Załącznik Nr 1
do Uchwały Nr 4 (263)/2026
z dn. 29.04.2026 r.

Milenium
GNIEŹNIEŃSKA SZKOŁA WYŻSZA

STRATEGIA ROZWOJU
GNIEŹNIEŃSKIEJ SZKOŁY WYŻSZEJ MILENIUM
NA LATA 2026 – 2032

„Kształcenie dla przyszłości – Humanizm w dobie AI”

Przygotował zespół w składzie:

dr Krzysztof Gawrecki - Założyciel i Rektor GSW Milenium,
dr Iwona Gawrecka - Kierownik Studiów Podyplomowych GSW Milenium,
dr Tomasz Albiński - Dziekan Wydziału Nauk Społecznych GSW Milenium,
dr Mykola Orlykovskyi - Dziekan Filii GSW Milenium w Wągrowcu,
dr Patrycja Kanafocka - Pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia.

Gniezno, kwiecień 2026 r.

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE STRATEGICZNE I GENEZA DOKUMENTU.....3

2. PODSTAWY METODOLOGICZNE ORAZ SYSTEM JAKOŚCI KSZTAŁCENIA.....5

3. PROGNOZA DEMOGRAFICZNA I TRENDY W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM W POLSCE 8

4. CHARAKTERYSTYKA UCZELNI.....15

5. MISJA, WIZJA, WARTOŚCI ORAZ KLUCZOWE KOMPETENCJE GSW MILENIUM.....17

6. ANALIZA OTOCZENIA I POTENCJAŁU UCZELNI.....22
6.1. WPROWADZENIE DO ANALIZY PEST.....22
6.2. ANALIZA PEST.....23
6.3. WNIOSKI STRATEGICZNE Z ANALIZY PEST.....25
6.4. WPROWADZENIE DO ANALIZY SWOT.....26
6.5. ANALIZA SWOT.....27
6.6. WNIOSKI STRATEGICZNE Z ANALIZY SWOT.....37

7. STRATEGICZNE KIERUNKI ROZWOJU GSW MILENIUM I ZASIĘG PRZESTRZENNY DZIAŁANIA GRUPY EDUKACYJNEJ MILENIUM (GEM)...38

8. CELE STRATEGICZNE ORAZ PRIORYTETY OPERACYJNE GSW MILENIUM (2026–2032).....41
8.1. MATRYCA STRATEGICZNA GSW MILENIUM.....55

9. SYSTEM WDRAŻANIA, MONITOROWANIA I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM STRATEGII.....56

10. PODSUMOWANIE I SPODZIEWANE EFEKTY WDROŻENIA STRATEGII.....62

11. POSTANOWIENIA KOŃCOWE.....64

1. WPROWADZENIE STRATEGICZNE I GENEZA DOKUMENTU

Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium (GSW Milenium) jest uczelnią niepubliczną działającą od 2002 roku na rynku szkolnictwa wyższego w Polsce. Jej funkcjonowanie opiera się na decyzjach podejmowanych w gronie władz uczelni, które tworzą: założyciel rektor-kanclerz, dziekani, kierownik studiów podyplomowych, pełnomocnicy rektora oraz senat wraz z samorządem studenckim.

Na potrzeby dalszego, sprawnego funkcjonowania uczelni, a także czyniąc zadość ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. poz.1668, w okresie styczeń – kwiecień 2026 roku opracowano nowy dokument pod nazwą „Strategia rozwoju Gnieźnieńskiej Szkoły Wyższej na lata 2026-2032". Sześcioletnia perspektywa czasu, jaką przyjęto w tym w opracowaniu, została podyktowana stopniem złożoności otoczenia rynkowego oraz charakterem i tempem zachodzących zmian. Przyjmuje się bowiem, iż duże i częste zmiany warunków funkcjonowania organizacji wymuszają krótszy dystans czasowy, na jaki tworzy się strategię jej działania.

W prace nad nową strategię uczelni bezpośrednio byli zaangażowani założyciel i rektor-kanclerz GSW Milenium, dr Krzysztof Gawrecki, dr Tomasz Albiński – dziekan Wydziału Nauk Społecznych, dr Mykola Orlykovskyi - dziekan Filii GSW Milenium w Wągrowcu, dr Iwona Gawrecka – kierownik Studiów Podyplomowych oraz dr Patrycja Kanafocka - Pełnomocnik Rektora ds. jakości kształcenia.

