



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Projekt Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku

ZESPÓŁ DS. OPRACOWANIA PROJEKTU STRATEGII
ROZWOJU SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W POLSCE

Wykaz skrótów

AdminTech	Połączenie administracji i technologii. Ang.: <i>administration and technology</i> .
AED	Automatyczny Defibrylator Zewnętrzny, urządzenie, które analizuje rytm serca poszkodowanego i w razie potrzeby dostarcza impuls elektryczny, mający na celu przywrócenie prawidłowego rytmu serca.
AI	Sztuczna inteligencja. Ang.: <i>Artificial Intelligence</i> .
AI Act	Rozporządzenie Unii Europejskiej dotyczące sztucznej inteligencji, regulujący kwestie związane z tworzeniem, stosowaniem i nadzorowaniem systemów AI. Ang.: <i>Artificial Intelligence Act</i> .
API	Interfejs programistyczny aplikacji, zbiór reguł i narzędzi, które umożliwiają różnym programom komunikowanie się ze sobą. Ang.: <i>Application Programming Interface</i> .
AWS	Platforma usług chmurowych. Rozwiązanie, które pozwala korzystać z mocy obliczeniowej, przestrzeni dyskowej, baz danych, sztucznej inteligencji czy narzędzi analitycznych bez potrzeby budowania własnej infrastruktury IT. Ang.: <i>Amazon Web Services</i> .
BCP	Plan Ciągłości Działania - formalny dokument, w którym organizacja opisuje, w jaki sposób zapewni nieprzerwane funkcjonowanie kluczowych procesów w przypadku wystąpienia poważnych zakłóceń, np. awarii systemów IT, klęski żywiołowej, cyberataku czy pandemii. Ang.: <i>Business Continuity Plan</i> .
CoARA	Koalicja na rzecz Postępu w Ocenie Badań - międzynarodowa inicjatywa zainicjowana w 2022 roku przez Komisję Europejską i czołowe instytucje badawcze. Jej celem jest zmiana sposobu oceniania badań naukowych, uczelni i naukowców – tak, aby system ewaluacji bardziej sprzyjał jakości, otwartości i różnorodności w nauce. Ang.: <i>Coalition for Advancing Research Assessment</i> .

CO ₂ e	Ślad węglowy - jednostka miary służąca do porównywania wpływu różnych gazów cieplarnianych na globalne ocieplenie.
CSIRT	Zespół reagowania na incydenty bezpieczeństwa komputerowego. Ang.: <i>Computer Security Incident Response Team</i> .
DigComp	Europejskie Ramy Kompetencji Cyfrowych, stanowią punkt odniesienia dla rozwoju i planowania strategicznego wielu działań z zakresu kompetencji cyfrowych. Ang.: <i>The European Digital Competence Framework</i> .
DigCompEdu	Europejskie Ramy Kompetencji Cyfrowych dla Nauczycieli, dokument określający czym jest posiadanie kompetencji cyfrowych w pracy dydaktycznej. Stanowi ogólne ramy odniesienia wspierające rozwój tych kompetencji wśród nauczycieli na wszystkich poziomach edukacji: od wczesnego dzieciństwa, przez szkolnictwo ogólne i zawodowe, edukację wyższą, edukację dorosłych, aż po kształcenie specjalne i pozaformalne. Ang.: <i>European Framework for the Digital Competence of Educators</i> .
ECDL	Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych, potwierdza podstawowe umiejętności w zakresie korzystania z komputera, stanowi europejski standard kompetencji komputerowych dla pracowników i osób wchodzących na rynek pracy. Ang.: <i>European Computer Driving Licence</i> .
ECTS	Europejski System Transferu i Akumulacji Punktów, ułatwia porównywanie i przenoszenie osiągnięć akademickich studentów w całej Europie, umożliwiając mobilność między uczelniami. Ang.: <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> .
EDIH	Europejskie huby innowacji cyfrowych, środki wsparcia przedsiębiorców, w tym małych i średnich przedsiębiorstw w wyzwaniach cyfrowych i pozwalają na zwiększenie konkurencyjności firm przez świadczenie specjalistycznych usług we wszystkich regionach, gdy potrzebne umiejętności nie są dostępne lokalnie. Ang.: <i>European Digital Innovation Hubs</i> .
EdTech	Technologia edukacyjna, łącząca sprzęt komputerowy, oprogramowanie, teorię i praktykę edukacyjną, aby ułatwić uczenie się i nauczanie. Obejmuje ona szeroki zakres cyfrowych narzędzi, platform e-learningowych, aplikacji mobilnych, interaktywnych ekranów i innych rozwiązań technologicznych, które mają na celu zwiększenie efektywności, dostępności i zaangażowania w procesie edukacyjnym. Ang.: <i>Education and Technology</i> .

EHEA	Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego (EOSW). Ang.: <i>European Higher Education Area</i> .
eIDAS	Unijne rozporządzenie ustanawiające ramy prawne dla identyfikacji elektronicznej i usług zaufania w Unii Europejskiej. Celem eIDAS jest stworzenie jednolitego, bezpiecznego i interoperacyjnego systemu, który ułatwia transakcje cyfrowe, wzajemne uznawanie tożsamości elektronicznych oraz świadczenie usług zaufania na terenie UE. Ang.: <i>electronic IDentification, Authentication and trust Services</i> .
ELA	Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów, platforma informacyjna stworzona na zlecenie Ministerstwa Edukacji i Nauki, która gromadzi i analizuje dane z publicznych rejestrów (jak POL-on i ZUS) dotyczące sytuacji absolwentów szkół wyższych na rynku pracy.
EOSC	Europejska Chmura dla Otwartej Nauki jest ekosystemem środowisk, złożonych z różnych infrastruktur, służącym do przechowywania i przetwarzania wyników badań naukowych zgodnie z założeniami otwartej nauki w UE. Ang.: <i>European Open Science Cloud</i> .
EOSW	Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego, spółna przestrzeń 49 krajów, utworzona w ramach procesu bolońskiego w celu ułatwienia mobilności, porównywalności dyplomów i podnoszenia jakości kształcenia. Ang.: <i>European Higher Education Areas (EHEA)</i> .
EQAR	Europejski Rejestr Instytucji Zapewniających Jakość w Szkolnictwie Wyższym. To rejestr agencji akredytacyjnych, które przeszły pozytywny zewnętrzny przegląd i działają zgodnie z europejskimi standardami jakości w szkolnictwie wyższym. Ang.: <i>European Quality Assurance Register</i> .
ePUAP	Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej - polska platforma teleinformatyczna umożliwiająca obywatelom i przedsiębiorcom zdalne załatwianie spraw urzędowych przez Internet, a także komunikację między samymi podmiotami administracji publicznej.
ESG	Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Ang.: <i>European Standards and Guidelines</i> .
FAIR Data	Zasady mające na celu zapewnienie, że dane badawcze są Findable (możliwe do odnalezienia), Accessible (dostępne), Interoperable (interoperacyjne) i Reusable (wielokrotnego użytku).

FRSE	Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, działa na rzecz rozwoju systemu polskiej edukacji pełniąc rolę Narodowej Agencji Programu Erasmus+ i Europejskiego Korpusu Solidarności w Polsce. Obsługuje programy wsparcia i współpracy zagranicznej w dziedzinie edukacji, szkoleń zawodowych i działań młodzieżowych.
GEANT	Główna europejska sieć informatyczna przeznaczona dla badań i edukacji, zrzesza europejskie krajowe sieci badawczo-naukowe.
GenAI	Sztuczna inteligencja generatywna, to rodzaj sztucznej inteligencji zdolnej do tworzenia nowych i oryginalnych treści, takich jak teksty, obrazy, filmy czy muzyka, w odpowiedzi na polecenia. Ang.: <i>Generative AI</i> .
GEPs	Plan Równości Płci – dokument strategiczny określający cele, ramy czasowe i metody wprowadzania zasad równości płci (gender) w organizacji, szczególnie w kontekście badań i innowacji, jako wymóg do uzyskania finansowania UE. Ang.: <i>Gender Equality Plans</i> .
GovTech	Wykorzystanie innowacyjnych technologii oraz współpracy z sektorem prywatnym (w tym start-upami) w celu usprawnienia działania administracji publicznej i poprawy jakości usług dla obywateli. Ang.: <i>Government and Technology</i> .
GUS	Główny Urząd Statystyczny, centralny organ polskiej administracji państwowej odpowiedzialny za zbieranie danych statystycznych, przechowywanie i opracowywanie zebranych danych oraz ogłaszanie, udostępnianie i rozpowszechnianie wyników badań jako oficjalnych danych statystycznych.
HPC	Przetwarzanie o wysokiej wydajności, wykorzystuje superkomputery lub klastry komputerów do rozwiązywania złożonych problemów obliczeniowych i analizy dużych zbiorów danych przy dużej prędkości. Technologia ta umożliwia równoległe przetwarzanie informacji za pomocą wielu procesorów (CPU lub GPU) w celu uzyskania znacząco wyższej wydajności niż tradycyjne systemy komputerowe. Ang.: <i>High-Performance Computing</i> .
HR	Zarządzanie zasobami ludzkimi - dział zajmujący się zatrudnianiem i rozwojem pracowników, a także formalnymi aspektami administracyjnymi, takimi jak kadry i płace. Ang.: <i>Human Resources</i> .

HR Excellence in Research	Inicjatywa Komisji Europejskiej przyznająca prestiżowe wyróżnienie instytucjom badawczym za wdrażanie zasad Europejskiej Karty Naukowca i Kodeksu Postępowania.
HRM	System zarządzania zasobami ludzkimi, strategiczne podejście do zatrudniania, rozwijania, motywowania i wspierania pracowników w organizacji. Ang.: <i>Human Resource Management</i> .
ICT	Technologie informacyjno-komunikacyjne, szerokie pojęcie obejmujące wszystkie narzędzia, systemy i usługi służące do elektronicznego przetwarzania, gromadzenia, transmitowania i odbierania informacji. Obejmuje zarówno technologie informatyczne (sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych), jak i technologie komunikacyjne (sieci telekomunikacyjne, internet, systemy mobilne). Ang.: <i>Information and Communication Technology</i> .
IDUB	Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza. Program wspierający wybrane polskie uczelnie w osiąganiu statusu uczelni badawczych o wysokiej pozycji międzynarodowej.
ISO/IEC 42001	Międzynarodowy standard systemu zarządzania sztuczną inteligencją. Celem jest zapewnienie zgodności z regulacjami, odpowiedzialne wdrażanie AI oraz minimalizowanie ryzyka. Standard definiuje wymagania dotyczące nadzoru, transparentności, etycznego zastosowania AI oraz procedur certyfikacji, pomaga organizacjom w zrównoważonym zarządzaniu rozwojem i wdrażaniem rozwiązań AI.
ISO/IEC 27001	Międzynarodowa norma określająca wymagania dla SZBI, która pomaga organizacjom chronić swoje dane przed zagrożeniami, identyfikując ryzyka i wdrażając odpowiednie środki bezpieczeństwa.
IT	Technologia informacyjna. Ang.: <i>Information Technology</i> .
ITSM	Zarządzanie usługami IT, które skupia się na dostarczaniu i wspieraniu usług dla użytkowników, obejmując procesy od projektowania po obsługę. Ang.: <i>IT Service Management</i> .
ITOM	Zarządzanie eksploatacją IT, podzbiór ITSM, który zajmuje się codziennymi operacjami, infrastrukturą, systemami i aplikacjami, by zapewnić ich stabilne działanie. Ang.: <i>IT Operations Management</i> .
KPO	Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, kompleksowy plan reform i inwestycji, którego celem jest przyspieszenie odbudowy gospodarki

