamentu Szkolnictwa Wojskowego Ministerstwa Obrony Narodowej; Wojskowego Centrum Normalizacji, Jakości i Kodyfikacji; Wojskowego Centralnego Biura Konstrukcyjno-Technologicznego S.A.; Zarządu Organizacji i Uzupełnień -P1 Sztabu Generalnego Wojska Polskiego; Oddziału Kompetencyjno-Normatywnego Zarządu Organizacji i Zasobów Osobowych – P1; Polskiej Spółki Gazownia sp. z o.o.; Polskiej Spółki Biogazowej S.A.; Urzędu Miasta i Gminy Ciepłólów; Starostwa Powiatowego w Mińsku Mazowieckim; Starostwa Powiatowego w Wołominie; sektora prywatnego: Inwenta sp. z o.o.; Safety, Infrastructure & Geospatial Division Hexagon; NMG S.A.; SIMPLE S.A.

Przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego konsultują aktualnie obowiązujący program studiów pierwszego i drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie w zakresie zgodności z aktualnymi trendami i potrzebami rynku pracy. Wnioski i uwagi dotyczące kształcenia na ocenianym kierunku przedkładane przez pracodawców wynikają w szczególności z obserwacji wiedzy i umiejętności studentów i absolwentów ocenianego kierunku studiów podczas praktyk, a także z innych form kontaktu i współpracy tych podmiotów ze studentami. Uwagi i opinie zgłaszane przez interesariuszy zewnętrznych podlegają analizie i są brane pod uwagę przy projektowaniu zmian programu studiów. Zespół oceniający ustalił, że interesariusze zewnętrzni zaproponowali wprowadzenie dla kierunku zarządzanie i dowodzenie nowych zajęć: *sztuczna inteligencja w zarządzaniu* i *praca sztabowa* (vide: plan studiów pierwszego stopnia – edycja 2025-2028) oraz zmniejszenie wymiaru liczby godzin z następujących zajęć: *informatyka w zarządzaniu*

oraz *informatyczne systemy zarządzania*. Ponadto na studiach pierwszego stopnia została wprowadzona nowa specjalność *zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego*. Natomiast na studiach drugiego stopnia w modułach swobodnego wyboru wprowadzono następujące zajęcia: *transformacja HR; zarządzanie jakością w kontekście różnorodności i inkluzyjności, edukacja on-line, holokratyczne zarządzanie jakością, trendy w zarządzaniu jakością* (vide: plan studiów pierwszego stopnia – edycja 2025-2028). Tym samym stwierdzić należy, że Uczelnia uwzględniła sugestie otoczenia społeczno-gospodarczego i wprowadziła zmiany w programie studiów pierwszego i drugiego stopnia na ocenianym kierunku.

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym realizowana jest także w ramach obowiązkowych praktyk zawodowych. Za koordynację współpracy z pracodawcami odpowiedzialny jest opiekun praktyk. Opiekun praktyk zawodowych na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia podejmuje także inicjatywy mające na celu powiększenie bazy instytucji partnerskich, zapraszając wybrane organizacje do współpracy. Obecnie Uczelnia posiada 20 porozumień dotyczących współpracy zawartych z interesariuszami zewnętrznymi.

Kolejny obszar współpracy wiąże się z indywidualną aktywnością zawodową pracowników Uczelni, w tym z piastowaniem przez nich funkcji publicznych, a także z pracą w instytucjach państwowych oraz samorządowych. Wśród wykładowców prowadzących zajęcia w ramach ocenianego kierunku znajdują się przedstawiciele sektora publicznego i prywatnego m.in.: urzędnicy z Wojskowego Centralnego Biura Konstrukcyjno-Technologicznego S.A.; urzędnicy państwowi; pracownicy samorządowi; przedstawiciele sektora prywatnego (np. Inwenta sp. z o.o.).

Uczelnia organizuje spotkania z partnerami instytucjonalnymi i studentami. W roku akademickim 2024/2025 odbyły się spotkania z Prezesem Urzędu Ochrony Danych Osobowych, Prezesem Stowarzyszenia Inspektorów Ochrony Danych Osobowych, a także Praktyczne Warsztaty Zarządzania z udziałem Dyrektora Centrum Aktywności Międzypokoleniowej. Ponadto zostały zorganizowane konferencje naukowe z udziałem praktyków np. Public Management; Społeczeństwo, Gospodarka, Siły Zbrojne; Cyberhigiena i cyberochrona w administracji, biznesie i oświacie.

Spotkanie zespołu oceniającego z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego w trakcie wizytacji pozwoliło dodatkowo na pozyskanie informacji na temat zakresu współpracy kierunku z gronem interesariuszy zewnętrznych. Interesariusze potwierdzili, że spotkania z przedstawicielami Uczelni odbywają się systematycznie (dotyczą one m.in.: opiniowania programów studiów, praktyk zawodowych). Przed każdym spotkaniem interesariusze otrzymują materiały w formie elektronicznej w celu zapoznania się z ich treścią. Ponadto przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego wskazali, że studenci realizują w różnych instytucjach praktyki zawodowe oraz uczestniczą w wizytach studyjnych. Według oceny interesariuszy zewnętrznych studenci są merytorycznie przygotowani do odbywania praktyk zawodowych. Miejsca odbywania praktyk są dobrane prawidłowo. Przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego potwierdzili również, że zakup sprzętu stanowiącego wyposażenie laboratorium został sfinansowany przez Polską Spółkę Gazownictwa sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie. Ponadto wskazali, że najlepsi studenci mogą odbyć płatne staże oraz zostać zatrudnieni w Wojskowym Biurze Konstrukcyjno-Technologicznym S.A. Studenci korzystają z tych ofert i podejmują staże oraz pracę zawodową. Interesariusze zewnętrzni wskazali także, że prowadzą zajęcia dydaktyczne oraz wykłady gościnne (np. wykłady prowadzi przedstawiciel Biura Konstrukcyjno-Technologicznego S.A.). Sugerują oni również przedstawicielom kierunku tematy prac dyplomowych.

Prowadzone są także cykliczne przeglądy współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym dotyczące oceny poprawności doboru instytucji współpracujących, skuteczności form współpracy i wpływu jej rezultatów na program studiów i doskonalenie jego realizacji, co umożliwia jej podsumowywanie dotychczasowych dokonań.

Zalecenia dotyczące kryterium 6 wymienione w uchwale Prezydium PKA w sprawie oceny programowej na kierunku studiów, która poprzedziła bieżącą ocenę (jeśli dotyczy)

Nie dotyczy.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 6 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione.

Uzasadnienie

Rodzaj, zakres i zasięg działalności instytucji otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym pracodawców, z którymi Uczelnia stale współpracuje w zakresie projektowania i realizacji programu studiów, jest zgodny z koncepcją i celami kształcenia oraz wynikającymi z nich obszarami działalności gospodarczej oraz wyzwania zawodowego rynku pracy właściwego dla ocenianego kierunku. Współpraca z instytucjami otoczenia społeczno-gospodarczego prowadzona jest systematycznie i przybiera formy adekwatne do celów kształcenia i potrzeb wynikających z realizacji programu studiów i osiągania przez studentów efektów uczenia się. Okresowe przeglądy współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym w odniesieniu do programu studiów, obejmujące ocenę poprawności doboru instytucji współpracujących, skuteczności form współpracy i wpływu jej rezultatów na program studiów i doskonalenie jego realizacji, osiąganie przez studentów efektów uczenia się i losy absolwentów, są przeprowadzane na podstawie formalnie przyjętych założeń. Uczelnia podsumowuje sposób realizacji przyjętych celów na płaszczyźnie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, co pozytywnie wpływa na skuteczność podejmowanych działań doskonalących.

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

Nie stwierdzono.

Rekomendacje

Brak.

Zalecenia

Brak.

Kryterium 7. Warunki i sposoby podnoszenia stopnia umiędzynarodowienia procesu kształcenia na kierunku

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 7

Rodzaj, zakres i zasięg umiędzynarodowienia procesu kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie są zgodne z koncepcją i celami kształcenia. Z bogatej dokumentacji udostępnionej zespołowi oceniającemu PKA, a także ze spotkań ze studentami oraz z wypowiedzi przedstawiciela Biura Erasmus+ wynika, że Władze Uczelni i Wydziału Zarządzania i Dowodzenia stwarzają studentom i kadrze akademickiej ocenianego kierunku odpowiednie warunki, które umożliwiają umiędzynarodowienie kształcenia.

W dokumencie „Szanujemy tradycję, budujemy przyszłość. Strategia Akademii Sztuki Wojennej na lata 2024–2035” podkreślono, że w ramach realizacji celu szczegółowego 7.1.3 (eksponującego to, że kształcenie akademickie jest zgodne z potrzebami społecznymi, a także, że odpowiada na wyzwania XXI wieku, w szczególności wynikające z dynamicznych zmian technologicznych, globalizacji, zmian klimatycznych, zwiększonych wymagań dotyczących zrównoważonego rozwoju, a także przemian społecznych i gospodarczych) bardzo ważne jest wsparcie społeczności uczelnianej w aktywnym włączaniu się w proces umiędzynarodowienia i mobilności akademickiej, szczególnie poprzez rozwój umiejętności lingwistycznych, kulturowych oraz pozostałych kompetencji zawodowych i społecznych niezbędnych do skutecznego funkcjonowania w środowisku wielokulturowym.

Oceniając warunki i sposoby podnoszenia stopnia umiędzynarodowienia procesu kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie, należy podkreślić, że realizowane efekty uczenia się zakładają, że po ukończeniu studiów pierwszego stopnia student kończący lektorat posiada kompetencje posługiwania się językiem obcym w zakresie dziedziny nauki i dyscypliny naukowej właściwych dla ocenianego kierunku studiów na poziomie B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego zaś po ukończeniu studiów drugiego stopnia: na poziomie B2+ Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego. Zajęcia z języków obcych na studiach pierwszego stopnia (stacjonarnych i niestacjonarnych) prowadzone są w wymiarze 120 godzin, a na studiach drugiego stopnia w wymiarze 30 godzin. Kształcenie językowe umożliwia nabycie kompetencji językowych odpowiednio na poziomie B2 i B2+ ESOKJ i obejmuje okres od drugiego do piątego semestru na studiach pierwszego stopnia (do wyboru język angielski, francuski, niemiecki lub rosyjski) oraz lektorat językowy, który odbywa się w drugim semestrze studiów drugiego stopnia. Umiejętności językowe weryfikowane są egzaminem końcowym sprawdzającym wiedzę z zakresu mówienia, czytania, pisania oraz słuchania, przy czym student powinien posługiwać się językiem obcym z użyciem specjalistycznej terminologii z zakresu zarządzania.

Uczelnia stwarza także możliwości rozwoju międzynarodowej aktywności nauczycieli akademickich i studentów, w tym warunki do wirtualnej i rzeczywistej mobilności nauczycieli akademickich i studentów związanej z kierunkiem studiów zarządzanie i dowodzenie. Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie współpracuje w ramach programu Erasmus+ z 64 uczelniami partnerskimi pochodzącymi z 21 krajów takich jak: Bułgaria (7), Czechy (7), Słowacja (7), Turcja (5), Włochy (5), Rumunia (4), Chorwacja (4), Estonia (3), Łotwa (3), Francja (2), Grecja (2), Hiszpania (2), Macedonia (2), Niemcy (2), Słowenia (2), Węgry (2), Austria (1), Cypr (1), Litwa (1), Portugalia (1) i Szwecja (1). Po latach pandemii z każdym rokiem akademickim stopniowo wzrasta liczba studentów Akademii wyjeżdżających do uczelni zagranicznych. Relatywnie niska natomiast jest liczba studentów zagranicznych

studiujących w ASzWoj. W ostatnich sześciu latach akademickich Wydział Zarządzania i Dowodzenia odwiedziło 46 studentów, w tym: 24 z Turcji, 16 z Rumunii, 3 z Francji, 1 z Węgier, 1 z Łotwy i 1 z Litwy. W tym samym czasie udział w wymianie zagranicznej wzięło 15 studentów realizujących kształcenie na Wydziale: 5 do Turcji, 3 do Rumunii, 3 na Węgry, 2 do Chorwacji, 2 do Bułgarii, 2 na Słowację, 1 do Czech oraz 1 na Cypr.