Podczas prac nad strategią, w zależności od fazy zaawansowania, wykorzystywano kilka podstawowych metod. Były to m.in. PEST analiza, SWOT analiza, metoda scenariuszowa, metoda ekspercka, burza mózgów oraz analiza przypadków krytycznych.

Przyjęta w strategii sześcioletnia perspektywa nie wyklucza możliwości przeprowadzenia jej korekty, w przypadku zaistnienia nowych zmian w ustawodawstwie lub inne. Strategia Rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032 stanowi nadrzędny dokument programowy określający kierunki funkcjonowania i rozwoju uczelni niepublicznej o profilu praktycznym. Strategia zakłada przejście od modelu stabilizacyjnego do modelu rozwoju jakościowego, przy zachowaniu bezpieczeństwa finansowego i organizacyjnego. Strategia Rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032 stanowi trzeci, dojrzały etap planowania strategicznego uczelni, będący naturalną kontynuacją dokumentów: Strategii 2013–2018 („Droga do jakości") i Strategii 2019–2025 („Konsolidacja i stabilizacja"). Dokument został opracowany w odpowiedzi na: zmieniające się uwarunkowania demograficzne, transformację modelu edukacji wyższej, rosnącą

konkurencję rynkową, potrzeby rynku pracy, konieczność profesjonalizacji zarządzania uczelnią. Nowy dokument uwzględnia: zmiany demograficzne i migracyjne, transformację cyfrową edukacji, rosnące wymagania jakościowe PKA, wzrost kosztów funkcjonowania uczelni niepublicznych, potrzebę profesjonalizacji zarządzania instytucjonalnego.

Etap I (2013–2018) - „Droga do jakości"

- faza stabilizacji i przetrwania niżu demograficznego,
- dywersyfikacja działań,
- wzmocnienie pozycji regionalnej,
- budowa kultury organizacyjnej opartej na zwinności i samodzielności jednostek.

Etap II (2019–2025) – „Konsolidacja i stabilizacja"

- konsolidacja jakości,
- rozwój studiów podyplomowych,
- stabilizacja finansowa,
- wzmocnienie procesów organizacyjnych.

Etap III (2026–2032) – „Adaptacja i ekspansja" - Nowa strategia jest przejściem: z modelu stabilizacyjno-konsolidacyjnego do modelu adaptacji i ekspansji w warunkach dojrzałego rynku i będzie składał się z dwóch faz:

I. Faza adaptacji i transformacji wewnętrznej (2026–2028) - Celem pierwszego etapu jest przygotowanie uczelni do pełnej realizacji modelu strategicznego poprzez modernizację struktur organizacyjnych, wdrożenie narzędzi cyfrowych, wzmocnienie jakości kształcenia oraz stabilizację i rozwój kadry akademickiej.

II. Faza ekspansji i konsolidacji pozycji rynkowej (2029–2032) - Celem drugiego etapu jest pełne wykorzystanie potencjału wdrożonych zmian oraz umocnienie pozycji GSW Milenium jako nowoczesnej, konkurencyjnej i zintegrowanej uczelni o profilu praktycznym.

Celem niniejszej Strategii jest zapewnienie stabilności instytucjonalnej, finansowej oraz jakościowej GSW Milenium w warunkach zmieniającego się otoczenia demograficznego, regulacyjnego oraz technologicznego. Strategia nie jest dokumentem deklaratywnym – jest instrumentem zarządczym, ma charakter operacyjno-menedżerski i stanowi podstawę planowania budżetowego, zarządzania jakością oraz podejmowania decyzji inwestycyjnych w latach 2026–2032.

Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium (dawniej Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska Milenium) kontynuuje swoją drogę rozwoju, opierając się na fundamencie „przedsięwzięcia rodzinnego", opartego na bliskich relacjach, zwinności operacyjnej oraz misji kształcenia humanistycznych menedżerów.