	po pandemii, zwiększenie jej odporności na przyszłe kryzysy oraz wsparcie transformacji cyfrowej i zielonej.
KRASP	Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich.
LLL	Uczenie się przez całe życie, koncepcja zakładająca ciągłe zdobywanie wiedzy i umiejętności w różnych formach edukacji, przez całe życie, dostosowane do potrzeb jednostki i rynku pracy. Ang.: <i>Lifelong Learning</i> .
LMS	System zarządzania nauczaniem, platforma informatyczna umożliwiająca organizację, realizację i monitorowanie procesów dydaktycznych, w tym udostępnianie materiałów, prowadzenie zajęć online oraz ocenianie postępów studentów. Ang.: <i>Learning Management System</i> .
MOOC	Otwarty kurs online, internetowy kurs edukacyjny, dostępny dla nieograniczonej liczby uczestników, często bezpłatny, umożliwiający samodzielne zdobywanie wiedzy w elastycznej formie. Ang.: <i>Massive Open Online Course</i> .
MŚP	Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, to przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 250 pracowników, których roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub suma bilansowa 43 mln euro, zachowujące niezależność od większych podmiotów.
NASK	Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa, instytut badawczy zajmujący się cyberbezpieczeństwem, sieciami teleinformatycznymi oraz rozwojem usług cyfrowych.
NAVOICA	Ogólnopolska platforma MOOC, oferująca otwarte kursy online dla studentów i wszystkich zainteresowanych uczeniem się przez całe życie.
NAWA	Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej, instytucja wspierająca umiędzynarodowienie polskiego szkolnictwa wyższego, mobilność studentów i naukowców oraz promocję polskiej nauki za granicą.
NCBR	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, agencja wykonawcza finansująca badania naukowe, prace rozwojowe i innowacje, wspierająca współpracę nauki z gospodarką.
NIK	Najwyższa Izba Kontroli, naczelny organ kontroli państwowej, sprawujący nadzór nad działalnością instytucji publicznych pod kątem legalności, gospodarności i rzetelności.

OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, międzynarodowa organizacja zrzeszająca państwa rozwinięte, prowadząca analizy i rekomendacje dotyczące polityki gospodarczej, edukacyjnej i społecznej. Ang.: <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> .
OSF	Obsługa Strumieni Finansowania, system teleinformatyczny do składania i obsługi wniosków o finansowanie badań naukowych i projektów realizowanych w Polsce.
OPI-PIB	Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, wspiera szkolnictwo wyższe i naukę m.in. w zakresie danych, analiz i e-administracji.
OZE	Odnawialne Źródła Energii, źródła energii naturalnie odnawialne, takie jak energia słoneczna, wiatrowa, wodna czy biomasa.
PLGrid	Ogólnopolska infrastruktura informatyczna wspierająca badania naukowe poprzez udostępnianie superkomputerów i sieci obliczeniowej.
POL-on,	System informacji o szkolnictwie wyższym w Polsce, gromadzący dane o uczelniach, studentach, kadrach i programach nauczania.
PKA	Polska Komisja Akredytacyjna, organ oceniający jakość kształcenia w szkołach wyższych i przyznający akredytacje programom studiów.
PKB	Produkt Krajowy Brutto, wartość wszystkich dóbr i usług wytworzonych w kraju w określonym czasie.
PRDA	Program Rozwoju Dydaktyki Akademickiej, inicjatywa wspierająca podnoszenie jakości kształcenia i kompetencji dydaktycznych kadry akademickiej.
PSRP	Parlament Studentów RP, organ reprezentujący środowisko studenckie, zajmujący się obroną praw studentów oraz współpracą z administracją państwową i uczelniami
RAD-on	System gromadzenia danych o działalności naukowej i naukowo-dydaktycznej w Polsce.
R&D	Badania i rozwój, działania naukowe i technologiczne prowadzące do innowacji. Ang.: <i>Research and Development</i> .

RGNiSW	Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego, organ opiniodawczo-doradczy Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego) w sprawach dotyczących polityki naukowej i szkolnictwa wyższego w Polsce.
RODO	Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych, unijne przepisy regulujące przetwarzanie danych osobowych.
ROI	Wskaźnik zwrotu z inwestycji, pokazujący stosunek zysku netto do kosztów poniesionych na inwestycję. Używany do oceny efektywności finansowej projektów, działań biznesowych lub inwestycji kapitałowych.. Ang.: <i>Return on Investment</i> .
RP	Rzeczpospolita Polska.
RPL	Uznawanie wcześniejszego uczenia się lub zdobytych kompetencji (formalnych, pozaformalnych i nieformalnych) w celu zaliczenia części programu studiów lub przyznania kwalifikacji. Ang.: <i>Recognition of Prior Learning</i> .
SciTech	Obszar obejmujący badania naukowe i rozwój technologiczny, często w kontekście innowacji i wdrożeń praktycznych. Ang.: <i>Science and technology</i> .
SEDN	System Ewidencji Doktorantów i Naukowców, rejestr osób prowadzących badania naukowe w Polsce.
SIEM /SOAR	Systemy wspierające zarządzanie bezpieczeństwem informacji i automatyzację reakcji na incydenty. Ang.: <i>Security Information and Event Management / Security Orchestration, Automation and Response</i> .
SIO	System Informacji o Oświacie, który jest centralnym zbiorem danych o szkołach, placówkach oświatowych, nauczycielach i uczniach.
SLA	Umowa określająca standardy i poziom usług świadczonych uczelniom, np. w zakresie IT lub e-learningu. Ang.: <i>Service Level Agreement</i> .
SZBI	System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, kompleksowe, zintegrowane podejście do ochrony danych w organizacji mające na celu ochronę danych, zarządzanie ryzykiem i zapewnienie zgodności z wymogami cyberbezpieczeństwa.
SWOT	Analiza silnych, słabych stron oraz szans i zagrożeń. Ang.: <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> .

TCO	Całkowity koszt posiadania związany z nabyciem, użytkowaniem i utrzymaniem danego rozwiązania. Ang.: <i>Total Cost of Ownership</i> .
UDL/WCAG	Zasady projektowania edukacji i stron internetowych dostępnych dla wszystkich użytkowników. Ang. <i>Universal Design for Learning / Web Content Accessibility Guidelines</i> .
UE	Unia Europejska, organizacja międzynarodowa zrzeszająca państwa europejskie w zakresie polityki, gospodarki i prawa.
ZSUN	Zintegrowany System Usług Nauki, narzędzie do obsługi projektów badawczych, grantów i danych naukowych w Polsce.

Projekt Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku

Preambuła

Uznając, że poszukiwanie prawdy, przekazywanie wiedzy i kształtowanie postaw obywatelskich stanowią jedno z najważniejszych zadań cywilizacyjnych i są podstawą rozwoju społecznego, gospodarczego i kulturowego, oraz

dostrzegając fundamentalną rolę szkolnictwa wyższego w kształtowaniu tożsamości narodowej, wspólnoty obywatelskiej i suwerenności intelektualnej,

mając świadomość odpowiedzialności wspólnoty akademickiej za jakość i integralność życia publicznego, a także

w przekonaniu, że uczelnie i inne instytucje szkolnictwa wyższego oraz nauki są przestrzenią kształcenia, rozwoju kompetencji, budowy kultury dialogu i przygotowania przyszłych pokoleń do odpowiedzialnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym,

niniejszy **Projekt Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku** wyznacza długofalowy kierunek zmian ukierunkowanych na zapewnienie wysokiej jakości kształcenia, rozwój kompetencji przyszłości, wspieranie innowacyjnych metod dydaktycznych oraz umacnianie roli uczelni jako instytucji odpowiedzialnych społecznie i trwale powiązanych z otoczeniem społecznym i gospodarczym.

Misja systemu szkolnictwa wyższego

Misją systemu szkolnictwa wyższego w Polsce jest **tworzenie przestrzeni wolnej myśli, wzmacnianie odpowiedzialności społecznej** oraz **rozwój kompetencji przyszłości**, w służbie dobru wspólnemu oraz długofalowemu rozwojowi społecznemu, kulturowemu i gospodarczemu.

Uczelnie, jako autonomiczne wspólnoty akademickie, **łączą kształcenie, badania naukowe i odpowiedzialność społeczną**. Ich celem nie jest wyłącznie przekazywanie wiedzy, lecz także **kształtowanie świadomych, sprawczych i odpowiedzialnych obywateli**, zdolnych do krytycznego myślenia, współpracy i działania w zmieniającym się świecie.

Polskie szkolnictwo wyższe powinno odpowiadać na **różnorodne potrzeby społeczne i cywilizacyjne**, a zarazem **stać na straży wartości**, takich jak prawda, szacunek, autonomia nauki, sprawiedliwość edukacyjna, równość szans i solidarność społeczna.

System szkolnictwa wyższego musi być **zróżnicowany i spójny** – umożliwiający uczelniom realizację **różnych, komplementarnych misji**: od prowadzenia badań naukowych, które rozwijają wiedzę, wspierają edukację i przyczyniają się do rozwoju społeczeństwa, przez rozwój kompetencji akademickich, kształcenie praktyczne, po działania społeczne, kulturowe i regionalne oraz aktywne uczestnictwo w procesach umiędzynarodowienia. Powinien być jednocześnie **otwarty na współpracę, odporny na kryzysy i zdolny do przewidywania zmian**. Jego zadaniem jest **wspieranie rozwoju osób, wspólnot i instytucji** poprzez wysokiej jakości kształcenie, innowacyjne metody dydaktyczne, rozwój kompetencji przyszłości oraz wzmacnianie roli uczelni jako instytucji odpowiedzialnych społecznie i trwale powiązanych z otoczeniem lokalnym i międzynarodowym.

Wizja rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2035 roku

W 2035 roku szkolnictwo wyższe w Polsce będzie stanowiło **fundament trwałego rozwoju cywilizacyjnego**, integrując **doskonałość akademicką z dostępnością, innowacyjność z odpowiedzialnością społeczną, a tożsamość narodową z otwartością międzynarodową**.

Polskie uczelnie będą:

- **elastyczne i zróżnicowane w swoich misjach,**
- **globalnie połączone, a lokalnie zakorzenione,**
- **odporne na kryzysy i zdolne do przewidywania zmian,**
- **przyjazne dla studentów i kadry, rozwijające talenty, kompetencje przyszłości i etos pracy akademickiej,**
- **uczestnikami i liderami w procesach transformacji cyfrowej, ekologicznej, gospodarczej i społecznej.**

Będą współtworzyć wspólnotę wiedzy, innowacji i wartości – **jako nowoczesne, demokratyczne i odpowiedzialne instytucje publiczne.**

Jednocześnie szkolnictwo wyższe będzie nierozzerwalnie powiązane z rozwojem nauki, procesami umiędzynarodowienia oraz współpracą z otoczeniem społeczno-gospodarczym, które dopełniają obraz przyszłości szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce.

Wstęp

Projekt strategii został opracowany w kontekście dynamicznych wyzwań w postaci zmian kulturowych i przemian społecznych i gospodarczych XXI wieku, takich jak:

głęboka transformacja cyfrowa,
internacjonalizacja wiedzy i mobilność akademicka,
zmiany demograficzne i rosnące zróżnicowanie potrzeb edukacyjnych,
rola nauki w przeciwdziałaniu kryzysom klimatycznym, zdrowotnym i społecznym,
rola uczelni w aktywnym przeciwdziałaniu niepożądanych efektów wdrażania AI, przy równoczesnym tworzeniu warunków do bezpiecznego i produktywnego wykorzystania tej technologii w badaniach i dydaktyce,
narastająca konkurencja międzynarodowa oraz potrzeba budowy trwałej przewagi intelektualnej i gospodarczej Polski.