System nauczania funkcjonujący w ASzWoj zakłada uznawanie efektów uczenia się uzyskanych w międzynarodowej instytucji partnerskiej. Dla studentów uczestniczących w programie Erasmus+ zarówno w semestrze zimowym, jak i letnim oferowanych jest 10 zajęć w języku angielskim. Moduł *Management Science* tworzą następujące przedmioty: *Fundamentals of Management, Management Information System, Organizational Behaviour, Leadership, Decision Making Process, Foreign Language – Polish, Final Presentation/ Savoir Vivre, Public Diplomacy, Operation Research, Physical Education*. Do prowadzenia pięciu pierwszych zajęć zostali zaangażowani wykładowcy z Instytutu Zarządzania.

Kształtowanie i nadzór współpracy zagranicznej w Akademii Sztuki Wojennej jest w gestii prorektora ds. współpracy międzynarodowej i rozwoju. Podległe prorektorowi Biuro Współpracy Zagranicznej odpowiada za planowanie, koordynowanie i realizację współpracy zagranicznej z partnerami zagranicznymi, w tym również w ramach programu Erasmus+. W ramach tego programu w Akademii Sztuki Wojennej realizowane są wyjazdy i przyjazdy:

- 1) studentów Uczelni w celu zrealizowania części studiów w uczelni zagranicznej lub w celu odbycia praktyki w zagranicznym przedsiębiorstwie (w tym wyjazdy absolwentów na praktyki);
- 2) wyjazdy pracowników Uczelni w celu prowadzenia zajęć dydaktycznych dla studentów uczelni zagranicznej lub w celach szkoleniowych.

Władze Uczelni i Wydziału podejmują systematyczne działania mające na celu zachęcenie studentów zagranicznych do realizacji mobilności w ramach programu Erasmus+. Pomimo tych starań w roku akademickim 2023/2024 i 2024/2025 nie udało się pozyskać wystarczającej liczby uczestników, aby uruchomić kierunek w języku obcym. Niski poziom naboru studentów obcokrajowców jest w dużej mierze konsekwencją uwarunkowań geopolitycznych, w tym trwającej wojny w Ukrainie i związanych z tym problemów wizowych. Z informacji pozyskanych od nauczycieli prowadzących zajęcia na ocenianym kierunku biorących udział w wymianie zagranicznej w ramach programu Erasmus+ wynika, że studenci-obcokrajowcy mają obawy odnośnie do wyboru na studia uczelni leżącej w niedalekiej odległości od granicy z Ukrainą. Akademia jako uczelnia cywilno-wojskowa doświadcza tych ograniczeń w sposób szczególny, co stanowi dodatkowe wyzwanie w zakresie umiędzynarodawiania kształcenia. Spadek liczby przyjazdów zauważalny jest w całej Uczelni. Aktualnie na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia ramach programu Erasmus+ studiuje jeden student z Włoch, a na Wydziale Bezpieczeństwa Narodowego: ośmiu studentów pochodzących z Turcji, Szwecji, Rumuni i Włoch. Liczby te byłyby wielokrotnie wyższe, gdyby nie trudna sytuacja geopolityczna w Europie Środkowo-Wschodniej.

Zespołowi oceniającemu PKA udostępniono wykaz mobilności pracowników Wydziału Zarządzania i Dowodzenia. Obejmował on w czterech ostatnich latach akademickich 29 pozycji. Wyjazdy odbywały się głównie do uczelni włoskich, rumuńskich, bułgarskich i francuskich. Przewieziono również informacje na temat wykładów otwartych, paneli dyskusyjnych i seminariów naukowych oraz wydarzeń cyklicznych takich jak Orientation Week, Farewell Meeting, w których uczestniczyli

zagraniczni prelegenci z takich krajów, jak: Portugalia, Szwecja, Finlandia, Litwa, Włochy, Kanada, Norwegia i Macedonia Północna.

Na Uczelni prowadzone są okresowe oceny stopnia umiędzynarodowienia kształcenia, obejmujące ocenę skali, zakresu i zasięgu aktywności międzynarodowej kadry i studentów, a wyniki tych przeglądów są wykorzystywane do intensyfikacji tego procesu. Planowane są kolejne działania mające na celu intensyfikację internacjonalizacji kształcenia. W najbliższym czasie Akademia Sztuki Wojennej zamierza wdrożyć szereg inicjatyw takich jak:

- zwiększenie liczby wyjazdów kadry dydaktycznej do uczelni partnerskich, co pozwoli na rozwój współpracy i wymianę doświadczeń;
- organizacja International Week w semestrze letnim 2025/2026 jako platformy integracji i promocji oferty edukacyjnej wśród kadry i studentów zagranicznych (podobne wydarzenie w 2024 roku połączono także z seminarium: The International Student Scientific Seminar on the occasion of the 15th anniversary of the Erasmus Program at the War Studies University „The International Perspectives of Modern Security Management”);
- podpisanie nowych umów z uczelniami partnerskimi, aby poszerzyć sieć współpracy międzynarodowej;
- aktywny udział Wydziału Zarządzania i Dowodzenia w projektach typu Blended Intensive Program, które łączą mobilność fizyczną z komponentem wirtualnym, co zwiększa dostępność i atrakcyjność programu.

Zalecenia dotyczące kryterium 7 wymienione w uchwale Prezydium PKA w sprawie oceny programowej na kierunku studiów, która poprzedziła bieżącą ocenę (jeśli dotyczy)

Nie dotyczy.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 7 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione.

Uzasadnienie

Rodzaj i zakres umiędzynarodowienia procesu kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie prowadzonym na poziomie studiów pierwszego i drugiego stopnia w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie są zgodne ze strategią rozwoju Uczelni oraz z koncepcją i celami kształcenia. Stworzone zostały odpowiednie warunki, jednak w opinii zespołu oceniającego należy systematycznie podnosić poziom internacjonalizacji kształcenia na ocenianym kierunku studiów zarządzanie i dowodzenie. Nauczyciele akademicki są przygotowani do nauczania, a studenci do uczenia się w językach obcych, wspierana jest międzynarodowa mobilność studentów i nauczycieli akademickich. Nie ulega wątpliwości, iż pandemia COVID-19 i agresja Rosji na Ukrainę mocno zaburzyły proces internacjonalizacji kształcenia. W tym ostatnim przypadku dotyczy to choćby konieczności rygorystycznego przestrzegania względów bezpieczeństwa i niemożliwości przyjmowania na studia studentów z Rosji czy Białorusi. Warto dodać jeszcze jedną konstatację, a mianowicie, że zdaniem zespołu oceniającego PKA w przyszłości warto skoncentrować się nie tylko na prawidłowości rozwiązań

instytucjonalnych, ale także na ocenie ich realnej skuteczności. Skala mobilności studentów z i do Europy Centralnej, Południowej i Zachodniej jest bowiem relatywnie niewielka.

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

Zorganizowanie w ramach zajęć *trendy we współczesnym zarządzaniu* modułu zajęciowego w formie hybrydowej, którego realizacja polegała na połączeniu się podczas zajęć z profesorem oraz studentami z Université Hassan II de Casablanca. Studenci z Polski i Maroko podczas dwóch spotkań w języku angielskim prezentowali własne koncepcje wykorzystania awatarów w zarządzaniu. Zajęcia umożliwiły prowadzenie dyskusji w czasie rzeczywistym, pozwoliły na spojrzenie na ten sam problem z różnych perspektyw kulturowych oraz dotyczyły kwestii współpracy w zglobalizowanym świecie.

Rekomendacje

1. Rekomenduje się podjęcie skuteczniejszych działań na rzecz zwiększenia skali międzynarodowej mobilności studentów kierunku zarządzanie i dowodzenie.

Zalecenia

Brak.

Kryterium 8. Wsparcie studentów w uczeniu się, rozwoju społecznym, naukowym lub zawodowym i wejściu na rynek pracy oraz rozwój i doskonalenie form wsparcia

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 8

Wsparcie osób studiujących na kierunku zarządzanie i dowodzenie na Akademii Sztuki Wojennej ma charakter stały i kompleksowy, a także jest dostosowane do konkretnych potrzeb osób studiujących, z uwzględnieniem ich przyszłej roli na rynku pracy. Akademia oferuje wsparcie dydaktyczne, materialne, psychologiczne, ale także organizacyjne i informacyjne.

Wydział Zarządzania i Dowodzenia rozpoczyna szczególną opiekę nad osobami studiującymi jeszcze przed początkiem roku akademickiego, organizując zdalne spotkania informacyjne, na których omawiane są najważniejsze zagadnienia takie jak odbiór przepustek. Pomocy osobom studiującym udzielają także opiekunowie rocznika, którzy zgodnie z Regulaminem działalności opiekuna rocznika przynajmniej raz w miesiącu organizują spotkania zdalne, a także stale pozostają w kontakcie ze swoimi podopiecznymi. Opiekunowie pierwszego roku informują również studentów o organizacji Uczelni, o działalności samorządu studenckiego oraz przedstawiają im ofertę kół naukowych.

Uczelnia oferuje studentom ocenianego kierunku możliwość wymiany międzynarodowej w ramach programu Erasmus+, a także uzupełnia swoją ofertę edukacyjną o zajęcia z elementami umiędzynarodowienia, m.in. poprzez łączenie w czasie rzeczywistym z zagranicznymi ośrodkami edukacyjnymi. Należy jednakże zaznaczyć, iż z powodu sytuacji politycznej w Europie Środkowo-Wschodniej Uczelnia odnotowuje malejący udział studentów przyjeżdżających (w latach 2023/2024 oraz 2024/2025 na Uczelnię nie przyjechał żaden student). Wydział Zarządzania i Dowodzenia

opracowuje obecnie ofertę BIP (Blended Intensive Programme), która będzie skierowana w przyszłości również do studentów ocenianego kierunku.

Akademia Sztuki Wojennej oferuje także studentom kierunku zarządzanie i dowodzenie możliwość podchodzenia do eksternistycznych egzaminów z języka angielskiego według normy STAG 6001, oficjalnego standardu językowego NATO, co stanowi dodatkowe potwierdzenie cennych na rynku pracy kompetencji językowych.

Za wsparcie rozwoju zawodowego studentów ocenianego kierunku odpowiedzialne jest Biuro Karier ASzWoj, które oprócz doradztwa zawodowego świadczy także pomoc w realizacji praktyk zawodowych poprzez nawiązywanie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym (w tym z instytucjami publicznymi, sektorami: obronnym, przemysłowym, technologicznym i ze służbami mundurowymi) i udostępnianie ofert pracy, staży i praktyk zawodowych. Dodatkowo Biuro Karier organizuje Targi Pracy i monitoruje losy absolwentów.

Ze względu na specyfikę Uczelni 30 godzin praktyk na studiach pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie realizowanych jest na ćwiczeniach organizowanych przez jednostki Akademii Sztuki Wojennej oraz Dowództwo Sił Zbrojnych RP lub inne organy administracji publicznej. W pozostałym wymiarze godzin możliwe jest realizowanie praktyk w oparciu o różne formy zatrudnienia lub wolontariatu, a także o prowadzoną przez studentów ocenianego kierunku działalność gospodarczą.

