

STRATEGIA ROZWOJU

**Wydziału Społeczno-Ekonomicznego
Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego
w Warszawie
na lata 2026-2029**



Spis treści

A. Wprowadzenie.....	3
B. Misja i wizja	3
C. Metodyka opracowania Strategii, podmioty odpowiedzialne za realizację i ewaluację	5
D. Cele strategiczne, operacyjne i działania	7
1. CEL STRATEGICZNY: Rozwój nowoczesnego kształcenia i odporność na zmiany rynkowe.....	7
Cel operacyjny 1.1.: Poprawa atrakcyjności studiów i rynkowości oferty dydaktycznej	7
Cel operacyjny 1.2.: Doskonalenie jakości kształcenia	7
Cel operacyjny 1.3.: Wzmocnienie kompetencji odpornych na automatyzację	8
2. CEL STRATEGICZNY: Budowa silnej pozycji naukowej krajowej i międzynarodowej.....	8
Cel operacyjny 2.1.: Zwiększenie wpływu i widoczności badań naukowych	8
Cel operacyjny 2.2.: Umiędzynarodowienie środowiska akademickiego	9
3. CEL STRATEGICZNY: Zarządzanie kadrami, kultura organizacyjna i odpowiedzialność społeczna	9
Cel operacyjny 3.1.: Niwelowanie luki pokoleniowej w zespole.....	9
Cel operacyjny 3.2.: Wdrożenie nowoczesnego systemu motywacyjnego.....	10
Cel operacyjny 3.3.: Budowanie tożsamości uniwersyteckiej.....	10
Cel operacyjny 3.4.: Współpraca z otoczeniem społecznym	10
4. CEL STRATEGICZNY: Efektywne wykorzystanie szans demograficznych i lokalizacyjnych.....	10
Cel operacyjny 4.1.: Maksymalizacja naboru w okresie „wielkiej fali” (2026–2027).....	11
Cel operacyjny 4.2.: Rozwój nowych form kształcenia	11
E. Wdrażanie, mierniki, monitoring, ewaluacja.....	12
Załącznik. Diagnoza strategiczna Wydziału	17
I. Analiza Wydziału	17
II. Analiza otoczenia zewnętrznego	24
III. Analiza SWOT	32
IV. Kluczowe rekomendacje strategiczne.....	34

A. Wprowadzenie

Wydział Społeczno-Ekonomiczny (dalej WSE lub Wydział) jest jednym z dwunastu Wydziałów Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (UKSW). Wydział prowadzi badania naukowe, zapewnia dostęp do wiedzy i nabywania umiejętności wszystkim, którzy mają do tego prawo, upowszechnia i udostępnia wiedzę, kształci kadry naukowe, wykonuje ekspertyzy naukowe na użytek instytucji zewnętrznych, współpracuje z wieloma ośrodkami naukowymi uniwersyteckimi i pozauniwersyteckimi, władzami publicznymi szczebla centralnego, regionalnego oraz lokalnego, instytucjami gospodarczymi, organizacjami pozarządowymi zarówno w kraju, jak i zagranicą. W skład Wydziału wchodzi trzy Instytuty: Instytut Ekonomii i Finansów (IEiF), Instytut Nauk o Polityce i Administracji (INPiA) oraz Instytut Nauk Socjologicznych (INS). Obecną pozycję Wydział zawdzięcza wysiłkom całej swojej społeczności, zarówno kadrze naukowo-dydaktycznej, jak też doktorantom, studentom, pracownikom administracji oraz współpracy z otoczeniem społecznym.

B. Misja i wizja

W aktywności naukowo-dydaktycznej, zgodnie ze Statutem UKSW, Wydział opiera się na chrześcijańskim i uniwersalnym systemie aksjonormatywnym, a w szczególności odwołuje się do zasad: transcendentnej godności osoby ludzkiej, prawdy, solidarności, sprawiedliwości, odpowiedzialności, uczciwości i rzetelności. Wartościami uniwersalnymi afirmowanymi zarówno przez Uniwersytet jak i Wydział są: prawda, dobro i piękno. Dążąc do prawdy, mamy na celu formułowanie naukowych hipotez, sądów i teorii w oparciu o najnowszy stan badań, ale z poszanowaniem dotychczasowego dorobku naukowego. Poszukiwanie prawdy jest bowiem fundamentem życia osobistego i społecznego. Dążąc do dobra, pragniemy realizować dobro wspólne, dzięki któremu każdy członek wspólnoty będzie mógł się rozwijać. W działalności naukowej i dydaktycznej wspólnota Wydziału na wzór wspólnoty rodziny będzie miała na względzie godność człowieka oraz etyczne zachowanie. Dążąc do odkrywania piękna, Wydział jest zobowiązany zachowywać i utrzymywać dziedzictwo historyczne, społeczne, kulturowe, przyrodnicze stanowiące podstawę egzystencji, a także rozwoju wspólnoty narodowej i ponadnarodowej. Tożsamość WSE, podobnie jak całego Uniwersytetu, jest zakorzeniona w katolickiej tradycji intelektualnej. Znamiennym jej rysem jest miłość intelektualna, która opowiada się za zasadniczą jednością wiedzy przeciwko fragmentyzacji. Chcemy, aby prowadzone badania przyczyniały się do całościowego rozumienia natury i porządku rzeczy; jednego wszechświata, którego różne aspekty są przedmiotami badań odmiennych dyscyplin, ale w taki sposób, że każdy aspekt musi się wiązać z innymi. Oznacza to w szczególności, że nasz Wydział jest otwarty zarówno na projekty

pogłębiające wiedzę w ramach poszczególnych dyscyplin, jak i na projekty interdyscyplinarne; zarówno na współpracę z innymi ośrodkami akademickimi w kraju, jak również stopniowe umiędzynarodowienie badań i kształcenia. Wspierając pracę zespołów badawczych i dydaktycznych w Instytutach, będziemy popierali budowanie międzydyscyplinarnych, międzyuczelnianych i międzynarodowych zespołów naukowych oraz takich programów kształcenia studentów i doktorantów. Będziemy zmierzali do rozwoju międzynarodowej wymiany naukowej i studenckiej, popierali mobilność kadry naukowej i studentów oraz rozwijali ich umiejętności językowe. Pragniemy, aby WSE był wydziałem podejmującym istotne dla współczesności problemy badawcze, reprezentującym szerokie spektrum stosowanych podejść metodologicznych, gwarantujących wysoki standard etyczny i merytoryczny badań. WSE stanowić ma wspólnotę akademicką, w której kształcenie studentów jest ściśle powiązane z prowadzonymi badaniami naukowymi. W sposób szczególny misją Wydziału jest:

- prowadzenie naukowych badań podstawowych i stosowanych, w szczególności wzbogacających wiedzę o społeczeństwie, polityce i gospodarce, jak również o metodologii i metateorii badań społecznych, przyczyniających się do całościowego rozumienia natury i porządku rzeczy;
- promowanie i popularyzowanie badań i projektów dydaktycznych związanych ze znaczeniem wartości chrześcijańskich i ogólnoludzkich w życiu społecznym, narodowym i państwowym;
- upowszechnianie wyników prowadzonych na Wydziale badań naukowych oraz animowanie dyskusji wokół osiągnięć badawczych;
- rozwijanie współpracy z innymi ośrodkami naukowymi i dydaktycznymi w kraju i za granicą;
- kształcenie liderów nowego pokolenia, zdolnych do twórczego i odpowiedzialnego współkreowania rzeczywistości w dobie dynamicznych przemian cywilizacyjnych. Dążymy do tego, aby nasi absolwenci wyróżniali się nie tylko wysokimi kompetencjami merytorycznymi, ale przede wszystkim:

- a) Intelktualną dojrzałością: Umiejętnością wnikliwej analizy i syntezy zjawisk oraz mądrym korzystaniem z najnowszego dorobku nauki i techniki,
- b) Fundamentem etycznym: Zdolnością do dokonywania autonomicznych wyborów moralnych w świecie postępującej technologizacji,
- c) Wewnętrzną siłą: Świadomością własnej godności, unikalności i wartości, która staje się źródłem odporności psychicznej oraz odwagi w podejmowaniu wyzwań.

Wierzymy, że edukacja to proces ciągłej pracy nad sobą, dlatego wspieramy postawy otwarte na zmiany, łącząc szacunek do tradycji intelektualnej z gotowością do projektowania przyszłości.

Wydział ma być ośrodkiem, z którym utożsamia się jego wspólnota: pracownicy, doktoranci i studenci oraz społeczność, czyli doktorzy honoris causa, emerytowani

pracownicy, absolwenci oraz inne osoby na różne sposoby związane z WSE. Pragniemy, aby z WSE utożsamiali się również wszyscy, którzy w jakikolwiek sposób korzystają z efektów jego pracy. Istotnym celem naszych działań jest to, by panowała na Wydziale atmosfera wzajemnego szacunku i szczerego dialogu oraz chronione były prawa każdej osoby. Społeczność i wspólnota WSE pomagają wszystkim swym członkom w dążeniu do pełni człowieczeństwa.

C. Metodyka opracowania Strategii, podmioty odpowiedzialne za realizację i ewaluację

Strategia została opracowana w ścisłym powiązaniu ze „Strategią rozwoju Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego na lata 2026–2029” i w dużej mierze stanowi jej adaptację do uwarunkowań oraz potencjału Wydziału. Równolegle przeprowadzono pogłębioną analizę danych dotyczących Wydziału i jego otoczenia, a także konsultacje wewnętrzne z udziałem kadry zarządzającej. W ich wyniku powstała diagnoza strategiczna, wynikająca z niej analiza SWOT wraz z rekomendacjami, które stanowią punkt wyjścia do określenia celów strategicznych i operacyjnych oraz powiązanych z nimi działań. Cele te — po ich zintegrowaniu z celami na poziomie ogólnouniwersyteckim — wyznaczają kierunki rozwoju Wydziału w latach 2026–2029.

Diagnozę strategiczną wraz z analizą SWOT i rekomendacjami zawiera załącznik do Strategii.

Za wdrożenie Strategii Wydziału Społeczno-Ekonomicznego na lata 2026-2029” odpowiada Dziekan, który nadzoruje podmioty odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań. Monitorowanie postępu wdrażania Strategii prowadzone będzie przez Kolegium Dziekańskie. Ewaluację powierza się Radzie Wydziału.