Dokument bazuje na sukcesach i lekcjach wyciągniętych z realizacji poprzednich strategii (2013-2018 oraz 2019-2025). Punktem wyjścia dla nowej perspektywy jest Raport podsumowujący z dnia 31 grudnia 2025 r., który potwierdził wysoką odporność uczelni na kryzysy (pandemia, zmiany demograficzne), ale jednocześnie wskazał na konieczność radykalnej adaptacji do ery Sztucznej Inteligencji (AI) oraz potrzebę regeneracji kapitału ludzkiego.

Niniejszy dokument stanowi fundament działań Gnieźnieńskiej Szkoły Wyższej Milenium na następny 6 lat. Strategia powstała w punkcie zwrotnym dla szkolnictwa wyższego, charakteryzującym się gwałtownym rozwojem sztucznej inteligencji, zmianami demograficznymi oraz nowymi oczekiwaniami rynku pracy względem kompetencji miękkich. W ostatnich latach uczelnia skutecznie poradziła sobie z wyzwaniami pandemii oraz dynamicznymi zmianami prawnymi. Jednak okres 2026-2032 przynosi nowe wyzwania o innej skali: powszechność sztucznej inteligencji, kryzys demograficzny oraz konieczność redefinicji roli edukacji wyższej w świecie, gdzie informacja jest dostępna natychmiastowo. Niniejsza strategia stawia na „zwinność" oraz budowę unikalnej wartości opartej na relacjach ludzkich i nowoczesnej technologii.

2. PODSTAWY METODOLOGICZNE ORAZ SYSTEM JAKOŚCI KSZTAŁCENIA

Strategia Rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032 stanowi dokument kierunkowy opracowany w oparciu o analizę realizacji Strategii 2013-2018 i 2019–2025 oraz raport ewaluacyjny. Dokument jest zgodny z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, standardami Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz wytycznymi ESG 2015. Strategia obejmuje pięć celów strategicznych rozwiniętych do poziomu operacyjnego z miernikami bazowymi oraz ścieżką roczną realizacji do 2032 roku.

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 wskazuje cele i działania systemowe, które mają wspierać długofalowy rozwój GSW Milenium, ze szczególnym uwzględnieniem jakości i dostępności kształcenia. Strategia przewiduje zróżnicowane, ale komplementarne instrumenty rozwoju, które odpowiadają na potrzeby i potencjały naszej 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.

Horyzont czasowy Strategii wyznaczono na lata 2026–2032. Przewidziano jednak jej weryfikację nie później niż do końca 2028 roku – w celu uwzględnienia pierwszych efektów wdrożeniowych oraz zachodzących zmian społecznych, technologicznych i gospodarczych. Po tej aktualizacji strategia będzie podlegać cyklicznej rewizji co roku. 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.

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, humanistycznych, 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.

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.

Strategia wskazuje cele i działania systemowe, które mają wspierać długofalowy rozwój uczelni, ze szczególnym uwzględnieniem jakości i dostępności kształcenia, jako sektora nowoczesnego, otwartego, społecznie odpowiedzialnego i zdolnego do tworzenia wiedzy oraz rozwijania kompetencji niezbędnych dla przyszłości. Przewiduje zróżnicowane, ale komplementarne instrumenty rozwoju, które odpowiadają na potrzeby i potencjały uczelni, wzmacniając ich rolę w systemie oraz umożliwiając pełnienie przypisanych jej funkcji społecznych, gospodarczych i kulturowych.

Strategia powstała na opracowaniu analizy PEST i SWOT systemu GSW Milenium jako elementu przygotowań do strategii rozwoju do roku 2032. Analiza uwzględnia zarówno czynniki wewnętrzne (mocne i słabe strony), jak i zewnętrzne (szanse i zagrożenia), w perspektywie długoterminowej. Wykorzystano metodykę pracy eksperckiej opartą o analizę danych.

Celem Strategii Rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032 jest określenie kluczowych kierunków strategicznych, celów strategicznych i operacyjnych, i wyznaczenie ram programowych dla rozwoju systemu akademickiego, który będzie nowoczesny, konkurencyjny, inkluzyjny i odporny na przyszłe wyzwania.

Docelowa strategia opracowana w ścisłej współpracy z lokalną administracją publiczną, w tym samorządową, instytucjami publicznymi i niepublicznymi oraz przedstawicielami środowiska gospodarczego, organizacji społecznych i jednostek samorządu terytorialnego.

