

**Uczelniana Komisja ds. Jakości Kształcenia¹****Analiza SWOT UKSW w zakresie jakości kształcenia – 2025**

Zgodnie z treścią załącznika nr 1 do uchwały nr 23/2024 Senatu UKSW z dnia 25 kwietnia 2024 r. stwierdzono, że tzw. „analiza SWOT to kompleksowe narzędzie służące do oceny funkcjonowania organizacji poprzez dokładne zbadanie czterech kluczowych aspektów ich działalności: mocnych stron (*Strengths*), słabych stron (*Weaknesses*), szans (*Opportunities*) i zagrożeń (*Threats*). Ten metodyczny podział umożliwia głębokie zrozumienie zarówno wewnętrznych atutów i ograniczeń danej organizacji, jak i zewnętrznych możliwości oraz niebezpieczeństw, które mogą wpływać na jej rozwój”. Zaprezentowane narzędzie diagnostyczne jest więc niezwykle pomocne w opisie i jednocześnie ewaluacji tak złożonego systemu, jakim jest Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

Dalej w wyróżnionym dokumencie można przeczytać, że „w analizie SWOT mocne strony stanowią te elementy działalności organizacji, które są jej przewagą i mogą być wykorzystane do osiągnięcia celów strategicznych. Słabe strony to te aspekty, które wymagają poprawy lub stanowią przeszkody w efektywnym działaniu. Szansami w analizie SWOT są te zewnętrzne czynniki, które organizacja może wykorzystać na swoją korzyść, natomiast zagrożenia to te, które mogą negatywnie wpłynąć na jej działalność. Wiedza na temat tych czynników jest kluczowa dla rozwoju strategii odpowiadającej na zmieniające się warunki zewnętrzne i wewnętrzne. Wzajemne powiązania pomiędzy poszczególnymi obszarami podkreślają zaś, jak zmiany w jednym segmencie mogą wpływać na inne, co jest istotne dla zrozumienia ogólnej sytuacji strategicznej”. Dysponując takim zbiorem danych faktycznie można pokusić się o określenie kluczowych elementów działania złożonej organizacji, jaką jest niewątpliwie uczelnia wyższa. Dodać należy, że jest to szczególnie ważne w kontekście współczesnych uwarunkowań działalności takich organizacji.

Wiadomo, że obecne funkcjonowanie uczelni opiera się na kilku filarach – przede wszystkim działalności naukowej, następnie podążającej za nią dydaktyce oraz praktykach organizacyjno-administracyjnych. Dydaktyka – będąca zatem pewnym łącznikiem między nauką a administracją – powinna być otoczona szczególną opieką władz zarządzających

¹Analiza SWOT UKSW w zakresie jakości kształcenia – 2025 została opracowana i przyjęta przez Uczelnianą Komisję ds. Jakości Kształcenia na podstawie raportu przygotowanego przez dr. Marcina Choczyńskiego z Zespołu ds. Badań Jakości Kształcenia oraz Biuro Innowacji Dydaktycznych, Szkoleń i Jakości Kształcenia.



uczelnia. W ostatnich latach na polskich uczelniach implementuje się powszechnie rozwiązania znane pod nazwą „jakości kształcenia”, które w zamierzeniu mają istotnie podwyższyć rangę zajęć dydaktycznych. Wydaje się, że analiza SWOT jest odpowiednim narzędziem do tego typu działań. W przedmiotowym raporcie uwzględnione zostaną przede wszystkim oceny obecnego stanu rzeczy dokonane przez Wydziały, jako podstawowe jednostki uczelniane, które są nadrzędne nad kierunkami oraz dyscyplinami. Wydziały stanowią też pewną zbiorczą reprezentację dziedzin skupionych według określonych naukowych zagadnień, toteż dokonana analiza SWOT odnośnie tych jednostek ukaże pełnię mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń. Poniżej zaprezentowane zostaną wszystkie elementy zgodnie z danymi zebranymi z wszystkich dwunastu Wydziałów UKSW oraz jednostek pomocniczych, takich jak np. Studium Wychowania Fizycznego².