Projekt strategii opiera się na wartościach i zasadach uznanych zarówno w polskim porządku prawnym, jak i w międzynarodowych dokumentach strategicznych, w szczególności w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EHEA). Uwzględnia takie pryncypia jak:

- *wolność akademicka i autonomia uczelni* – jako fundament tworzenia i przekazywania wiedzy oraz kształtowania otwartego, krytycznego myślenia,
- *odpowiedzialność naukowców i nauczycieli akademickich* – za jakość badań, etykę pracy akademickiej, kształcenie studentów i społeczną użyteczność podejmowanych działań,
- *włączenie społeczne i dostępność* – jako warunek sprawiedliwości edukacyjnej i pełnego wykorzystania kapitału ludzkiego,
- *interdyscyplinarność i otwartość na współpracę* – niezbędne do rozwiązywania złożonych problemów współczesnego świata,
- *jakość i zróżnicowanie* – jako zasady organizacyjne systemu szkolnictwa wyższego, który powinien być równocześnie elitarny (w znaczeniu doskonałości akademickiej i wysokich standardów kształcenia) oraz egalitarny (w sensie zapewnienia równego dostępu do edukacji),

- *internacjonalizacja (umiędzynarodowienie)* – jako aktywne uczestnictwo polskiego szkolnictwa wyższego w globalnym obiegu idei, talentów i rozwiązań,
- *cyfryzacja i innowacyjność organizacyjna* – jako warunki nie tylko efektywności, lecz także odporności systemu na zakłócenia i przyszłe kryzysy.

Projekt strategii wskazuje cele i działania systemowe, które mają wspierać długofalowy rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem jakości i dostępności kształcenia, jako sektora nowoczesnego, otwartego, społecznie odpowiedzialnego i zdolnego do tworzenia wiedzy oraz rozwijania kompetencji niezbędnych dla przyszłości obywateli, gospodarki oraz wspólnoty narodowej i europejskiej. Strategia przewiduje zróżnicowane, ale komplementarne instrumenty rozwoju, które odpowiadają na potrzeby i potencjały poszczególnych typów uczelni, oraz powiązanych instytucji naukowych, regionalnych i branżowych, wzmacniając ich funkcjonowanie w spójnym systemie szkolnictwa wyższego oraz umożliwiając pełnienie przypisanych im funkcji społecznych, gospodarczych i kulturowych. Jednocześnie będzie umożliwiać uczelniom realizację odmiennych misji i specyficznych ścieżek rozwojowych (np. rozwój uczelni badawczych z wysoką intensywnością naukową versus ekspansję oferty kształcenia praktycznego).

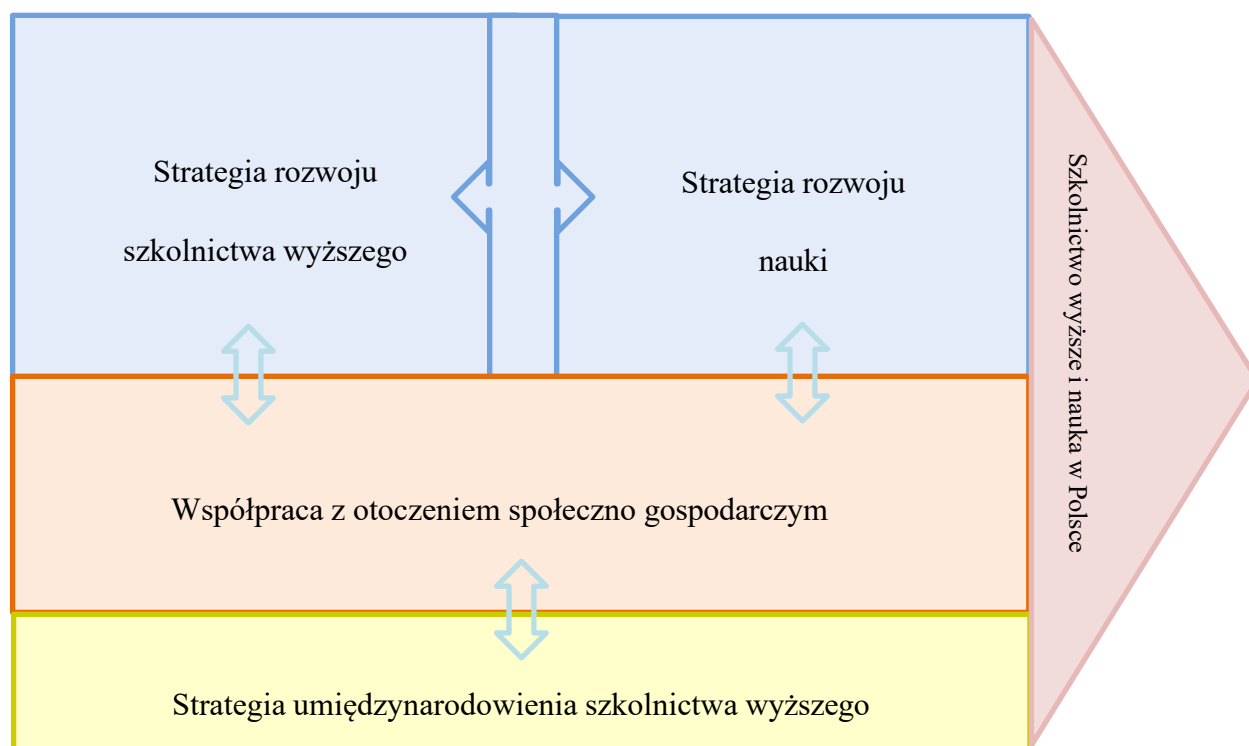
Taki holistyczny charakter dokumentu zapewni spójne kierunki działania w szkolnictwie wyższym, niezależnie od formy własności czy profilu uczelni, co jest niezbędne dla efektywnego planowania strategicznego całego sektora.

Horyzont czasowy Strategii wyznaczono na lata 2025–2035. Przewidziano jednak jej weryfikację nie później niż do końca 2027 roku – w celu uwzględnienia pierwszych efektów wdrożeniowych oraz zachodzących zmian społecznych, technologicznych i gospodarczych. Po tej aktualizacji Strategia będzie podlegać cyklicznej rewizji co dwa lata. Pozwoli to na systematyczne dostosowywanie kluczowych priorytetów i działań do aktualnych wyzwań, w oparciu o dostępne dane, rekomendacje środowisk akademickich oraz wnioski wynikające ze współpracy międzynarodowej.

Projekt strategii został opracowany przez Zespół do spraw opracowania projektu strategii rozwoju szkolnictwa wyższego, z uwzględnieniem pracy innych zespołów doradczych w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W pracach wykorzystano wiedzę i doświadczenie m.in. Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Komitetu Polityki Naukowej,

Zespołu ds. aktualizacji polityki naukowej państwa, Zespołu ds. wzmocnienia transferu wyników badań naukowych oraz Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej. **Projekt strategii koncentruje się świadomie na szkolnictwie wyższym – dydaktyce, jakości kształcenia oraz misji społecznej uczelni.** Pozostałe obszary, takie jak nauka i badania, transfer technologii czy współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, uwzględniane są w zakresie, w jakim bezpośrednio wspierają rozwój szkolnictwa wyższego. Umiejdzynarodowienie traktowane jest w projekcie strategii przez pryzmat jego wpływu na rozwój i funkcjonowanie uczelni. Takie podejście pozwala kompleksowo uwzględnić różne aspekty działania systemu szkolnictwa wyższego i nauki, zapewniając spójne określenie kierunków rozwoju oraz współpracy międzynarodowej w ramach szerokiej wizji modernizacji sektora wiedzy w Polsce.

Rysunek1. Strategiczna rola szkolnictwa wyższego



Struktura dokumentu obejmuje przede wszystkim diagnozę stanu obecnego, analizę SWOT, określenie obszarów strategicznych oraz celów szczegółowych, które stanowią podstawę dla planowanych działań operacyjnych i powiązanych z nimi wskaźników.

Diagnoza stanu obecnego

Na potrzeby opracowania Projektu Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce na lata 2025–2035 przeprowadzono kompleksową, pogłębioną diagnozę stanu obecnego, obejmującą m.in. analizę uwarunkowań demograficznych, społecznych, technologicznych i ekonomicznych oraz szczegółową ocenę funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, co pozwoliło zapewnić trafność i adekwatność proponowanych działań strategicznych. Obejmuje ona zarówno analizę danych ilościowych i trendów długoterminowych, jak też wnioski płynące z aktualnych uwarunkowań systemowych, społecznych i gospodarczych. Stanowi podstawę merytoryczną dla określenia priorytetów rozwoju w horyzoncie lat 2025–2035.

Zakres diagnozy obejmuje dziewięć obszarów tematycznych:

Dynamika i struktura populacji studentów

W latach 2019–2024 liczba studentów w Polsce wzrosła o niemal 100 tys., osiągając w 2024 roku poziom 1 268 tys. osób. Wzrost ten nastąpił po latach spadków, a jego przyczyną są m.in. zmiany demograficzne, zwiększone rekrutacje oraz wydłużanie cyklu studiów. Utrzymuje się dominacja trybu stacjonarnego (62,5%), ale obserwuje się systematyczny wzrost liczby studentów niestacjonarnych. Jednocześnie dane te należy interpretować z uwzględnieniem zjawiska przedwczesnego opuszczania studiów (*drop out*), które wciąż stanowi istotne wyzwanie dla stabilności kształcenia i planowania rozwoju oferty edukacyjnej uczelni.

Typy uczelni i formy kształcenia

Choć dominują uczelnie publiczne, to odnotowuje się dynamiczny wzrost liczby studentów uczelni niepublicznych (wzrost o 36% w latach 2019–2024). Równolegle rozwija się kształcenie niestacjonarne i zdalne, szczególnie po pandemii COVID-19, której pozostałości widoczne są m.in. w utrzymywaniu elementów e-learningu i hybrydowych form zajęć.

Struktura poziomów kształcenia

Najliczniejszą grupę stanowią studenci studiów pierwszego stopnia (60,7%), natomiast w latach 2019–2024 zauważalny jest spadek liczby studentów drugiego stopnia oraz wzrost liczby osób studiujących na jednolitych studiach magisterskich. Na podstawie prognoz GUS do 2035 roku przewidywany jest wzrost liczby osób w wieku 20–24 lata do ponad 2,11 mln (ze szczytem w 2032

roku). Umiarkowane wahania obejmą także populację 18–19-latków, z przewidywanym wzrostem do 867 tys. w 2028 roku i stabilizacją powyżej poziomu z 2025 roku.

Trendy demograficzne wskazują zatem na potencjał wzrostu rekrutacji, jednak analiza raportów EUROSTUDENT, prowadzona w Parlamencie Studentów RP, pokazuje, że równolegle zmienia się struktura wiekowa studiujących. Ponad 48% studentów w Polsce ma 25 lat lub więcej, a udział osób 30+ (11%) dowodzi, że studia stają się także ścieżką przekwalifikowania i podnoszenia kompetencji. Oznacza to, że potencjalny wzrost liczby młodych kandydatów będzie się nakładał na rosnącą obecność studentów starszych wiekiem, co stawia przed uczelniami wyzwanie łączenia tradycyjnych form kształcenia z bardziej elastycznymi rozwiązaniami, odpowiadającymi idei uczenia się przez całe życie.

Doktoranci i Kadra akademicka

Diagnoza wskazuje na starzejącą się populację nauczycieli akademickich i niewystarczające mechanizmy pozyskiwania młodych pracowników akademickich. Istnieje luka pokoleniowa, która może się pogłębiać, zwłaszcza w kontekście rosnących oczekiwań dydaktycznych i zbyt niskich wynagrodzeń w porównaniu z minimalnym wynagrodzeniem w gospodarce.