Dokument ma charakter kierunkowy i wyznacza priorytety w obszarach tak istotnych dla przyszłości GSW Milenium, jak podnoszenie jakości kształcenia, rozwój AI, transformacja cyfrowa uczelni, rozwój kadry akademickiej, wzmocnienie roli studenta i słuchacza, umiędzynarodowienie, transfer wiedzy i innowacji oraz społeczna odpowiedzialność uczelni.

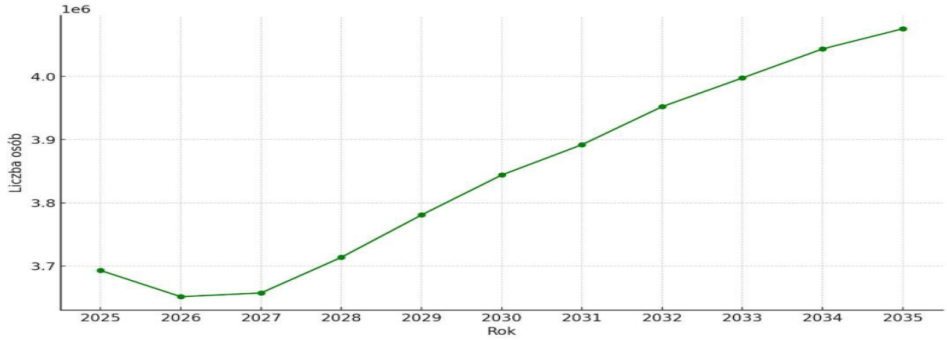
3. PROGNOZA DEMOGRAFICZNA I TRENDY W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM W POLSCE

Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), według stanu na 31 grudnia 2024 roku w uczelniach w Polsce kształciło się 1 268 007 osób, co oznacza wzrost o niemal 100 tysięcy w porównaniu do roku

2019. Właśnie w 2019 roku zakończył się wieloletni trend spadkowy liczby studentów, trwający nieprzerwanie od czasów rekordowych lat 2004–2009, kiedy liczba osób studiujących sięgała niemal 2 milionów. Od 2019 roku obserwowany jest stopniowy, choć umiarkowany wzrost, który może świadczyć o częściowym ustabilizowaniu sytuacji demograficznej w systemie szkolnictwa wyższego. Zmiana ta następuje w kontekście szerszych procesów, takich jak poprawa sytuacji na rynku pracy, rosnące zainteresowanie kształceniem na kierunkach praktycznych oraz zwiększona liczba studentów zagranicznych.

Równolegle systematycznie rosła liczba studentów uczelni niepublicznych – z 327 252 w 2019 roku do 446 012 w 2024 roku, co oznacza wzrost o ponad 36% w ciągu pięciu lat. W efekcie udział uczelni niepublicznych w ogólnej liczbie studentów znacząco się zwiększył, co stanowi istotną zmianę strukturalną w systemie.

W horyzoncie czasowym do 2035 roku liczba studentów oraz kandydatów na studia powinna pozostać relatywnie stabilna, z przewidywaną umiarkowaną tendencją wzrostową. Zgodnie z danymi zawartymi w opracowaniu „Prognoza ludności na lata 2023–2060" (GUS), liczba osób w wieku 20–29 lat, czyli w przedziale typowym dla osób podejmujących i kontynuujących studia wyższe, wzrośnie łącznie o około 300 tysięcy. Prognoza wskazuje, że w latach 2025–2027 nastąpi niewielki, przejściowy spadek liczby osób w tym przedziale wiekowym, jednak od roku 2028 przewidywany jest stały wzrost, który doprowadzi do przekroczenia 4 milionów osób w wieku 20–29 lat w roku 2035 (rys.3.1).



Źródło: opracowanie własne na podstawie „Prognoza ludności na lata 2023–2060", Główny Urząd Statyczny, Warszawa 2023, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,11,1.html

Rys.3.1. Prognozowana liczba ludności w Polsce w wieku 20-29 lat w latach 2025-2035

Zmiana ta może także wzmacniać presję na większą konkurencyjność i jakość kształcenia, zwłaszcza w regionach z silną ofertą edukacyjną, co będzie wymagać skutecznej polityki regionalnej i inwestycyjnej.