Niniejszy dokument jest zatem pewną próbą diagnozy wszystkich systemowych założeń działania szkoły wyższej, gdyż pokazuje omnibusowy (choć z reguły skrótowy) obraz „radzenia sobie” i percepcji wszystkich odniesień, które uniwersytet napotyka w codziennym dniu funkcjonowania. Podkreślić należy konieczność okresowych powtórzeń takich „auto-diagnoz”, z uwagi na zmieniające się praktycznie rok do roku okoliczności.

MOCNE STRONY

Najczęściej wskazywaną mocną stroną uczelni – rzutującą w ogóle na ogólny sens jej istnienia – jest **doświadczona, wysoko wykwalifikowana kadra dydaktyczna i naukowa**, którą wskazało większość jednostek³. Ta mocna strona wymaga także promocji i nieustannego podkreślania, także wsłuchania się w jej propozycje dotyczące rozwoju dyscyplin i dzięki temu też całej uczelni. Drugim punktem jest **indywidualne podejście do studenta, małe grupy, bezpośredni kontakt**⁴, co z pewnością związane jest przede wszystkim z wielkością samej uczelni, jej mniejszą skalą chociażby w porównaniu do Uniwersytetu Warszawskiego czy Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Umożliwia to lepszy kontakt kadry ze studentami

² W niniejszym raporcie stosowane będą następujące odniesienia: **SWF** – Studium Wychowania Fizycznego; **WBNS** – Wydział Biologii i Nauk o Środowisku; **WFCH** – Wydział Filozofii Chrześcijańskiej; **WMP.SNŚ** – Wydział Matematyczno-Przyrodniczy. Szkoła Nauk Ścisłych; **WMCM** – Wydział Medyczny. Collegium Medicum; **WNHS** – Wydział Nauk Historycznych; **WNH** – Wydział Nauk Humanistycznych; **WNP** – Wydział Nauk Pedagogicznych; **WPiA** – Wydział Prawa i Administracji; **WPK** – Wydział Prawa Kanonicznego; **WSE** – Wydział Społeczno-Ekonomiczny; **WSR** – Wydział Studiów nad Rodziną; **WT** – Wydział Teologiczny.

³ Wskazanie (9): WBNS, WFCH, WMCM, WMP.SNŚ, WNHS, WPiA, WPK, WSR, WT i WSE.

⁴ Wskazanie (6): WBNS, WFCH, WMCM, WMP.SNŚ, WPiA i WPK.

i elastyczny proces kształcenia. Właśnie tu – w lepszym, bardziej osobowym kontakcie ze studentami – trzeba upatrywać szans na promocję uczelni, jako miejsca wspólnoty, a nie masowej dydaktyki. Trzecie zagadnienie to **programy praktyczne i zajęcia terenowe**⁵, co ma związek z empirycznym nastawieniem kadry dydaktycznej, pokazującej studentom naukę w wymiarze praktycznym – przede wszystkim udziale w badaniach terenowych (np. ankietach socjologicznych, wykopaliskach archeologicznych). Do przeprowadzania tego typu zajęć potrzebna jest jednak właśnie wspomniana w pierwszym punkcie odpowiednia kadra. Jako czwarte w kolejności wskazano **interdyscyplinarność kształcenia**⁶, co przejawia się w konkretnych połączeniach przedmiotowych na poszczególnych wydziałach, np. WMCM – łączenie medycyny z biotechnologią, informatyka w telemedycynie, WMP.SNŚ – matematyka, informatyka, chemia, fizyka, WSE – nauki społeczne i ekonomiczne. Następnie akcent położony został na **aktywność i zaangażowanie studentów**⁷, co wiązało się najczęściej z działalnością kół naukowych, organizacją konferencji i pozostałych inicjatywach. Jako ostatnią mocną stroną wskazano **coraz lepszą infrastrukturę dydaktyczną i zaplecze techniczne**⁸, co często umyka, a jest bardzo ważne w kontekście chociażby ostatnich dwudziestu lat. Piszący te słowa doskonale pamięta warunki, jakie panowały na kampusie Wóycickiego na początku lat dwutysięcznych i sam widzi wielki postęp w tej materii.