D. Cele strategiczne, operacyjne i działania

1. CEL STRATEGICZNY: Rozwój nowoczesnego kształcenia i odporność na zmiany rynkowe

Kierunki studiów oferowane na Wydziale Społeczno-Ekonomicznym są ściśle związane ze społeczną rolą Uczelni określoną w jej misji i wizji, potrzebami lokalnymi i regionalnymi oraz rozwijaniem w łączności z powyższymi potencjałem kadrowym. Do rangi kluczowego kontekstu działania uczelni urastają aktualne zmiany wynikające z rozwoju różnych form automatyzacji pracy i wynikających stąd zmian we wszystkich wymiarach życia społecznego.

Cel operacyjny 1.1.: Poprawa atrakcyjności studiów i rynkowości oferty dydaktycznej

Działanie 1: Uruchomienie studiów *Master Business Administration* (MBA).

Działanie 2: Uruchomienie studiów II stopnia na kierunku *European Public Diplomacy* w j. angielskim. Współpraca z partnerami zagranicznymi na rzecz podwójnego dyplomowania.

Działanie 3: Optymalizacja i restrukturyzacja kierunków o wysokim wskaźniku „drop-out”, takich jak **praca socjalna** (utrata 88% studentów) oraz studia II stopnia na politologii i socjologii. Rewizja specjalności/modułów zajęć w stronę kwalifikacji odpowiadających na potrzeby nowoczesnego rynku pracy (mediator polityczny w przestrzeni cyfrowej, specjalista ds. bezpieczeństwa kognitywnego, specjalista ds. wykluczenia cyfrowego, konsultant ds. etycznego biznesu cyfrowego).

Działanie 4: Rozwój oferty lektoratów w j. angielskim specjalistycznym.

Działanie 5: Tworzenie zasobów cyfrowych audio/video o charakterze dydaktycznym i popularnonaukowym.

Cel operacyjny 1.2.: Doskonalenie jakości kształcenia

Działanie 1: Implementacja i doskonalenie modułów kształcenia umożliwiających wprowadzanie w działalność badawczą poprzez realizację pierwszego badania naukowego.

Działanie 2: Rozwój konferencji *Focus On* (tematyzacja, wzrost liczby uczestników z Wydziału i Uczelni).

Działanie 3: Stworzenie **wirtualnego repozytorium preprintów** umożliwiającego udostępnianie wstępnych wersji studenckich artykułów naukowych.

Działanie 4: Rozwój mentoringu naukowego dla wyróżniających się studentów w ramach **programu *Tutor et discipulus***.

Działanie 5: Monitorowanie retencji i terminowości ukończenia studiów na poszczególnych kierunkach prowadzonych na Wydziale.

Cel operacyjny 1.3.: Wzmocnienie kompetencji odpornych na automatyzację

Działanie 1: Rekompozycja programów studiów w stronę **krytycznego myślenia, regulacji i etyki AI oraz jej praktycznego stosowania, komunikacji intra- i interpersonalnej a także przywództwa**.

Działanie 2: Zwiększenie nasycenia programów zajęciami praktycznymi we współpracy z pracodawcami.

2. CEL STRATEGICZNY: Budowa silnej pozycji naukowej krajowej i międzynarodowej

Badania naukowe rozwijane na Wydziale Społeczno-Ekonomicznym koncentrują się wokół trzech dyscyplin wiodących (ekonomia i finanse, nauki o polityce i administracji, nauki socjologiczne) oraz dyscyplin lub subdyscyplin powiązanych z rozwijanymi kierunkami studiów (nauki o bezpieczeństwie, studia europejskie, stosunki międzynarodowe, nauki o zarządzaniu i jakości). Wysoki poziom badań na WSE został potwierdzony ocenami parametrycznymi.

Cel operacyjny 2.1.: Zwiększenie wpływu i widoczności badań naukowych

Działanie 1: Podjęcie działań na rzecz **indeksowania wydziałowych czasopism** („Chrześcijaństwo-Świat-Polityka” oraz „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne”) w międzynarodowych bazach danych.

Działanie 2: Organizacja cyklicznych **międzynarodowych konferencji naukowych** promujących dorobek naukowy Instytutów (dyscyplin) w wiodących specjalizacjach.

Działanie 3: Zwiększenie aktywności w zakresie pozyskiwania i realizacji **projektów interdyscyplinarnych** (także wdrożeniowych), w szczególności w ramach struktur: Międzynarodowego Centrum Katolickiej Nauki Społecznej, Interdyscyplinarnej Sieci Badań nad Migracją, *Research*

Network on European Identity, Centrum Badań nad Starością i Starzeniem się oraz Centrum Gospodarki Światowej UKSW.

Działanie 4: Wzrost liczby **wniośków grantowych przygotowywanych w ramach katedr** (NCN, NCBiR, MNiSzW, FNP, NAWA, Horyzont Europa, Jean Monnet Center of Excellence).

Działanie 5: Rozwój i formalizacja współpracy z ośrodkami akademickimi, eksperckimi i otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Cel operacyjny 2.2.: Umiędzynarodowienie środowiska akademickiego

Działanie 1: Rozwój współpracy z ośrodkami akademickimi na świecie.

Działanie 2: Aktywne wykorzystanie „okna demograficznego” lat 2026–2027 do przyciągnięcia większej liczby **studentów zagranicznych** (obecnie tylko 1,5%).

Działanie 3: Zarządzanie zagraniczną mobilnością kadry naukowej i administracyjnej.

3. CEL STRATEGICZNY: Zarządzanie kadrami, kultura organizacyjna i odpowiedzialność społeczna

Zespół Wydziału składa się z pracowników akademickich (naukowo-badawczych i dydaktycznych) oraz pracowników administracyjnych i jest stabilny, doświadczony i dojrzały. Stanowi to o jego sile (naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej), ale jest równocześnie wyzwaniem na przyszłość w zakresie niwelowania luki pokoleniowej. Ważną rolę w budowie Wydziału jako miejsca do pracy odgrywa – obok oferowanych warunków – kultura organizacyjna.

Cel operacyjny 3.1.: Niwelowanie luki pokoleniowej w zespole

Działanie 1: Strategiczne zatrudnienia młodej kadry (poniżej 40. roku życia), szczególnie w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o polityce i administracji i - w mniejszym zakresie - nauki socjologiczne (niezbędna kompensacja największej luki pokoleniowej), nacisk na kompetencje w zakresie AI.

Działanie 2: Rozwój programu **mentoringu** dla nowozatrudnionych pracowników naukowych.

Działanie 3: Wsparcie merytoryczne i rozwojowe udzielane przez Przewodniczących Rady Dyscypliny lub ich pełnomocników **dla adiunktów** przygotowujących się do procedury habilitacyjnej.

Działanie 4: Pozyskanie dodatkowych pomieszczeń na potrzeby zespołu IEiF.

Cel operacyjny 3.2.: Wdrożenie nowoczesnego systemu motywacyjnego

Działanie 1: Wsparcie dla wprowadzenia regulacji wewnętrznych zwiększających motywację pracowników w zakresie działalności badawczej, działalności dydaktycznej oraz działalności na rzecz rozwoju nowych projektów dydaktycznych.

Działanie 2: Różnicowanie obciążeń dydaktycznych w powiązaniu z wynikami aktywności naukowej i wyzwaniami awansowymi (szczególnie dla adiunktów).

Działanie 3: Szkolenia w związku z wyzwaniami w działalności badawczej i w kształceniu.

Cel operacyjny 3.3.: Budowanie tożsamości uniwersyteckiej

Działanie 1: Rozwój „rytuałów przejścia”, w tym **Inauguracji** powiązanej z nadaniem medalu WSE oraz **Graduacji** powiązanej ze spotkaniem pracowników Wydziału z członkami Wydziałowej Rady Biznesu.

Działanie 2: Wzmocnienie komunikacji wewnętrznej poprzez rozwój strony www mediów społecznościowych w jednostce w zakresie agregowania informacji o działaniach podejmowanych w zespole.

Cel operacyjny 3.4.: Współpraca z otoczeniem społecznym

Działanie 1: Rozwój **Warsztatów Nauk Społecznych** jako platformy integrującej ze szkołami ponadpodstawowymi w regionie.

Działanie 2: Intensyfikacja współpracy z przedstawicielami otoczenia społecznego w ramach **Wydziałowej Rady Biznesu**.

4. CEL STRATEGICZNY: Efektywne wykorzystanie szans demograficznych i lokalizacyjnych

Obecna sytuacja demograficzna uzasadnia wzmocnienie działań promocyjnych. Jednocześnie racjonalną jest intensyfikacja inicjatyw ukierunkowanych na poszerzenie oferty edukacyjnej w okresie utrzymującego się zwiększonego zainteresowania (zgodnie z wyżej opisanymi założeniami). Prognozowany w kolejnych latach spadek popytu na studia podejmowane bezpośrednio po maturze wymaga odpowiedniej reakcji, polegającej na dalszym rozwoju oferty skierowanej do osób w wieku 25–45 lat.

Cel operacyjny 4.1.: Maksymalizacja naboru w okresie „wielkiej fali”
(2026–2027)

Działanie 1: Aktywne włączenie w ogólnouczelnianą kampanię marketingową. Intensywna kampania w mediach społecznościowych jednostki skierowana do maturzystów z roczników spiętrzenia demograficznego.

Działanie 2: Wykorzystanie stołeczności UKSW jako atutu w konfrontacji z uczelniami prywatnymi poprzez podkreślanie stabilności kadry i braku czesnego na studiach stacjonarnych.

Cel operacyjny 4.2.: Rozwój nowych form kształcenia

Działanie: Rozbudowa oferty **studiów podyplomowych oraz krótkich kursów i szkoleń** dla osób pracujących (grupa 25–45 lat).

Działanie: Uruchomienie studiów podyplomowych w języku angielskim, np. ***Security for Society***.

E. Wdrażanie, mierniki, monitoring, ewaluacja

Wdrożenie Strategii jest zadaniem całego zespołu. Do każdego z zaplanowanych działań przypisano jednak konkretne podmioty odpowiedzialne, których praca będzie nadzorowana przez Dziekana. Jak wcześniej określono za monitoring Strategii odpowiada Kolegium Dziekańskie. Wyniki monitoringu będą równocześnie danymi wyjściowymi do ewaluacji, która zostanie przeprowadzona *ex-post* w postaci opinii Rady Wydziału.