Uczelnia jest również w trakcie opracowywania obowiązkowych szkoleń z odpowiedzialnego i świadomego korzystania z narzędzi sztucznej inteligencji (o charakterze warsztatowym), co należy przyjąć z zadowoleniem.

Biblioteka Główna Akademii Sztuki Wojennej oferuje dostęp do e-zasobów i baz danych. W Systemie Informacji Naukowej Akademii Sztuki Wojennej podane są informacje o wszystkich publikacjach nauczycieli akademickich, niektóre z tych publikacji są w wersji ogólnodostępnej. Studenci ASzWoj mogą także przez całą dobę korzystać z księżkomatu. Brakuje jednak możliwości bezpośredniego zgłaszania zapotrzebowania na pozycje literaturowe przez osoby studiujące. Osoby te mogą sugerować nowe tytuły, które powinny być przez Uczelnię zakupione wyłącznie poprzez opiekunów prac dyplomowych.

Osoby studiujące wypowiadają się pozytywnie o platformach wykorzystywanych w procesie kształcenia na odległość. Za wsparcie merytoryczne i popularyzację metod kształcenia na odległość odpowiada Wydział Kształcenia na Odległość.

Uczelnia oferuje narzędzia wspierające rozwój naukowy studentów poprzez informowanie ich o konferencjach, seminariach i innych wydarzeniach o charakterze naukowym. Stypendia Rektora (trójstopniowe) stanowią element motywujący do działalności naukowej, tak samo jak możliwość ubiegania się o stypendium Ministra Obrony Narodowej.

Akademia Sztuki Wojennej oferuje także studentom wsparcie socjalno-bytowe, w szczególności gwarantowane ustawowo świadczenia takie jak stypendia socjalne, zapomogi, stypendia Rektora i stypendia dla osób z niepełnosprawnościami. Proces przyznawania świadczeń określony w Regulaminie świadczeń dla studentów Akademii Sztuki Wojennej jest niezwykle przejrzysty, a osoby studiujące stanowią większość w komisjach stypendialnych.

Akademia Sztuki Wojennej dysponuje także odpowiednimi środkami wsparcia socjalno-bytowego, takimi jak baza miejsc noclegowych w domu studenckim, o które w pierwszej kolejności mogą się ubiegać studenci studiów stacjonarnych, szczególnie ze stopniem niepełnosprawności lub znajdujący się w trudnej sytuacji życiowej. Wnioski rozpatruje Komisja ds. Przyznawania Miejsc w Domu Studenckim, w której większość stanowią osoby studiujące (Regulamin Domu Studenckiego Akademii Sztuki Wojennej). Studencki studiów niestacjonarnych mają możliwość skorzystania z zapewnianych przez Uczelnię noclegów w obiektach hotelowych. Akademia oferuje także możliwość spożywania posiłków w kasynie wojskowym.

Na Uczelni funkcjonuje pełnomocnik ds. wsparcia psychologicznego oferujący konsultacje osobiste (czas oczekiwania na termin wynosi około tygodnia), a w uzasadnionych przypadkach zdalne. W zależności od natury sprawy pełnomocnik ten pomaga także w znalezieniu długoterminowego wsparcia psychologicznego poza Akademią Sztuki Wojennej.

Uczelnia wspiera różne formy aktywności osób studiujących. Oprócz oferowanych przez Akademickie Centrum Sportu zajęć sportowych organizowana jest także coroczna Gala Sportu, a także Dzień Sportu. W celu umożliwienia studentom rozwoju artystycznego organizowane są warsztaty plastyczne, zajęcia wokalne, kursy tańca, projekcje filmów i inne wydarzenia o charakterze kulturalnym. Na Uczelni odbywają się także akcje charytatywne, takie jak na przykład Szlachetna Paczka czy zbiórki krwi.

Szczególne wsparcie w rozwoju działalności gospodarczej studentów zapewnia Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości. Oferuje on wsparcie prawne, doradztwo biznesowe, przestrzeń do pracy oraz dostęp do sieci partnerów biznesowych, a także organizuje warsztaty i szkolenia. Inkubator prowadzi też Badanie Preferencji Zawodowych Absolwentów Akademii Sztuki Wojennej.

Dla osób planujących związać swoją dalszą karierę zawodową z wojskiem Uczelnia oferuje szkolenie w Szkole Legii Akademickiej ASzWoj kształcącej ochotników i żołnierzy rezerwy. Pozwala to studentom cywilnym na odbycie wojskowego szkolenia teoretyczno-praktycznego.

Godziny pracy administracji Uczelni są dostosowane do potrzeb różnych grup, w tym do potrzeb osób studiujących w trybie niestacjonarnym. Świadczy o tym dostępność dziekanatu i biblioteki dla studentów w soboty oraz praktyka wydłużania godzin pracy w sytuacjach newralgicznych.

Akademia Sztuki Wojennej posiada także pokoje dla matek z dziećmi, a także tzw. Strefy Studenckie, wyposażone w zaplecze kuchenne – mikrofalówkę, czajnik i lodówkę.

Uczelnia zwraca szczególną uwagę na potrzeby osób z niepełnosprawnościami i zapewnia im dodatkowe wsparcie. Powołano pełnomocnika ds. osób niepełnosprawnych zajmującego się indywidualnymi potrzebami tych osób, zarówno wśród studentów, jak i pozostałych członków społeczności Akademii Sztuki Wojennej. Ramy działania, kompetencje i możliwe formy wsparcia oferowane przez powyższego pełnomocnika zostały określone w Zarządzeniu Rektora-Komendanta Akademii Sztuki Wojennej w sprawie komunikacji i form wsparcia dla pracowników, studentów i doktorantów z niepełnosprawnościami lub chorobami przewlekłymi w Akademii Sztuki Wojennej. Dostosowania (m.in. w zakresie form egzaminu) są możliwe zarówno podczas zajęć, jak i w trakcie egzaminów. Na uwagę zasługuje również uwzględnienie dodatkowego wsparcia i możliwości dostosowań dla osób z niepełnosprawnościami w Regulaminie praktyk.

Uczelnia prowadzi również stopniowe procesy przystosowania infrastruktury do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Według informacji uzyskanych od studentów kierunków zarządzanie i dowodzenie aktualnie tylko jeden z budynków jest odpowiednio przystosowany. W wypadku

uczestnictwa w danych zajęciach osoby o szczególnych potrzebach zmieniany jest budynek, w którym grupa, do której przypisana jest ta osoba, odbywa zajęcia.

Oprócz wspomnianych wyżej możliwości dostosowań dla osób z niepełnosprawnościami Regulamin studiów Akademii Sztuki Wojennej przewiduje także inne okoliczności stanowiące podstawę do przyznania Indywidualnej Organizacji Studiów i urlopu od zajęć zarówno długoterminowych jak i krótkoterminowych. W trakcie wizytacji na kierunku zarządzanie i dowodzenie osoby studiujące chwaliły funkcjonującą na Uczelni praktykę przyznawania IOS-a ze względu na pracę.

Na podstawie raportu samooceny oraz informacji udzielonych przez osoby odpowiedzialne za przygotowanie raportu samooceny zespół oceniający ustalił, że wnioski studentów rozpatruje Dziekan. Ponieważ jego powołanie nie było uzgodnione z samorządem studenckim (uzgodniono jedynie osobę Prodziekana ds. studenckich), funkcjonujący na kierunku zarządzanie i dowodzenie tryb rozpatrywania wniosków narusza art. 23 ust. 5 ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce. Możliwym rozwiązaniem powyższej niezgodności byłoby przeniesienie kompetencji do rozpatrywania wniosków studenckich na osobę uzgodnioną z samorządem studenckim (na przykład Prodziekana ds. studenckich).

W Akademii Sztuki Wojennej funkcjonuje wieloetapowa procedura rozwiązywania sporów i problemów dotyczących studentów. Proces zaczyna się od zgłoszenia staroście, a w razie potrzeby stopniowo angażowane są kolejne osoby zgodnie z hierarchią rozwiązywania sporów na Uczelni określonej właściwymi zarządzeniami.

W ramach dbania o bezpieczeństwo fizyczne uczestników procesu kształcenia w programie studiów uwzględniono kurs wstępny z BHP realizowany zdalnie na platformie edukacyjnej.

Na Uczelni działa także Procedura antymobbingowa wobec studentów Akademii Sztuki Wojennej, która określa działania interwencyjne i zasady wyciągania konsekwencji. Rolę w zapobieganiu zachowaniom niepożądanym odgrywają też rzecznik akademicki Akademii Sztuki Wojennej oraz rzecznik dyscyplinarny ds. studentów/doktorantów. Wsparcie studentom oferuje także pełnomocnik ds. wsparcia psychologicznego.

Pracownicy administracji ASzWoj uczestniczą w szkoleniach mających na celu regularne podnoszenie ich kompetencji i dbanie o jakość obsługi osób studiujących. Szkolenia te dotyczą takich zagadnień, jak zmiany w przepisach prawa z zakresu szkolnictwa wyższego, planowanie zajęć, rozliczanie dydaktyki, obieg prac dyplomowych, obsługa procesu dyplomowania i egzaminowania, wystawianie decyzji i zawiadomień, a także obsługa systemów informatycznych (na przykład systemu POL-on). Akademia organizuje też wewnętrzne szkolenia poświęcone takim zagadnieniom jak komunikacja z osobami z niepełnosprawnościami, zasady i tryb przeprowadzania badań ankietowych czy szkolenie „Jak radzić sobie z agresją, roszczeniami i impulsywnością w pracy dziekanatu i sekretariatu?”. Pracownicy Wydziału Sekcji Spraw Studenckich i Promocji odpowiedzialni za obsługę osób studiujących uczestniczą także w konferencjach takich jak Ogólnopolska Konferencja Naukowo-Szkoleniowa „Pomoc materialna dla studentów i doktorantów”.

Pracownicy administracyjni, podobnie jak nauczyciele akademicki, podlegają ewaluacji, która przeprowadzana jest zgodnie z procedurą opracowaną na podstawie Zarządzenia w sprawie zasad i trybu przeprowadzania badań ankietowych oraz hospitacji w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie. Proces ankietyzacji daje także możliwość oceny infrastruktury, warunków kształcenia,

jakości przekazywanych informacji, a także poszczególnych kanałów komunikacji wykorzystywanych przez Uczelnię (w ankietach wymieniono nawet Facebooka Uczelni).

Studenci kierunku zarządzanie i dowodzenie mają możliwość działania w ramach 10 kół naukowych (trzy z nich swoją działalność prowadzą na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia), a także zakładania kolejnych kół na zasadach określonych w Regulaminie funkcjonowania uczelnianych organizacji studenckich i uczelnianych organów samorządu doktorantów Akademii Sztuki Wojennej. Koła naukowe otrzymują wsparcie organizacyjne i merytoryczne od Władz Uczelni i Wydziału. Finansowanie przyznawane jest im przez Uczelnianą Radę Samorządu Studentów. Jest ono przeznaczane w szczególności na organizację konferencji naukowych, szkoleń edukacyjnych, wyjazdów o charakterze badawczo-naukowym i udział delegatów organizacji w konferencjach naukowych, sympozjach, seminariach i konkursach. Na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia działa Studencko-Doktoranckie Koło Naukowe Zarządzania i Jakości, które wspiera rozwój kompetencji badawczych studentów oraz umożliwia im nawiązywanie relacji zawodowych.