W konsekwencji polskie uczelnie napotykają trudności w zapewnieniu wysokiego standardu kształcenia oraz w rozwijaniu nowoczesnych programów studiów opartych na wynikach badań i najlepszych praktykach edukacyjnych. Brak odpowiedniego wsparcia dla kadry ogranicza możliwość kształcenia studentów w oparciu o innowacyjne metody nauczania i aktualną wiedzę naukową, co wpływa na konkurencyjność polskiego szkolnictwa wyższego zarówno w kraju, jak i na arenie międzynarodowej.

Umiędzynarodowienie

W 2024/25 roku w Polsce studiowało ponad 105 tys. cudzoziemców, w tym ok. 47,5 tys. z Ukrainy. Jednocześnie wciąż ograniczona jest różnorodność narodowościowa studentów zagranicznych i niewystarczająca liczba programów w językach obcych. Mobilność wychodząca utrzymuje się na umiarkowanym poziomie – w ramach programu Erasmus+ wyjechało ok. 15 tys. studentów.

Umiędzynarodowienie kadry akademickiej w Polsce wciąż stanowi jedno z istotnych wyzwań rozwojowych. Odsetek nauczycieli akademickich pochodzących z zagranicy jest niewielki, a

mobilność pracowników naukowo-dydaktycznych – zarówno w ramach wymiany dydaktycznej, jak i naukowej – pozostaje ograniczona. W rezultacie polskie uczelnie uczestniczą w mniejszej liczbie międzynarodowych projektów badawczych i konsorcjów naukowych niż uczelnie w innych państwach UE.

Szkoły doktorskie odgrywają istotną rolę w umiędzynarodowieniu szkolnictwa wyższego, przyciągając utalentowanych doktorantów krajowych i zagranicznych, rozwijając programy badawcze o wysokim standardzie oraz zwiększając udział uczelni w międzynarodowych projektach i konsorcjach badawczych. W pierwszym roku działalności szkół doktorskich udział doktorantów zagranicznych wynosił 8%, a w 2024 roku wzrósł do 13,5%. Wśród państw pochodzenia doktorantów zagranicznych dominują Indie (20,2%), Ukraina (10,6%) oraz Pakistan (9,4%). Najczęściej wybierają oni studia w dziedzinie nauk ścisłych, przyrodniczych oraz inżynierskich i technicznych.

Niewystarczający poziom umiędzynarodowienia kadry ogranicza jednak potencjał rozwojowy uczelni. Mniejszy udział pracowników z doświadczeniem zagranicznym przekłada się na słabszą obecność polskich instytucji w międzynarodowych sieciach edukacyjnych i badawczych oraz na trudności w tworzeniu programów studiów w pełni zgodnych ze standardami międzynarodowymi.

Cyfryzacja i technologie edukacyjne

Uczelnie w coraz większym stopniu wykorzystują elementy modelu hybrydowego w procesie kształcenia, łącząc tradycyjne zajęcia z formami online i cyfrowymi narzędziami wspierającymi naukę. Pomimo postępującej cyfryzacji jedynie 4–5% absolwentów kończy studia na kierunkach ICT, co wskazuje na konieczność systematycznego rozwijania kompetencji cyfrowych w programach studiów oraz inwestycji w infrastrukturę i nowoczesną dydaktykę cyfrową. W wielu uczelniach wdrożono narzędzia wspierające procesy dydaktyczne i organizacyjne, umożliwiające indywidualizację nauczania, monitorowanie postępów studentów oraz dostosowanie materiałów do ich potrzeb, co istotnie wzmacnia model kształcenia hybrydowego.

Transformacja cyfrowa ma jednak charakter głęboki – wykracza poza implementację rozwiązań informatycznych i obejmuje zmiany procesowe, organizacyjne oraz kulturę pracy opartą na danych. W kontekście kształcenia oznacza to konieczność przemyślenia programów nauczania, metod nauczania i sposobów oceniania, tak aby rozwijały one zarówno kompetencje cyfrowe, jak i umiejętności samodzielnego uczenia się, krytycznego myślenia oraz współpracy w środowisku cyfrowym. Kompetencje cyfrowe powinny być traktowane jako kompetencje

przekrojowe i systematycznie rozwijane u wszystkich studentów, niezależnie od wybranego kierunku kształcenia, przygotowując ich do efektywnego funkcjonowania w nowoczesnym, cyfrowym środowisku edukacyjnym i zawodowym.

W dobie sztucznej inteligencji uczelnie stają przed wyzwaniem redefinicji swojej misji. Nie mogą konkurować z technologią w zakresie dostępu do informacji – ich przewagą staje się kształtowanie postaw poznawczych, etycznych i społecznych, w tym rozwijanie krytycznego myślenia, refleksyjności oraz umiejętności oceny wiarygodności źródeł wiedzy. Wdrażanie AI w edukacji powinno być zgodne z zaleceniami Komisji Europejskiej oraz dobrymi praktykami wypracowanymi przez środowiska akademickie. Zmiana ta wymaga także przemyślenia sposobów oceniania – większą wagę należy przypisać procesowi uczenia się i krytycznej refleksji niż samemu efektowi końcowemu pracy studenta/doktoranta.

Jakość kształcenia i efekty uczenia się

Obowiązujące systemy zapewniania jakości kształcenia przede wszystkim opierają się na weryfikacji efektów uczenia się, często w sposób sformalizowany i oderwany od potrzeb studentów i oczekiwań rynku pracy. Tymczasem współczesne podejście do jakości – zgodne z europejskimi standardami – zakłada budowanie kultury jakości opartej na rzeczywistej wartości edukacji, jej przydatności dla życia zawodowego, społecznego i obywatelskiego. Konieczne jest rozwijanie systemów oceny, które lepiej uwzględniają nabywanie kompetencji przekrojowych oraz zdolność do uczenia się przez całe życie. W tym kontekście istotna staje się pogłębiona refleksja nad tym, czy proces kształcenia wspiera rozwój samodzielności, odpowiedzialności i gotowości do funkcjonowania w dynamicznym, międzynarodowym środowisku oraz na rzecz polskiej racji stanu.

Finansowanie i otoczenie instytucjonalne

Diagnoza wskazuje na ograniczoną elastyczność finansowania, niskie wynagrodzenia w nauce i dydaktyce oraz niedoszacowanie kosztów związanych z utrzymaniem infrastruktury i rozwojem zasobów. Utrudnia to innowacyjność i szybkie reagowanie uczelni na postępujące zmiany społeczne.

Pełna treść diagnozy stanu obecnego, zawierająca także dane źródłowe, tabele i wykresy, została przedstawiona w Załączniku 1.

Analiza SWOT

Przedstawiona analiza SWOT koncentruje się na szeroko rozumianym kształceniu akademickim i została opracowana na podstawie danych empirycznych, raportów krajowych i międzynarodowych oraz konsultacji eksperckich.

Stanowi ona podstawę do formułowania celów strategicznych oraz rekomendacji działań wspierających rozwój systemu szkolnictwa wyższego w perspektywie do 2035 roku. Analiza nie tylko porządkuje kluczowe wyzwania i atuty szkolnictwa wyższego, ale również wskazuje obszary wymagające interwencji oraz potencjalne kierunki rozwoju, które mogą zostać wykorzystane w dalszym procesie planowania strategicznego.

W niniejszym dokumencie zawarto syntetyczne zestawienie tych elementów w formie tabelarycznej. Szczegółowa analiza wraz z uzasadnieniami i odniesieniami znajduje się w Załączniku nr 2.

Mocne strony (Strengths)	Słabe strony (Weaknesses)
OTOCZENIE I POZYCJA SYSTEMU	
1. Ugruntowana pozycja Polski w europejskim obszarze szkolnictwa wyższego.	1. Niska pozycja polskich uczelni w międzynarodowych rankingach.
2. Wzrost udziału w europejskich inicjatywach badawczych i edukacyjnych.	2. Niska efektywność w pozyskiwaniu finansowania i pełnieniu wiodących ról projektowych międzynarodowych.
3. Rosnące umiędzynarodowienie w obszarze kształcenia.	3. Niski poziom współpracy uczelni z otoczeniem gospodarczym
4. Silna tradycja akademicka i społeczna rola uczelni.	4. Osłabienie etosu i wartości akademickich oraz występowanie nieprawidłowości i nieetycznych zachowań w środowisku akademickim.
5. Różnorodność typów uczelni i ich misji, umożliwiająca zróżnicowane formy realizacji zadań edukacyjnych, badawczych i społecznych.	

KSZTAŁCENIE	
6. Rozbudowana, policentryczna sieć instytucji zapewniających szeroki dostęp do kształcenia.	5. Mało elastyczny, zbiurokratyzowany system zarządzania uczelnią, utrudniający dostosowanie się do zachodzących zmian.
7. Wysoki potencjał rozwiązań systemu zapewniania jakości.	6. Niewydolność systemu akredytacji.
8. Wysoka jakość kształcenia w niektórych dyscyplinach i obszarach akademickich, tzw. wyspy doskonałości.	7. Niedostateczne dopasowanie treści i form kształcenia do dynamicznych zmian na rynku pracy oraz nowych potrzeb społecznych i gospodarczych.
9. Wysoka dostępność studiów stacjonarnych w języku polskim na uczelniach publicznych, zapewniająca szeroki i egalitarny dostęp do edukacji wyższej.	8. Niska dostępność studiów z komponentem międzynarodowym, podwójnym (wspólnym) dyplomem.
10. Bogata i różnorodna oferta dydaktyczna.	9. Dominacja tradycyjnych metod kształcenia i niski poziom wdrażania nowych modeli edukacyjnych.
11. Wzrost zaangażowania studentów w inicjatywy samokształcenia.	10. Ograniczona motywacja do rozwijania działalności dydaktycznej wynikająca z relatywnie niższych korzyści i uznania w porównaniu z aktywnością badawczą.
12. Wysoka liczba absolwentów, świadcząca o powszechnym dostępie do szkolnictwa wyższego, dużym potencjale edukacyjnym kraju oraz silnym społecznym przekonaniu o wartości wykształcenia akademickiego.	11. Zmniejszająca się liczba studentów studiów drugiego stopnia, oraz wysoki wskaźnik rezygnacji doktorantów, zjawisko drop-out.
	12. Obecność zjawiska „drukarni dyplomów” i niska jakość kształcenia w części uczelni, obniżające zaufanie społeczne do całego systemu szkolnictwa wyższego.
KADRA AKADEMICKA i ZARZĄDZANIE	
13. Wysokie kwalifikacje formalne kadry akademickiej.	13. Brak jednoznacznych regulacji określających status doktoranta, nauczyciela akademickiego oraz skutecznych mechanizmów weryfikacji kwalifikacji dydaktycznych kadry.
14. Otwartość kadry akademickiej na rozwój kompetencji dydaktycznych.	14. Niekorzystna struktura demograficzna kadry akademickiej, brak skutecznych mechanizmów sukcesji pokoleniowej oraz bariery w uzyskiwaniu stopni naukowych i tytułów naukowych przez kobiety ograniczają równy dostęp do rozwoju kariery naukowej.
15. Zdolność kadry akademickiej do aktywnego uczestnictwa w rozwoju innowacji dydaktycznych i naukowych, zwłaszcza w obszarze nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji.	15. Niski poziom umiędzynarodowienia kadry – mała liczba zagranicznych nauczycieli akademickich i powrotów polskich naukowców.

