

Analiza SWOT UKSW w zakresie jakości kształcenia – 2026

Wstęp

Niniejsze opracowanie stanowi syntetyczny raport z analizy SWOT w zakresie jakości kształcenia, przygotowany na podstawie materiałów przekazanych przez wydziały oraz jednostki ogólnouczelniane prowadzące kształcenia w Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie w ramach prac nad oceną i doskonaleniem procesu dydaktycznego w roku akademickim 2025/2026. Celem raportu jest uporządkowanie i ujednolicenie wskazań jednostek w czterech kategoriach analizy SWOT: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia, umożliwiającej dalsze formułowanie działań projakościowych na poziomie uczelni.

Podstawę źródłową opracowania stanowią analizy SWOT przygotowane przez: Wydział Biologii i Nauk o Środowisku (WBNS), Wydział Filozofii Chrześcijańskiej (WFCh), Wydział Matematyczno-Przyrodniczy. Szkołę Nauk Ścisłych (WMP.SNŚ), Wydział Nauk Historycznych (WNHS), Wydział Nauk Humanistycznych (WNH), Wydział Nauk Pedagogicznych (WNP), Wydział Prawa Kanonicznego (WPK), Wydział Społeczno-Ekonomiczny (WSE) oraz Wydział Studiów nad Rodziną (WSR) oraz jednostki ogólnouczelniane prowadzące kształcenie: Studium Języków Obcych (SJO), Studium Wychowania Fizycznego (SWF) i Studium Pedagogizacji (SP). Uzupełniając, w pracach uwzględniono także zestawienia kart samooceny (na poziomie kierunków, wydziałów oraz jednostek ogólnouczelnianych), które dostarczają kontekstu dla interpretacji wskazywanych czynników oraz pozwalają identyfikować obszary wymagające wzmocnienia w rekomendacjach projakościowych.

Zastosowana metoda ma charakter jakościowy i syntetyzujący. W pierwszym etapie zebrano oraz uporządkowano wskazania poszczególnych jednostek w czterech obszarach analizy SWOT. Następnie treści o zbliżonym znaczeniu zestawiono ze sobą tak, aby uchwycić ich wspólną cechę, jednocześnie nie zatracając odmiennych perspektyw. W raporcie przyjęto zasadę, że każda wyodrębniona cecha jest przedstawiana jako wątek zbiorczy, wynikający z powtarzających się lub komplementarnych obserwacji różnych jednostek. Jednocześnie doprecyzowania, różnice w akcentach oraz przykłady charakterystyczne dla poszczególnych kart SWOT zostały zachowane jako uzupełnienia wspólnego opisu, aby pokazać, w jaki sposób

ta sama kwestia może ujawniać się w różnych kontekstach organizacyjnych i dydaktycznych na poszczególnych wydziałach.

Istotnym elementem metodologicznym jest również rozróżnienie sytuacji, w których podobny obszar tematyczny pojawia się w dwóch różnych częściach SWOT. W takich przypadkach raport konsekwentnie oddziela perspektywę badanego zasobu, gdy jednostka opisuje rozwiązania istniejące i efektywnie wspierające kształcenie od perspektywy ograniczenia lub ryzyka, gdy ten sam obszar jest identyfikowany jako niewystarczający, niestabilny lub obciążony czynnikami zewnętrznymi. Zabieg ten pozwala uniknąć pozornej niespójności diagnoz, a jednocześnie precyzyjnie uchwycić, dlaczego dany element jest w jednej jednostce postrzegany jako przewaga, a w innej jako bariera.

Raport ma także charakter analityczno-diagnostyczny i stanowi podstawę do dalszych prac w zakresie planowania doskonalenia jakości kształcenia. Zestawienie mocnych stron i szans wskazuje obszary, które mogą zostać wzmocnione i rozwijane jako przewagi uczelni, natomiast identyfikacja słabych stron i zagrożeń pozwala określić priorytety działań korygujących oraz zapobiegawczych. W rezultacie dokument ma wspierać formułowanie rekomendacji i kierunków działań służących podnoszeniu jakości kształcenia, przy poszanowaniu specyfiki poszczególnych jednostek oraz potrzeb wynikających z uwarunkowań systemowych i otoczenia społeczno-gospodarczego.

Mocne strony w zakresie jakości kształcenia

Mocne strony jakości kształcenia wskazywane w analizach wydziałów oraz jednostek ogólnouczelnianych prowadzących kształcenie koncentrują się na zasobach i rozwiązaniach, które już dziś wspierają stabilność procesu dydaktycznego oraz osiąganie zakładanych efektów uczenia się. Analiza materiału pokazuje, że mocne strony są ujmowane przede wszystkim w perspektywie:

- (1) potencjału kadry dydaktycznej i naukowej,
- (2) kształcenia uwzględniającego potrzeby różnych grup interesariuszy oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym,
- (3) włączania studentów w aktywność naukową i rozwój środowiska akademickiego,
- (4) relacyjności procesu kształcenia i indywidualizacji wsparcia,
- (5) jakości rozwiązań programowych i elastyczności oferty,

- (6) umiędzynarodowienia oraz rozwijania kompetencji językowych,
- (7) zewnętrznych potwierdzeń jakości,
- (8) warunków infrastrukturalno-organizacyjnych sprzyjających dydaktyce.