W Akademii Sztuki Wojennej funkcjonuje samorząd studencki na szczeblu ogólnouczelnianym (Uczelniana Rada Samorządu Studenckiego) i na szczeblu wydziałowym (Wydziałowa Rada Samorządu Studenckiego). Ma on zapewnione wsparcie merytoryczne, organizacyjne oraz finansowe. Uczelniana Rada Samorządu Studentów dba o przestrzeganie praw studenta, wspiera koła naukowe poprzez podział środków przeznaczonych na ich działanie, uczestniczy w procesie przyznawania świadczeń dla osób studiujących, organizuje szkolenia z praw i obowiązków studenta, a także animuje życie studenckie poprzez organizację różnych wydarzeń i inicjatyw. Wydziałowa Rada Samorządu Studenckiego Wydziału Zarządzania i Dowodzenia opiniuje programy studiów i inne dokumenty związane z procesem kształcenia.

Zespół oceniający stwierdził, że w Radzie Programowej kierunku Zarządzanie i Dowodzenie oraz w tzw. "komitecie sterującym zespołem" Wydziałowego Zespołu ds. opracowania programów studiów brakuje osób studiujących. Tym samym studenci są pozbawieni możliwości wpływu na proces uczenia się poprzez udział w tworzeniu programu studiów. "Dni Interesariuszy wewnętrznych", o których mowa w harmonogramie prac Wydziałowego Zespołu ds. Programów Studiów, nie mogą być uznane za wystarczające do zapewnienia wpływu osób studiujących na program studiów.

Tryb wyboru oraz czas trwania kadencji senatorów-studentów uregulowany jest w Regulaminie Samorządu Studentów, co jest zgodne z ustawą Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce. Sprawozdania samorządu studenckiego zamieszczane są w Biuletynie Informacji Publicznej Uczelni.

Ocenie wsparcia infrastrukturalnego poświęcona jest ankieta, w której poza infrastrukturą w salach dydaktycznych, internetowymi bazami danych i wyposażeniem technicznym ocenie poddane są także środki komunikacji i inne zasoby elektroniczne. Pytania znajdujące się w ankiecie zostały zmienione w bieżącym roku kalendarzowym. Wprowadzone przez Uczelnię zmiany ocenia się pozytywnie.

W ankiecie dotyczącej infrastruktury ocenie podlega także "dostęp do internetu na terenie uczelni". W trakcie wizytacji zauważono niską jakość połączenia internetowego, na którą również zwrócili uwagę studenci. W związku z tym jakość łącza nie może być uznana za wystarczającą do efektywnego wykorzystywania w procesie kształcenia.

Zalecenia dotyczące kryterium 8 wymienione w uchwale Prezydium PKA w sprawie oceny programowej na kierunku studiów, która poprzedziła bieżącą ocenę (jeśli dotyczy)

Nie dotyczy.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 8 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione częściowo.

Uzasadnienie

Wsparcie osób studiujących na kierunku zarządzanie i dowodzenie ma charakter stały i kompleksowy. Jest ono także dostosowane do potrzeb wynikających z realizowanego programu studiów oraz uwzględnia indywidualne potrzeby poszczególnych grup osób studiujących, również osób z niepełnosprawnościami (w szczególności w aspekcie dostosowań dydaktycznych). Uczelnia zapewnia różne formy wsparcia, które sprzyjają rozwojowi naukowemu, społecznemu i zawodowemu studentów poprzez zapewnienie dostępności nauczycieli akademickich. Na Uczelni funkcjonuje Biuro Karier i Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości. Akademia Sztuki Wojennej zapewnia także studentom ocenianego kierunku możliwość skorzystania ze wsparcia psychologicznego.

Podstawą do obniżenia oceny kryterium są następujące nieprawidłowości stwierdzone przez zespół oceniający:

1. Rozpatrywanie przez Dziekana Wydziału Zarządzania i Dowodzenia wniosków dotyczących indywidualnych spraw studenckich (m.in. wniosków o urlopy dziekańskie oraz przeniesienia), co skutkuje tym, że zakres kompetencji Dziekana obejmuje podejmowanie decyzji w sprawach osób studiujących, choć osoba pełniąca tę funkcję nie została uzgodniona z samorządem studenckim. Pozostaje to w sprzeczności z art. 23 ust. 5 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, który wymaga, aby osoby powoływane do pełnienia funkcji kierowniczych obejmujących sprawy studenckie były uzgadniane z właściwym organem samorządu studenckiego.
2. Brak przedstawicieli osób studiujących w Wydziałowym Zespole ds. opracowania programów studiów, a tym samym pozbawienie osób studiujących możliwości wpływu na proces uczenia się poprzez udział w tworzeniu programu studiów.
3. Brak przedstawicieli osób studiujących w Radzie Programowej kierunku Zarządzanie i Dowodzenie, a tym samym pozbawienie osób studiujących możliwości wpływu na proces uczenia się poprzez udział w tworzeniu programu studiów.

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

1. Organizowanie wspólnych inicjatyw integracyjnych skierowanych do całej społeczności Wydziału, obejmujących zarówno studentów, jak i kadrę akademicką, w szczególności wydarzeń o charakterze kulturalnym i integracyjnym. Na uwagę zasługuje praktyka gremialnego zapraszania prowadzących do udziału w tych wydarzeniach oraz ich rzeczywista obecność, co sprzyja budowaniu relacji, wzmacnianiu więzi między studentami a kadrą oraz integracji środowiska akademickiego w wymiarze praktycznym, a nie wyłącznie formalnym.

2. Prężna działalność Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości organizującego warsztaty i szkolenia, a także oferującego przestrzeń do pracy oraz aktywne wsparcie i doradztwo skierowane do osób studiujących.

Rekomendacje

2. Rekomenduje się poprawę jakości łącza internetowego.
3. Rekomenduje się wprowadzenie systemu bezpośredniego zgłaszania zapotrzebowania na pozycje biblioteczne przez osoby studiujące.
4. Rekomenduje się dalsze prace na rzecz dostosowania budynków Uczelni do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, tak aby uczestnictwo tych osób w zajęciach nie wiązało się z koniecznością zmiany miejsca ich odbywania.

Zalecenia

1. Zaleca się dostosowanie procedury wydawania decyzji w sprawach studenckich na ocenianym kierunku do wymogów zawartych w art 23 ust. 5 ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce.
2. Zaleca się powołanie przedstawicieli osób studiujących w skład Rady Programowej kierunku Zarządzanie i Dowodzenie.
3. Zaleca się powołanie przedstawicieli osób studiujących w skład Wydziałowego Zespołu ds. opracowania programów studiów.

Kryterium 9. Publiczny dostęp do informacji o programie studiów, warunkach jego realizacji i osiągniętych rezultatach

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 9

Uczelnia zapewnia szeroki i nieograniczony dostęp do informacji publicznych oraz informacji o kształceniu poprzez strony internetowe Uczelni i Wydziału, platformę rekrutacyjną, system RAD-on, a także Biuletyn Informacji Publicznej Akademii Sztuki Wojennej. Udostępniane informacje obejmują w szczególności dane dotyczące rekrutacji (w tym warunki przyjęcia na studia i kryteria kwalifikacji), programów studiów, efektów uczenia się, metod ich weryfikacji, zasad dyplomowania, osiągniętych kwalifikacji, a także obowiązujące akty prawne regulujące funkcjonowanie Uczelni i realizację procesu kształcenia takie jak Statut Uczelni, uchwały Senatu oraz zarządzenia Rektora-Komendanta. Dokumentacja publikowana w BIP ma charakter wyczerpujący i jest aktualna.

Strony internetowe są dostępne w języku polskim i angielskim, co zwiększa dostępność informacji dla studentów zagranicznych, oraz zaprojektowane w sposób zapewniający łatwość zapoznania się z treściami bez ograniczeń sprzętowych, czasowych i lokalizacyjnych. Serwisy są w pełni responsywne, dostosowane do różnych urządzeń i niestandardowych konfiguracji ekranu (w tym trybu PIVOT), a także wyposażone w funkcje wspierające dostępność dla osób ze szczególnymi potrzebami takie jak zmiana wielkości czcionki oraz kontrastu kolorystycznego.

Poza informacjami wymienionymi powyżej (informacje o rekrutacji, w tym warunki przyjęcia na studia i kryteria kwalifikacji, a także program studiów, efekty uczenia się, metody weryfikacji osiągnięcia

efektów uczenia się, zasady dyplomowania i osiągnięte kwalifikacje) Uczelnia udostępnia także szereg innych informacji. Szczególnie informacje dla kandydatów na studia są odpowiednio rozbudowane. Na stronie internetowej (<https://www.wojsko-polskie.pl/aszwoj/najczesciej-zadawane-pytania/>) znajdują się odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania, w większości dotyczące rekrutacji, takie jak terminarz postępowania rekrutacyjnego, kompetencje oczekiwane od kandydata na studia, miejsca w których należy szukać informacji o kierunkach studiów, a także pytania wynikające ze specyfiki Uczelni o Legię Akademicką czy rozpoczęcie wojskowej kariery zawodowej. Akademia Sztuki Wojennej udostępnia też na swojej stronie internetowej informator dla kandydatów.

Kształceniu na odległość poświęcona jest osobna zakładka na stronie internetowej (<https://www.wojsko-polskie.pl/aszwoj/ksztalcenie-na-odleglosc/>), w której znajdują się informacje o Wydziale Kształcenia na Odległość – jednostce Uczelni odpowiedzialnej za wdrażanie metod kształcenia na odległość, a także wsparciu merytorycznym w tym zakresie, przede wszystkim poprzez organizację szkoleń.

Publiczny dostęp do informacji podlega corocznym ocenom w ramach przeglądów systemu zapewnienia jakości kształcenia. Poddawany jest on także korektom bieżącym w sytuacji zaistnienia zmian w aktach normatywnych lub po zgłoszeniu uwag przez interesariuszy. Za koordynowanie treści na stronach internetowych odpowiedzialny jest konkretny pracownik Uczelni. Dodatkowo treści na stronach internetowych i w systemach elektronicznych są na bieżąco uzupełniane i aktualizowane.

Akademia Sztuki Wojennej nie ma możliwości wprowadzania dowolnych zmian na swojej stronie. Ponieważ Uczelnia jest równocześnie jednostką wojskową oraz podlega pod Ministerstwo Obrony Narodowej (jej strona znajduje się w domenie [wojsko.polskie.pl](https://www.wojsko-polskie.pl) nadzorowanej przez MON), za zatwierdzanie zmian na tej stronie jest odpowiedzialna odpowiednia komórka w MON.

Zalecenia dotyczące kryterium 9 wymienione w uchwale Prezydium PKA w sprawie oceny programowej na kierunku studiów, która poprzedziła bieżącą ocenę (jeśli dotyczy)

Nie dotyczy.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 9 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione.

Uzasadnienie

Akademia Sztuki Wojennej zapewnia publiczny dostęp do kompletnej informacji o studiach, zarówno za pośrednictwem strony internetowej Uczelni, jak i Biuletynu Informacji Publicznej i systemu RAD-on. Uczelnia udostępnia także informacje dotyczące kształcenia na odległość. Ogół informacji podlega regularnej ewaluacji i aktualizacji.

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

1. Wyznaczenie ambasadora kierunku osoby wskazanej na stronie rekrutacyjnej, do której kandydaci na studia mogą bezpośrednio zwracać się z pytaniami dotyczącymi specyfiki kierunku, procesu kształcenia oraz praktycznych aspektów studiowania. Rozwiązanie to zwiększa przejrzystość

informacji o kierunku studiów, ułatwia komunikację z kandydatami na studia i wzmacnia ich świadome podejmowanie decyzji rekrutacyjnych.

Rekomendacje

Brak.

Zalecenia

Brak.