Podsumowując mocne strony, należy zauważyć, że są one związane przede wszystkim ze sferą kapitałów – w znaczeniu ludzkim (odpowiedni ludzie – eksperci w swoich dziedzinach zajmujący się nauką akademicką), społecznym (wspólnotowość – więzi), a także fizycznym (wyposażenie, nieruchomości, urządzenia, itp.). Widać przede wszystkim to, że kapitały stanowią mechanizm samo-warunkujący i samo-napędzający, gdyż wybitny zasób ludzki powoduje postęp w innych dziedzinach, ale bez niego trudno byłoby sobie wyobrazić jakiegokolwiek inne działania.

SŁABE STRONY

Przeglądając całość wskazanych przez Wydziały słabych stron, należy zauważyć, że są jakby „lustrzanym odbiciem” najbardziej docenianej mocnej strony, czyli kapitału ludzkiego będącego najważniejszym zasobem uczelni. Zatrudnieni w UKSW eksperci borykają się przede

⁵ Wskazanie (5): WBNS, WMCM, WMP.SNŚ, WPiA, WT.

⁶ Wskazanie (4): WFCH, WMCM, WMP.SNŚ i WSE.

⁷ Wskazanie (4): WFCH, WPiA, WNHS i WSR.

⁸ Wskazanie (4): WNHS, WMP.SNŚ, WSR i WMCM.



wszystkim z **brakami kadrowymi i dużym obciążeniem pracowników – na polach przede wszystkim administracyjnych oraz dydaktycznych**⁹. Jak już zostało wspomniane, współczesna szkoła wyższa zmagą się z wymaganiami przypominającymi rywalizacyjne środowisko korporacji. Na „współzawodnictwo” naukowe nakładają się jeszcze przepisy krajowe oraz coraz bardziej krytykowana bibliometria, według której „wylicza się” zdolność i potencjał jednostek naukowych. Niestety wszystkie te wymagania pociągają za sobą konieczność wykonywania absorbujących działań (właśnie najczęściej administracyjnych). Zatrudnieni na UKSW badacze upominają się zatem o przysłowiowe „ręce do pracy” nad kolejnymi projektami, permanentną obsługą administracyjną, obsługą coraz bardziej angażujących programów komputerowych. Pozostawienie dotychczasowego zasobu ludzkiego zwyczajnie powoduje jego „zmęczenie”. To zarazem wielkie wyzwanie dla władz uczelni. Podany opis koresponduje z następną słabą stroną, jaką jest **ograniczona możliwości finansowania, ogólne niedoinwestowanie** (materiały i pomoce dydaktyczne, wyposażenie pokoi kadry akademickiej – pracowni, laboratoriów, itp.)¹⁰.

Nieco inny tematycznie problem – chociaż na pewno też częściowo powiązany z niedofinansowaniem – to **niewystarczający poziom umiędzynarodowienia**, m.in. brak zainteresowania wyjazdami Erasmus, niewielka liczba studentów zagranicznych, niewielki odsetek przyjeżdżających/wyjeżdżających, niekiedy także brak anglojęzycznych zajęć¹¹. Chociaż akurat ta problematyka nie zawsze zależy tylko i wyłącznie od samej uczelni – na fluktuację przyjazdów studentów innych narodowości wpływa sytuacja międzynarodowa, w tym stabilność państwa i jego atrakcyjność (w wymiarze perspektyw, bezpieczeństwa ekonomicznego, socjalnego czy nawet militarnego).