Tabela. Określenie mierników, wartości docelowych i odpowiedzialności

Cel strategiczny	Cel operacyjny	Działanie	Parametr postępu (KPI)	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Podmiot odpowiedzialny
1. Rozwój nowoczesnego kształcenia i odporność na zmiany rynkowe	1.1. Poprawa atrakcyjności studiów	Uruchomienie studiów <i>Master Business Administration</i> (MBA).	Uruchomienie I roku kształcenia	0	1	Pełnomocnik ds. Umiedzynarodowienia
		Uruchomienie studiów II stopnia na kierunku <i>European Public Diplomacy</i> w j. angielskim. Współpraca z partnerami zagranicznymi na rzecz podwójnego dyplomowania.	Uruchomienie I roku kształcenia	0	1	Pełnomocnik ds. Umiedzynarodowienia
		Optymalizacja i restrukturyzacja kierunków o wysokim wskaźniku „drop-out”, takich jak praca socjalna oraz studia II stopnia na politologii i socjologii. Rewizja specjalności/modułów zajęć w stronę kwalifikacji odpowiadających na potrzeby nowoczesnego rynku pracy.	Optymalizacja w zakresie realizacji zajęć	0	1	Prodziekani ds. kształcenia
			Rewizja specjalności/modułów	0	1	Wydziałowa Komisja ds. Jakości Kształcenia
		Rozwój oferty lektoratów w j. angielskim specjalistycznym	Liczba kierunków z ofertą języka specjalistycznego	2 (EKON, ZP)	4	Prodziekani ds. kształcenia
		Tworzenie zasobów cyfrowych audio/video o charakterze dydaktycznym i popularnonaukowym.	Akces Wydziału do zasobu ogólnouczelnianego	0	1	Dziekan
	1.2. Doskonalenie jakości kształcenia	Implementacja i doskonalenie modułów kształcenia umożliwiających wprowadzanie w działalność badawczą poprzez realizację pierwszego badania naukowego.	Wprowadzone zajęcia lub moduł na studiach I stopnia	6	7	Prodziekani ds. kształcenia
		Rozwój konferencji <i>Focus On</i>	Konferencje tematyczne	0	3	Komitet Naukowy

		Stworzenie wirtualnego repozytorium preprintów umożliwiającego udostępnianie wstępnych wersji studenckich artykułów naukowych.	Uruchomienie repozytorium	0	1	Zespół ds. repozytorium
		Rozwój mentoringu naukowego dla wyróżniających się studentów w ramach programu <i>Tutor et discipulus</i> .	Liczba studentów	1	6	Koordynator Główny
		Monitorowanie retencji i terminowości ukończenia studiów na poszczególnych kierunkach prowadzonych na Wydziale.	Rokroczna analiza poziomu retencji na wszystkich kierunkach I i II stopnia	0	1	Prodziekani ds. kształcenia
	1.3. Wzmocnienie kompetencji odpornych na automatyzację	Rekompozycja programów studiów w stronę krytycznego myślenia, regulacji i etyki AI oraz jej praktycznego stosowania, komunikacji intra- i interpersonalnej a także przywództwa.	Propozycje zmian w programie studiów	0	1	Wydziałowa Komisja ds. Jakości Kształcenia
		Zwiększenie nasycenia programów zajęciami praktycznymi we współpracy z pracodawcami.	Propozycje zmian w programie studiów	0	1	Wydziałowa Komisja Dydaktyczna
2. Budowa silnej pozycji naukowej krajowej i międzynarodowej	2.1. Zwiększenie wpływu i widoczności badań naukowych	Podjęcie działań na rzecz indeksowania wydawnictw czasopism w międzynarodowych bazach danych.	Zgłoszenie do procesów ewaluacyjnych	b.d.	1	Redakcje czasopism
		Organizacja cyklicznych ogólnopolskich lub międzynarodowych konferencji naukowych promujących dorobek naukowy Instytutów (dyscyplin) w wiodących specjalizacjach.	Konferencja w dyscyplinie	1	3	Dyrektorzy Instytutów
		Zwiększenie aktywności w zakresie pozyskiwania i realizacji projektów interdyscyplinarnych (także wdrożeniowych), w szczególności w ramach struktur: Międzynarodowego Centrum Katolickiej Nauki Społecznej, Interdyscyplinarnej Sieci Badań nad Migracją, <i>Research Network on European Identity</i> , Centrum Badań nad Starością i Starzeniem się oraz Centrum Gospodarki Światowej UKSW.	Zgłoszone wnioski grantowe przez poszczególne podmioty	b.d.	1 i więcej	Kierujący wymienionymi podmiotami

		Wzrost liczby wniosków grantowych przygotowywanych w ramach Katedr (NCN, NCBiR, MNiSzW, FNP, NAWA, Horyzont Europa, Jean Monnet Center of Excellence).	Liczba wniosków	b.d.	Nie mniej niż 1	Dyrektorzy Instytutów i Kierownicy Katedr
		Rozwój i formalizacja współpracy z ośrodkami akademickimi, eksperckimi i otoczeniem społeczno-gospodarczym.	Liczba podpisanych umów	b.d.	+2	Dyrektorzy Instytutów
		Rozwój współpracy z ośrodkami akademickimi na świecie.	Liczba podpisanych umów	b.d.	+1	Dyrektorzy Instytutów
		Aktywne wykorzystanie „okna demograficznego” lat 2026–2027 do przyciągnięcia większej liczby studentów zagranicznych (obecnie tylko 1,5%).	Uruchomienie profilu Wydziału na Instagramie	0	1	Prodziekani ds. kształcenia
		Zarządzanie zagraniczną mobilnością kadry naukowej i administracyjnej.	Monitorowanie mobilności pracowników	b.d.	wzrost liczby pierwszych wyjazdów	Koordynatorzy ds. programu Erasmus+ i CEEPUS
3. Zarządzanie kadrami, kultura organizacyjna i odpowiedzialność społeczna	3.1. Niwelowanie luki pokoleniowej w zespole	Strategiczne zatrudnienia młodej kadry (poniżej 40. roku życia), szczególnie w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o polityce i administracji i - w mniejszym zakresie - nauki socjologiczne (niezbędna kompensacja największej luki pokoleniowej), nacisk na kompetencje w zakresie AI.	Wnioski o zatrudnienia		3 nowe zatrudnienia	Dziekan
		Rozwój programu mentoringu dla nowozatrudnionych pracowników naukowych.	Stosowanie procedur ogólnouczelnianych	0	b.d.	Dziekan
		Wsparcie merytoryczne i rozwojowe udzielane przez Przewodniczących Rady Dyscypliny lub ich pełnomocników dla adiunktów przygotowujących się do procedury habilitacyjnej.	Zależnie od zgłoszeń		5 (łącznie)	Przewodniczący Rad Dyscyplin
		Pozyskanie dodatkowych pomieszczeń na potrzeby zespołu IEiF.	Wnioski o nowe pomieszczenia	0	1?	Dziekan
	3.2. Wdrożenie nowoczesnego systemu motywacyjnego	Wsparcie dla wprowadzenia regulacji wewnętrznych zwiększających motywację pracowników w zakresie działalności badawczej, działalności	Monitorowanie projektowanych rozwiązań ogólnouczelnianych	0	1	Dziekan

		dydaktycznej oraz działalności na rzecz rozwoju nowych projektów dydaktycznych.				
		Różnicowanie obciążeń dydaktycznych w powiązaniu z wynikami aktywności naukowej i wyzwaniami awansowymi (szczególnie dla adiunktów).	liczba skorygowanych obciążeń dydaktycznych	0	6	Prodziekani ds. kształcenia
		Szkolenia w związku z wyzwaniami w działalności badawczej i w kształceniu.	udział w szkoleniach	bd	2 na osobę	Dziekanat (na podstawie arkuszy oceny prac.)
	3.3. Budowanie tożsamości uniwersyteckiej	Rozwój „rytuałów przejścia”, w tym Inauguracji powiązanej z nadaniem medalu WSE oraz Graduacji powiązanej ze spotkaniem pracowników Wydziału z członkami Wydziałowej Rady Biznesu.	Inauguracja	1	1	Dziekan
			Graduacja	1	1	Dziekan
		Wzmocnienie komunikacji wewnętrznej poprzez rozwój strony www, mediów społecznościowych w jednostce w zakresie agregowania informacji o działaniach podejmowanych w zespole.	Wdrożenie systemu zbierania informacji od pracowników	0	1	Dziekanat
	3.4. Współpraca z otoczeniem społecznym	Rozwój Warsztatów Nauk Społecznych jako platformy integrującej ze szkołami ponadpodstawowymi w regionie	Liczba umów o stałej współpracy	1	>4	Prodziekan odpowiedzialny za organizację WNS
Intensyfikacja współpracy z przedstawicielami otoczenia społecznego w ramach Wydziałowej Rady Biznesu		zwiększenie i dywersyfikacja liczby członków	liczba członków	3	Prodziekan odpowiedzialny za współpracę z WRB	
4. Efektywne wykorzystanie szans demograficznych i lokalizacyjnych	4.1. Maksymalizacja naboru w okresie „wielkiej fali” (2026–2027)	Aktywne włączenie w ogólnouczelnianą kampanię marketingową. Intensywna kampania w mediach społecznościowych jednostki skierowana do maturzystów z roczników spiętrzenia demograficznego.	Włączenie w działania ogólnouczelniane poza siedzibą Uczelni	0	1	Prodziekan odpowiedzialny za działania promocyjne
		Wykorzystanie stołeczności UKSW jako atutu w konfrontacji z uczelniami prywatnymi poprzez podkreślanie stabilności kadry i braku czesnego na studiach stacjonarnych.	Modernizacja strony www	0	1	Pełnomocnik Dziekana ds. strony www

	4.2. Rozwój nowych form kształcenia	Rozbudowa oferty studiów podyplomowych oraz krótkich kursów i szkoleń dla osób pracujących (grupa 25–45 lat).	Studia, kursy, szkolenia	0	>1	Dziekan
		Uruchomienie studiów podyplomowych	Studia podyplomowe	0	1	Dziekan

Załącznik. Diagnoza strategiczna Wydziału

I. Analiza Wydziału

1. Kadra

Zespół Wydziału składa się z 83 nauczycieli akademickich i 8 pracowników administracyjnych. W Instytucie Ekonomii i Finansów pracuje 18, w Instytucie Nauk o Polityce i Administracji 34, zaś w Instytucie Nauk Socjologicznych 31 osób. Uzupełnienie stanowią pracownicy zatrudnieni na umowę cywilno-prawną.