W pierwszej kolejności należy podkreślić, że w analizach wielu jednostek kluczowym filarem jakości kształcenia jest **wysoko wykwalifikowana i merytoryczna kadra dydaktyczna i naukowa**. Ten czynnik jako mocną stronę wprost wskazują WNHS, WPK oraz WFCh, przy czym poszczególne jednostki akcentują różne jego aspekty. WNHS odwołuje się do wysokich kwalifikacji zespołu naukowo-dydaktycznego, WPK podkreśla licznosc i wysoki poziom kadry dydaktycznej oraz badawczo-dydaktycznej, natomiast WFCh wskazuje na szczególnie silny potencjał kadry naukowej oraz obecność specjalistów. W podobnym ujęciu WNP eksponuje kwalifikacje dydaktyczne kadry i jej przygotowanie do prowadzenia zajęć kształtujących umiejętności praktyczne niezbędne do wykonywania zawodu nauczyciela, a WBNS podkreśla łączenie kompetencji zespołu z możliwością realizacji dydaktyki wymagającej rozwiniętego warsztatu laboratoryjnego i projektowego. Z perspektywy jakości kształcenia opisywany zasób kadrowy jest fundamentalny, ponieważ stanowi warunek rzetelnej realizacji programów studiów, utrzymania spójnych i transparentnych standardów oceniania oraz aktualizowania treści kształcenia zgodnie z rozwojem naukowym dyscyplin.

W obrębie tego samego obszaru część jednostek wskazuje, że ważnym uzupełnieniem potencjału kadry jest **doświadczenie praktyczne oraz systematyczne włączanie perspektywy zawodowej do dydaktyki**. Szczególnie jednoznacznie akcentuje to WMP.SNŚ, odwołując się do doświadczenia nauczycieli akademickich zdobytego w pracy w podmiotach zewnętrznych. Analogiczny komponent pojawia się także w analizie WBNS, gdzie doświadczenie praktyczne kadry powiązane z charakterem kształcenia laboratoryjnego i terenowego, wymagającego bieżącego kontaktu z procedurami oraz standardami pracy właściwymi dla nauk przyrodniczych. Równolegle WSE podkreśla rolę praktyków w procesie dydaktycznym oraz znaczenie relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym jako kanału aktualizacji treści kształcenia i ich osadzania w realiach rynku pracy. Z perspektywy jakości kształcenia czynnik ten ma znaczenie zasadnicze, ponieważ ułatwia spójne łączenie wiedzy akademickiej z kompetencjami aplikacyjnymi, wzmacnia praktyczny wymiar efektów uczenia się oraz zwiększa ich adekwatność względem rzeczywistych wymagań środowiska zawodowego.

Równoległe jednostki identyfikują mocne strony w obszarze **kształcenia uwzględniającego potrzeby różnych grup interesariuszy oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym** traktowane jako trwałe mechanizmy aktualizowania treści programowych i wzmacniania użyteczności kompetencji absolwentów. W tym ujęciu WSE eksponuje rozwinięte relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz zapewnianie studentom kontaktu z praktyką, WNP podkreśla współpracę z instytucjami i interesariuszami zewnętrznymi jako podstawę przygotowania zawodowego, natomiast WSR akcentuje interdyscyplinarny profil kształcenia oraz współdziałanie z instytucjami i środowiskami, w których wiedza o rodzinie znajduje bezpośrednie zastosowanie społeczne i praktyczne. W perspektywie jakości kształcenia przekłada się to na większą adekwatność programu względem realnych problemów i wyzwań otoczenia, a zarazem na możliwość systematycznego weryfikowania osiąganych efektów uczenia się w kontekstach pozauczelnianych.

Kolejnym powtarzającym się wątkiem jest **włączanie studentów w aktywność naukową oraz współtworzenie środowiska akademickiego**, ujmowane jako istotny element wspierający rozwój kompetencji analitycznych, badawczych i projektowych. Wprost akcentuje to WMP.SNŚ, wskazując możliwość uczestniczenia studentów w badaniach prowadzonych na wydziale. Zbliżoną perspektywę prezentuje WNHS, opisując aktywność konferencyjną, seminaria oraz działalność kół naukowych jako element wzmacniający akademicki wymiar kształcenia. W ten sam nurt wpisuje się WSE, podkreślając otwartość na inicjatywy badawcze studentów i doktorantów oraz możliwość angażowania ich w działalność badawczą. Z perspektywy jakości kształcenia znaczenie tego czynnika polega na tym, że sprzyja on pogłębianiu kompetencji akademickich studentów, wspiera kształtowanie umiejętności pracy badawczej oraz wzmacnia identyfikację ze wspólnotą akademicką.

Jednostki wyraźnie akcentują także jakość procesu kształcenia ujmowaną przez pryzmat **indywidualizacji wsparcia, dostępności kadry oraz jakości relacji nauczyciel–student**. W tym zakresie zbieżne wskazania formułują WNH i WFCh, podkreślając indywidualne podejście do studenta oraz warunki sprzyjające bezpośredniemu kontaktowi i bieżącemu wsparciu dydaktycznemu. Jednocześnie WNH doprecyzowuje ten obszar poprzez wskazanie konkretnych form wsparcia, takich jak możliwość realizacji indywidualnego toku studiów, tutoring czy konsultacje. Zbliżony akcent pojawia się również w materiale WNHS, gdzie jako mocną stronę wskazuje się dostępność i otwartość nauczycieli akademickich na współpracę. W tym obszarze istotne uzupełnienie stanowi perspektywa jednostek ogólnouczelnianych:

SP zwraca uwagę na specyfikę pracy ze studentami wszystkich wydziałów oraz związaną z nią konieczność stosowania elastyczności metodycznej w przekazywanych treściach, natomiast SJO podkreśla rozwiązania dydaktyczne i organizacyjne wspierające studentów w rozwijaniu kompetencji językowych. Z punktu widzenia jakości kształcenia elementy te wzmacniają warunki sprzyjające efektywnemu uczeniu się, ułatwiają systematyczne udzielanie informacji zwrotnej studentowi oraz wspierają sprawną realizację procesu kształcenia i dyplomowania.