Kryterium 10. Polityka jakości, projektowanie, zatwierdzanie, monitorowanie, przegląd i doskonalenie programu studiów

Analiza stanu faktycznego i ocena spełnienia kryterium 10

Zgodnie z przedstawioną przez Uczelnię polityką jakości nadzór organizacyjny i administracyjny nad kierunkiem zarządzania i dowodzenia sprawuje Dziekan Wydziału Zarządzania i Dowodzenia, w ramach którego funkcjonuje oceniany kierunek, wspierany przez prodziekanów. Realizację polityki jakości kształcenia w Akademii Sztuki Wojennej opracowano i wdrożono poprzez Uczelniany System Zapewniania Jakości Kształcenia (USZJK) uregulowany Uchwałą Nr 70/2022 Senatu Akademii Sztuki Wojennej z dnia 23 listopada 2022 r. w sprawie uchwalenia Strategii Funkcjonowania Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia w Akademii Sztuki Wojennej. Szczegółowe zakresy odpowiedzialności merytorycznej nad kierunkiem zarządzania i dowodzenia wynikają z zapisów Zarządzenia nr 31 Rektora-Komendanta Akademii Sztuki Wojennej z dnia 26.05.2023 r. w sprawie wprowadzenia głównych zadań osób funkcyjnych lub zespołów (jednostek) tworzących uczelniany system zapewniania jakości kształcenia. Ocena skuteczności realizacji polityki jakości kształcenia jest dokonywana corocznie przez Senat na podstawie rocznego raportu Uczelnianej Rady ds. Jakości Kształcenia z oceny funkcjonowania i skuteczności Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia w ASzWoj.

Zgodnie z zapisami Strategii Funkcjonowania Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia głównym celem funkcjonowania USZJK jest „zapewnienie wysokiego poziomu kształcenia w Akademii Sztuki Wojennej przygotowującego absolwentów do potrzeb obecnego i przyszłego rynku pracy, w tym stymulowanie ciągłego doskonalenia jakości kształcenia, podnoszenie rangi pracy dydaktycznej oraz budowanie etosu nauczyciela akademickiego”. Szczegółowy zakres zadań USZJK opracowano na podstawie 10 kryteriów oceny programowej PKA.

Strukturę Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia w Akademii Sztuki Wojennej na poziomie Uczelni, obok Senatu, Rektora-Komendanta i prorektorów oraz kanclerza, tworzą również: rady dyscyplin naukowych, Uczelniana Rada do spraw Jakości Kształcenia (URds.JK), pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia, specjalista ds. jakości kształcenia (w przypadku utworzenia etatu), samorządy doktorantów i studentów, Oddział Koordynacji Kształcenia i Szkolenia. Zgodnie z regulacjami USZJK w skład Uczelnianej Rady ds. Jakości Kształcenia wchodzi m.in.: przewodniczący – prorektor ds. studenckich i jakości kształcenia; wiceprzewodniczący – pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia; wiceprzewodniczący – kierownik Oddziału Koordynacji Kształcenia i Szkolenia; osoby reprezentujące jednostki dydaktyczne prowadzące zajęcia (prodziekani lub zastępcy

dyrektorów samodzielnych instytutów) oraz osoba wskazana przez szefa Pionu Doskonalenia Kursowego; osoby wskazane przez Uczelnianą Radę Samorządu Studentów – dwie osoby, w tym przewodniczący(-a) URSS; przedstawiciel słuchaczy wojskowych wskazany przez dziekana Wydziału Wojskowego. Do szczegółowych zadań URds.JK należy m.in. opracowanie i przedstawianie Rektorowi-Komendantowi projektu Strategii Funkcjonowania Uczelnianego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia; opiniowanie ogólnouczelnianych procedur zapewniania jakości kształcenia, przygotowanie diagnozy aktualnego stanu jakości kształcenia, opracowanie rekomendacji dla Rektora-Komendanta dotyczących obszarów działań systemu na poziomie Uczelni, z uwzględnieniem wniosków z przygotowanej diagnozy oraz innych czynników z tym związanych; zatwierdzenie wzoru rocznego raportu oceny funkcjonowania i skuteczności Uczelnianego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia w ASzWoj oraz wzorów raportów samooceny systemu zapewniania jakości kształcenia jednostek dydaktycznych prowadzących zajęcia; formułowanie wytycznych i rekomendacji dla rad programowych i kierowników jednostek dydaktycznych prowadzących zajęcia w sprawach dotyczących: a) projektowania i przeglądu programów studiów, studiów podyplomowych oraz programów kształcenia doktorantów, programów kursów kwalifikacyjnych; b) zasad i trybu rekrutacji; c) kart zajęć (sylabusów); d) przeprowadzania egzaminów i oceniania studentów; e) przeliczania na punkty punktów według ECTS z zajęć związanych z zaliczeniem części programu studiów w innej uczelni lub instytucji oraz uznawania z nich ocen; f) procesu dyplomowania; g) gromadzenia, analizowania i wykorzystywania informacji na temat kształcenia w jednostkach dydaktycznych prowadzących zajęcia; h) polityki informacyjnej w obszarze kształcenia; i) trybu i standardów dokonywanej przez studentów ewaluacji procesu kształcenia. Rektor powołuje pełnomocnika rektora ds. jakości kształcenia, którego głównym zadaniem jest w szczególności koordynacja ewaluacji procesu kształcenia, jak również podejmowanie działań o charakterze koncepcyjnym i organizacyjnym w celu zapewniania i podnoszenia jakości studiów w Akademii, a także opracowanie harmonogramu realizacji zadań związanych z poprawą i oceną jakości kształcenia w Akademii Sztuki Wojennej w danym roku akademickim.

Analiza funkcjonujących na poziomie uczelnianym struktur w zakresie jakości kształcenia wskazuje jednak na pewne niezgodności przyjętych rozwiązań z obowiązującymi regulacjami USZJK. Zgodnie z zapisami przywołanego powyżej Zarządzenia nr 31 Rektora-Komendanta ASzWoj z dnia 26.05.2023 r. w sprawie wprowadzenia głównych zadań osób funkcyjnych lub zespołów (jednostek) tworzących uczelniany system zapewniania jakości kształcenia „nadzór i koordynowanie funkcjonowania Uczelnianego Systemu Zapewnienia Jakości kształcenia, w tym nadzór i kontrola jego wybranych elementów w jednostkach organizacyjnych o charakterze dydaktycznym” (pkt. 6) przypisana została do zakresu odpowiedzialności prorektora ds. studenckich i jakości kształcenia, natomiast w obecnie obowiązującej strukturze ten zakres przypisany został do zadań prorektora ds. dydaktycznych i jakości kształcenia (<https://www.wojsko-polskie.pl/aszwoj/wladze-uczelni/>). Również przedstawiony przez Uczelnię aktualny skład Uczelnianej Rady ds. Jakości Kształcenia (Zarządzenie Rektora ASzWoj w sprawie powołania Uczelnianej Rady ds. Jakości Kształcenia na rok akademicki 2025/2026) nie jest zgodny z regulacjami wynikającymi z zapisów Strategii Funkcjonowania Uczelnianego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia (Uchwała Senatu Nr 70/2022 ASzWoj z dnia 23 listopada 2022 r.), zgodnie z którymi w skład Rady jako przewodniczący wchodzi prorektor ds. studenckich i jakości kształcenia, a jako wiceprzewodniczący – pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia. Przedstawiony przez Uczelnię skład nie spełnia wskazanych wytycznych. Należy więc zapewnić adekwatność funkcjonujących na poziomie uczelnianym struktur projakościowych do obowiązujących zapisów USZJK.

Na poziomie wydziału strukturę systemu zapewniania jakości kształcenia tworzą dziekan wraz z prodziekanami, dyrektorzy instytutów, szefowie katedr, kierownicy zakładów, pełnomocnicy ds. jakości kształcenia w jednostkach dydaktycznych, zespoły zapewniania jakości kształcenia jednostek dydaktycznych prowadzących zajęcia, rady programowe (dla jednego lub kilku kierunków studiów), zespoły dydaktyczne (nauczyciele akademicy), doktoranci, studenci i słuchacze, pracownicy administracji, wsparcia i zabezpieczenia kształcenia i szkolenia. Do zadań dziekana należy zorganizowanie wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia w jednostce dydaktycznej (wydziale), z uwzględnieniem kierunku lub kierunków studiów oraz określanie zadań osobom lub zespołom wchodzącym w skład Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia w Akademii występującym na poziomie jednostek dydaktycznych. Zgodnie z ww. regulacjami na poziomie Wydziału Zarządzania i Dowodzenia do realizacji Strategii Funkcjonowania USZJK Zarządzeniem Dziekana Wydziału Zarządzania i Dowodzenia nr 8 z dnia 10.10.2025 r. powołany został Wydziałowy Zespół ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia (WZZJK), w skład którego obok prodziekana ds. dydaktycznych jako przewodniczącego oraz pełnomocnika dziekana ds. jakości kształcenia i jego zastępcy weszli również nauczyciele akademicy reprezentujący poszczególne kierunki prowadzone na Wydziale, przedstawiciele Wydziałowej Rady Samorządu Studenckiego (dwie osoby), przedstawiciele doktorantów oraz przedstawiciele interesariuszy zewnętrznych reprezentujących rady programowe poszczególnych kierunków studiów prowadzonych na Wydziale. Przypisane do WZZJK działania obejmują m.in. podejmowanie działań o charakterze koncepcyjnym i organizacyjnym oraz koordynowanie działań komórek organizacyjnych Wydziału w zakresie doskonalenia jakości kształcenia, jak również wypracowanie wniosków, rekomendacji oraz propozycji rozwiązań i działań w zakresie doskonalenia jakości kształcenia na Wydziale. Po zakończeniu każdego roku akademickiego pełnomocnik dziekana ds. jakości kształcenia sporządza Raport Samooceny Wydziałowego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia w Wydziale Zarządzania i Dowodzenia, w którym prezentowane są wnioski dotyczące m.in.: zatwierdzania, monitorowania i okresowego przeglądu programów studiów; zapewniania odpowiednich warunków pracy dydaktycznej gwarantujących prowadzenie zajęć dla studentów i doktorantów przez kompetentną i wykwalifikowaną kadrę oraz umożliwiających nauczycielom akademickim podnoszenie kwalifikacji; monitorowania, przeglądu i zwiększania zasobów edukacyjnych; osiągnięć studentów w zakresie dydaktyki i nauki; upowszechniania informacji na temat kształcenia; mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń dotyczących funkcjonowania Wydziału. Raport ten przedkładać jest Dziekanowi Wydziału Zarządzania i Dowodzenia, prorektorowi ds. dydaktycznych i jakości kształcenia, przewodniczącemu Uczelnianej Rady ds. Jakości Kształcenia i pełnomocnikowi Rektora ds. jakości kształcenia.

W celu weryfikacji, modyfikacji oraz dostosowywania programów studiów do potrzeb rynku pracy na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia funkcjonuje dodatkowo powołany zarządzeniem Dziekana Wydziałowy Zespół ds. Programów Studiów. Zakres zadań zespołu oraz obowiązujący w roku akademickim 2025/2026 skład reguluje Zarządzenie nr 3 Dziekana WZiD ASzWoj z dnia 16.12.2024 r. w sprawie powołania Wydziałowego Zespołu ds. Programów Studiów. Zgodnie z zapisami ww. zarządzenia do zadań zespołu należy m.in. zbieranie wniosków z realizacji procesu dydaktycznego oraz wypracowanie propozycji nowych rozwiązań w zakresie programów studiów, współpraca z Radami Programowymi kierunków studiów oraz interesariuszami w zakresie wypracowania propozycji nowych rozwiązań dotyczących programów studiów, analizowanie i wdrażania zaleceń WZdsJK, opracowywanie programów studiów, przygotowanie wytycznych dla nauczycieli w zakresie opracowywania kart zajęć, zbieranie propozycji zmian w programach studiów oraz ich wdrażanie.