Szczególnie istotne z punktu widzenia rekrutacji do szkół wyższych są prognozy dotyczące grupy wiekowej 20–24 lata, która obejmuje większość kandydatów na studia pierwszego stopnia oraz znaczną część osób

kontynuujących kształcenie. Według prognozy GUS, w tej grupie wiekowej przewidywany jest dynamiczny wzrost liczby ludności do roku 2032, kiedy to populacja osiągnie poziom ponad 2,11 miliona osób. Oznacza to istotny przyrost w porównaniu do roku 2025. W kolejnych latach prognozowany jest co prawda umiarkowany spadek, jednak nawet w 2035 roku liczba osób w wieku 20–24 lata pozostaje wyższa niż w roku 2025.

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.

Z perspektywy systemu szkolnictwa wyższego oznacza to, że w perspektywie najbliższych siedmiu–ośmiu lat można oczekiwać wzrostu liczby kandydatów na studia, szczególnie w trybie stacjonarnym. Może to wpłynąć na zwiększenie rekrutacji zwłaszcza w dużych ośrodkach akademickich oraz na kierunkach, które cieszą się tradycyjnie dużym zainteresowaniem. Nasilenie rekrutacji będzie wiązało się z koniecznością dostosowania infrastruktury uczelni oraz zwiększeniem dostępności zasobów kadrowych i organizacyjnych.

W roku akademickim 2024/2025 w Polsce działało 360 uczelni, (według rejestru POL-on; pominięto uczelnie w likwidacji). Od 2012 roku obserwuje się spadek liczby szkół wyższych – w 2024 roku było około 23% mniej działających uczelni niż w 2012 roku. Świadczy to o postępującej konsolidacji sektora i konieczności wspierania jego stabilności strukturalnej. Spadek ten dotyczy głównie sektora niepublicznego (pomiędzy latami 2012–2024 nastąpiła redukcja liczby niepublicznych szkół wyższych o około jedną trzecią).

Dynamiczne zmiany demograficzne oraz zbliżająca się fala odejść na emeryturę wśród starszych pracowników naukowych prowadzą do narastającego niedoboru wykwalifikowanej kadry akademickiej. Wyzwanie to pogłębia się wskutek niskiej atrakcyjności ścieżki kariery naukowej, na co zasadniczy wpływ mają niskie wynagrodzenia – zwłaszcza na wczesnych etapach kariery.

Uczelnie rozszerzają ofertę e-learningową (kursy online, platformy edukacyjne) i inwestują w systemy informatyczne (uczelniane systemy obsługi studiów, baz danych). Pandemia ujawniła lukę w przygotowaniu cyfrowym kadry i studentów, co wymaga obecnie szkoleń i rozwoju kompetencji cyfrowych. Kluczowe jest unowocześnianie laboratoriów,

warsztatów i ośrodków badawczych – w szczególności wyposażenie w nowoczesny sprzęt i dostęp do szybkich łączy internetowych. Zgodnie z zaleceniami strategii UE, uczelnie powinny wzmocnić wspólną infrastrukturę cyfrową (np. usługę przetwarzania języka naturalnego czy superkomputery), co wymaga współpracy instytucjonalnej i finansowania państwowego. Niektóre uczelnie tworzą też centra akademickie dla e-learningu i platformy szkoleniowe dostępne dla szerszej grupy odbiorców. Obecnie polskie uczelnie korzystają z szerokiego spektrum inwestycji unijnych którym w ostatnich latach zmodernizowano kluczowe laboratoria badawcze, warsztaty techniczne i biblioteki cyfrowe.

Równolegle rosną wyzwania związane z cyberbezpieczeństwem – uczelnie stają się celem ataków hakerskich, kradzieży danych oraz prób zakłócenia funkcjonowania systemów informatycznych. Raport CERT Polska (2023) wskazuje, że sektor edukacji znalazł się wśród pięciu najczęściej atakowanych sektorów gospodarki. W 2024 roku aż 36% ataków typu ransomware w sektorze publicznym dotyczyło instytucji edukacyjnych. Nie ominęło to i naszej uczelni. Zauważalny był również intensywny wzrost ogólnej liczby zgłoszeń i incydentów bezpieczeństwa – o 62% w porównaniu z rokiem 2023. Dane te jednoznacznie wskazują na pilną potrzebę inwestycji w bezpieczną infrastrukturę cyfrową, rozwój kompetencji kadry oraz wdrażanie skutecznych polityk bezpieczeństwa informacji w szkolnictwie wyższym.