W materiałach wyraźnie obecny jest także **obszar jakości rozwiązań stosowanych w programach studiów oraz elastyczności oferty dydaktycznej**, rozumiany jako spójność programów, możliwość wyboru ścieżek kształcenia oraz dostosowywanie oferty do potrzeb studentów i otoczenia. W tym ujęciu WSE akcentuje szerokość i różnorodność oferty (studia I i II stopnia, w tym niestacjonarne) oraz elastyczność w kształtowaniu oferty dydaktycznej. WNH wskazuje rozbudowaną i zrównoważoną strukturę programu, obecność modułów do wyboru oraz odmiennność programu na tle innych ośrodków. WBNS wskazuje, że programy studiów są ukierunkowane na aktualne potrzeby i kierunki rozwoju dyscypliny, a ich istotnym elementem jest silnie zaznaczony komponent praktyczny (ćwiczenia, projekty oraz zajęcia terenowe), co sprzyja spójności między zakładanymi efektami uczenia się a sposobami ich realizacji i weryfikacji w procesie dydaktycznym. WFCh zwraca uwagę na rozwój oferty i uruchamianie nowych kierunków, natomiast WPK wskazuje specyfikę kształcenia w dwóch specjalnościach oraz rozwiniętą ofertę działań uzupełniających (kursy, warsztaty). Uzupełniając, na poziomie jednostek ogólnouczelnianych prowadzących kształcenie, analogiczny akcent, choć odnoszący się do kształcenia ogólnego, formułuje SWF, które wskazuje na szeroką ofertę zajęć sportowych, traktowanych jako warunek realizacji kształcenia wspierającego rozwój sprawności fizycznej studentów.

W części jednostek jako mocną stroną wyraźnie wskazuje się **umiędzynarodowienie realizowane w postaci konkretnych rozwiązań dydaktycznych i organizacyjnych**. W tym zakresie WNH wskazuje prowadzenie zajęć w języku angielskim dla studentów zagranicznych oraz wizyty gości z ośrodków zagranicznych. WSE podkreśla ofertę zajęć prowadzonych w języku angielskim i rozwój komponentu anglojęzycznego w ramach programów studiów. WNP akcentuje rozwijaną współpracę międzynarodową oraz mobilność kadry, natomiast WPK odwołuje się do współpracy międzynarodowej realizowanej poprzez programy wymiany i relacje z ośrodkami zagranicznymi. Uzupełniając SJO wskazuje rozwój oferty lektoratów jako element wspierający kompetencje studentów w zakresie posługiwania się językami

obcymi, a tym samym ich przygotowanie do studiowania i funkcjonowania w środowisku wielojęzycznym.

Kolejnym obszarem – szczególnie istotnym z perspektywy wiarygodności zapewniania jakości – są **zewnętrzne potwierdzenia jakości kształcenia (akredytacje)**. W tym zakresie WNH i WNP wskazują wysoką ocenę programu dokonaną przez Polską Komisję Akredytacyjną. WFCh akcentuje z kolei rozpoznawalność oraz potwierdzenia jakości ujmowane także w perspektywie rankingowej. Natomiast WPK podkreśla wysoką ocenę dyscypliny oraz posiadanie akredytacji międzynarodowej AVEPRO. W ujęciu projakościowym znaczenie tych elementów polega na tym, że wzmacniają one stabilność standardów kształcenia oraz porządkują działania doskonalące poprzez odniesienie również do zewnętrznych kryteriów oceny.

Wreszcie, w materiałach mocno obecny jest wątek **warunków infrastrukturalno-organizacyjnych sprzyjających prowadzeniu dydaktyki**, przy czym jednostki ujmują go zgodnie ze specyfiką realizowanego kształcenia. W ujęciu ogólnym wskazywane są warunki lokalowe i organizacyjne realizacji zajęć dydaktycznych, co podkreślają m.in. WNHS, WSE oraz WSR akcentując jakość infrastruktury dydaktycznej. W jednostkach, w których proces kształcenia jest w większym stopniu uzależniony od dostępu do infrastruktury specjalistycznej, mocna strona jest doprecyzowywana poprzez wskazanie konkretnych zasobów: WBNS odwołuje się do zaplecza laboratoryjnego i aparaturowego niezbędnego dla dydaktyki praktycznej, WMP-SNŚ akcentuje nowoczesne zaplecze dydaktyczne, natomiast SWF wskazuje rozbudowaną bazę sportową. Uzupełniając SP zwraca uwagę na organizacyjne warunki prowadzenia zajęć w zróżnicowanych formach, w tym z wykorzystaniem narzędzi zdalnych. Z perspektywy jakości kształcenia znaczenie tego obszaru polega na tym, że infrastruktura staje się realną przewagą dopiero wtedy, gdy umożliwia dobór metod dydaktycznych adekwatnych do efektów uczenia się, w szczególności w kształtowaniu umiejętności praktycznych.

W takim ujęciu mocne strony tworzą spójny zestaw zasobów i dobrych praktyk, na których jednostki opierają jakość kształcenia: kompetentna kadra (często z doświadczeniem praktycznym), dydaktyka osadzona w relacjach z otoczeniem, aktywność naukowa studentów, indywidualizacja wsparcia, elastyczne programy, umiędzynarodowienie w wymiarze

operacyjnym, zewnętrzne potwierdzenia jakości oraz infrastruktura umożliwiająca realizację dydaktyki w standardach właściwych dla profilu kształcenia.