Dodatkowo na wniosek dyrektora Instytutu Zarządzania dla kierunku zarządzanie i dowodzenie powołana została przez Dziekana Rada Programowa kierunku. W jej skład, oprócz dyrektora Instytutu Zarządzania jako przewodniczącego oraz grupy nauczyciel akademickich Instytutu Zarządzania, weszło 18 przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego związanego z kierunkiem. Zasadniczym celem funkcjonowania Rady Programowej kierunku jest odniesienie się do efektów pracy Wydziałowego Zespołu ds. Programów Studiów poprzez opiniowanie projektów programu studiów, w tym proponowanie zmian do bieżącej oraz kolejnych edycji programów studiów.

W składzie Wydziałowego Zespołu ds. Programów Studiów, jak również Radzie Programowej kierunku zarządzanie i dowodzenie nie przewidziano udziału studenta, co znacząco ogranicza wpływ tej grupy interesariuszy na proces tworzenia i modyfikacji programu studiów.

Projektowanie, zatwierdzanie, zmiany oraz wycofywanie programu studiów dokonywane jest w sposób formalny, w oparciu o obowiązujące procedury, z uwzględnieniem odpowiedniego organu samorządu studenckiego. Uregulowane zostały one w „Wytycznych Prorektora ds. dydaktycznych i jakości kształcenia Akademii Sztuki Wojennej w sprawie opracowania programów studiów wyższych i programów studiów podyplomowych” opracowywanych odrębnie na każdy rok akademicki. Określają one w szczegółowy sposób wytyczne formalne dotyczące projektowania programów studiów oraz definiują zakres i wzory dokumentacji programu studiów. Opracowany program studiów zawierający zestaw efektów uczenia się dla kierunku oraz poszczególnych zajęć (sylabusy) po uprzednim uzyskaniu pozytywnej opinii UKdsJK uchwalany jest przez Senat Uczelni. Tak określone regulacje dotyczące projektowania oraz zatwierdzania programu studiów spełniają istniejące w tym zakresie wymogi Rozporządzenia w sprawie studiów w rozumieniu warunków określonych w § 3, w tym określają efekty uczenia się przypisane do poszczególnych zajęć, jak również treści programowe gwarantujące ich osiągnięcie. Na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia (w tym na kierunku zarządzanie i dowodzenie) program studiów opracowywany/modyfikowany jest przez wskazany przez Dziekana zespół, który po zasięgnięciu opinii samorządu studenckiego, Wydziałowego Zespołu ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia oraz interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, przedstawia projekt programu Wydziałowemu Zespołowi ds. Programów Studiów.

Analiza uchwał w sprawie ustalenia programu studiów wskazuje, że na etapie formalnego zatwierdzania przez Senat ASzWoj część informacji na temat zasad realizacji zajęć wydaje się nadmiarowa (co wynika z obowiązującego wzoru sylabusu). W przedstawionych przez Uczelnię programach studiów pierwszego i drugiego stopnia przyjętych uchwałami Senatu ASzWoj zawarto szczegółowe sylabusy do poszczególnych zajęć wraz ze wskazaniem m.in. osób prowadzących zajęcia oraz dedykowaną danym zajęciom literaturę. Uwzględniając zapisy art. 28 ust. 1 pkt 11 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, zgodnie z którymi zatwierdzony program studiów nie może być zmieniany bez udziału senatu uczelni (bądź innego określonego w statucie organu uczelni), należy brać pod uwagę, że w konsekwencji przyjętych rozwiązań zmiana osoby prowadzącej zajęcia, bądź też literatury przypisanej do zajęć, wiązać się będzie z koniecznością przyjęcia przez Senat Uczelni stosownej poprawki w dokumencie opisującym program studiów danego kierunku. Informacje nt. osób wskazanych do prowadzenia zajęć bądź też zakresu literatury przypisanej poszczególnym zajęciom traktować należy jako nadwyżkowe z punktu widzenia wypełniania wymogów odnośnie do programu studiów wynikających z ww. rozporządzenia MNiSW.

Obowiązujące na ASzWoj procedury projakościowe tworzą formalne ramy do przeprowadzania systematycznej oceny i doskonalenia programu studiów. Dokonywana przez WZZJK ocena, zgodnie

z deklaracją Uczelni, obejmuje takie elementy, jak: efekty uczenia się oraz wnioski z analizy ich zgodności z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego, system ECTS, treści programowe, metody kształcenia, metody weryfikacji i oceny efektów uczenia się, praktyki zawodowe, wyniki nauczania i stopień osiągnięcia przez studentów efektów uczenia się. Jako istotne źródło informacji Uczelnia wskazuje jednocześnie ocenę osiągnięcia efektów uczenia się dokonaną przez nauczycieli akademickich zaangażowanych w proces kształcenia oraz przez studentów (m.in. informacje zwrotne od studentów dotyczące satysfakcji z programu studiów, warunków studiowania oraz wsparcia w procesie uczenia się), a także informacje pochodzące od pracodawców oraz informacje dotyczące ścieżek kariery absolwentów. Przedstawione przez Uczelnię wyniki prac gremiów zaangażowanych w ocenę i doskonalenie programów studiów przedstawione zostały w formie sporządzanych corocznie raportów z działania Uczelnianego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia oraz raportów samooceny Wydziałowego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia w Wydziale Zarządzania i Dowodzenia. Tak na poziomie Uczelni (raport URdsJK), jak i na poziomie poszczególnych kierunków (raport WZZJK) podstawą formułowanych wniosków są szczegółowe wyniki ocen prezentowane w następujących obszarach:

- Sprawozdanie z wdrażania w życie wniosków i rekomendacji wynikających z prac Wydziałowego Zespołu ds. Programów studiów, w tym wdrożenia propozycji wynikających z konsultacji z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego;
- Sprawozdanie z wdrażania w życie wniosków i rekomendacji wynikających z prowadzonych ankiet wśród studentów;
- Sprawozdanie z oceny warunków realizacji procesu kształcenia przez prowadzących zajęcia, w tym wyniki hospitacji zajęć oraz udział interesariuszy zewnętrznych zaangażowanych w proces kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów;
- Sprawozdanie z wykonania zadań wynikających z przeglądu jakości prac dyplomowych;
- Sprawozdanie z realizacji oceny okresowej nauczycieli akademickich;
- Sprawozdanie z monitoringu losów zawodowych absolwentów.

Realizowany przez Uczelnię proces monitorowania jakości kształcenia oraz jego dokumentacja potwierdzają, że w odniesieniu do kierunku zarządzanie i dowodzenie przeprowadzana jest systematyczna ocena programu studiów. Analiza założeń wynikających z zapisów procedur WSZJK oraz warunków ich realizacji wskazuje jednak na konieczność modyfikacji i rozszerzenia podejmowanych w tym zakresie działań ewaluacyjnych. W obecnej procedurze ewaluacji programu studiów na kierunku zarządzanie i dowodzenie nie zapewniono bowiem mechanizmów gwarantujących obowiązkową, systematyczną ocenę: 1) zgromadzonej dokumentacji (dowodów) osiągnięcia przez studentów kierunku założonych efektów uczenia się w odniesieniu do poszczególnych zajęć; 2) zgodności wykorzystanych metod weryfikacji z założeniami programu studiów; 3) rodzaju, formy, tematyki i metodyki przedstawionych prac egzaminacyjnych, etapowych, projektów oraz stawianych im wymagań w odniesieniu do poziomu i profilu studiów oraz założonych efektów uczenia się.

Przeprowadzona przez zespół oceniający analiza opracowanych sylabusów do zajęć realizowanych na kierunku zarządzanie i dowodzenie wykazała jednocześnie istotne problemy, tak z właściwym określeniem efektów uczenia się przypisanych do poszczególnych zajęć (szczegółowy opis w kryterium 1), jak i z poprawnym zaprojektowaniem ich realizacji (szczegółowy opis w kryterium 2). Przykładowo: w obecnie obowiązującym wzorze sylabusu Uczelnia posługuje się pojęciem „narzędzi dydaktycznych”, nie wskazuje natomiast na konieczność zaprojektowania odpowiednich dla danych zajęć metod

dydaktycznych. We wzorze sylabusu w sposób rozbudowany przewidziano opis systemu weryfikacji i oceny przypisanych do zajęć efektów uczenia się (3 pozycje w sylabusie), jednak zapisy te w wielu opracowanych dla zajęć sylabusach nie są merytoryczne oraz konsekwentne, w efekcie czego brak jest możliwości jednoznacznego określenia, w jaki sposób zaplanowana została weryfikacja przypisanych do zajęć efektów uczenia się oraz w jaki sposób zostanie oceniony student (szczegółowe przykłady wskazano w ocenie prac etapowych). We wzorze sylabusu nie przewidziano także konieczności określenia zakresu pracy własnej studenta prowadzącej do osiągnięcia założonych dla zajęć efektów uczenia się. Wskazano jedynie pozycję „samokształcenie”, której przypisuje się określoną liczbę godzin. Takie podejście do określania nakładu pracy własnej studenta nie daje podstaw do oceny poprawności przypisanej do tej części programu studiów liczby punktów ECTS, jak również do rozliczenia oczekiwanych efektów uczenia się, które student powinien osiągnąć w tej formie pracy.

Stwierdzone nieprawidłowości wymagają podjęcia prac zarówno nad wzorem sylabusu oraz wytycznymi do jego wypełniania, jak również zwiększenia skuteczności procedur monitorujących poprawność projektowania efektów uczenia się oraz warunków ich osiągania w odniesieniu do poszczególnych zajęć przewidzianych w programie studiów (proces projektowania metod dydaktycznych, metod weryfikacji i oceny osiągnięcia efektów uczenia się oraz przewidzianego wymiaru oraz zakresu pracy własnej studenta niezbędnej do osiągnięcia założonych efektów uczenia się).