16. Rosnąca aktywność środowiska doktoranckiego oraz wzmacniający się potencjał badawczo-innowacyjny szkół doktorskich.	16. Niskie wynagrodzenia kadry akademickiej oraz brak powiązania systemu wynagrodzeń ze średnimi płacami w gospodarce, skutkujące ograniczoną atrakcyjnością kariery akademickiej.
FINANSOWANIE I INFRASTRUKTURA	
17. Utrwalony system finansowania szkolnictwa wyższego, w tym programy takie jak IDUB, umożliwiające wieloletnie planowanie rozwoju uczelni.	17. Niewystarczające finansowanie sektora w relacji do PKB w porównaniu z innymi krajami który nie gwarantuje odpowiedniego tempa rozwoju.
18. Sukcesywnie modernizowana infrastruktura dydaktyczno-badawcza, nowe obiekty, zaplecza cyfrowe oraz dostęp do specjalistycznego sprzętu i laboratoriów.	18. Brak adekwatnego odwzorowania różnorodności uczelni w mechanizmach zarządzania i finansowania na poziomie całego systemu. Brak powiązania finansowania uczelni z efektami działalności w obszarze kształcenia.
	19. Niewystarczające zabezpieczenie infrastrukturalne i cyfrowe uczelni wobec rosnącego zagrożenia.

Szanse (Opportunities)	Zagrożenia (Threats)
OTOCZENIE I POZYCJA SYSTEMU	
1. Harmonizacja standardów jakości, dostęp do finansowania UE. Rozwój mechanizmów wspierających współpracę międzynarodową w europejskiej przestrzeni edukacyjnej (programy UE: Horyzont, Erasmus+, uniwersytety europejskie).	1. Zwiększone ryzyko destabilizacji geopolitycznej, w tym zagrożenie konfliktem zbrojnym w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.fina
2. Możliwość szerokiego wykorzystania nowych technologii edukacyjnych, w tym sztucznej inteligencji (AI), w rozwoju dydaktyki, badań naukowych oraz tworzeniu własnych, innowacyjnych rozwiązań edukacyjnych.	2. Zmiany regulacji prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego utrudniające długofalowe planowanie strategiczne uczelni.
3. Otwierające możliwości dla rozwoju oferty edukacyjnej uczelni.	3. Spadek zaufania społecznego do szkolnictwa wyższego.
4. Rosnące znaczenie uczelni jako kluczowych partnerów w realizacji strategii rozwoju regionalnego.	4. Niewystarczająca elastyczność uczelni ograniczająca zdolność systemu szkolnictwa wyższego do reagowania na szybki postęp technologiczny.
5. Potencjał szkół doktorskich do budowy silnej, międzynarodowej pozycji uczelni jako centrów rozwoju młodych naukowców, wspierających współpracę naukową i innowacje na poziomie regionalnym i globalnym.	5. Brak gotowości uczelni do odgrywania aktywnej roli w transformacji cyfrowej oraz do kształcenia specjalistów zdolnych do tworzenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

6. Systematyczny wzrost liczby studentów zagranicznych sprzyjający umiędzynarodowieniu uczelni i budowaniu ich pozycji globalnej.	6. Depopulacja i niż demograficzny.
7. Poprawa pozycji polskich uczelni w rankingach międzyna-rodowych jako szansa na wzrost ich rozpoznawalności i wzmocnienie marki akademickiej Polski.	7. Nasilająca się konkurencja międzynarodowa.
KSZTAŁCENIE	
8. Społeczne zmiany kulturowe – wzrost zainteresowania kształceniem ustawicznym.	8. Niewystarczające powiązanie programowe i organizacyjne między szkołami ponadpodstawowymi a uczelniami.
9. Wzrost znaczenia kształcenia w językach obcych i nabywania globalnych kompetencji.	9. Malejący odsetek mężczyzn wśród kandydatów na studia wyższe oraz .niski udział kobiet wśród osób studiujących na kierunkach z dziedziny nauk inżynierskich i technicznych.
10. Wzrost znaczenia kompetencji miękkich.	10. Niewystarczające uznanie znaczenia kształtowania postaw oraz rozwijania kompetencji społecznych
KADRA AKADEMICKA i ZARZĄDZANIE	
11. Zwiększenie potencjału kadry akademickiej, poprzez pozyskiwanie międzynarodowych ekspertów.	11. Odpływ zdolnych studentów, doktorantów oraz młodych naukowców z uczelni do innych sektorów lub za granicę ze względu na nieatrakcyjne warunki pracy i wynagrodzenia (brain drain).
	12. Niewystarczające przygotowanie kadry dydaktycznej do pracy ze studentami młodego pokolenia, w tym wobec nowych wyzwań, takich jak neuroroznorodność, problemy zdrowia psychicznego czy kryzysy adaptacyjne.
FINANSOWANIE I INFRASTRUKTURA	
12. Wzrost inwestycji w infrastrukturę dydaktyczną i badawczą.	13. Trudna sytuacja finansów publicznych – ograniczanie środków na szkolnictwo wyższe.
13. Transformacja cyfrowa uczelni umożliwiająca efektywne zarządzanie, obniżenie kosztów oraz unowocześnienie procesu dydaktycznego.	14. Wzrost kosztów utrzymania uczelni. Ograniczona dostępność domów studenta/ akademików i wsparcia materialnego dla studentów/doktorantów.

	15. Ryzyko rosnącego uzależnienia uczelni od rozwiązań cyfrowych dostarczanych przez globalne firmy technologiczne (bigtechy).
--	--

Obszary strategiczne

Projekt strategii rozwoju szkolnictwa wyższego został uporządkowany wokół trzech obszarów strategicznych, które wyznaczają główne kierunki długofalowych działań systemowych: Społeczna odpowiedzialność, etos i autorytet uczelni; Doskonałość dydaktyczna; Wspierający ekosystem szkolnictwa wyższego. Obejmują one zagadnienia związane z rolą społeczną i autorytetem instytucji akademickich, podnoszeniem jakości i innowacyjności dydaktyki, a także tworzeniem warunków sprzyjających rozwojowi uczelni w zróżnicowanych misjach i modelach funkcjonowania.

Każdy z obszarów stanowi fundament modernizacji i wzmacniania szkolnictwa wyższego w Polsce, przy jednoczesnym poszanowaniu odmiennych ścieżek rozwojowych uczelni. Obszarom strategicznym przypisano cele główne (np. dla obszaru A: cele A1–A4), które następnie zostały zdekomponowane na cele szczegółowe (np. dla celu A1: cele A1.1–A1.5). Dla każdego z celów szczegółowych zaproponowano działania, które - w opinii Zespołu - mogą stanowić instrument realizacji strategii.

Równocześnie określono formułę mierników pozwalających na weryfikację stopnia osiągnięcia celów w kolejnych latach realizacji strategii. Rekomendowane działania i mierniki przedstawiono w załączniku nr 3. Zespół podkreśla, że zaproponowane mierniki wymagają w dalszym etapie prac doprecyzowania poprzez wskazanie pożądanych kierunków zmian i wartości docelowych, które będą stanowić podstawę do monitorowania postępów we wdrażaniu strategii.

A. Społeczna odpowiedzialność, etos i autorytet uczelni

Wzmocnienie pozycji uczelni jako instytucji zaufania publicznego, które poprzez świadome i konsekwentne działania realizują społeczną odpowiedzialność, aktywnie angażując się w życie społeczne oraz promując uniwersalne wartości demokratyczne, humanistyczne i obywatelskie. Odpowiedzialność ta jest

fundamentem budowania autorytetu uczelni i warunkiem ich trwałego wpływu na rozwój społeczeństwa.

W obszarze A priorytetem jest umacnianie autorytetu uczelni jako instytucji zaufania publicznego. Realizowane będą systemowe działania służące rozwijaniu etosu, kultury etycznej i odpowiedzialności akademickiej poprzez wdrażanie jednolitych standardów etycznych, przejrzystych mechanizmów nadzoru oraz skutecznych procedur przeciwdziałania nadużyciom. W szczególności nacisk położony zostanie na tworzenie ram zapewniających uczelniom wysoką wiarygodność, a zarazem zdolność do budowania trwałego zaufania społecznego.

Znaczącym kierunkiem jest podnoszenie jakości i przejrzystości kształcenia, czemu służyć będzie rozwój systemu akredytacji zgodnych z europejskimi standardami oraz promowanie znaczenia certyfikacji branżowych i zawodowych. Podejmowane będą działania wzmacniające rozpoznawalność i prestiż polskich dyplomów w kraju i na arenie międzynarodowej. Równolegle rozwijane będą narzędzia systematycznego monitorowania losów absolwentów, tak aby lepiej ukierunkować ofertę kształcenia na potrzeby społeczne i gospodarcze.

Projekt strategii zakłada włączenie społecznej odpowiedzialności uczelni oraz współpracy z otoczeniem społeczno – gospodarczym do systemu finansowania. Mechanizmy te obejmą zarówno kryteria prospołeczne i środowiskowe, jak i współpracę z samorządami, organizacjami pozarządowymi czy przedsiębiorstwami. Uczelnie będą wspierane w rozwoju partnerstw, a ich zaangażowanie w lokalne polityki i projekty społeczne stanie się integralnym elementem oceny jakości ich funkcjonowania.

Ważnym zadaniem pozostaje zapewnienie równości i sprawiedliwości w dostępie do szkolnictwa wyższego. Realizowane będą działania systemowe obejmujące wdrażanie polityki równych szans, tworzenie przejrzystych procedur rekrutacyjnych i kadrowych oraz wzmacnianie transparentnych systemów oceny działalności naukowej i dydaktycznej.

Szczególny nacisk położony zostanie również na bezpieczeństwo i dobrostan członków społeczności akademickiej. Tworzone będą rozwiązania systemowe, takie jak standardy bezpieczeństwa psychospołecznego, fizycznego i cyfrowego, a także sieci wsparcia psychologicznego i socjalnego.

Obszar ten obejmuje także działania ukierunkowane na odpowiedzialność wobec młodego pokolenia. Kształcenie będzie opierać się na metodach skoncentrowanych

na studencie/doktorancie, wspierających samodzielność, kreatywność i krytyczne myślenie. Rozwijane będą programy tutoringu i mentoringu, a także angażowanie studentów/doktorantów w projekty badawcze i interdyscyplinarne. Ważnym celem jest rozwój kompetencji przyszłości, w tym cyfrowych i społecznych, a także kształtowanie świadomego i odpowiedzialnego podejścia do nowych technologii. Uzupełnieniem tych działań będzie rozwój oferty uczenia się przez całe życie, opartej na elastycznych formach kształcenia i mikropoświadczeniach, odpowiadającej na potrzeby różnych grup społecznych i zawodowych.

A1. Wzmocnienie społecznej roli uczelni jako instytucji zaufania publicznego

Szkolnictwo wyższe opiera się na poszanowaniu wartości uniwersalnych: prawdy, godności człowieka, równości, sprawiedliwości, odpowiedzialności i wolności akademickiej oraz poszanowaniu różnorodności tworzących etos akademicki. Uczelnie kształtują standardy życia publicznego oraz uczestniczą w kształtowaniu świadomego, odpowiedzialnego społeczeństwa.

Uczelnie, jako aktywni uczestnicy debaty publicznej, funkcjonują w oparciu o rzetelną wiedzę naukową oraz dialog z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Kluczowym aspektem ich misji jest budowanie i utrzymywanie wysokiego poziomu zaufania społecznego, co wymaga transparentności procesów kształcenia oraz konsekwentnego zapewniania jakości i wiarygodności działań akademickich. Takie podejście stanowi fundament trwałej i pozytywnej reputacji uczelni oraz gwarantuje zgodność ich funkcjonowania z najwyższymi standardami etycznymi i merytorycznymi. W tym kontekście niezbędne jest również wzmocnienie nadzoru państwowego nad szkolnictwem wyższym, w szczególności w celu skutecznego eliminowania działań podmiotów niezgodnych z prawem opierającym swój model działalności na pozornym kształceniu, bez realnej wartości edukacyjnej.