Słabe strony w zakresie jakości kształcenia

Wskazane przez wydziały i jednostki ogólnouczelniane prowadzące kształcenia słabe strony odnoszą się przede wszystkim do takich uwarunkowań wewnętrznych, które utrudniają utrzymanie stabilności organizacyjnej procesu dydaktycznego oraz ograniczają możliwość systematycznego doskonalenia jakości kształcenia. Analiza materiału przekazanego przez wydziały i jednostki ogólnouczelniane wskazuje, że identyfikowane słabe strony dotyczą przede wszystkim:

- (1) nieadekwatności wynagrodzeń za pracę dydaktyczną oraz ograniczonej konkurencyjności warunków zatrudnienia,
- (2) zasobów kadrowych oraz obciążeń dydaktycznych i organizacyjnych,
- (3) warunków infrastrukturalnych,
- (4) umiędzynarodowienia,
- (5) narzędzi i kompetencji technologicznych,
- (6) wybranych komponentów związanych z warsztatem akademickim studentów.

W pierwszej kolejności należy wskazać słabość o charakterze systemowym, tj. **nieadekwatne do rynku wynagradzanie pracy dydaktycznej oraz ograniczoną konkurencyjność warunków zatrudnienia**. Wskazanie to odpowiada, zgodnie z materiałem jednostek, przekłada się na trudności w pozyskiwaniu specjalistów, a w konsekwencji na przeciążenia istniejącej kadry. W tym zakresie SJO i SP wskazują niskie stawkę za nadgodziny oraz na umowę zlecenie, co utrudnia pozyskanie specjalistów. Ten sam typ bariery ujmuje także WSE, dodatkowo akcentując również brak zachęt do podnoszenia jakości pracy dydaktycznej w systemie motywacyjnym uczelni. W bardziej strukturalnym ujęciu problem konkurencyjności zatrudnienia pojawia się również w analizie WMP.SNŚ, gdzie wskazano wprost, że braki kadrowe wynikające z niekonkurencyjnych warunków zatrudnienia, prowadzą do przekroczeń pensum. Z perspektywy jakości kształcenia wątek ten ma znaczenie kluczowe, ponieważ wiąże się z ryzykiem destabilizacji obsady zajęć, ograniczeniem dostępności dydaktyków w wąskich specjalnościach oraz spadkiem możliwości wdrażania nowych form dydaktyki w warunkach stałego przeciążenia zespołów.

Z tym obszarem bezpośrednio wiąże się kolejny, często wskazywany problem tj. **ograniczenia w zasobach kadrowych oraz nadmierne obciążenia dydaktyczne i organizacyjne**. Jednostki wskazują, że przeciążenia te redukują zasoby czasu możliwe do przeznaczenia na przygotowanie zajęć, konsultacje, opiekę promotorską i rozwój dydaktyczny. WFCh i WNH wskazują zbyt duże obciążenie dydaktyczne skutkujące przepracowaną kadrą, podkreślając także dużą liczbę zajęć realizowanych w nadgodzinach i w ramach zajęć zleconych. WPK, jako najpoważniejszą barierę wskazuje z kolei obciążenie pracowników czynnościami administracyjnymi.

Trzecim obszarem słabości, odpowiadającym punktowi są **warunki infrastrukturalne** rozumiane jako dostępność i funkcjonalność przestrzeni dydaktycznej, wyposażenie sal oraz sprawność organizacji warunków prowadzenia zajęć. W tym zakresie WFCh wskazuje na problem rozproszenia zajęć w różnych budynkach i niedostosowanie sal (w tym brak sal seminaryjnych), a także brak miejsc do cichej pracy i odpoczynku. WSE sygnalizuje zużycie wyposażenia sal dydaktycznych oraz braki w nowoczesnym wyposażeniu pomieszczeń pracy nauczycieli akademickich. W jednostkach ogólnouczeniowych infrastruktura ujawnia się również przez pryzmat specyfiki zajęć: SWF wskazuje niewystarczające wyposażenie w sprzęt sportowy oraz ograniczony budżet jednostki. Uzupełniając, w wymiarze organizacyjno-logistycznym WNHS wskazuje przypadki niespójności topograficznej przy planowaniu zajęć (przydział sal), co pokazuje, że warunki infrastrukturalne są kształtowane nie tylko przez zasoby, ale również przez sprawność planowania i poprawność działania systemu.

Czwarty obszar dotyczy **umiędzynarodowienia**, rozumianego zarówno jako mobilność, jak i oferta w językach obcych. W tym zakresie WNP wskazuje niewielki wskaźnik studentów wyjeżdżających na wymiany, WSR akcentuje ograniczoną ofertę studiów prowadzonych w całości w językach obcych, natomiast WPK, w kontekście rozwoju komponentu anglojęzycznego, wskazuje potrzebę doskonalenia kompetencji językowych pracowników w zakresie terminologii specjalistycznej. Z perspektywy jakości kształcenia jest to istotne, ponieważ niski poziom mobilności lub ograniczona oferta obcojęzyczna osłabiają możliwość rozwijania międzynarodowych ścieżek studiowania oraz zmniejszają atrakcyjność programów w warunkach rosnącej konkurencji.

Piąty wątek obejmuje **narzędzia i kompetencje technologiczne oraz wsparcie w zakresie nowych technologii**, w tym sztucznej inteligencji. WFCh wskazuje na brak szkoleń

dotyczących AI, nowych technologii i nowoczesnych rozwiązań związanych z dydaktyką, natomiast WSE sygnalizuje potrzebę wzmocnienia wsparcia informatycznego oraz przygotowania pracowników do korzystania z narzędzi AI. W tej samej perspektywie należy odnotować sygnalizowane bariery technologiczne dotyczące realizacji zajęć: WNP wskazuje braki wyposażenia budynku w sprawnie działający Internet w salach dydaktycznych, a SJO – niewystarczającą liczbę sal komputerowych, co ogranicza możliwości prowadzenia zajęć wymagających wsparcia technologicznego.