Realizowany przez Uczelnię proces ewaluacji programu studiów na kierunku zarządzanie i dowodzenie potwierdza natomiast, że wyniki dokonywanych przeglądów założeń koncepcji i celów kształcenia są wykorzystywane do jego systematycznego doskonalenia, w tym uwzględniania najnowszych osiągnięć dydaktycznych oraz nowoczesnej technologii edukacyjnej, a w proces ten zaangażowani są interesariusze wewnętrzni (kadra prowadząca kształcenie, studenci) oraz zewnętrzni (przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego). Głównym zadaniem interesariuszy zewnętrznych jest zgłaszanie sugestii wynikających z potrzeb rynku pracy, monitorowanie trendów w branży, a także identyfikowanie obszarów wymagających poprawy oraz wyzwań z zakresu zarządzania i jakości. Do szczegółowych zadań należą m.in.: opiniowanie przygotowywanych programów studiów (opinie interesariuszy załączane są do programów) oraz zgodności efektów uczenia się z potrzebami rynku pracy i wymogów instytucji i podmiotów gospodarczych, wspomaganie rozwoju i promowanie osiągnięć Wydziału Zarządzania i Dowodzenia, w tym Instytutu Zarządzania, opiniowanie wniosków o utworzenie nowych specjalności studiów oraz podejmowanie inicjatyw ułatwiających start zawodowy studentów. W tym aspekcie jako cenną inicjatywę wskazać można organizowane cyklicznie przez Instytut Zarządzania spotkania z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego, w trakcie których opiniowane są programy studiów, jak również prowadzona jest dyskusja nad możliwymi i jednocześnie adekwatnymi do potrzeb pracodawców, rynku pracy i kierunku rozwoju technologii kierunkami zmian. Spotkania te realizowane są w postaci posiedzeń Rady Programowej kierunku zarządzanie i dowodzenie. Ostatnio organizowany w Instytucie Zarządzania Wydziału Zarządzania i Dowodzenia tzw. Dzień Interesariuszy Zewnętrznych miał miejsce 9 kwietnia 2025 r. Efektem spotkania było wprowadzenie do programu studiów pierwszego stopnia zajęć z zakresu sztucznej inteligencji w zarządzaniu oraz pracy sztabowej, jak również dodanie w module ograniczonego wyboru (specjalnościowym) nowej specjalności pn. *zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego*. Dokonano również zmian w module swobodnego wyboru poprzez wprowadzenie w poszczególnych specjalnościach m.in. zajęć: *zastosowanie technologii wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości w zarządzaniu jakością, Lean Management i Six Sigma w zarządzaniu*

jakością, zarządzanie jakością w kontekście Przemysłu 4.0, zarządzanie wartością i kosztami jakości. W module kierunkowym na studiach drugiego stopnia wprowadzono zajęcia z zakresu analizy potencjału obronnego oraz kontroli zarządczej, a w modułach swobodnego wyboru studiów zajęcia ZZL 4.0. - *transformacja HR, zarządzanie jakością w kontekście różnorodności i inkluzyjności, edukacja online, holokratyczne zarządzanie jakością, trendy w zarządzaniu jakością.*

Jakość kształcenia na kierunku zarządzanie i dowodzenie jest poddawana cyklicznej ocenie zewnętrznej prowadzonej przez Polską Komisję Akredytacyjną, a wyniki tych ocen są wykorzystywane do doskonalenia jakości kształcenia na tym kierunku

W wyniku bieżącej oceny zespół oceniający PKA zdiagnozował elementy programu studiów wymagające naprawy lub udoskonalenia, co znalazło odzwierciedlenie w sformułowanych w ramach kryterium 1, 2, 3 zaleceniach, w szczególności odnoszących się do poprawności procesu projektowania założonych dla kierunku zarządzanie i dowodzenie efektów uczenia się (kryterium 1), projektowania procesu kształcenia na kierunku (kryterium 2), jak również procesu weryfikacji efektów uczenia się (kryterium 3). Wskazuje to na konieczność zwiększenia efektywności działań gremiów odpowiedzialnych za projektowanie programu studiów oraz weryfikacji osiągania na kierunku zarządzanie i dowodzenia założonych efektów uczenia się, jak również wprowadzenia trwałych mechanizmów, które wyeliminują w przyszłości występowanie nieprawidłowości będących podstawą sformułowania zaleceń.

Zalecenia dotyczące kryterium 10 wymienione w uchwale Prezydium PKA w sprawie oceny programowej na kierunku studiów, która poprzedziła bieżącą ocenę (jeśli dotyczy)

Nie dotyczy.

Propozycja oceny stopnia spełnienia kryterium 10 (kryterium spełnione/ kryterium spełnione częściowo/ kryterium niespełnione)

Kryterium spełnione częściowo.

Uzasadnienie

Na studiach pierwszego i drugiego stopnia na kierunku zarządzanie i dowodzenie wyznaczone zostały osoby sprawujące nadzór merytoryczny, organizacyjny i administracyjny nad kierunkiem studiów, a także określone zostały kompetencje i zakres odpowiedzialności tych osób, w tym kompetencje i zakres odpowiedzialności w zakresie ewaluacji i doskonalenia jakości kształcenia na kierunku. Przyjęte zostały również ogólne zasady projektowania, zatwierdzania i zmiany programu studiów oraz prowadzone są oceny tego programu. W proces doskonalenia jakości kształcenia angażowani są interesariusze wewnętrzni, w tym studenci oraz interesariusze zewnętrzni. Przeprowadzana jest też ocena programu studiów obejmująca efekty uczenia się oraz wnioski z analizy ich zgodności z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego, system ECTS, treści programowe, metody kształcenia oraz praktyki zawodowe. Wnioski z analizy programów studiów, w założeniu przyjętego USZJK wykorzystywane są w procesie jego doskonalenia.

W obecnie prowadzonej ocenie programowej stwierdzono następujące nieprawidłowości wymagające podjęcia działań naprawczych:

1. Obowiązujące wewnętrzne procedury USZJK w zakresie opracowywania i weryfikacji sylabusów nie gwarantują poprawności procesu projektowania programu studiów z punktu widzenia zapewnienia poprawności procesu realizacji i weryfikacji założonych efektów uczenia się.
2. Obowiązujące wewnętrzne procedury USZJK w zakresie weryfikacji osiągnięcia założonych efektów uczenia się nie zapewniają oczekiwanej efektywności mechanizmów projakościowych w obszarze:
1) obiektywnej i systematycznej oceny zgromadzonej dokumentacji (dowodów) osiągnięcia przez studentów założonych efektów uczenia się; 2) oceny zgodności wykorzystanych metod weryfikacji z założeniami programu studiów; 3) oceny rodzaju, formy, tematyki i metodyki przedstawionych prac egzaminacyjnych, etapowych, projektów oraz stawianych im wymagań w odniesieniu do poziomu i profilu oraz założonych efektów uczenia się na poziomie pojedynczych zajęć, jak również nie zapewniają wymaganego udziału studentów w systematycznej ocenie programu studiów.

Dobre praktyki, w tym mogące stanowić podstawę przyznania uczelni Certyfikatu Doskonałości Kształcenia

Nie stwierdzono.

Rekomendacje

1. Rekomenduje się zapewnienie adekwatności do obowiązujących zapisów USZJK funkcjonujących na poziomie uczelnianym struktur projakościowych.

Zalecenia

1. Zaleca się zapewnienie efektywności wewnętrznych procedur jakościowych w zakresie projektowania programu studiów, tak aby zapewniona była poprawność tego procesu na poziomie projektowania procesu realizacji i weryfikacji założonych dla zajęć efektów uczenia się.
2. Zaleca się opracowanie wewnętrznych procedur jakościowych w zakresie weryfikacji efektów uczenia się w celu zapewnienia obiektywnej i systematycznej oceny zgromadzonej dokumentacji (dowodów) osiągnięcia przez studentów kierunku zarządzanie i dowodzenie założonych efektów uczenia się pod względem:
 - a. oceny zgodności wykorzystanych metod weryfikacji z założeniami programu studiów;
 - b. oceny zgodności rodzaju, formy, tematyki i metodyki prac egzaminacyjnych, etapowych, projektów związanych z danymi zajęciami oraz stawianych im wymagań z poziomem i profilem studiów oraz założonymi dla zajęć efektami uczenia się;
 - c. zapewniania udziału studentów w systematycznej ocenie programu studiów, w tym ich udziału w zespołach programowych odpowiedzialnych za ewaluację programu studiów dla kierunku zarządzanie i dowodzenie.
3. Zaleca się wdrożenie skutecznych działań projakościowych w celu zapobiegania powstawaniu zdiagnozowanych w błędów i nieprawidłowości w przyszłości.

5. Załączniki:

Szczegółowe kryteria dokonywania oceny programowej w formule ex post

Profil ogólnoakademicki

Kryterium 1. Konstrukcja programu studiów: koncepcja, cele kształcenia i efekty uczenia się

Standard jakości kształcenia 1.1

Koncepcja i cele kształcenia są zgodne ze strategią uczelni, mieszczą się w dyscyplinie lub dyscyplinach, do których kierunku jest przyporządkowany, są powiązane z działalnością naukową prowadzoną w uczelni w tej dyscyplinie lub dyscyplinach oraz zorientowane na potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym w szczególności zawodowego rynku pracy.

Standard jakości kształcenia 1.2

Uczelnia prowadzi działalność naukową zgodną z koncepcją i celami kształcenia w zakresie dyscypliny lub dyscyplin do których jest przyporządkowany kierunek

Standard jakości kształcenia 1.3

Efekty uczenia się określone dla kierunku oraz dla poszczególnych zajęć są zgodne z koncepcją i celami kształcenia oraz dyscypliną lub dyscyplinami, do których jest przyporządkowany kierunek, opisują, w sposób trafny, specyficzny, realistyczny i pozwalający na stworzenie systemu weryfikacji, wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne osiąmane przez studentów, a także odpowiadają właściwemu poziomowi Polskiej Ramy Kwalifikacji oraz profilowi ogólnoakademickiemu.

Standard jakości kształcenia 1.3a

Efekty uczenia się określone dla kierunku oraz dla poszczególnych zajęć w przypadku kierunków studiów przygotowujących do wykonywania zawodów, o których mowa w art. 68 ust. 1 ustawy, zawierają pełny zakres ogólnych i szczegółowych efektów uczenia się zawartych w standardach kształcenia określonych w rozporządzeniach wydanych na podstawie art. 68 ust. 3 ustawy.

Standard jakości kształcenia 1.3b

Efekty uczenia się określone dla kierunku oraz dla poszczególnych zajęć w przypadku kierunków studiów kończących się uzyskaniem tytułu zawodowego inżyniera lub magistra inżyniera zawierają pełny zakres efektów, umożliwiających uzyskanie kompetencji inżynierskich, zawartych w charakterystykach drugiego stopnia określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 7 ust. 3 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji.

Kryterium 2. Realizacja programu studiów: treści programowe, harmonogram realizacji programu studiów oraz formy i organizacja zajęć, metody kształcenia, praktyki zawodowe, organizacja procesu nauczania i uczenia się

Standard jakości kształcenia 2.1

Treści programowe są zgodne z efektami uczenia się oraz uwzględniają w szczególności aktualny stan wiedzy i metodyki badań w dyscyplinie lub dyscyplinach, do których jest przyporządkowany kierunek, jak również wyniki działalności naukowej uczelni w tej dyscyplinie lub dyscyplinach.

Standard jakości kształcenia 2.1a

Treści programowe w przypadku kierunków studiów prowadzących do uzyskiwania tytułu zawodowego inżyniera pozwalają na osiągnięcie wszystkich efektów inżynierskich zgodnie z rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 14 listopada 2018 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia efektów uczenia się dla kwalifikacji na poziomach 6-8 Polskiej Ramy Kwalifikacji.

Standard jakości kształcenia 2.1b

Treści programowe w przypadku kierunków studiów przygotowujących do wykonywania zawodów, o których mowa w art. 68 ust. 1 ustawy obejmują pełny zakres treści programowych zawartych w standardach kształcenia określonych w rozporządzeniach wydanych na podstawie art. 68 ust. 3 ustawy.

Standard jakości kształcenia 2.2

Harmonogram realizacji programu studiów oraz formy i organizacja zajęć, a także liczba semestrów, liczba godzin zajęć prowadzonych z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i szacowany nakład pracy studentów mierzony liczbą punktów ECTS, umożliwiają studentom osiągnięcie wszystkich efektów uczenia się, w tym efektów inżynierskich.

Standard jakości kształcenia 2.2a

Harmonogram realizacji programu studiów oraz formy i organizacja zajęć, a także liczba semestrów, liczba godzin zajęć prowadzonych z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich lub innych osób prowadzących zajęcia i szacowany nakład pracy studentów mierzony liczbą punktów ECTS w przypadku kierunków studiów przygotowujących do wykonywania zawodów, o których mowa w art. 68 ust. 1 ustawy są zgodne z regułami i wymaganiami zawartymi w standardach kształcenia określonych w rozporządzeniach wydanych na podstawie art. 68 ust. 3 ustawy.