A 1.1. Zwiększenie skuteczności nadzoru nad uczelniami oraz eliminowanie patologii i niespójności systemowych poprzez wzmocnienie ram prawnych, jakościowych i etycznych funkcjonowania uczelni, usprawnienie mechanizmów interwencyjnych, w tym zmiana zasad działania rad uczelni z poszanowaniem ich samodzielności i niezależności.

A.1.2. Zwiększenie wiarygodności i etycznych standardów działania uczelni poprzez wdrożenie i upowszechnianie kodeksów etycznych, promowanie podstawowych wartości akademickich, skuteczne rozwiązywanie sytuacji naruszeń standardów etyki.

A.1.3. Rozwijanie społecznej odpowiedzialności uczelni poprzez powiązanie mechanizmów finansowania uczelni z kompleksową oceną oddziaływania społecznego oraz zwiększenie zakresu współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

A.1.4. Zwiększenie aktywności uczelni w dialogu społecznym i gospodarczym w szczególności wzmacnianie roli uczelni w kształtowaniu świadomych postaw obywatelskich, wpływie na politykę publiczną oraz przeciwdziałaniu dezinformacji, poprzez popularyzację rzetelnej wiedzy eksperckiej i naukowej.

A.1.5. Wzmocnienie transparentności i prestiżu polskiego szkolnictwa wyższego poprzez budowanie systemu przejrzystych akredytacji zgodnych z europejskimi standardami, wzrost zaufania do jakości dyplomów, przeciwdziałanie pozornemu kształceniu.

A.2. Zapewnienie równości i sprawiedliwości dostępu do systemu edukacji w szkolnictwie wyższym

System szkolnictwa wyższego gwarantuje oparty na szacunku i zaufaniu równy dostęp do edukacji oraz możliwości rozwoju kariery naukowej, niezależnie od sytuacji społecznej, ekonomicznej, zdrowotnej, płci, wieku, pochodzenia czy innych cech różnicujących. Fundamentem jego funkcjonowania są uniwersalne wartości, takie jak równość, sprawiedliwość, godność człowieka, odpowiedzialność, wolność akademicka oraz poszanowanie różnorodności. System ten dąży do tworzenia inkluzywnego i sprawiedliwego środowiska, które sprzyja rozwojowi potencjału każdego człowieka, zapewniając jednocześnie poczucie bezpieczeństwa i wsparcia. W ten sposób uczelnie realizują swoją społeczną odpowiedzialność, tworząc warunki do pełnego i bezpiecznego uczestnictwa wszystkich członków wspólnoty akademickiej.

A.2.1. Zapewnienie sprawiedliwych, przejrzystych opartych na jasnych kryteriach oraz wartościach etycznych procedur rekrutacji studentów i doktorantów, a także zatrudniania, oceniania, wspierania, awansowania i wynagradzania kadry akademickiej.

A.2.2. Wzmocnienie kompleksowego systemu wsparcia dla studentów, doktorantów i pracowników uczelni zagrożonych wykluczeniem, poprzez wdrażanie zasad projektowania uniwersalnego w zarządzaniu uczelnią i procesie dydaktycznym.

A.2.3. Tworzenie przez uczelnie kompleksowych warunków bezpieczeństwa psychospołecznego, fizycznego i cyfrowego dla całej społeczności akademickiej.

A.3. Odpowiedzialność wobec młodego pokolenia

Uczelnie wspierają rozwój twórczości, kreatywności, krytycznego myślenia, samodzielności i odpowiedzialności, przy jednoczesnej dbałości o dobrostan zdrowotny oraz psychiczny studentów w ramach ich możliwości i kompetencji. Uczelnie wspierają rozwój kompetencji przyszłości, które można podzielić na cztery główne grupy: poznawcze, społeczne, samozarządzania i cyfrowe. Obejmują one zdolność krytycznego i systemowego myślenia, współpracy i odpowiedzialności społecznej, samodzielności i odporności w działaniu oraz świadomego i etycznego korzystania z technologii.

A.3.1. Rozwój kształcenia skoncentrowanego na studencie/doktorancie, wzmacniającego samodzielność, kreatywność, krytyczne myślenie oraz przekazującego etos akademicki jako podstawę rozwoju młodego pokolenia.

A.3.2. Rozwój oferty dydaktycznej ukierunkowanej na kształtowanie kompetencji przyszłości (poznawcze, społeczne, samozarządzania i cyfrowe).

A.3.3. Kształtowanie świadomych i odpowiedzialnych postaw wobec technologii cyfrowych wśród członków społeczności akademickiej.

A. 4. Wspieranie różnorodnych ścieżek kariery uczenia się przez całe życie

Uczelnie rozwijają ofertę edukacyjną dostosowaną do potrzeb różnych grup społecznych i wiekowych, wspierając nie tylko studentów w tradycyjnym trybie studiów, ale także osoby aktywne zawodowo, zmieniające ścieżkę kariery czy powracające na rynek pracy. Tym samym uczelnie wzmacniają swoją rolę jako instytucji publicznego zaufania i filaru rozwoju kapitału ludzkiego.

A.4.1. Rozszerzenie oferty edukacyjnej o elastyczne i krótkie formy kształcenia, skierowane do różnych grup wiekowych i społecznych, w tym do społeczności akademickiej, uwzględniające ich indywidualne potrzeby edukacyjne.

B. Doskonałość dydaktyczna

Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia odpowiadającego na globalne wyzwania cywilizacyjne i potrzeby społeczne, wspieranego przez nowoczesny i niezależny system zapewniania jakości, rozwój kadry dydaktycznej i integrację edukacji z badaniami i innowacjami.

W obszarze B priorytetem jest systemowe podnoszenie jakości kształcenia oraz rozwój nowoczesnych form i metod dydaktycznych. Uczelnie będą wspierane w tworzeniu programów studiów opartych na aktywnych metodach kształcenia, interdyscyplinarności oraz powiązaniu z praktyką zawodową i działalnością naukową, przy jednoczesnym uwzględnianiu aspektów umiędzynarodowienia, które wzbogacają doświadczenia i kompetencje studentów. Proces dydaktyczny będzie coraz silniej ukierunkowany na rozwój kluczowych kompetencji, umożliwiających studentom i doktorantom skuteczne funkcjonowanie w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Znaczącym kierunkiem działań jest rozwój systemów zapewniania jakości kształcenia, obejmujących zarówno ewaluację wewnętrzną, jak i zewnętrzną, prowadzoną w oparciu o przejrzyste kryteria i wyniki badań losów absolwentów. Równocześnie uczelnie będą wspierane w doskonaleniu kadry dydaktycznej. Programy rozwojowe i szkoleniowe będą obejmować dydaktykę cyfrową, wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesie kształcenia, rozwój kompetencji językowych i międzykulturowych oraz umiejętności pracy w zróżnicowanych grupach studenckich.

Projekt strategii przewiduje także wzmocnienie umiędzynarodowienia dydaktyki. Rozwijane będą systemowe instrumenty sprzyjające tworzeniu wspólnych programów studiów, partnerstw edukacyjnych oraz możliwości uzyskania podwójnych dyplomów, a także zwiększaniu mobilności studentów, doktorantów i pracowników. Wzmacniana będzie również atrakcyjność polskich uczelni jako miejsca otwartego i przyjaznego kształcenia dla studentów i doktorantów zagranicznych.

W centrum działań pozostaje student/doktorant – aktywny uczestnik procesu edukacyjnego, współtworzący własną ścieżkę rozwoju. Strategia akcentuje konieczność rozwijania mechanizmów umożliwiających studentom realny wpływ na przebieg procesu dydaktycznego, m.in. poprzez udział w ewaluacji zajęć, współprojektowanie programów czy uczestnictwo w projektach badawczo-rozwojowych.

Nowoczesny i niezależny system zapewniania jakości kształcenia

System zapewniania jakości kształcenia oparty jest na niezależnej, eksperckiej i transparentnej ocenie, zgodnej z europejskimi standardami i wytycznymi (ESG). Wspiera on rozwój doskonałości dydaktycznej, różnorodność misji uczelni oraz ciągłe doskonalenie programów studiów w odpowiedzi na zmiany społeczne, technologiczne i gospodarcze. Wzmacnia również konkurencyjność polskich uczelni w Europie i na świecie.

B.1.1. Wdrożenie Programu Rozwoju Dydaktyki Akademickiej (PRDA) wspierającego rozwój doskonałości dydaktycznej na uczelniach.

B.1.2. Wzmocnienie roli Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz rozwój systemu akredytacji programowej zgodnego ze standardami europejskimi.

B.1.3. Uregulowanie zasad zatrudniania i świadczenia usług dydaktycznych w celu przeciwdziałania nadmiernej komercjalizacji działalności edukacyjnej.

B.1.4. Wdrożenie systemu oceny jakości kształcenia uwzględniającego efekty uczenia się, metody dydaktyczne i doświadczenie edukacyjne.

B.1.5. Zapewnienie rozpoznawalności dyplomów poprzez oznaczenia akredytacyjne i zgodność z europejskimi standardami.

Nowoczesne kształcenie oparte na potrzebach społecznych i rynku pracy

Systematyczna modernizacja istniejących programów studiów oraz projektowanie nowych, odpowiadających na dynamiczne zmiany cywilizacyjne, transformacje technologiczne i rosnące potrzeby współczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Studia powinny wspierać rozwój kompetencji przekrojowych, a więc umiejętności i wiedzy pozwalających integrować różne dziedziny oraz rozwiązywać problemy i podejmować decyzje w dynamicznym środowisku pracy, jako uzupełnienie wiedzy specjalistycznej zdobywanej na kierunkach studiów. Szczególnie istotne są kompetencje poznawcze, cyfrowe, społeczne, organizacyjne oraz etyczne, które umożliwiają absolwentom aktywne i odpowiedzialne uczestnictwo w życiu społecznym oraz gospodarczym.

B.2.1. Wzmocnienie elastyczności i indywidualizacji programów studiów z uwzględnieniem współczesnych potrzeb edukacyjnych.

B.2.2. Wspieranie dydaktyki opartej na rzetelnej wiedzy, praktyce i współpracy interdyscyplinarnej i międzysektorowej.

B. 3. Rozwój kadry dydaktycznej i administracyjnej oraz wzmocnienie kultury innowacji edukacyjnej

Wsparcie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich, doktorantów i kadry administracyjnej na wszystkich etapach kariery, wzmacniające prestiż działalności dydaktycznej, promujące zarazem otwartość na nowe metody kształcenia. Tworzenie i rozwój uczelnianych centrów dydaktycznych, które – poza oferowaniem szkoleń i narzędzi rozwoju kompetencji dydaktycznych – powinny pełnić funkcję katalizatora innowacji edukacyjnych. Ich zadaniem jest także integracja rozproszonych form wsparcia, inicjowanie interdyscyplinarnych działań oraz budowanie trwałej kultury jakości i ciągłego doskonalenia procesów kształcenia w skali całej instytucji. Rozwojowi kadry akademickiej towarzyszy dbałość o dobrostan pracowników, w tym balans między pracą zawodową i życiem prywatnym.

B.3.1. Zwiększenie prestiżu dydaktyki poprzez rozwój ścieżek kariery, systemów oceny i wsparcia innowacji edukacyjnych.

B.3.2. Rozwój uczelnianych centrów dydaktycznych jako ośrodków innowacji i wsparcia dydaktycznego.

B.3.3. Uspójnienie wymagań dotyczących kwalifikacji dydaktycznych oraz zasad zatrudniania w dydaktyce.

Internacjonalizacja kształcenia w duchu partnerstwa

Wzmacnianie jakości kształcenia, sprzyjanie rozwojowi kompetencji międzykulturowych i językowych oraz wspierać przygotowanie absolwentów do funkcjonowania w zróżnicowanym i globalnym społeczeństwie wiedzy. Fundamentem tego podejścia jest partnerska współpraca międzynarodowa oraz uczestnictwo uczelni w prestiżowych i trwałych konsorcjach i sieciach akademickich, które wspólnie kształtują standardy, wartości i cele edukacyjne.