Szósty obszar słabości dotyczy **obniżającego się poziomu wykształcenia młodzieży rozpoczynającej studia**, a więc słabszego przygotowania wejściowego studentów do pracy w standardzie akademickim. Wprost wskazuje go WNHS, podkreślając obniżenie poziomu wykształcenia kandydatów podejmujących studia, co może wymagać wzmocnienia działań wspierających adaptację do studiowania oraz rozwijania podstawowych kompetencji akademickich. Uzupełniając WNH zwraca uwagę na potrzebę wzmocnienia elementów warsztatowych w toku kształcenia, w szczególności metodologii prowadzenia badań i pisanie akademickiego, co wskazuje na konieczność systemowego rozwijania kompetencji akademickich studentów, zwłaszcza na wcześniejszych etapach studiów.

W takim ujęciu słabe strony tworzą skompilowany zestaw problemów wewnętrznych, które wzajemnie się wzmacniają: ograniczona konkurencyjność warunków wynagradzania i zatrudnienia wpływa na braki kadrowe i obciążenia, a wskazane obciążenia utrudniają rozwój dydaktyki. Pracę utrudniają także niedostatki infrastrukturalne i technologiczne oraz braki w obszarze warsztatu akademickiego studentów wymagające stosowania przez nauczycieli dodatkowych działań wspierających.

Szanse w zakresie jakości kształcenia

Wskazywane przez wydziały i jednostki ogólnouczelniane prowadzące kształcenie szanse mają charakter czynników zewnętrznych, które przy właściwym wykorzystaniu potencjału wewnętrznego mogą wzmocnić jakość kształcenia, zwiększyć atrakcyjność oferty dydaktycznej oraz poprawić stabilność rekrutacyjną i rozwojową kierunków. Analiza materiału pokazuje, że szanse są ujmowane przede wszystkim w perspektywie:

- (1) sprzyjającego otoczenia społeczno-gospodarczego i rynku pracy (lokalizacja),
- (2) dopasowania programów studiów do oczekiwań rynku pracy,

- (3) rozwoju współpracy z interesariuszami zewnętrznymi,
- (4) technologii i transformacji cyfrowej,
- (5) rozwoju kształcenia ustawicznego oraz form elastycznych,
- (6) dostępu do finansowania projektowego.

Pierwszą, często podkreślaną szansą jest **sprzyjające otoczenie społeczno-gospodarcze**, w szczególności wynikające z usytuowania uczelni w Warszawie oraz dostępu do zasobów metropolitalnych. Jednostki ujmują je jako możliwość korzystania z rozbudowanego rynku praktyk i zatrudnienia, współpracy z instytucjami publicznymi i organizacjami społecznymi oraz korzystania z infrastrukturalno-instytucjonalnego potencjału stolicy. W tym ujęciu WNHS wskazuje położenie uczelni i jej skomunikowanie jako czynnik sprzyjający wykorzystywaniu programów mobilności i współpracy oraz budowaniu ścieżek rozwoju zawodowego studentów w otoczeniu instytucji kultury i administracji. WSE podkreśla natomiast potencjał warszawskiego rynku praktyk i zatrudnienia jako istotne zaplecze dla kierunków społecznych i ekonomicznych, które może wzmacniać atrakcyjność oferty w procesie rekrutacji oraz podnosić praktyczny wymiar kompetencji absolwentów.

W obszarze szans jednostki wskazują również **rosnące zapotrzebowanie rynku pracy na określone kompetencje i profile absolwentów**, co tworzy przestrzeń do dalszego dopasowywania programów studiów do trendów i w konsekwencji wzmacniania konkurencyjności oferty. WNH odwołuje się wprost do potrzeb rynku pracy jako czynnika wzmacniającego zapotrzebowanie na absolwentów kierunków prowadzonych na wydziale. WBNS ujmuje tę szansę bardziej sektorowo, wskazując rosnące zapotrzebowanie na specjalistów w obszarach związanych ze zmianami środowiskowymi i gospodarką zrównoważoną, co może sprzyjać rozwijaniu oferty o profilu praktycznym, projektowym i wdrożeniowym. WFCh wskazuje z kolei rosnące znaczenie kompetencji rozwijanych w ramach prowadzonych kierunków, w tym powiązanych z obszarami nowoczesnych technologii i nauk kognitywnych, co może wspierać budowanie atrakcyjności oferty w warunkach zmian cywilizacyjnych. Uzupełniając SJO sygnalizuje zewnętrzne oczekiwania pracodawców dotyczące znajomości języków obcych, co wzmacnia znaczenie kompetencji językowych jako elementu użyteczności i konkurencyjności absolwentów na rynku pracy.

Z wymienionymi uwarunkowaniami ściśle wiąże się trzeci, szeroko obecny wątek, tj. **rozwój współpracy z interesariuszami zewnętrznymi i wzmacnianie powiązań**

z otoczeniem społeczno-gospodarczym, który tworzy szansę zarówno na aktualizację programów, jak i na poszerzanie bazy praktyk, staży i projektów. WSE wskazuje potencjał dalszego rozwoju relacji z otoczeniem i kontaktów z pracodawcami, akcentując jednocześnie wykorzystanie doświadczeń absolwentów w budowaniu sieci współpracy. WNP ujmuje szanse w kategoriach nowych możliwości współpracy z otoczeniem społecznym oraz zawierania umów z interesariuszami zewnętrznymi, co może wspierać rozwój praktyk i wdrożeniowy wymiar kształcenia. WNH wiąże szanse z funkcjonowaniem rad interesariuszy i innymi formami konsultowania programów, sprzyjającymi utrzymaniu zgodności oferty z potrzebami otoczenia. WSR natomiast wskazuje rozwój współpracy z instytucjami publicznymi, organizacjami pozarządowymi oraz otoczeniem kościelnym i społecznym jako przestrzeń wzmacniającą użyteczność programu oraz jego rozpoznawalność.