1.1. Podział wg stanowisk. Na Wydziale dominują pracownicy zatrudnieni na stanowisku adiunkta (49). Drugą, mniej liczną grupę stanowią profesorowie ucz. (24). Stosunkowo niewielki odsetek zespołu (8,5%) stanowi grupa profesorów zwyczajnych (7), których liczba w ostatnich latach ma tendencję spadkową. Radykalnie zmniejszyła się liczba osób zatrudnionych na stanowisku asystenta (4). Ogólnie proporcje te pozostają zachowane we wszystkich Instytutach. Znaczące różnice dot. liczby pracowników samodzielnych (proporcjonalnie najniższa w IEiF) oraz profesorów zwyczajnych (proporcjonalnie najwyższa w INPiA, kolejno w INS).

1.2. Podział wg wieku i płci. W zespole dominują pracownicy w wieku 44-55 lat (36) z silną koncentracją wokół wieku 50 lat. Liczba pracowników w wieku do 35 roku pozostaje niewielka (6), równocześnie w ostatnich latach wyraźnie spadła liczba pracowników w wieku emerytalnym. Analiza danych o zatrudnieniu w poszczególnych Instytutach pozwala stwierdzić, że najbardziej zrównoważony wiekowo jest IEiF (8/18 osób w wieku do 44 lat), najstabilniej wypada INS (7/31 osób w wieku do 44 lat). Natomiast dane dynamiczne potwierdzają, że we wszystkich trzech Instytutach zmniejszyła się liczba pracowników w wieku emerytalnym.

Jeśli chodzi o płeć, to Wydział w ostatnich latach osiągnął równowagę w tym zakresie na stanowisku adiunkta. Na pozostałych stanowiskach dominują mężczyźni. Równocześnie w grupie pracowników administracyjnych pracują tylko kobiety. W przekroju uwzględniającym podział na Instytuty zróżnicowanie według płci kształtuje się następująco: IEiF – 6 kobiet i 12 mężczyzn, odpowiednio INPiA – 11/23, INS – 18/13.

1.3. Fluktuacja w zespole WSE jest mała, odejścia z pracy były uzupełniane nowymi zatrudnieniami, a nawet miało miejsce zwiększenie liczby pracowników etatowych (w latach 2023-2025 odejścia: 8, zatrudnienia: 11 osób). Zmiany oscylują wokół 10% stanu kadrowego.

1.4. Obciążenia dydaktyczne zespołu systematycznie rosną, zarówno w ujęciu ogólnym, jak i w przeliczeniu na pracownika. Należy przy tym wskazać na nierównomierność tego zjawiska, które można zaobserwować zarówno

w odniesieniu do dyscyplin (wiodących dla kierunków prowadzonych na Wydziale), jak i w odniesieniu do stanowisk.

W pierwszym przypadku można stwierdzić znaczne obciążenie godzinami ponadwymiarowymi pracowników IEiF (ogółem 2910 godzin ponadwymiarowych w bieżącym r.a.) oraz INPiA (2979), obciążenie pracowników INS jest wyraźnie mniejsze (1846). Podkreślić należy, że w przypadku zespołów IEiF i INPiA towarzyszy temu dodatkowo świadczenie pracy w weekendy, ze względu na prowadzone studia niestacjonarne (bezpieczeństwo wew., ekonomia, ekonomia menedżerska a w perspektywie 2026/2027 także finanse i rachunkowość). Równocześnie to właśnie na kierunkach prowadzonych w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o polityce i administracji proporcjonalnie najwięcej zajęć prowadzą pracownicy zatrudnieni na umowę cywilno-prawną (odpowiednio 1006/1945 i 360 – w przypadku INS). Osobną kategorię stanowią współpracownicy Wydziału z innych jednostek, ogółem wypracowują 1000 godzin rocznie. W roku akademickim 2025/2026 zaplanowano 1302 godziny, kolejno najwięcej dla nauczycieli akademickich z WPiA, WFCh i WNHS.

W drugim przypadku, zwraca uwagę różnica pomiędzy pracownikami na stanowiskach adiunkta (nawet 484 godzin ponadwymiarowych w roku wypracowywane przez jedną osobę) i profesora uczelni (nawet 389 godziny) a profesorami zwyczajnymi. Ci ostatni znacznie rzadziej i w zdecydowanie mniejszym wymiarze podejmują godziny ponadwymiarowe (maksymalnie 94 godziny).

Obciążenia naukowe zespołu – podobnie jak obciążenia dydaktyczne – systematycznie rosną wraz z rosnącymi wymaganiami związanymi z oceną jakości działalności naukowej. Efektywność zespołu w tym zakresie jest zróżnicowana i obejmuje zarówno różnice pomiędzy dyscyplinami, jak i w odniesieniu do poszczególnych pracowników. Zespół IEiF jest obecnie najbardziej efektywny jeśli chodzi o uzyskiwaną punktację za publikacje, wyprzedzając w tym zakresie w ewaluacji za lata 2022-2025 kolejno INPiA i INS. Zespół INS jest najbardziej efektywny w pozyskiwaniu grantów, z kolei zespół INPiA uzyskał najlepszy wynik w zakresie usług badawczych. Znaczący jest rozstrzał punktowy pomiędzy najbardziej efektywnym i najmniej efektywnym pracownikiem, który wg niepełnych danych wyniósł w ostatniej parametryzacji nie mniej niż 488 pkt (nie mniej niż 370 pkt w poprzedniej parametryzacji).

- 1.5. Rozwój kadry i awanse naukowe.** Obecna liczba samodzielnych pracowników w INS oraz INPiA pozwala utrzymać uprawnienia do nadawania stopni naukowych. Jednak biorąc pod uwagę zbliżający się wiek emerytalny części pracowników samodzielnych oraz proponowany w kolejnej ewaluacji jakości działalności naukowej 2026-2030 wzrost minimum kadrowego (w przypadku doktoryzowania 6, a habilitacji 12 dr hab./prof.) zasadne jest intensywne wsparcie habilitacji doświadczonych adiunktów, którzy spełniają warunki merytoryczne do otwarcia przewodu habilitacyjnego (stopień doktora od ponad 5 lat, bogaty dorobek naukowy). W latach 2021-2025 na Wydziale

(łącznie w dyscyplinach nauki o polityce i nauki socjologiczne) przeprowadzono 4 procedury habilitacyjne (oraz 34 doktorskie). Szczególnego wsparcia w tym kontekście wymaga IEIF, który potrzebuje ustabilizowania uzyskanych niedawno uprawnień do doktoryzowania.

Podsumowując, zespół charakteryzuje wysoki kapitał doświadczenia, który zapewnia sprawność dydaktyczną, naukową i organizacyjną. Główne ryzyka wiążą się z luką pokoleniową (wyraźny deficyt pracowników w przedziale do 40 roku życia) i potencjalnie niższą adaptacyjnością (nowe technologie, AI, nowe metody dydaktyczne). Zasadnym wydają się dalsze zatrudnienia w najniższym przedziale wiekowym, szczególnie w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o polityce i administracji i zmiana zarządcza w kierunku różnicowania oczekiwań w zakresie obowiązków dydaktycznych i naukowych dla uzyskania lepszych wyników w poszczególnych wymiarach funkcjonowania jednostki (z uwzględnieniem dodatkowych wyzwań awansowych ciążących na młodszych pracownikach naukowych).

2. Dydaktyka (oferta, jakość, obciążenia)

Na Wydziale prowadzone są studia:

I stopnia - bezpieczeństwo wew., ekonomia, europeistyka, politologia, praca socjalna, socjologia

II stopnia – big data w analityce społecznej, bezpieczeństwo wew., ekonomia menedżerska, finanse i rachunkowość, politologia, socjologia

oraz studia doktoranckie w dyscyplinach nauki o polityce i administracji i nauki socjologiczne.

2.1. Oferta kształcenia na Wydziale Społeczno-Ekonomicznym obejmuje kierunki studiów realizowane na I i II stopniu studiów, także – w przypadku części z nich – w formie niestacjonarnej. Dane jakościowe obejmujące wysokie oceny studentów i absolwentów, opinie pracodawców na temat kształtowania programów oraz pozytywne oceny akredytacyjne stanowią podstawę do ogólnej pozytywnej oceny tej oferty.

Szczegółowa analiza danych ilościowych w ujęciu dynamicznym dot. liczby studentów, (rekrutacja, retencja), liczby absolwentów, obłożenia zajęć oraz przychodów (s. niestacjonarne) pozwala dostrzec różnice pomiędzy poszczególnymi elementami oferty. Jeśli chodzi o **rekrutację**, to najlepsze wyniki (jeśli punktem wyjścia jest bezwzględna liczba kandydatów) uzyskują ekonomia (804 kandydatów w roku 2025), bezpieczeństwo wew. I stopnia (556) i socjologia (503). Zainteresowanie studiami II stopnia jest znacznie mniejsze, najwyższe na kierunku ekonomia menedżerska (126), na pozostałych kierunkach oscylujące pomiędzy 31 (socjologia) a 64 kandydatów (finanse

i rachunkowość). Dane dot. **retencji** (liczby studentów na I roku do liczby studentów na roku II) ujawniają jako liderów wśród studiów I stopnia zarządzanie publiczne i bezpieczeństwo wew., zaś na II stopniu ekonomię menedżerską i bezpieczeństwo wew. Najlepszy wynik na I stopniu uzyskuje kierunek praca socjalna, na II stopniu słabe są wyniki wszystkich pozostałych kierunków. Ostatnim analizowanym parametrem jest **terminowość ukończenia studiów**. Na I stopniu wyróżnia się pozytywnie zarządzanie publiczne i ekonomia, na II stopniu big data w analityce społecznej i socjologia. Zdecydowanie niezadowolające wyniki na I stopniu notują europeistyka, praca socjalna i socjologia, zaś na II stopniu studia na kierunku politologia.