Standard jakości kształcenia 2.3

Metody kształcenia są zorientowane na studentów, motywują ich do aktywnego udziału w procesie nauczania i uczenia się oraz umożliwiają studentom osiągnięcie efektów uczenia się, w tym w szczególności umożliwiają przygotowanie do prowadzenia działalności naukowej lub udział w tej działalności.

Standard jakości kształcenia 2.4

Jeśli w programie studiów uwzględnione są praktyki zawodowe, ich program, organizacja i nadzór nad realizacją, dobór miejsc odbywania oraz środowisko, w którym mają miejsce, w tym infrastruktura, a także kompetencje opiekunów zapewniają prawidłową realizację praktyk oraz osiągnięcie przez studentów efektów uczenia się, w szczególności tych, które są związane z nabywaniem kompetencji badawczych.

Standard jakości kształcenia 2.4a

Program praktyk zawodowych, organizacja i nadzór nad ich realizacją, dobór miejsc odbywania oraz środowisko, w którym mają miejsce, w tym infrastruktura, a także kompetencje opiekunów, w przypadku kierunków studiów przygotowujących do wykonywania zawodów, o których mowa w art. 68 ust. 1 ustawy, są zgodne z regułami i wymaganiami zawartymi w standardach kształcenia określonych w rozporządzeniach wydanych na podstawie art. 68 ust. 3 ustawy.

Standard jakości kształcenia 2.5

Organizacja procesu nauczania zapewnia efektywne wykorzystanie czasu przeznaczonego na nauczanie i uczenie się oraz weryfikację i ocenę efektów uczenia się.

Standard jakości kształcenia 2.5a

Organizacja procesu nauczania i uczenia się w przypadku kierunków studiów przygotowujących do wykonywania zawodów, o których mowa w art. 68 ust. 1 ustawy, jest zgodna z regułami i wymaganiami w zakresie sposobu organizacji kształcenia zawartymi

w standardach kształcenia określonych w rozporządzeniach wydanych na podstawie art. 68 ust. 3 ustawy.

Kryterium 3. Przyjęcie na studia, weryfikacja osiągnięcia przez studentów efektów uczenia się, zaliczanie poszczególnych semestrów i lat oraz dyplomowanie

Standard jakości kształcenia 3.1

Stosowane są formalnie przyjęte i opublikowane, spójne i przejrzyste warunki przyjęcia kandydatów na studia, umożliwiające właściwy dobór kandydatów, zasady progresji studentów i zaliczania poszczególnych semestrów i lat studiów, w tym dyplomowania, uznawania efektów i okresów uczenia się oraz kwalifikacji uzyskanych w szkolnictwie wyższym, a także potwierdzania efektów uczenia się uzyskanych w procesie uczenia się poza systemem studiów.

Standard jakości kształcenia 3.2

System weryfikacji efektów uczenia się umożliwia monitorowanie postępów w uczeniu się oraz rzetelną i wiarygodną ocenę stopnia osiągnięcia przez studentów efektów uczenia się, a stosowane metody weryfikacji i oceny są zorientowane na studenta, umożliwiają uzyskanie informacji zwrotnej o stopniu osiągnięcia efektów uczenia się oraz motywują studentów do aktywnego udziału w procesie nauczania i uczenia się, jak również pozwalają na sprawdzenie i ocenę wszystkich efektów uczenia się, w tym w szczególności tych z zakresu przygotowania do prowadzenia działalności naukowej lub udział w tej działalności.

Standard jakości kształcenia 3.2a

Metody weryfikacji efektów uczenia się w przypadku kierunków studiów przygotowujących do wykonywania zawodów, o których mowa w art. 68 ust. 1 ustawy, są zgodne z regułami i wymaganiami zawartymi w standardach kształcenia określonych w rozporządzeniach wydanych na podstawie art. 68 ust. 3 ustawy.

Standard jakości kształcenia 3.3

Prace etapowe i egzaminacyjne, projekty studenckie, dzienniki praktyk (o ile praktyki są uwzględnione w programie studiów), egzamin dyplomowy, projekty dyplomowe (o ile są uwzględnione w programie studiów) prace dyplomowe (o ile są uwzględnione w programie studiów), studenckie osiągnięcia naukowe/artystyczne lub inne związane z kierunkiem studiów, jak również udokumentowana pozycja absolwentów na rynku pracy lub ich dalsza edukacja potwierdzają osiągnięcie efektów uczenia się.

Kryterium 4. Kompetencje, doświadczenie, kwalifikacje i liczebność kadry prowadzącej kształcenie oraz rozwój i doskonalenie kadry

Standard jakości kształcenia 4.1

Kompetencje i doświadczenie, kwalifikacje oraz liczba nauczycieli akademickich i innych osób prowadzących zajęcia ze studentami zapewniają prawidłową realizację zajęć oraz osiągnięcie przez studentów efektów uczenia się, w tym efektów inżynierskich w przypadku kierunków studiów prowadzących do uzyskiwania tytułu zawodowego inżyniera.

Standard jakości kształcenia 4.1a

Kompetencje i doświadczenie oraz kwalifikacje nauczycieli akademickich i innych osób prowadzących zajęcia ze studentami w przypadku kierunków studiów przygotowujących do wykonywania zawodów, o których mowa w art. 68 ust. 1 ustawy są zgodne z regułami i wymaganiami zawartymi w standardach kształcenia określonych w rozporządzeniach wydanych na podstawie art. 68 ust. 3 ustawy.

Standard jakości kształcenia 4.2

Polityka kadrowa zapewnia dobór nauczycieli akademickich i innych osób prowadzących zajęcia, oparty o transparentne zasady i umożliwiający prawidłową realizację zajęć, uwzględnia systematyczną ocenę kadry prowadzącej kształcenie, przeprowadzaną z udziałem studentów, której wyniki są wykorzystywane w doskonaleniu kadry, a także stwarza warunki stymulujące kadrę do ustawicznego rozwoju.

Kryterium 5. Infrastruktura i zasoby edukacyjne wykorzystywane w realizacji programu studiów oraz ich doskonalenie

Standard jakości kształcenia 5.1

Infrastruktura dydaktyczna, naukowa, biblioteczna i informatyczna, wyposażenie techniczne pomieszczeń, środki i pomoce dydaktyczne, zasoby biblioteczne, informacyjne, edukacyjne oraz aparatura badawcza, a także infrastruktura innych podmiotów, w których odbywają się zajęcia są nowoczesne, umożliwiają prawidłową realizację zajęć i osiągnięcie przez studentów efektów uczenia się, w tym przygotowanie do prowadzenia działalności naukowej lub udział w tej działalności, jak również są dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością, w sposób zapewniający tym osobom pełny udział w kształceniu i prowadzeniu działalności naukowej.

Standard jakości kształcenia 5.1a

Infrastruktura dydaktyczna i naukowa uczelni, a także infrastruktura innych podmiotów, w których odbywają się zajęcia w przypadku kierunków studiów przygotowujących do wykonywania zawodów, o których mowa w art. 68 ust. 1 ustawy są zgodne z regułami

i wymaganiami zawartymi w standardach kształcenia określonych w rozporządzeniach wydanych na podstawie art. 68 ust. 3 ustawy.

Standard jakości kształcenia 5.2

Infrastruktura dydaktyczna, naukowa, biblioteczna i informatyczna, wyposażenie techniczne pomieszczeń, środki i pomoce dydaktyczne, zasoby biblioteczne, informacyjne, edukacyjne oraz aparatura badawcza podlegają systematycznym przeglądom, w których uczestniczą studenci, a wyniki tych przeglądów są wykorzystywane w działaniach doskonalących.

Kryterium 6. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w konstruowaniu, realizacji i doskonaleniu programu studiów oraz jej wpływ na rozwój kierunku

Standard jakości kształcenia 6.1

Prowadzona jest współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym z pracodawcami, w konstruowaniu programu studiów, jego realizacji oraz doskonaleniu.

Standard jakości kształcenia 6.2

Relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym w odniesieniu do programu studiów i wpływ tego otoczenia na program i jego realizację podlegają systematycznym ocenom, z udziałem studentów, a wyniki tych ocen są wykorzystywane w działaniach doskonalących.

Kryterium 7. Warunki i sposoby podnoszenia stopnia umiędzynarodowienia procesu kształcenia na kierunku

Standard jakości kształcenia 7.1

Zostały stworzone warunki sprzyjające umiędzynarodowieniu kształcenia na kierunku, zgodnie z przyjętą koncepcją kształcenia, to jest nauczyciele akademicy są przygotowani do nauczania, a studenci do uczenia się w językach obcych, wspierana jest międzynarodowa mobilność studentów i nauczycieli akademickich, a także tworzona jest oferta kształcenia w językach obcych, co skutkuje systematycznym podnoszeniem stopnia umiędzynarodowienia i wymiany studentów i kadry.

Standard jakości kształcenia 7.2

Umiędzynarodowienie kształcenia podlega systematycznym ocenom, z udziałem studentów, a wyniki tych ocen są wykorzystywane w działaniach doskonalących.

Kryterium 8. Wsparcie studentów w uczeniu się, rozwoju społecznym, naukowym lub zawodowym i wejściu na rynek pracy oraz rozwój i doskonalenie form wsparcia

Standard jakości kształcenia 8.1

Wsparcie studentów w procesie uczenia się jest wszechstronne, przybiera różne formy, adekwatne do efektów uczenia się, uwzględnia zróżnicowane potrzeby studentów, sprzyja rozwojowi naukowemu, społecznemu i zawodowemu studentów poprzez zapewnienie dostępności nauczycieli akademickich, pomoc w procesie uczenia się i osiągnięciu efektów uczenia się oraz w przygotowaniu do prowadzenia działalności naukowej lub udziału w tej działalności, motywuje studentów do osiągnięcia bardzo dobrych wyników uczenia się, jak również zapewnia kompetentną pomoc pracowników administracyjnych w rozwiązywaniu spraw studenckich.

Standard jakości kształcenia 8.2

Wsparcie studentów w procesie uczenia się podlega systematycznym przeglądom, w których uczestniczą studenci, a wyniki tych przeglądów są wykorzystywane w działaniach doskonalących.

Kryterium 9. Publiczny dostęp do informacji o programie studiów, warunkach jego realizacji i osiągniętych rezultatach

Standard jakości kształcenia 9.1

Zapewniony jest publiczny dostęp do aktualnej, kompleksowej, zrozumiałej i zgodnej z potrzebami różnych grup odbiorców informacji o programie studiów i realizacji procesu nauczania i uczenia się na kierunku oraz o przyznawanych kwalifikacjach, warunkach przyjęcia na studia i możliwościach dalszego kształcenia, a także o zatrudnieniu absolwentów.

Standard jakości kształcenia 9.2

Zakres przedmiotowy i jakość informacji o studiach podlegają systematycznym ocenom, w których uczestniczą studenci i inni odbiorcy informacji, a wyniki tych ocen są wykorzystywane w działaniach doskonalących.

Kryterium 10. Polityka jakości, projektowanie, zatwierdzanie, monitorowanie, przegląd i doskonalenie programu studiów

Standard jakości kształcenia 10.1

Zostały formalnie przyjęte i są stosowane zasady projektowania, zatwierdzania i zmiany programu studiów oraz prowadzone są systematyczne oceny programu studiów oparte o wyniki analizy wiarygodnych danych i informacji, z udziałem interesariuszy wewnętrznych, w tym studentów oraz zewnętrznych, mające na celu doskonalenie jakości kształcenia.

Standard jakości kształcenia 10.2

Jakość kształcenia na kierunku podlega cyklicznym zewnętrznym ocenom jakości kształcenia, których wyniki są publicznie dostępne i wykorzystywane w doskonaleniu jakości.



Polska
Komisja
Akredytacyjna

www.pka.edu.pl