Kolejną identyfikowaną szansą jest **rozwój technologii cyfrowych, w tym narzędzi sztucznej inteligencji**, ujmowany jako impuls do modernizacji treści programowych oraz metod dydaktycznych. W tym zakresie WFCh wskazuje rozwój AI jako czynnik sprzyjający rozwojowi obszarów kształcenia oraz kompetencji absolwentów. Komplementarnie SJO wskazuje wykorzystanie nowych technologii w nauczaniu jako szansę związaną z rozwijaniem kompetencji komunikacyjnych i przygotowaniem studentów do pracy w środowisku cyfrowym. Natomiast WSE ujmuje ten wątek w wymiarze bardziej operacyjnym, wskazując na potrzebę i możliwość rozwijania kompetencji technologicznych oraz wsparcia w tym zakresie, jako szansy na zwiększenie potencjału wykorzystania narzędzi cyfrowych zarówno do podnoszenia jakości dydaktyki, jak i do usprawniania organizacji procesu kształcenia.

Następnym wątkiem identyfikowanym jako szansa jest **rozwój kształcenia ustawicznego oraz form elastycznych** (kursy, szkolenia, studia podyplomowe, e-learning i formuły hybrydowe), ujmowany jako szansa zwiększania zasięgu oddziaływania uczelni oraz stabilizowania oferty w warunkach zmian rekrutacyjnych. Wprost wskazuje to WNH, akcentując możliwość rozwoju oferty e-learningowej w postaci kursów, szkoleń i studiów podyplomowych. WFCh podkreśla możliwość stworzenia profesjonalnej oferty kursów online jako kierunek rozwojowy, natomiast WSR ujmuje szansę w kategoriach rozwoju studiów podyplomowych oraz ofert kierowanych do praktyków, odpowiadających na potrzeby instytucji i środowisk społecznych.

Kolejną szansą, wyraźnie eksponowaną zwłaszcza w jednostkach wskazujących aktywność projektową jest **dostęp do finansowania zewnętrznego (projektowego grantowego)**. Jednostki ujmują ten obszar jako potencjał wzmacniania jakości kształcenia poprzez realizację projektów, rozwój infrastruktury oraz ściślejsze powiązanie działalności naukowej z dydaktyką. W tym kontekście WNP wskazuje aktywność projektową i grantową jako istotną przestrzeń rozwoju. WBNS akcentuje możliwość prowadzenia badań na potrzeby gospodarki oraz rozwijania współpracy wdrożeniowej, co może sprzyjać rozwijaniu kształcenia o profilu praktycznym i projektowym. W ujęciu bardziej infrastrukturalnym SWF wskazuje możliwość pozyskiwania środków m.in. w ramach inicjatyw partycypacyjnych i projektowych, co może przełożyć się na rozwój bazy sportowej i wyposażenia. Równolegle w jednostkach o profilu ścisłym i przyrodniczym, w tym WMP.SNŚ, aktywność w pozyskiwaniu środków na badania jest ujmowana jako czynnik sprzyjający jakości kształcenia poprzez zwiększanie kontaktu studentów z projektami oraz nowoczesnym zapleczem badawczym.

Odrębną, istotną szansą o charakterze instytucjonalnym jest także porządkowanie regulacji zawodowych, wskazywane szczególnie przez WFCh w kontekście planowanych rozwiązań dotyczących zawodu psychologa. Tego rodzaju zmiany mogą sprzyjać większej przejrzystości ścieżek zawodowych absolwentów, a tym samym wzmacniać przewidywalność oczekiwań wobec programu kształcenia.

Podsumowując, szanse identyfikowane przez jednostki mają w większości charakter rozwojowy i dotyczą przede wszystkim pogłębienia współpracy z interesariuszami, modernizacji dydaktyki z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, rozwoju kształcenia ustawicznego oraz intensyfikacji aktywności projektowej i grantowej.

Zagrożenia w zakresie jakości kształcenia

Wskazywane przez wydziały i jednostki ogólnouczelniane prowadzące kształcenie zagrożenia odnoszą się do czynników zewnętrznych, które mogą osłabiać jakość kształcenia poprzez destabilizowanie rekrutacji, zwiększanie presji konkurencyjnej, utrudnianie planowania kadrowego oraz wpływanie na warunki funkcjonowania środowiska akademickiego. Analiza materiału pokazuje, że zagrożenia są ujmowane przede wszystkim w perspektywie:

- (1) uwarunkowań demograficznych i rekrutacyjnych,

- (2) zmiany wzorców studiowania oraz ryzyka przerwania toku studiów (drop-out),
- (3) presji konkurencyjnej na rynku szkolnictwa wyższego,
- (4) niestabilności regulacyjnej i zmienności wymagań systemowych,
- (5) ryzyk ekonomicznych i niepewności finansowania,
- (6) ryzyk kadrowych w dłuższym horyzoncie czasowym,
- (7) wyzwań dla rzetelności i kultury akademickiej w warunkach rozwoju technologii,
- (8) czynników społeczno-wizerunkowych wpływających na postrzeganie uczelni.