B.4.1. Dostosowanie programów studiów do międzynarodowych standardów i zwiększenie ich atrakcyjności w wymiarze europejskim.

B.4.2. Zwiększenie mobilności studentów, doktorantów i pracowników uczelni poprzez uproszczenie procedur i rozwój wymiany międzynarodowej.

B.4.3. Wzmocnienie udziału uczelni w międzynarodowych systemach akredytacyjnych i budowanie ich rozpoznawalności.

Integracja dydaktyki z aktywnością badawczą i przedsiębiorczością

System szkolnictwa wyższego wspiera zaangażowanie studentów w badania, projekty społeczne i innowacje, sprzyjając rozwojowi interdyscyplinarnych ścieżek kariery i przedsiębiorczości akademickiej. Istotnym elementem jest rozwijanie kompetencji badawczych studentów – przyszłych naukowców – oraz integracja dydaktyki z badaniami aplikacyjnymi odpowiadającymi na wyzwania społeczne i gospodarcze.

B.5.1. Wzmocnienie współpracy uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym w zakresie projektów edukacyjnych i kształcenia praktycznego m.in. poprzez tworzenie studiów dualnych.

B.5.2. Rozwój partnerstw i zasobów międzyinstytucjonalnych wspierających praktyki zawodowe, kierunki strategiczne i transfer wiedzy.

B.5.3. Wdrożenie przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego programu kierunków zamawianych i strategicznych, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów kluczowych dla gospodarki.

Wykorzystanie potencjału nowoczesnych technologii i cyfryzacji

Nowoczesne technologie edukacyjne, w tym rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, wspierają elastyczność i dostępność kształcenia, umożliwiając personalizację nauki i wyrównywanie szans edukacyjnych. Celem jest rozwój środowiska dydaktycznego, które dzięki technologii staje się bardziej dostępne, zróżnicowane i dostosowane do indywidualnych potrzeb studentów. Wykorzystanie innowacyjnych narzędzi cyfrowych sprzyja rozwojowi różnorodnych ścieżek edukacyjnych oraz wspiera skuteczne uczenie się w dynamicznie zmieniającym się świecie. Warunkiem jest etyczne, transparentne i odpowiedzialne korzystanie z AI, z prymatem sprawczości człowieka, ochroną prywatności i praw autorskich oraz taką konstrukcją procesu kształcenia, by technologia wzmacniała, a nie zastępowała rozwój kluczowych kompetencji poznawczych studentów (myślenia krytycznego, rozumowania, kreatywności i samodzielności).

B.6.1. Wdrożenie zasad odpowiedzialnego wykorzystania sztucznej inteligencji w działalności uczelni.

B.6.2. Wprowadzenie kompetencji przekrojowych jako efektów uczenia się w programach studiów.

B.6.3. Podnoszenie kompetencji cyfrowych społeczności akademickiej przy zachowaniu podstaw uniwersalnej wiedzy.

C. Wspierający ekosystem szkolnictwa wyższego

Budowa elastycznego, zrównoważonego i zróżnicowanego systemu szkolnictwa wyższego, odpowiadającego na potrzeby rozwojowe Polski i Europy, którego celem jest komplementarna realizacja zadań tego systemu uwzględniająca wzajemną współpracę poszczególnych jego elementów.

Celem strategicznym w tym obszarze jest wzmocnienie roli uczelni jako ośrodków generowania wiedzy i innowacji oraz jako kluczowych partnerów w rozwoju społecznym i gospodarczym kraju. Kluczowym zadaniem pozostaje łączenie badań naukowych z dydaktyką, tak aby proces kształcenia był ściśle powiązany z aktualnymi osiągnięciami nauki i praktyką innowacyjną.

Projekt strategii zakłada rozwój badań interdyscyplinarnych, które odpowiadają na wyzwania cywilizacyjne, oraz wspieranie otwartej nauki, sprzyjającej szerokiemu upowszechnianiu wyników badań i ich wykorzystaniu przez różne sektory. Systemowe działania obejmą rozbudowę infrastruktury badawczej i cyfrowej oraz wdrażanie nowoczesnych technologii wspierających działalność naukową.

Ważnym priorytetem pozostaje umiędzynarodowienie polskiej nauki. Uczelnie będą uczestniczyć w globalnych sieciach badawczych, projektach międzynarodowych oraz w inicjatywie Uniwersytetów Europejskich, co pozwoli zwiększyć ich rozpoznawalność, konkurencyjność i udział w europejskich programach kształcenia oraz badań naukowych. Równolegle rozwijane będą mechanizmy transferu wiedzy i technologii do gospodarki oraz do instytucji życia publicznego, tak aby nauka akademicka przyczyniała się bezpośrednio do rozwoju społecznego, gospodarczego i kulturowego.

Celem strategicznym jest nie tylko wzmocnienie roli uczelni jako ośrodków generowania wiedzy i innowacji, lecz także dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb gospodarki i społeczeństwa. W tym kontekście istotne jest identyfikowanie zawodów i sektorów strategicznych dla rozwoju społeczno-gospodarczego, takich jak technologie cyfrowe, medycyna, energetyka, ochrona środowiska czy badania naukowe, a równocześnie monitorowanie zawodów i obszarów zagrożonych spadkiem popytu na rynku pracy. Uczelnie, świadome tych zmian, będą rozwijać programy kształcenia elastyczne i interdyscyplinarne, umożliwiające studentom nabywanie kompetencji przyszłości oraz dostosowywanie ścieżek rozwoju do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Systemowa współpraca z przedsiębiorstwami, samorządami i organizacjami pozarządowymi pozwoli na bieżące dostosowywanie oferty edukacyjnej, wspieranie innowacyjności oraz aktywne uczestnictwo uczelni w kreowaniu strategicznych kompetencji kraju.

Strategia kładzie nacisk na odpowiedzialne zarządzanie potencjałem badawczym i jego efektywne wykorzystanie. Uczelnie mają być przestrzenią, w której tradycja akademicka łączy się z innowacyjnością, a badania i dydaktyka wzajemnie się wzmacniają. Dzięki temu system szkolnictwa wyższego będzie zdolny do generowania nowej wiedzy, rozwijania innowacyjnych

rozwiązań i aktywnego udziału w kształtowaniu przyszłości Polski w wymiarze społecznym, gospodarczym i europejskim.

Zróżnicowanie i komplementarność uczelni

Uczelnie, uwzględniając swoje specjalizacje, profile kształcenia oraz lokalizację, powinny realizować misje ściśle powiązane z ich kompetencjami oraz oczekiwaniami otoczenia społeczno-gospodarczego, przy czym kluczowe jest wprowadzenie procedur identyfikacji zawodów strategicznych i zagrożonych oraz bieżącej analizy rynku pracy, rozwój elastycznych i modułowych programów studiów odpowiadających potrzebom rynku, ścisła współpraca z przedsiębiorstwami, samorządami i organizacjami pozarządowymi w celu dostosowania kształcenia do realnych wymagań, promowanie kompetencji przyszłości umożliwiających przekwalifikowanie lub rozwój w sektorach strategicznych oraz wykorzystywanie wyników analizy rynku pracy do aktualizacji oferty dydaktycznej i planowania rozwoju uczelni. Strategia stawia przy tym na zróżnicowanie i komplementarność uczelni, zapewnienie spójności oferty edukacyjnej, efektywne wykorzystanie zasobów oraz adekwatne odpowiadanie na potrzeby regionalne, krajowe i międzynarodowe, w tym na aktywne uczestnictwo w Uniwersytetach Europejskich, integrację działań z krajową strategią nauki oraz rekomendacjami w zakresie innowacji i transferu technologii, a także na promowanie efektów współpracy w środowisku europejskim.

C.1.1. Wzmocnienie misji uczelni poprzez konsekwentne dostosowanie ich profili kształcenia i działalności badawczej do unikalnych kompetencji oraz ich lokalnego, regionalnego, krajowego i międzynarodowego potencjału, zapewniające spójność i komplementarność oferty edukacyjnej.

C.1.2. Wsparcie realizacji strategii uczelni w ścisłym dialogu z otoczeniem społeczno-gospodarczym na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

C.1.3. Rozwój partnerstw oraz sieci współpracy pomiędzy uczelniami, w tym o różnych profilach, w tym w ramach Uniwersytetów Europejskich, obejmujących obszary kształcenia, transferu technologii, wspólnego wykorzystania zasobów oraz realizacji programów badawczo-dydaktycznych.

Transformacja cyfrowa i rozwój uczelni przyjaznych środowisku

Transformacja cyfrowa uczelni obejmuje zmiany organizacyjne, procesowe i technologiczne w zakresie dydaktyki, zarządzania oraz obsługi studentów i pracowników. Nowoczesna infrastruktura cyfrowa, rozwój systemów informacyjnych z uwzględnieniem cyberbezpieczeństwa, automatyzacja procesów administracyjnych i wdrażanie narzędzi opartych na danych wspierają efektywność, jakość oraz odporność instytucjonalną uczelni. Równolegle uczelnie rozwijają zielone kampusy i promują postawy prośrodowiskowe, wpisując się w globalne cele zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności klimatycznej.

C.2.1. Ustanowienie spójnego standardu dojrzałości cyfrowej, obejmującego architekturę IT, zarządzanie danymi i AI, cyberbezpieczeństwo oraz projektowanie doświadczeń użytkownika, w celu trwałego usprawnienia procesów dydaktycznych, administracyjnych i komunikacyjnych.

C.2.2. Powszechne wdrożenie i rozwój systemów elektronicznej wymiany dokumentów oraz cyfryzacja procesów administracyjnych, umożliwiająca automatyzację i optymalizację obsługi studentów/doktorantów, kadry akademickiej i pracowników administracyjnych.

C.2.3. Opracowanie i realizacja planów zrównoważonego rozwoju uczelni, ze szczególnym uwzględnieniem działań na rzecz poprawy efektywności energetycznej infrastruktury uczelnianej oraz wdrażania rozwiązań minimalizujących negatywny wpływ na środowisko naturalne.

C.2.4. Promowanie edukacji i świadomości ekologicznej wśród społeczności akademickiej.

Nowoczesny system zarządzania i finansowania uczelni

Zapewnienie stabilnego, transparentnego, zadaniowego finansowania uczelni, sprzyjającego jakości i innowacyjności, zwiększenie przejrzystości i efektywności ich działania oraz zarządzania nimi, przy jednoczesnym poszanowaniu autonomii uczelni. Szczególny nacisk kładzie się na docenianie jakości działalności dydaktycznej poprzez odpowiednie uwzględnienie jej w mechanizmach subwencjonowania.

C.3.1. Zapewnienie efektywnego systemu subwencjonowania uczelni publicznych, uwzględniającego różnorodność misji uczelni i promującego jakość badań i dydaktyki.

C.3.2. Rozwój nowoczesnych, opartych na danych, systemów zarządzania uczelniami, które zwiększą przejrzystość, efektywność i odpowiedzialność zarządzania, wspierając jednocześnie profesjonalizację kadry zarządczej i administracyjnej oraz tworzenie transparentnych ścieżek kariery.

C.3.3. Zwiększenie udziału finansowania zewnętrznego poprzez aktywne pozyskiwanie środków z projektów badawczych, grantów oraz współpracy z partnerami społecznymi i gospodarczymi, w tym inicjatyw dydaktycznych.

C.3.4. Wzmacnianie roli uczelni jako współtwórców innowacji technologicznych, badawczych i organizacyjnych oraz rozwiązań edukacyjnych (EdTech), badań (SciTech) i administracji (AdminTech/GovTech).