Jeśli natomiast chodzi o czwartą wyróżnioną słabą stronę, to jest nią **niewystarczająca promocja oferty dydaktycznej**¹², ale nie dotyczy ona wszystkich kierunków, tylko np. tych prowadzonych na WSR, np. niedostateczna rozpoznawalność studiów „nauki o rodzinie”, a w przypadku WT mała liczba studentów, brak intensywnej promocji kierunków teologicznych). Pewnym podsumowaniem dotychczas zgłoszonych słabych stron jest stwierdzenie o **małej ilości czasu na rozwój naukowy (duża biurokracja)**¹³. Problem ten

⁹ Wskazanie (8): WBNS, WFCH, WCM, WMP.SNŚ, WNH, WSE, WPK i WSR.

¹⁰ Wskazanie (4): WCM, WMP.SNŚ, WSE i SWF.

¹¹ Wskazanie (6): WBNS, WFCH, WMP.SNŚ, WSR, WT i WPK.

¹² Wskazanie (3): WBNS, WSR i WT.

¹³ Wskazanie (4): WBNS, WFCH, WNH i WSE.

wynika oczywiście z niebezpiecznie przeciągającej się uwagi, która nadmiernie kieruje się ku biurokracji, a coraz mniej miejsca zostawia na naukową twórczość.

Podsumowując słabe strony można powiedzieć, że wynikają one z tego, że praca w szkolnictwie wyższym staje się coraz bardziej zajmująca – nie wynika to z działań badawczych, ale właśnie administracyjnych. Praktycznie wszyscy uczeni powszechnie narzekają na ten stan rzeczy. Niestety – do sprostania coraz większym wymogom w tym zakresie potrzeba sukcesywnie tworzyć etaty urzędniczo-administracyjne – do wszelkiej obsługi działalności poza-naukowej. I to jest właśnie zasadniczy problem – nauka poprzez swoje sformalizowanie (często zbyteczne) staje się coraz bardziej „obudowana” biurokracją.

SZANSE

Każda szkoła wyższa to przysłowiowa „kuźnia” specjalistów, której głównym zadaniem jest dostarczanie ekspertów w prowadzonych przez siebie dziedzinach nauki. Dlatego też jako największą szansę wskazano **rosnące zapotrzebowanie na specjalistów**, szczególnie w najbardziej rozwijającym się obszarze nauk przyrodniczych, medycznych, psychologicznych, itp.¹⁴, gdzie podniesiono wzrost potrzeb rynku na pracowników łączących umiejętności analityczne (w tym posługiwanie się AI) z humanistyczną refleksją. Kolejną szansą jest **współpraca z instytucjami i partnerami zewnętrznymi** – organizacjami prywatnymi, publicznymi, a także tymi z trzeciego sektora, także instytucjami kościelnymi¹⁵. Różnorodność prowadzonych na UKSW dyscyplin determinuje tak szerokie ujęcie tego zagadnienia. Szczególne szanse widać w **zastosowaniu AI, jej rozwoju szczególnie w telemedycynie** (np. symulacjach klinicznych) i w obszarze ogólnych nowych technologii¹⁶. Jak zawsze przy okazji szans, wymieniono również potencjalne gratyfikacje pochodzące **z wdrożenia projektów i funduszy (zarówno krajowych, jak i unijnych)**¹⁷. Dywersyfikacja źródeł finansowania jest niezwykle ważna, gdyż daje uczelni wartość „dodaną”, z drugiej strony ujawnia inklinacje menedżerskie wśród kadry naukowej. Jest to też zagadnienie tak bardzo poszukiwanej współpracy zagranicznej, której wymaga się obecnie od uniwersytetów. Warto tutaj zaakcentować, że **umiędzynarodowienie**¹⁸ również pochodzi z dokładnie tego obszaru.

¹⁴ Wskazanie (4): WBNS, WMCM, WFCH i WSE.

¹⁵ Wskazanie (5): WPK, WSR, WMCM, WMP.SNŚ, WSE i WPiA.