Najczęściej wskazywanym zagrożeniem jest **niż demograficzny i spadek liczby kandydatów na studia**, postrzegany jako czynnik ograniczający stabilność naboru oraz przewidywalność prowadzenia kierunków. Wątek ten wskazują WSE, WFCh, WNH oraz WSR, przy czym WSR podkreśla, że skutki niżu są szczególnie dotkliwe dla kierunków o bardziej wyspecjalizowanym, niszowym profilu. W perspektywie jakości kształcenia oznacza to ryzyko wahań liczebności roczników, trudniejsze planowanie grup i obciążeń dydaktycznych oraz wzrost presji na utrzymanie atrakcyjności oferty w warunkach ograniczonej bazy rekrutacyjnej.

Z demografią ściśle łączy się zagrożenie ujmowane jako **spadek zainteresowania studiami oraz zmiana wzorców kontynuacji kształcenia, w tym słabnące zainteresowanie studiami drugiego stopnia**. W tym zakresie WBNS wskazuje spadek zainteresowania studiami przyrodniczymi oraz mniejsze zainteresowanie studiami II stopnia, co może osłabiać ciągłość kształcenia i utrudniać rozwój specjalistycznych ścieżek. WMP.SNŚ sygnalizuje małą liczbę studentów na kierunkach oraz odpływ studentów po I stopniu, co wprost wpływa na stabilność organizacyjną programów i możliwości ich rozwoju. Zbliżony mechanizm wskazują WSE, odnotowując spadek zainteresowania wybranymi kierunkami. W ramach tego samego obszaru jednostki identyfikują również ryzyko przerwania toku studiów (drop-out) jako czynnik destabilizujący przebieg kształcenia. WFCh, WSE i WNHS wskazują na ryzyko drop out-u studentów zarówno na I, jak i II stopniu. W ujęciu projakościowym zjawisko to oznacza konieczność wzmacniania działań wspierających utrzymanie studentów w toku studiów, ponieważ wahania liczebności grup przekładają się na organizację zajęć, warunki dydaktyczne oraz efektywność planowania.

Kolejną grupę zagrożeń stanowi **presja konkurencyjna**, szczególnie widoczna w otoczeniu warszawskim. Najpełniej ujmuje to WSE, wskazując konkurencyjność rynku edukacyjnego w Warszawie, profesjonalizację oferty uczelni prywatnych oraz zjawisko

przejmowania najzdolniejszych absolwentów studiów I stopnia przez inne uczelnie i pracodawców. WBNS wskazuje konkurencję na warszawskim rynku kształcenia jako zagrożenie dla stabilności rekrutacji. W obszarze jednostek ogólnouczelnianych podobny mechanizm sygnalizuje SWF, odnosząc go do atrakcyjności ofert sportowych innych uczelni. W praktyce oznacza to wzrost wymagań wobec przewag programowych, jakości obsługi procesu studiowania oraz rozwijania oferty odpowiadającej oczekiwaniom kandydatów.

Wyraźnie obecny jest również blok zagrożeń wynikających z **niestabilności regulacyjnej, utrudniającej planowanie rozwoju** oraz wymuszającej częste dostosowania programów i praktyk organizacyjnych. WNP wskazuje niestabilność prawa w szkolnictwie wyższym oraz brak stabilności prawa oświatowego w zakresie standardów kształcenia nauczycieli. WPK akcentuje częste zmiany w prawie dotyczącym funkcjonowania uczelni oraz parametryzacji, natomiast WSR wskazuje zmienne regulacje oraz kryteria ewaluacji jako czynnik obniżający przewidywalność planowania. WNH ujmuje ten obszar szerzej, wskazując zbyt daleko idącą ingerencję państwa w proces nauczania w szkolnictwie wyższym.

W analizach pojawiają się także **ryzyka ekonomiczne**, które mogą ograniczać modernizację dydaktyki, rozwój infrastruktury oraz warunki prowadzenia badań wspierających aktualność kształcenia. WNH wskazuje niekorzystną sytuację gospodarczą jako zagrożenie. WBNS sygnalizuje ograniczone środki na rozwój metod dydaktycznych i badań, co w dłuższej perspektywie może wpływać na aktualność i praktyczny wymiar programu. Z kolei SWF wskazuje obawę związaną ze zmianami w finansowaniu centralnym. Jednostki akcentują przy tym, że ograniczenia finansowe wzmacniają równolegle trudności kadrowe i infrastrukturalne, oddziałując wielotorowo na warunki zapewniania jakości kształcenia.

Część jednostek wskazuje **zagrożenia o charakterze kadrowym**, obejmujące trudności w sukcesji oraz w odtwarzaniu kadr. WFCh wskazuje starzenie się kadry i słabą sukcesję pokoleniową. WSE sygnalizuje trudności w odtwarzaniu kadry w warunkach pauperyzacji zawodu nauczyciela akademickiego. W jednostkach ogólnouczelnianych wrażliwość na dostępność specjalistów podkreśla SP, wskazując ryzyko braku wykładowców, w szczególności psychologów.

Ważną kategorię stanowią zagrożenia dotyczące **rzetelności oceniania i kultury akademickiej w kontekście rozwoju technologii**, zwłaszcza narzędzi AI. Najpełniej akcentuje to WNP, wskazując ryzyka związane z rozwojem sztucznej inteligencji oraz zjawiskiem

„papierni”, a także osłabienie kultury akademickiej w warunkach szumu informacyjnego i dominacji treści w mediach społecznościowych. W perspektywie jakości kształcenia jest to zagrożenie szczególnie istotne, ponieważ dotyczy wiarygodności procesu weryfikacji efektów uczenia się oraz kształtowania postaw akademickich.