W tym kontekście istotne znaczenie ma wsparcie dla dalszego rozwoju kierunków: bezpieczeństwo wew. (I i II stopień), ekonomia (I stopień), ekonomia menedżerska oraz finanse i rachunkowość (II stopień), które jawią się jako najbardziej atrakcyjna część oferty edukacyjnej Wydziału. Dobrze prezentują się także kierunki I stopnia: zarządzanie publiczne oraz socjologia, choć brak im niestacjonarnej formy potwierdzającej wysoką atrakcyjność „rynkową” oraz politologia, która cieszy się mniej stabilną popularnością od obu wyżej wymienionych. Działań na rzecz optymalizacji, ew. restrukturyzacji kształcenia wymagają kierunki: big data w analityce społecznej, politologia i socjologia na II stopniu oraz europeistyka i praca socjalna, przede wszystkim przez wzgląd na niewielką liczbę studentów i problemy z drop outem.

2.2. Jakość kształcenia zapewniana przez działania określone prawem i regulacjami wewnętrznymi znajduje potwierdzenie w ankietach i audytach prowadzonych wew., jak i w kontrolach PKA (w okresie obowiązywania poprzedniej strategii oceny pozytywne dla kierunków socjologia i praca socjalna). Do największych wyzwań, które ujawniają badania prowadzone na uczelni należą: zgłaszane przez absolwentów oczekiwanie większego nasycenia programu zajęciami umożliwiającymi uzyskanie praktycznych umiejętności cenionych na rynku pracy; zdiagnozowane w badaniu TMR (*Top Management Research*) dysproporcje w zakresie nacisku na przekazywaną wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne; wyzwaniem pozostaje także konieczność zmiany metod dydaktycznych i redefinicji „samodzielnej pracy” związane z transformacją cyfrową i AI oraz kwestia umiędzynarodowienia zajęć poprzez uruchomienie programów zajęć w języku angielskim. Osobną kwestią pozostają dalsze działania prowadzące do zwiększenia inkluzywności studiów, szczególnie wobec osób z niepełnosprawnościami. W analizie SWOT Wydziału z roku 2026 w płaszczyźnie jakości kształcenia jako słabą stronę na pierwszym miejscu wymienia się braki kadrowe.

Podsumowując, jeśli chodzi o kierunki studiów, można mówić o 2 „okrętach flagowych”, które należy wzmacniać, także poprzez nowe zatrudnienia i profilować podtrzymując ich atrakcyjność, w przypadku pozostałych optymalizacja i restrukturyzacja powinna doprowadzić do uwolnienia potencjału dla innych działań, np. w obszarach, które dopiero należy rozwinąć. Główne deficyty to brak studiów w j.

angielskim, studiów podyplomowych oraz krótkich form kształcenia takich jak kursy i szkolenia. Od strony jakościowej zadaniem jest dążenie do odpowiedniej równowagi pomiędzy akademickością a rynkowością studiów, wzmocnienie komponentów związanych z umiejętnościami i kompetencjami społecznymi, implementacja rozwiązań wynikających z rewolucji cyfrowej i zwiększanie inkluzywności.

3. Nauka

Działalność naukowa pracowników Wydziału zorganizowana jest w Instytutach, które są ściśle powiązane z dyscyplinami naukowymi. W ramach Instytutów pod nadzorem Dziekana odbywa się planowanie, realizacja i rozliczenie z działalności badawczej. Na Wydziale działają także: Międzynarodowe Centrum Katolickiej Nauki Społecznej, Interdyscyplinarna Sieć Badań nad Migracją, Pracownia Polskiego Pomiaru Postaw i Wartości, *Research Network on European Identity*. Personalnie i w zakresie prowadzonych badań z Wydziałem związane są dwie jednostki ogólnouczelniane: Centrum Badań nad Starością i Starzeniem się oraz Centrum Gospodarki Światowej UKSW.

- 3.1. Publikacje.** Dane dotyczące przedziałów ewaluacji pozwalają stwierdzić, że w przeliczeniu na liczbę N najwięcej punktów za publikacje uzyskują obecnie pracownicy IEiF (311,99 pkt), odnotowując także największy wzrost względem poprzedniego okresu „rozliczeniowego” (186,73 pkt w I ewaluacji). Postęp w tym zakresie osiągnęły także w kolejności zespoły INPiA (od 189,30 do 275,95 pkt) i INS (od b.d. do 259,233 pkt).
- 3.2. Granty.** Zestawienie danych w zakresie pozyskanych grantów na pierwszym miejscu sytuuje INS (16 793 348,94 zł). Kolejne wyniki należą do zespołów IEiF (8 030 000 zł) i INPiA (331 901,64 zł). Różnice pomiędzy poszczególnymi Instytutami są w tym zakresie znacznie większe niż w przypadku kryterium publikacji.
- 3.3. Usługi badawcze.** W tym kryterium Wydział ma jeszcze przestrzeń do poprawy wyników. Pozytywnym sygnałem jest między innymi pozyskanie usługi badawczej w INPiA (37 000 zł) i INS (214 000 zł), co może stanowić dobry punkt wyjścia do dalszego rozwoju. Relatywnie wysokie koszty pośrednie nie zachęcają do realizacji takich projektów w ramach uczelni.
- 3.4. Wpływ na otoczenie.** W poprzedniej ewaluacji IEiF oraz INPiA uzyskały dodatkowe punkty w tym kryterium, INS nie zgłosił wówczas projektów. Tym razem wszystkie Instytuty przedstawiły co najmniej dwa projekty do oceny.
- 3.5. Czasopisma.** Na Wydziale redagowane są obecnie dwa czasopisma naukowe. INPiA wydaje „Chrześcijaństwo-Świat-Polityka” (punktacja MNiSzW 70 pkt), zaś INS „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne” (20 pkt). Ponadto INPiA jest współwydawcą „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne” (100 pkt). W INS pracuje redaktor naczelny czasopisma „Seminare. Poszukiwania Naukowe” (70 pkt). Zespół IEiF zaniechał wydawania „Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego” (5 pkt), w INPiA zrezygnowano

z kontynuowania wydawania czasopisma „Politologia”. Wydawane na Wydziale czasopisma nie są indeksowane w bazach międzynarodowych.

3.6. Kategorie naukowe. Obecnie wszystkie dyscypliny na Wydziale mają kategorię B+. Według wewnątrzuczelnianych estymacji wyniki uzyskane w ostatnich czterech latach powinny wystarczyć do tego, aby przynajmniej utrzymać powyższą kategorię.

Brak rozstrzygnięć dotyczących zasad kolejnej oceny utrudnia strategiczne planowanie w tym zakresie.

Podkreślić należy, że omówienie działalności naukowej skoncentrowano wokół wybranych wyników ściśle powiązanych z ewaluacją. Nie obejmuje ono zatem wielu innych istotnych wymiarów aktywności zespołu, które *de facto* składają się na siłę naukową Wydziału. Z pewnością należą do nich umiędzynarodowienie, reputacja i widoczność w środowisku naukowym, kształcenie kadr naukowych i działalność wdrożeniowa.

Podsumowując, dotychczasowe metody planowania i egzekwowania osiągnięć w płaszczyźnie naukowej przyniosły pewne zmiany dotyczące wzmocnienia osiągnięć poszczególnych dyscyplin, jednakże na obecnym etapie trudno określić jaki może to mieć wpływ na uzyskanie kategorii naukową. Największy postęp w kluczowych kryteriach osiągnięto w IEiF. Wyzwaniem pozostaje także indeksowanie czasopism w bazach międzynarodowych i dalszy rozwój zespołów badawczych, także interdyscyplinarnych i zorientowanych na wdrożenia.

4. Finanse

Wydział nie posiada samodzielności finansowej (Dziekan dysponuje niewielkim budżetem organizacyjnym). W związku z tym realizacja celów własnych Wydziału i celów wynikających z mapowania Strategii UKSW, które wymagają nakładów finansowych zakłada finansowanie centralne.

Wyzwaniem jest zapewnienie Wydziałowi udziału w dochodach wynikających z realizacji odpłatnych form kształcenia. Do zidentyfikowanej uprzednio luki pokoleniowej w zespole i zwiększających się obciążeń warto dodać kontekst zewnętrzny: uczelnie akademickie w Polsce mierzą się z rosnącą presją konkurencji o talenty. Przeciętne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw wzrosło w 2024 r. do ok. 8 700 zł (+10% r/r), szczególnie dynamicznie w sektorach IT, finansów i doradztwa. To profile zbliżone do kompetencji absolwentów studiów (także doktoranckich) z IEiF i części INPiA. Dla WSE oznacza to, że różnica między zarobkami na uczelni a w sektorze prywatnym staje się coraz bardziej odczuwalna przy rekrutacji młodej kadry, szczególnie w dyscyplinie ekonomia i finanse. Deficyt kadrowy może ulec pogłębieniu, jeśli Wydział nie będzie miał wpływu na kształtowanie poziomu wynagrodzeń oraz nie będą temu towarzyszyły inne formy wynagrodzenia pozapłacowego: granty, dostosowanie czasu pracy, praca hybrydowa lub możliwość równoległej działalności consultingowej. Często podnoszonym problemem

charakterystycznym dla całej uczelni jest brak systemu motywującego pracowników do osiągnięć. Nagroda Rektora oraz Diamenty UKSW są działaniami w dobrym kierunku.

Podsumowując, kwestia niskich wynagrodzeń w nauce nierównomiernie dotyka różne dyscypliny i wymaga elastyczności. Znacząco wpłynąć na motywację pracowników we wszystkich dyscyplinach może wprowadzenie systemu premiowania osiągnięć. Najlepszym narzędziem wydaje się tu wprowadzający przejrzyste zasady regulamin wynagradzania. Pozytywny wpływ mogą mieć zarówno premiowanie wyróżniających się pracowników, jak i różnorakie korzyści pozapłacowe.