C.3.5. Budowa organizacyjnej odporności uczelni poprzez rozwój systemowego zarządzania danymi i analityki instytucjonalnej.

Bezpieczeństwo instytucjonalne

Tworzenie i rozwój kompleksowych uczelnianych centrów wsparcia dydaktycznego, psychologicznego i społecznego, które odpowiadają na wyzwania zdrowia psychicznego, przeciwdziałają przemocy, nierównościom i wykluczeniu społecznemu. Zapewnienie stabilności i odporności instytucji poprzez rozwój kompetencji kadry oraz efektywne zarządzanie strukturami organizacyjnymi. Administracja uczelni pełni kluczową rolę w koordynacji, integracji i efektywnym wdrażaniu polityk bezpieczeństwa, dbając o dostępność zasobów, szybkie reagowanie na zagrożenia i budowanie otwartego, bezpiecznego środowiska akademickiego.

C.4.1. Opracowanie i wdrożenie uczelnianych planów ciągłości działania oraz zarządzania ryzykiem, ze szczególnym uwzględnieniem zabezpieczenia stabilności kadry akademickiej i administracyjnej, a także krytycznych procesów funkcjonowania uczelni.

C.4.2. Wzmocnienie infrastruktury informatycznej uczelni, w tym rozwój systemów backupu danych oraz zaawansowanych mechanizmów cyberbezpieczeństwa, zapewniających ochronę zasobów cyfrowych i niezakłócone funkcjonowanie procesów dydaktycznych, badawczych i administracyjnych.

C.4.3. Systemowe i zintegrowane wsparcie dobrostanu psychicznego społeczności akademickiej poprzez rozwój profesjonalnych usług psychologicznych i społecznych, programów profilaktycznych oraz działań edukacyjnych, mających na celu przeciwdziałanie przemocy, stresowi oraz wykluczeniu.

Rozwinięcie otoczenia instytucjonalnego

Budowa i wzmocnienie systemowego otoczenia wspierającego rozwój uczelni na poziomie regionalnym, krajowym, europejskim i światowym, obejmującego skuteczną koordynację polityk publicznych, stabilne ramy prawne oraz rozwój systemów jakości i sieci wsparcia instytucjonalnego. Kluczową rolę pełnić powinna współpraca uczelni z samorządem oraz otoczeniem społeczno-gospodarczym poprzez rozwój programów grantowych, które umożliwią tworzenie i rozwijanie uczelnianych struktur wspierających dydaktykę, innowacje edukacyjne oraz zapewnianie jakości kształcenia, innowacji i wymiany wiedzy w środowisku akademickim, sprzyjając integracji uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

C.5.1. Rozwijanie programów grantowych oraz inicjatyw współpracy, wspierających efektywną współpracę uczelni z samorządami, szkołami, przedsiębiorstwami oraz innymi instytucjami otoczenia społeczno-gospodarczego.

C.5.2. Tworzenie i wdrażanie interdyscyplinarnych programów studiów powstających we współpracy z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego oraz szkołami, ukierunkowanych na aktualne potrzeby rynku pracy i wyzwania rozwojowe regionów, również na rzecz Polonii.

C.5.3. Realizacja programów mentoringu akademickiego dedykowanych uczniom szkół ponadpodstawowych, mających na celu rozwijanie kompetencji, motywacji do dalszej nauki oraz zwiększenie dostępności szkolnictwa wyższego.

C.5.4. Zwiększenie udziału polskich uczelni w międzynarodowych konsorcjach, uniwersytetach europejskich i innych formach współpracy międzynarodowej, w celu podnoszenia jakości kształcenia, wspierania mobilności akademickiej oraz kształtowania struktury organizacyjnej i strategii uczelni, sprzyjających integracji w europejskim i globalnym środowisku naukowym.

W celu zapewnienia spójności pomiędzy diagnozą stanu szkolnictwa wyższego a kierunkami jego rozwoju przedstawiono, w jaki sposób cele strategiczne zawarte w niniejszym dokumencie odpowiadają na zdiagnozowane potrzeby i wyzwania systemu szkolnictwa wyższego. Każdy cel został szczegółowo przeanalizowany pod kątem powiązań z mocnymi i słabymi stronami, a także szansami i zagrożeniami zidentyfikowanymi w ramach analizy SWOT, co pozwala wykazać, w jaki sposób projektowane działania reagują na kluczowe wyzwania oraz wykorzystują istniejące potencjały w sposób strategiczny i skoordynowany. Takie podejście pozwala na:

- zapewnienie logicznej ciągłości pomiędzy diagnozą a planowaniem strategicznym,
- identyfikację celów, które adresują kluczowe problemy i możliwości rozwojowe,
- weryfikację kompletności strategii oraz eliminację luk w zakresie odpowiedzi na zdiagnozowane czynniki.

Poniższa tabela przedstawia zestawienie głównych powiązań pomiędzy elementami analizy SWOT a celami strategicznymi w obszarach: społecznej roli uczelni, doskonałości dydaktycznej oraz ekosystemu szkolnictwa wyższego.

Cel strategiczny	Mocne strony (M)	Słabe strony (S)	Szanse (Sz)	Zagrożenia (Z)
A.1 Wzmocnienie społecznej roli uczelni jako instytucji zaufania publicznego.	Tradycja akademicka.	Osłabienie etosu akademickiego. Brak jednolitych standardów dyplomów.	Wzrost oczekiwań społecznych wobec uczelni.	Spadek zaufania społecznego do instytucji.
A.2 Zapewnienie równości i sprawiedliwości dostępu do systemu edukacji w szkolnictwie wyższym.	Policentryczna sieć uczelni. Dostępność studiów stacjonarnych.	Nierówności regionalne. Niewystarczająca dostępność wsparcia psychologicznego.	Wzrost znaczenia inkluzywności. Rozwój programów dla grup defaworyzowanych .	Depopulacja. Nierówności płci w dostępie do kierunków.

	Wysoka liczba absolwentów.			
A.3 Odpowiedzialność wobec młodego pokolenia.	Zaangażowanie studentów /doktorantów. Aktywność społeczna uczelni.	Spadek liczby studentów 2. stopnia. Wysoki drop-out studentów/ doktorantów.	Rosnące znaczenie kompetencji miękkich. Wzrost zainteresowania edukacją obywatelską.	Brak uznania dla kompetencji społecznych.
A.4 Wspieranie różnorodnych ścieżek kariery uczenia się przez całe życie.	Doświadczenie w edukacji dorosłych.	Brak elastycznych form kształcenia.	Wzrost znaczenia kształcenia ustawicznego. Rozwój mikropoświadczeń.	Niska motywacja do uczenia się po 40. roku życia.
B.1 Nowoczesny i niezależny system zapewniania jakości kształcenia.	System zapewniania jakości. Wyspy doskonałości dydaktycznej.	Niewydolność systemu akredytacji. Niejednolite stosowanie obowiązujących standardów oceny.	Rozwój narzędzi cyfrowych do ewaluacji.	Presja rankingowa bez reform strukturalnych.
B.2 Nowoczesne kształcenie oparte na potrzebach społecznych i rynku pracy.	Bogata oferta dydaktyczna. Współpraca z pracodawcami.	Niedopasowanie programów do rynku. Dominacja tradycyjnych metod.	Nowe potrzeby gospodarki zielonej i cyfrowej. Rozwój kompetencji przyszłości.	Brak elastyczności wobec postępu technologicznego.
B.3	Kwalifikacje kadry.	Niedocenywanie dydaktyki.	Rozwój programów mentoringowych.	Odpływ studentów i kadry.

Rozwój kadry dydaktycznej i administracyjnej oraz wzmocnienie kultury innowacji edukacyjnej.	Otwartość na rozwój. Aktywność doktorantów.	Brak regulacji statusu dydaktyka. Niekorzystna struktura demograficzna. Niskie wynagrodzenia.		Brak przygotowania dydaktycznego kadry.
B.4 Internacjonalizacja kształcenia w duchu partnerstwa.	Pozycja w EOSW. Rosnące umiędzynarodowienie.	Niskie pozycje rankingowe. Niskie umiędzynarodowienie kadry.	Harmonizacja standardów UE. Wzrost liczby studentów zagranicznych. Poprawa pozycji w rankingach.	Konkurencja międzynarodowa.
B.5 Integracja dydaktyki z aktywnością badawczą i przedsiębiorczością.	Potencjał badawczy uczelni.	Niska współpraca z gospodarką. Brak zachęt do komercjalizacji wiedzy.	Rozwój ekosystemów innowacji.	Brak powiązań uczelni z sektorem MŚP.
B.6 Wykorzystanie potencjału nowoczesnych technologii i cyfryzacji.	Innowacyjność w zakresie sztucznej inteligencji. Doświadczenie w e-learningu.	Słabe zabezpieczenia cyfrowe. Niska jakość niektórych kursów online.	Technologie edukacyjne. Transformacja cyfrowa uczelni.	Brak gotowości do cyfryzacji. Uzależnienie od globalnych dostawców technologii.
C.1 Zróżnicowanie i komplementarność uczelni.	Różnorodność misji uczelni. Elastyczność organizacyjna.	Biurokratyzacja zarządzania.	Nowe kompetencje w gospodarce cyfrowej/ekologicznej.	Rywalizacja o zasoby między uczelniami.

		Brak mechanizmów współpracy między uczelniami.	Brak mechanizmów współpracy między uczelniami.	
C.2 Transformacja cyfrowa i rozwój uczelni przyjaznych środowisku.	Modernizacja infrastruktury. Doświadczenie w projektach środowiskowych.	Słabe zabezpieczenia cyfrowe. Niska świadomość ekologiczna.	Inwestycje w infrastrukturę. Transformacja cyfrowa.	Uzależnienie od bigtechów.
C.3 Nowoczesny system zarządzania i finansowania uczelni.	Utrwalony system finansowania. Doświadczenie w pozyskiwaniu środków.	Niewystarczające pozyskiwanie środków. Niskie wynagrodzenia. Niedofinansowanie sektora. Brak powiązania finansowania z efektami kompleksowej działalności uczelni.	Rozwój mechanizmów finansowania efektywnościowego	Zmiany regulacyjne. Cięcia finansów publicznych. Wzrost kosztów utrzymania.
C.4 Bezpieczeństwo instytucjonalne.	Zabezpieczenie infrastrukturalne. Dojrzałość organizacyjna.	Brak procedur kryzysowych.	Rozwój systemów zarządzania ryzykiem.	Destabilizacja geopolityczna.
C.5 Rozwinięcie otoczenia instytucjonalnego.	Udział w inicjatywach europejskich.	Brak koordynacji między resortami.	Harmonizacja standardów UE. Rola uczelni w regionach.	Brak powiązań szkół i uczelni.

	Silne powiązania regionalne.	Niska efektywność współpracy z samorządami.		
--	------------------------------	---	--	--

Projekt strategii wskazuje cele i działania systemowe, które mają wspierać długofalowy rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem jakości i dostępności kształcenia, jako sektora nowoczesnego, otwartego, społecznie odpowiedzialnego i zdolnego do tworzenia wiedzy oraz rozwijania kompetencji niezbędnych dla przyszłości obywateli, gospodarki oraz wspólnoty narodowej i europejskiej. Przewiduje zróżnicowane, ale komplementarne instrumenty rozwoju, które odpowiadają na potrzeby i potencjały poszczególnych typów uczelni, wzmacniając ich rolę w systemie oraz umożliwiając pełnienie przypisanych im funkcji społecznych, gospodarczych i kulturowych. Jednocześnie zapewnia przestrzeń do realizacji odmiennych misji i specyficznych ścieżek rozwojowych, zarówno w zakresie rozwoju uczelni badawczych o wysokiej intensywności naukowej, jak i w obszarze ekspansji oferty kształcenia praktycznego.