¹⁶ Wskazanie (2): WFCH i WMCM.

¹⁷ Wskazanie (2): WMP.SNŚ i WSE.

¹⁸ Wskazanie (5): WBNS, WFCH, WMP.SNŚ, WPiA, WT i WSE.



Można to osiągnąć głównie przez potencjał uruchomienia studiów w języku angielskim, a także podpisywaniem umów bilateralnych, np. w sprawie wymiany studenckiej Erasmus.

Podsumowując można powiedzieć, że szanse wynikają wprost z zastosowania (wdrożenia w praktyce) wszystkich zalet i potencjału kapitału ludzkiego zaanonsowanego w mocnych stronach niniejszej analizy SWOT. Zasoby eksperckie wśród kadry naukowej, jakimi dysponuje UKSW, wskazują na patrzenie w przyszłość z optymizmem, gdyż są to ludzie, którzy z pewnością potrafią „udźwignąć” współczesne wymagania akademickie i będą w stanie rozwijać uniwersytet w najlepszy możliwy sposób.

ZAGROŻENIA

Przechodząc do zagrożeń należy zauważyć, że pochodzą one głównie ze środowiska zewnętrznego, a szczególnie z koniunktury gospodarczej (makro-ekonomicznej), która decyduje o sukcesie bądź porażce podejmowanych przez szkołę wyższą działań. Największym zagrożeniem jest oczywiście **spadek zainteresowania studiami** w ogóle, a szczególnie widać to na **studiach II stopnia. Rezygnacje studentów**¹⁹ (tzw. *drop-out*) to zagadnienie wieloaspektowe, które wychodzi daleko poza politykę szkół wyższych, a dotyczy głównie warunków stratyfikacyjnych, gdzie na trzy- lub pięcioletni okres kształcenia i utrzymania się dużym mieście stać coraz mniej młodych ludzi, głównie ze względów finansowych. Zwłaszcza te **wysokie koszty życia w Warszawie**²⁰ (jako stolicy) są bardzo zauważalne i dotyczące potencjalnych kandydatów, co też utrudnia rekrutację spoza stolicy, gdyż potencjalni studenci są zniechęceni perspektywą ekonomicznej depriwacji, związanej głównie z wynajmem lokum tak potrzebnego na czas nauki. Generalnie młodzi ludzie coraz częściej decydują się tylko na zrobienie trzyletnich studiów licencjackich, po których i tak otrzymują wyższe wykształcenie, natomiast kontynuacja na studiach magisterskich przeżywa wyraźny regres. Na te ekonomiczne uwarunkowania odejścia od studiowania nakładają się także **niż demograficzny i silna konkurencja uczelni**²¹. Kandydaci mają w Warszawie szeroki wybór uczelni, kierunków i specjalizacji, dlatego nie może dziwić właśnie takie zagrożenie. Kolejne wskazywane zagrożenie to zdecydowanie zbyt częste **zmiany przepisów dot. szkolnictwa wyższego**²², objawiające się w szczególności takimi objawami, jak: stabilność regulacji, utrudnienia

¹⁹ Wskazanie (4): WBNS, WNHS, WNH i WT.

²⁰ Wskazanie (3): WPiA, WT i WSE.

²¹ Wskazanie (5): WFCH, WBNS, WMP.SNŚ, WPiA i WSE.

²² Wskazanie (5): WMCM, WMP.SNŚ, WSE, WPK i WT.