5. Infrastruktura

Wydział dysponuje pomieszczeniami przeznaczonymi do celów administracyjnych jednostki oraz na potrzeby Instytutów. Znajdują się one w budynku 23 przy ul. Wóycickiego i wykorzystywane są jako sekretariaty studiów (226,228), pokój kierownik dziekanatu (221), gabinet dziekana (222) oraz gabinet prodziekanów (220). Wydział dysponuje także salami przeznaczonymi dla Instytutów. Instytut Nauk o Polityce i Administracji dysponuje gabinetem dyrektora (227) oraz pokojami profesorskimi (414, 415, 416, 417), Instytut Nauk Socjologicznych analogicznie – gabinetem dyrektora (313) i pokojami profesorskimi (316, 319, 412), zaś Instytut Ekonomii i Finansów pokojem profesorskim (411). Ponadto Wydział dysponuje także Laboratorium Analiz Statystycznych i Ekonometrycznych (016 w bud. 24) oraz pokojem Pracowni Polskiego Pomiaru Postaw i Wartości (206 w bud. 23). Większość pomieszczeń wyposażona jest w podstawowy sprzęt biurowy. Własnymi pomieszczeniami dysponują także wspomniane wcześniej jednostki ogólnouczelniane (Centrum Badań nad Starością i Starzeniem się oraz Centrum Gospodarki Światowej UKSW).

Podsumowując, wyraźnie na niekorzyść IEiF zarysowuje się dysproporcja pomiędzy liczbą pomieszczeń pozostających w gestii poszczególnych zespołów. Biorąc pod uwagę rozwój kadrowy tego Instytutu warto powrócić do starań na rzecz uzyskania dodatkowych pokoi profesorskich dla ekonomistów, co znacznie poprawiłoby komfort pracy.

II. Analiza otoczenia zewnętrznego

1. Demografia

Trendy demograficzne stanowią jedno z najważniejszych uwarunkowań zewnętrznych działalności WSE. Polska stoi przed długofalowym kurczeniem się puli potencjalnych studentów, którego znaczące odchylenia wystąpią w najbliższych dwóch latach. W perspektywie najbliższych 15 lat liczba potencjalnych kandydatów na studia może zmniejszyć się nawet o połowę. Wymaga to starannej, zróżnicowanej odpowiedzi strategicznej. W związku ze spodziewanym spadkiem zapotrzebowania, występujące już problemy związane z presją na obniżanie wymagań, konkurencją pomiędzy uczelniami i względną słabością części kierunków w naukach społecznych (wynikającą z oceny atrakcyjności rynkowej przez kandydatów), ulegną dalszemu pogłębieniu. Referencyjne w tym zakresie są doświadczenia uczelni z mniejszych ośrodków akademickich o podobnej renomie do UKSW. Pozwalają one wskazać wybrane efektywne (sprawdzone) działania zwiększające atrakcyjność oferty edukacyjnej. Należą do nich: elastyczność w zakresie tworzenia i likwidacji kierunków studiów, uzupełnianie oferty studiami podyplomowymi, kursami i szkoleniami poszerzającymi zakres adresatów oferty o osoby pracujące, uzupełniające wykształcenie; ścisła współpraca z pracodawcami, szczególnie w przypadku studiów uprawniających do wykonywania regulowanej prawem profesji, umiędzynarodowienie przyciągające zarówno studentów z Polski, jak i z zagranicy

1.1. Liczba studentów w Polsce – aktualne dane GUS

Według najnowszych danych GUS, w roku akademickim 2024/2025 na polskich uczelniach studiowało łącznie 1 280 096 osób (według stanu na 31 grudnia 2024 r.) — to czwarty rok z rzędu ze wzrostem, po dekadzie systematycznych spadków. Niemniej wzrost jest umiarkowany (+2,8% r/r), a liczba absolwentów w dalszym ciągu maleje. Mazowieckie pozostaje zdecydowanym centrum akademickim: 288 tys. studentów w województwie mazowieckim to niemal 22% całości. To strukturalna przewaga lokalizacyjna UKSW, ale równocześnie — najtwardsze środowisko konkurencyjne w Polsce.

Tabela 1. Studenci w Polsce – wybrane dane statystyczne

Wskaźnik	Wartość	Źródło / uwaga
Studenci ogółem (2024/2025)	1 280 096	GUS, stan na 31.12.2024 r.
Zmiana r/r	+2,8% (+34 900)	IV rok z rzędu wzrostu po spad. dekadzie
Udział kobiet	58,2%	GUS 2025 — dominacja na kier. społ.
Studia I stopnia	60,1% (769 800 os.)	GUS 2025 — najpopularniejszy tryb
Woj. mazowieckie	288 000 studentów	Najwięcej w Polsce; szansa i wyzwanie WSE
Cudzoziemcy	108 600 (8,5%)	Plateau: dynamika wzrostu słabnie

Źródło: GUS, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2024/2025

1.2. Efekt wielkiej fali (2026-2027) – okno okazji przed długofalowym spadkiem

Kluczowa zmiana w krajobrazie rekrutacyjnym, nieobecna w dotychczasowej diagnozie: przez najbliższe dwa lata Polska przeżyje wyjątkowe spiętrzenie liczby maturzystów — efekt kumulacji dwóch roczników szkoły średniej wynikający z reform oświatowych wprowadzanych w latach 2014–2015. Stanowi to krótkie, ale realne okno możliwości rekrutacyjnych.

Tabela 2. Fala demograficzna i jej załamanie – kontekst WSE

Rok	Prognoza maturzystów	Zmiana	Kontekst WSE
2025	~256 000	baza	Aktualni studenci I roku
2026	~320 000	+25% vs. 2025	SZANSA: najliczniejszy rocznik od lat
2027	~386 000	+51% vs. 2025	SZCZYT: rekrutacja strategicznie kluczowa
2028	~271 000	-30% vs. 2027	PRZEŁOM: początek głębokiego niżu

Źródło: *Perspektywy.pl* na podstawie danych SIO (System Informacji Oświatowej), 2024/2025

Implikacje dla WSE są jednoznaczne: lata 2026–2028 to ostatni moment, by efektywnie wykorzystać duże roczniki— nowe kierunki, specjalności, studia w języku angielskim uruchomione później przypadną już na okres roczników niżowych.

1.3. Strukturalny odwrót od studiów – nowy trend kulturowy

Obok zmian demograficznych występuje głębsza zmiana kulturowa, która dotyczy samej decyzji o podjęciu studiów. Według danych CBOS (2024), jedynie 55–56% maturzystów planuje podjąć studia bezpośrednio po maturze — wobec 95% w 2018 roku. Różnica blisko 40 punktów procentowych w ciągu sześciu lat to zjawisko bez precedensu. Odsetek osób w wieku 20–24 lata studiujących spadł z 60% w roku akademickim 2019/2020 do ok. 53% w 2024/2025.

Coraz częściej wybierane alternatywy to: bezpośrednie podjęcie pracy po maturze (szybkie doświadczenie i zarobki), przedsiębiorczość i freelancing, krótkie kursy i certyfikaty, wyjazd za granicę. Dla WSE — którego kierunki społeczne i ekonomiczne nie są postrzegane jako „kolejka do zawodu” z jasną ścieżką tak jak prawo, medycyna czy IT — ten trend jest szczególnie istotny i wymaga konkretnej odpowiedzi w postaci wzmocnienia komponentu praktycznego oferty.

Podsumowanie sekcji demograficznej: Wydział stoi przed paradoksem krótkookresowej szansy (duże roczniki 2026–2028) i długofalowego zagrożenia (strukturalny niż postępujący od 2028 roku oraz kulturowy odwrót od studiów). Działania strategiczne muszą być odpowiedzią na oba wyzwania: szybkie wzmocnienie atrakcyjności oferty na szczyt fali (2026–2027), a jednocześnie długofalowe zmiany strukturalne (studia w j. angielskim, podyplomowe, kursy, umiędzynarodowienie) chroniące przed zawężeniem zainteresowania studiami po

2028 r. Przewaga wynikająca ze stołecznego umiejscowienia uczelni powinna zostać wykorzystana do precyzyjnego projektowania kierunków rozwoju w obszarze dydaktyki dającego największe szanse na zachowanie atrakcyjności oferty w ocenie poszukujących możliwości kształcenia lub doksztalcenia.

2. Konkurencja (wew. i zew.)

Wydział działa na najbardziej konkurencyjnym rynku edukacyjnym w Polsce, w jednym z najbardziej konkurencyjnych segmentów. W związku z tym liczba bezpośrednich alternatyw dla oferowanych przez WSE kierunków studiów jest wysoka (kierunki społeczne, ekonomiczne i prawne w metropolii warszawskiej oferuje przeszło 30 uczelni). Równocześnie UKSW zmagają się z problemem braku rozpoznawalności i statusem uczelni „drugiego wyboru” (należy podkreślić odnotowywany ostatnio w badaniach kandydatów pozytywny trend w kierunku uczelni „pierwszego wyboru”). Obecną pozycję można określić jako pomiędzy publicznymi uczelniami ogólnopolskiego top-tier (UW, SGH, Politechnika Warszawska) a renomowanymi szkołami prywatnymi (Kozłowski, Łazarski). Szkoły prywatne charakteryzuje większa elastyczność w kształtowaniu oferty poprzez ciągłe jej uzupełnianie o kierunki i specjalności postrzegane przez kandydatów jako atrakcyjne. Ich siłą są także agresywny marketing i komunikacja. Siłą WSE pozostają w tym kontekście kwalifikacje i stabilność kadry, brak czesnego na studiach stacjonarnych, względna dostępność (na tle kierunków uczelni z „top-tier”) oraz konsekwentnie i przekonująco budowany wizerunek uniwersytetu przyjaznego dla studentów. Dostępną niewykorzystaną niszą pozostaje kwestia silnego powiązania z praktyką, rozumianą jako solidne wykształcenie z naciskiem na umiejętności i kompetencje społeczne wysoko cenione na rynku pracy. Wydział działa na warszawskim rynku edukacyjnym — najbardziej nasyconym w Polsce.

2.1. Trendy kierunkowe w rekrutacji 2025/2026

Według danych z rekrutacji 2025/2026 (MNiSW/IRK), wyższe uczelnie przyjęły łącznie 450 715 nowych studentów — o 2,5% mniej niż rok wcześniej. To sygnał ostrzegawczy: mimo efektu „wielkiej fali” i większej puli maturzystów w 2025 r. uczelnie przyciągnęły mniej osób. Oznacza to, że rywalizacja o kandydatów jest coraz ostrzejsza, a sam wzrost demograficzny nie gwarantuje automatycznie wyższych naborów. W tym kontekście cieszy wzrost liczby przyjętych na studia na WSE (i w całym UKSW) w ostatnim roku.