W materiałach obecne są również **czynniki społeczno-wizerunkowe**, które mogą wpływać na zainteresowanie studiami oraz postrzeganie uczelni i kierunków. WPK wskazuje postępującą laicyzację oraz trudności w promocji kierunku wynikające z uwarunkowań społeczno-politycznych. WSE odwołuje się do zjawisk antyklerykalizmu i wrogości wobec Kościoła jako elementu otoczenia wpływającego na odbiór uczelni. WFCh sygnalizuje spadek wartości wykształcenia humanistycznego i społecznego w społeczeństwie. WBNS wskazuje ryzyko postrzegania uczelni głównie jako humanistycznej, co może utrudniać pozyskiwanie kandydatów na kierunki przyrodnicze.

W takim ujęciu zagrożenia tworzą spójny zestaw czynników zewnętrznych oddziałujących na jakość kształcenia: demografia i spadek zainteresowania studiami, drop-out, konkurencja, zmienność regulacyjna i finansowa, ryzyka kadrowe, wyzwania technologiczne, oraz uwarunkowania społeczno-wizerunkowe. Ten katalog stanowi bezpośrednią podstawę do formułowania rekomendacji projakościowych, szczególnie w obszarach: stabilizacji rekrutacji, utrzymania studentów w toku studiów oraz rozwoju atrakcyjności programów studiów.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza SWOT w zakresie jakości kształcenia, oparta na materiałach przekazanych przez wydziały oraz jednostki ogólnouczelniane prowadzące kształcenie w Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie pozwala na uporządkowane ujęcie kluczowych uwarunkowań wpływających na stabilność, efektywność i rozwój procesu dydaktycznego. Zestawienie czterech perspektyw analitycznych (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia) ukazuje jednocześnie trwałe zasoby i dobre praktyki, a także bariery wewnętrzne oraz ryzyka zewnętrzne, które mogą ograniczać możliwość dalszego podnoszenia jakości kształcenia.

W obszarze **mocnych stron** szczególnie wyraźnie zaznacza się znaczenie potencjału kadrowego, obejmującego kwalifikacje, doświadczenie oraz aktywność naukową, a także rozwijanych rozwiązań programowych i działań wzmacniających praktyczny wymiar

kształcenia. Jednostki podkreślają również relacyjny wymiar dydaktyki, przejawiający się w dostępności kadry i indywidualizacji wsparcia, jak również zasoby infrastrukturalne, które – tam, gdzie są adekwatne do profilu kształcenia – umożliwiają realizację zajęć zgodnie ze standardami właściwymi dla dydaktyki, w tym m.in. laboratoryjnej czy projektowej. Zidentyfikowane atuty potwierdzają, że uczelnia dysponuje zasobami pozwalającymi konsekwentnie rozwijać jakość kształcenia w zróżnicowanych profilach studiów.

Równolegle analiza słabych stron wskazuje, że najpoważniejsze ograniczenia mają charakter systemowy i organizacyjny. Powtarzają się sygnały dotyczące przeciążeń kadry zadaniami dydaktycznymi i organizacyjnymi, ograniczeń infrastrukturalnych i technologicznych oraz nieadekwatności warunków zatrudnienia i wynagradzania do realiów rynkowych, co utrudnia pozyskiwanie specjalistów i zwiększa ryzyko destabilizacji obsady dydaktycznej. Oznacza to, że utrzymanie wysokiego poziomu kształcenia wymaga nie tylko działań zasobowych, lecz także usprawnień organizacyjnych.

W części dotyczącej **szans** jednostki identyfikują istotny potencjał rozwojowy wynikający z otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym warszawskiego rynku praktyk i zatrudnienia, możliwości pogłębiania współpracy z interesariuszami zewnętrznymi oraz wykorzystania technologii cyfrowych. Wyraźnie wskazywany jest również potencjał rozwoju kształcenia ustawicznego i form elastycznych, a także możliwość pozyskiwania finansowania projektowego, wspierającego modernizację dydaktyki i infrastruktury. Z perspektywy jakości kształcenia znaczenie tych szans zależy od ich przełożenia na konkretne rozwiązania programowe, organizacyjne i kompetencyjne, spójne z mechanizmami zapewniania jakości.

Z kolei katalog **zagrożeń** pokazuje, że podstawowymi czynnikami ryzyka dla jakości kształcenia pozostają zjawiska demograficzne i rekrutacyjne (w tym spadek zainteresowania studiami i drop-out), presja konkurencyjna na rynku szkolnictwa wyższego, zmienność regulacyjna oraz niepewność finansowania. W istotnym stopniu jednostki wskazują także na zagrożenia dla rzetelności i kultury akademickiej w warunkach rozwoju technologii (w tym AI), jak również na czynniki społeczno-wizerunkowe oddziałujące na postrzeganie uczelni i kierunków. W ujęciu praktycznym oznacza to potrzebę wzmacniania odporności organizacyjnej uczelni na zjawiska zewnętrzne, przy jednoczesnym utrzymaniu standardów akademickich i wiarygodności procesu oceniania.

W świetle przedstawionych wyników analiza SWOT stanowi punkt wyjścia do formułowania działań projakościowych w układzie dwupoziomowym: z jednej strony działań systemowych w skali całej uczelni (dotyczących polityki kadrowej, wsparcia administracyjnego, infrastruktury i cyfryzacji, standardów oceniania oraz wsparcia studentów w toku studiów), z drugiej – działań dostosowanych do specyfiki jednostek (w obszarze profilu programów, praktyczności kształcenia, umiędzynarodowienia oraz budowania rozpoznawalności oferty). Tym samym raport porządkuje diagnozę i wskazuje obszary, które ze względu na częstotliwość oraz wagę zgłoszeń, powinny zostać potraktowane priorytetowo w dalszym planowaniu doskonalenia jakości kształcenia.