w akredytacjach, zmiany legislacyjne, parametryzacja uczelni nieadekwatna do specyfiki niektórych kierunków (np. prawa kanonicznego). **Niedostateczne finansowanie i ograniczenia budżetowe**²³ to następne zagrożenia. Ten niski poziom finansowania, przekładający się chociażby na zastopowanie rozwoju infrastruktury, może być równoważony tylko przez wskazane powyżej nowe kierunki dotacji, przede wszystkim pochodzące z grantów i projektów. Wśród potencjalnych niedogodności pojawiły się także kwestie wizerunkowe, takie jak **postrzeganie UKSW jako uczelni głównie humanistycznej, co utrudnia rozwój kierunków przyrodniczych i ścisłych**²⁴. Intensywna promocja i kampanie informacyjne wydziałów z prowadzonymi właśnie tymi dyscyplinami powinny być zatem priorytetem. Nawiasem mówiąc, mimo wielu już lat rozwoju uczelni w Polsce, wciąż potocznie utożsamia się je z dawnym sprofilowaniem (np. Politechnika – inżynieria, SGGW – zootechnika, ATK/UKSW – właśnie humanistyka). Ostatnim wyróżnionym na szczeblu wydziałów zagrożeniem jest **słabe przygotowanie kandydatów na studia**, co świadczy o niskim poziomie w szkołach średnich²⁵. Akurat z tym problemem zmagają się większość wykładowców – studenci coraz częściej mają elementarne braki z historii, filozofii czy też właśnie z przedmiotów kierunkowych.

Podsumowując zagrożenia dla uczelni, warto uzmysłowić sobie, że szkoły wyższe zawsze będą poddane mniejszej lub większej presji oraz zmieniającym się wymaganiom, często sprzecznym oraz niedającym się przewidzieć. Nic nie da najlepsza dydaktyka czy warunki studiowania i perspektywy, gdy trend ekonomiczny nie będzie zachęcał do studiowania wybranych kierunków. Warszawska lokalizacja naszej uczelni znów z jednej strony jest szansą (największy „rynek” akademicki w Polsce), ale też zagrożeniem (koszty życia i konkurencja innych uczelni). UKSW dotyka też coraz częściej problem nieadekwatności – eksperci pracują w coraz trudniejszych warunkach, gdyż spotykają się ze studentami z coraz większymi deficytami wiedzy i obycia. Na szczęście wciąż zdarzają się wśród studentów osoby zaangażowane w studenckie koła naukowe, a także podejmujące pierwsze próby pisarskie czy też aktywnie uczestniczące w badaniach organizowanych przez uczelniane zespoły czy też katedry.

²³ Wskazanie (3): WBNS, WMCM i WSE.

²⁴ Wskazanie (2): WBNS i WMP.SNŚ.

²⁵ Wskazanie (2): WBNS i WNHS.



KONKLUZJA

Przygotowany powyżej opis jest co do zasady zbieżny zarówno z auto-rekomendacjami poszczególnych wydziałów (modernizacja i doposażenie infrastruktury, umiędzynarodowienie, doskonalenie i rozwój kadry, poszerzanie i aktualizacja oferty dydaktycznej, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz większa aktywizacja studentów), jak też tych ogólnouczelnianych (priorytetyzacja inwestycji w infrastrukturę dydaktyczną i badawczą, koordynacja działań na rzecz umiędzynarodowienia, wzmocnienie uczelnianych programów doskonalenia kadry, stworzenie centralnego systemu wsparcia dla studentów, lepsza współpraca z otoczeniem, rozwój elastycznych form kształcenia). Wydaje się, że zarówno władze uniwersytetu, jak i cała kadra naukowo-dydaktyczna akcentują te same potrzeby w zakresie działań monitorujących bieżącą sytuację i trafnie wskazują pozytywne, jak i negatywne funkcjonowanie uczelni w złożonych warunkach instytucjonalnych.

Od wielu już lat jako główną niedogodność systemową akcentuje się przerost procedur biurokratycznych na uczelni – zajmują one sporo czasu, który mógłby być spożytkowany na czynności naukowo-badawcze. W tym zakresie wciąż pozostało sporo do poprawy, gdyż postulat ograniczenia czynności administracyjno-organizacyjnych pojawia się praktycznie corocznie w ewaluacji jednostek, jak i np. przy okazji badań towarzyszących, jakim jest właśnie przedmiotowa analiza SWOT.