Tabela 3. Najpopularniejsze i tracące popularność kierunki ogółem w 2025 r. (I stopień i jednolite magisterskie)

Kierunki rosnące / popularne	Kierunki tracące kandydatów
Psychologia (nr 1 w 2025 r.)	Informatyka: -9 468 kandydatów r/r
Kierunek lekarski (nr 2)	Wąskie filologie
Zarządzanie i prawo (top 4)	Niektóre kier. społeczne na uczelniach prywatnych
Data Science, AI, bezpieczeństwo	Pedagogika i praca socjalna w mniejszych ośrodkach
Kierunki interdyscyplinarne (nowe)	Klasyczna ekonomia bez profilu praktycznego

Źródło: otouczelnie.pl na podstawie danych IRK/MNiSW, rekrutacja 2025/2026

Dla WSE szczególnie istotne jest, że grupy kierunków „biznes, administracja i prawo” oraz „nauki społeczne i dziennikarstwo” nadal skupiają odpowiednio 22,6% i 14,2% wszystkich studentów w Polsce —większość oferty WSE mieści się w grupach o nadal wysokim zainteresowaniu sumarycznym. Problem leży jednak w proporcjach wewnątrz grupy i braku wyraźnego profilu różnicującego WSE wśród licznych konkurentów.

Bezpośrednio konkurujące z WSE podmioty w segmencie nauk społecznych i ekonomicznych w Warszawie można podzielić na trzy grupy: uczelnie publiczne „top-tier” (UW, SGH, Politechnika Warszawska), renomowane szkoły prywatne (Kozłowski, Łazarski) oraz pozostałe uczelnie prywatne. W przypadku WSE, na którym rozwijane są kierunki ekonomiczne, do listy konkurentów należy także dodać SGGW.

Tabela 4. Pola konkurencji WSE z uczelniami z Warszawy

Segment	Siła konkurencyjna	Działanie wymagane od WSE
Top-tier (UW, SGH, Politechnika Warszawska) + SGGW	Prestiż, zasoby, rozpoznawalność	Oferta uzupełniająca, niszę tematyczne
Kozłowski, Łazarski	Elastyczność, marketing, umiędzynarodowienie, MBA	Studia w j. ang., s. podyplomowe, kursy
Uczelnie prywatne masowe	Niższe wymag. promocje, studia online	Jakość, stabilność kadry, wartość dyplomu

Podsumowanie: stołeczność jest atutem i jednocześnie wyzwaniem. Ryzyko dalszego dynamicznego rozwoju konkurentów prywatnych winno być równoważone działaniami własnymi (wykorzystanie nisz) oraz działaniami uczelni (marketing i komunikacja), w które Wydział winien się aktywnie włączać. Pozycja konkurencyjna WSE jest stabilna, ale podatna na erozję w warunkach zmniejszającego się rynku. Kluczowe luki to brak MBA i studiów w j. angielskim (warunek akredytacji międzynarodowych), brak szerokiej oferty podyplomowej i kursów komercyjnych oraz niepełne wykorzystanie nisz „silnej praktyczności” kształcenia.

3. Umiejdzynarodowienie

W dekadzie 2015-2025 – głównie za sprawą Ukraińców i Białorusinów - odsetek studentów z zagranicy osiągnął w Polsce średni poziom w Unii Europejskiej. Wprawdzie ze względów regulacyjnych w ostatnich latach dynamika przyrostów spadła, jednak kandydaci zagraniczni nadal bywają głównym adresatem oferty niektórych szkół wyższych. Dla WSE kwestia umiejdzynarodowienia pozostaje zasadniczym wyzwaniem (udział studentów z zagranicy oscyluje na WSE wokół 1,5%). Dotychczasowe starania o wzbogacenie oferty, poprzez wyjście poza standardowe bloki adresowane do studentów Erasmus+, nie przyniosły oczekiwanych efektów (mimo dużego zaangażowania zespołów INS i INPiA). Brak uruchomionych studiów w języku angielskim niesie za sobą liczne konsekwencje: obniża konkurencyjność oferty, praktycznie uniemożliwia ubieganie się o akredytacje międzynarodowe, wpływa na prestiż jednostki i wreszcie niesie także złożone negatywne konsekwencje finansowe.

Studenci zagraniczni w Polsce – stan aktualny

Według danych GUS z 2025 r., w roku akademickim 2024/2025 na polskich uczelniach studiowało 108 600 cudzoziemców (ok. 8,5% ogółu studentów). Dynamika wzrostu tej grupy wyraźnie słabnie po szczytach z lat 2021–2023.

Tabela 5. Implikacje dla WSE związane z danymi dot. studentów z zagranicy

Fakt / dane liczbowe	Implikacja dla WSE
108 600 studentów zagr. w Polsce (GUS 2025)	Potencjalna pula globalnie dostępna przez j. angielski
Ukraina 36%, Białoruś 12,5% wśród absolwentów zagr.	Rynek silnie uwarunkowany politycznie
Brak studiów ang. = brak akredytacji międzynarodowej	AACSB/EQUIS — warunek konieczny: program MBA w j. angielskim
Dynamika wzrostu studentów zagr. słabnie	Konieczność dywersyfikacji skąd rekrutujemy
Bloki Erasmus+ to za mało	Potrzeba pełnych programów, nie tylko wymiany

Źródło: GUS, Szkolnictwo wyższe 2024/2025; MNiSW

Podsumowanie: ryzyka związane z brakiem kierunków w języku angielskim stanowią dostateczny argument za konsekwentną kontynuacją starań o ich uruchomienie w jak najszerzej gamie. Szczególnie istotny wydaje się program MBA, który jest praktycznie warunkiem koniecznym w procedurach ubiegania się o akredytacje międzynarodowe. Brak studiów w j. angielskim generuje kilka równoległych negatywnych efektów: ograniczoną zdolność rekrutacji studentów zagranicznych), niższy prestiż w rankingach, a także redukcję możliwości pozyskania kadr z zagranicy.

4. Rynek pracy

Gwałtowny rozwój narzędzi opartych na modelach językowych prowadzi do rewolucyjnych zmian w wybranych segmentach rynku pracy. W wielu profesjach znaczna część czynności jest automatyzowana, zaś miejsca pracy ulegają przeobrażeniu lub likwidacji. Niesie to oczywiste implikacje dla szkolnictwa wyższego. W przypadku WSE wiąże się to z potrzebą: 1. szybkiej rekompozycji zajęć poprzez szerokie uwzględnienie nowych potrzeb w kształceniu (min. kompetencje w zakresie refleksyjnego wykorzystania AI oraz większy niż dotychczas nacisk na umiejętności i – szczególnie – kompetencje społeczne) 2. otwiera to przestrzeń dla nowych kierunków kształcenia. Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia WSE związane z wdrożeniem kierunku Big Data w analityce społecznej, nieodzownym wydają się wzmocnienia kadrowe obejmujące specjalistów zdolnych do kształcenia w zakresie nowych kompetencji.

4.1. Makroekonomiczny kontekst rynku pracy – dane GUS 2025/2026

Kontekst makroekonomiczny ma bezpośrednie znaczenie dla postrzegania wartości dyplomu wyższego — zarówno przez kandydatów, jak i pracodawców. Polska wkracza w 2026 rok z rynkiem pracy w fazie umiarkowanego ochłodzenia po kilku latach historycznie niskiego bezrobocia.

Tabela 6. Wybrane wskaźniki dot. rynku pracy w I kwartale 2026 r.

Wskaźnik	Wartość	Kontekst
Stopa bezrob. rejestr. (lut. 2026)	6,1%	Wzrost o 0,6 p.proc. r/r;
Stopa bezrob. BAEL (III kw. 2025)	3,1%	Wciąż 2. najniższa w UE; średnia UE ok. 6%
Bezrobotni zarejestrowani (luty 2026)	954 900	Wzrost o 12,8% r/r (cz. zmiana przepisów)
Wskaźnik zatrudnienia 20–64 lat	78,7%	Powyżej średniej UE (75,9%); dane koniec 2024
Oferty pracy (lut. 2026)	31 700	Historycznie niski poziom; 5 mies. spadków
Wzrost PKB Polski 2025	3,6% r/r	Prognozy 2026: 3,9%; silna baza konsumpcyjna
Przeciętne wynagr. brutto (przeds.)	~8 700 zł	Wzrost ~10% r/r w 2024; presja na uczelnie

Źródło: GUS (luty/marzec 2026), KIG, PARP, Eurostat

Absolwenci WSE — zwłaszcza kierunków ekonomicznych, bezpieczeństwa wew. i zarządzania publ. wchodzić zatem na ulegający złożonym przeobrażeniom rynek pracy gdzie liczba dostępnych ofert maleje piąty miesiąc z rzędu (koniec 2025/początek 2026).

4.2. Sztuczna inteligencja i automatyzacja – skala wpływu na Polskę (dane NASK/PIE 2025)

To najważniejszy z nowych elementów zewnętrznych, wymagający strategicznej odpowiedzi WSE. Dostępne są już dane liczbowe dla Polski — nie tylko globalne szacunki. Przedstawiono je w tabeli.

Tabela 7. Liczba pracowników w różnym stopniu zagrożonych automatyzacją pracy.

Wskaźnik AI/automatyzacja PL	Wartość	Źródło
Stanowiska podatne na GenAI w PL	5,08 mln (30,3%)	NASK, czerwiec 2025
Stanowiska o BARDZO WYSOKIEJ podatn.	817 500 (4,9% zatr.)	NASK, czerwiec 2025
Pracownicy w 20 zaw. najbar. zagr.	3,68 mln osób	PIE, październik 2024
Kobiety w zaw. zagrożonych AI	2,16 mln (vs 1,53 mln mężczyzn.)	PIE 2024 — kobiety bardziej narażone
Pracownicy biurowi podatni na GenAI	71,2%	NASK 2025 — kluczowy dla WSE
Pracownicy niepewni wpływu AI na pracę	63%	NASK/ILO 2025 — deficyt edukacji AI

Źródło: NASK, „Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy”, czerwiec 2025; PIE, „AI na polskim rynku pracy”, październik 2024

4.3. Które zawody są najsilniej narażone — bezpośrednie odniesienie do absolwentów WSE

Raport PIE identyfikuje jako najbardziej narażone na wpływ AI następujące zawody: specjaliści w dziedzinie finansów (ekonomia i finanse), urzędnicy państwowi (nauki o polityce i administracji), statystycy i analitycy danych (wszystkie dyscypliny na Wydziale, zwłaszcza nauki socjologiczne), filolodzy i dziennikarze, specjaliści ds. administracji (nauki o polityce i administracji). Innymi słowy, profile absolwentów kierunków wszystkich trzech dyscyplin wiodących w sposób bezpośredni pokrywają się z zawodami o ponadprzeciętnym ryzyku przekształceń pod wpływem AI.

Należy jednak wyraźnie podkreślić ważną kwestię interpretacyjną: podatność na AI nie oznacza automatycznie utraty zatrudnienia, lecz konieczność transformacji sposobu wykonywania pracy. 63% pracowników nie wie, w jaki sposób AI dotknie ich sytuacji zawodowej — to ogromna przestrzeń dla edukacji, w której WSE może wypełnić istotną rolę jako uczelnia przygotowująca do świadomego, refleksyjnego korzystania z AI.

Tabela 8. Konieczne przesunięcia programowe wynikające ze zmian związanych z automatyzacją pracy

Kompetencje zagrożone (redukować nacisk)	Kompetencje odporne / nowe (wzmacniać)
Rutynowa analiza danych	Krytyczne myślenie i interpretacja danych
Standardowe prace biurowe / dokumentacja	Etyka AI i odpowiedzialność decyzyjna
Proste tłumaczenia i redakcja	Komunikacja intra- i interpersonalna i negocjacje
Mechaniczne raportowanie	Praca zespołowa i zarządzanie złożonością
Wyszukiwanie informacji	Refleksyjne użycie GenAI w pracy zawodowej
Proste czynności księgowe i administr.	Kompetencje społeczne i przywództwo

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów NASK/ILO 2025, PIE 2024, WEF Future of Jobs 2025

Podsumowanie sekcji o rynku pracy: upowszechnienie wykorzystania AI w gospodarce będzie wymagało od absolwentów przejścia do kompetencji analityczno-technologicznych oraz wzmocnienia komponentów kształcenia, w których AI w najmniejszym stopniu może być wykorzystywana, takich jak etyka, myślenie krytyczne, komunikacja i praca zespołowa). WSE musi jednocześnie rejestrować i reagować na dwie warstwowe zmiany — ogólne ochłodzenie koniunktury na rynku pracy (mniej ofert, wolniejszy wzrost płac) oraz strukturalną transformację profili zawodowych absolwentów wywołaną przez AI. Pierwsza wymaga wzmocnienia kariery zawodowej i mentoringu jako usługi WSE. Druga — pilnej rekompozycji programów nauczania, zwłaszcza z naciskiem na kompetencje odporne na automatyzację.

III. Analiza SWOT

MOCNE STRONY (*Strengths*)

- Wysoki kapitał doświadczenia kadry: Zespół (83 pracowników naukowych) charakteryzuje się dużą sprawnością dydaktyczną, naukową i organizacyjną.
- Stabilność i wzrost zatrudnienia: Mała fluktuacja kadr; w latach 2023–2025 zatrudnienie wzrosło (11 przyjęć przy 8 odejściach).
- Rosnąca efektywność w zakresie badań naukowych w wybranych obszarach: Instytut Ekonomii i Finansów (IEiF) przoduje w punktacji za publikacje, Instytut Nauk Socjologicznych (INS) w pozyskiwaniu grantów, a Instytut Nauk o Polityce i Administracji (INPiA) w usługach badawczych.
- „Okręty flagowe” dydaktyki: Silne kierunki o wysokiej rekrutacji i renomie, takie jak ekonomia, bezpieczeństwo wewnętrzne i zarządzanie publiczne.
- Wysoka retencja i terminowość na kluczowych kierunkach: zarządzanie publiczne (88,9% utrzymania studentów) oraz ekonomia (88,2% terminowości dyplomowania) stanowią wzorce stabilności.
- Lokalizacja: Usytuowanie w Warszawie – największym centrum akademickim Polski (22% ogółu studentów).

SŁABE STRONY (*Weaknesses*)

- Luka pokoleniowa: Wyraźny deficyt pracowników poniżej 40. roku życia i silna koncentracja kadry wokół 50. roku życia.
- Ryzyko związane z spodziewanymi odejściami samodzielnych pracowników w wieku emerytalnym w kontekście uprawnień do rozwoju kadry.
- Krytyczny drop-out na wybranych kierunkach: niskie utrzymanie studentów na pracy socjalnej (zaledwie 11,9% przechodzi na II rok) oraz słabe wyniki retencji na większości studiów II stopnia.
- Brak umiędzynarodowienia: udział studentów zagranicznych to jedynie ok. 1,5%; całkowity brak pełnych programów studiów w języku angielskim.
- Przeciążenie dydaktyczne: rosnąca liczba godzin ponadwymiarowych, szczególnie u adiunktów (nawet 484 h ponad pensum) oraz duża liczba zajęć realizowanych w formule umowy cywilno-prawnej.
- Deficyty w ofercie: brak studiów MBA, niedostateczna oferta studiów podyplomowych oraz krótkich form kursowych.
- Deficyty w zakresie prac badawczych na poziomie katedr oraz na poziomie interdyscyplinarnym wykraczającym poza zespoły Instytutów.

- Ograniczenia finansowe i infrastrukturalne: Brak samodzielności finansowej Wydziału oraz nierównomierny dostęp do pomieszczeń biurowych (szczególnie w IEiF).

SZANSE (*Opportunities*)

- „Wielka fala” demograficzna (2026–2027): Nadchodzące spiętrzenie roczników maturzystów (wzrost o 25–51% względem 2025 r.) stanowi unikalne okno rekrutacyjne.
- Transformacja cyfrowa i AI: Możliwość uruchomienia nowych kierunków i modułów „AI w praktyce”, odpowiadających na zapotrzebowanie rynku pracy.
- Akredytacje międzynarodowe: Uruchomienie studiów MBA i programów w j. angielskim może otworzyć drogę do prestiżowych akredytacji (AACSB/EQUIS).
- Nisza „silnej praktyczności”: Szansa na przyciągnięcie kandydatów poprzez wzmocnienie kompetencji miękkich i odpornych na automatyzację (etyka, komunikacja, krytyczne myślenie).
- Wzrost popularności nauk społecznych: Kierunki takie jak psychologia, zarządzanie i prawo nadal należą do najchętniej wybieranych w Polsce.

ZAGROŻENIA (*Threats*)

- Długofalowy niż demograficzny: Po roku 2028 nastąpi gwałtowny spadek liczby maturzystów (o 30% w ciągu roku), co zagraża przetrwaniu słabszych kierunków.
- Kulturowy odwrót od studiów: Spadek odsetka maturzystów planujących studia (z 95% w 2018 r. do ok. 55% w 2024 r.) na rzecz szybkiego wejścia na rynek pracy.
- Agresywna konkurencja: Silna pozycja uczelni prywatnych w Warszawie, które wygrywają elastycznością i marketingiem, oraz prestiż publicznych uczelni „top-tier”.
- Automatyzacja rynku pracy: Wysoka podatność zawodów, do których przygotowuje WSE (finansiści, urzędnicy, analitycy), na zmiany wywołane przez GenAI (nawet 71% pracowników biurowych zagrożonych transformacją).
- Przebiurokratyzowanie i scentralizowanie aktywności akademickiej we wszystkich obszarach.
- Presja płacowa: Rosnąca różnica między wynagrodzeniami na uczelni a w sektorze prywatnym (IT, finanse), utrudniająca pozyskanie młodych talentów naukowych.

IV. Kluczowe rekomendacje strategiczne

Krótkookresowe (2026–2027 — okno demograficzne)

- Intensywna kampania rekrutacyjna na sezon 2026/2027 adresowana do dużych roczników; inwestycja w marketing cyfrowy i media społecznościowe.
- Uruchomienie przynajmniej jednego kierunku lub specjalności w języku angielskim (krok ku akredytacjom międzynarodowym).
- Wprowadzenie modułów „AI w praktyce” na wszystkich kierunkach WSE jako odpowiedź na sygnały rynku pracy.

Średnio- i długoterminowe (2027–2032)

- Program MBA po angielsku jako warunek ubiegania się o akredytację AACSB/EQUIS.
- Rozbudowa oferty podyplomowej i krótkich kursów (nowa grupa docelowa: osoby pracujące, 25–45 lat).
- Elastyczne zarządzanie ofertą dydaktyczną z uwzględnieniem konieczności wzmocnień, optymalizacji i redukcji.
- Wzmocnienie współpracy z pracodawcami - systematyczne redagowanie programów z udziałem partnerów rynkowych.
- Korekty programów kształcenia: zwiększenie komponentów kompetencji miękkich, etyki i myślenia krytycznego, zmniejszenie komponentu wiedzy rutynowej.
- Strategiczne zatrudnienia młodej kadry w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o polityce i - w mniejszym zakresie - nauki socjologiczne (niezbędna kompensacja największej luki pokoleniowej).
- Wsparcie habilitacji adiunktów, którzy spełniają warunki merytoryczne do otwarcia przewodu habilitacyjnego.
- Zmiana zarządcza w kierunku różnicowania oczekiwań w zakresie obowiązków dydaktycznych i naukowych dla uzyskania lepszych wyników w poszczególnych wymiarach funkcjonowania jednostki.
- Działania na rzecz wewnątrzuczelnianych rozwiązań promujących aktywność naukową oraz aktywność na rzecz rozwoju oferty dydaktycznej i szkoleniowej.
- Wzmocnienie czasopism naukowych, szczególnie w zakresie działań na rzecz indeksowania w bazach międzynarodowych.

- Przygotowanie i cykliczna realizacja międzynarodowych konferencji naukowych w wybranych przez Instytuty obszarach tematycznych (wzmacniająca proces identyfikacji tychże z działalnością naukowo-dydaktyczną Instytutów).
- Rozwój współpracy w zespołach katedr.
- Wykorzystanie złożonego charakteru Wydziału do projektowania i realizacji badań o charakterze interdyscyplinarnym.
- Orientacja wybranych badań na wdrożenia.