Nie bez znaczenia pozostaje również bezpieczeństwo fizyczne i infrastrukturalne – uczelnie muszą mierzyć się z koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa w przestrzeni kampusów, w tym ochrony laboratoriów, obiektów sportowych i akademików. Brakuje jednak zintegrowanych strategii zarządzania kryzysowego w przypadku sytuacji nadzwyczajnych, takich jak klęski żywiołowe, zagrożenia terrorystyczne czy zdarzenia losowe. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego podejmuje działania w obszarze zarządzania kryzysowego, m.in. poprzez regulacje ogólne i koordynację wybranych aspektów bezpieczeństwa.

Coraz bardziej widoczne stają się także wyzwania związane z bezpieczeństwem energetycznym i klimatycznym – rosnące koszty mediów, wymogi polityki klimatycznej oraz potrzeba ograniczenia śladu węglowego wymuszają modernizację infrastruktury uczelni.

Obecnie jakość kształcenia w Polsce nadzoruje Polska Komisja Akredytacyjna – krajowa agencja wpisana do Europejskiego Rejestru Agencji Zapewniających Jakość (EQAR) w ramach 47-państwowego Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. W 2023 r. PKA rozpoznała niemal 1000 spraw programowych, w tym 359 ocen kierunków studiów, spośród których 84 % programów inżynieryjno-technicznych (84 z 98) oraz

75 % medycznych (40 z 53) uzyskało ocenę pozytywną lub pozytywną ze skróconym okresem ważności *[Ewaluacja oceny programowej 2023, raport z badań Rada Programowa PKA, 2024]*. Jednocześnie blisko połowa z prawie 10 tys. prowadzonych w Polsce kierunków nie posiada ważnej oceny programowej, co uwypukla niewystarczającą wydolność istniejącego modelu. Podważa to zaufanie publiczne do kluczowych instytucji państwa i samej idei szkolnictwa wyższego, fundamentalnie zagrażając wiarygodności dyplomu jako publicznego certyfikatu kompetencji Równolegle rośnie skala tzw. „mills" – instytucji masowo nadających dyplomy bez rzeczywistej oferty dydaktycznej – co uwydatnia potrzebę wzmocnienia nadzoru państwowego nad przestrzeganiem prawa oraz egzekwowania sankcji wobec podmiotów operujących poza standardami jakości. Dodatkowo system oceny opiera się głównie na wizytacjach i formalnej ocenie, natomiast brakuje mu elementów ciągłego doskonalenia: skutecznego monitoringu efektów uczenia się, wskaźników zatrudnialności absolwentów czy porównywania się z najlepszymi wzorcami europejskimi.

W perspektywie strategicznej kluczowe jest przesunięcie akcentu od jednokrotnej kontroli ku procesowi trwałego wsparcia uczelni w doskonaleniu jakości kształcenia. PKA powinna stopniowo rozwijać rolę nie tylko jako instytucja oceniająca, ale i partnera-doradcy, pomagającego uczelniom w identyfikowaniu obszarów rozwoju, integrowaniu wskaźników zatrudnialności i kompetencji cyfrowych oraz adaptowaniu programów do potrzeb rynku pracy. Kluczowym uzupełnieniem tej ewolucji byłoby powiązanie wyników akredytacji z mechanizmami finansowania: uczelnie utrzymujące wysokie standardy i pozytywne oceny powinny uzyskiwać realny wzrost subwencji — premiujący ciągłe doskonalenie i innowacyjność. Wprowadzenie scentralizowanego systemu monitorowania jakości, opartego na regularnych ankietach studenckich, wskaźnikach zatrudnialności absolwentów (np. zatrudnienie w ciągu 6 miesięcy po ukończeniu studiów) oraz analizie zgodności efektów uczenia się z potrzebami rynku pozwoliłoby w czasie rzeczywistym identyfikować obszary wymagające wsparcia.

Tak zintegrowany model — łączący niezależną, usługową akredytację, skuteczny nadzór państwowy, ewaluację instytucjonalną lub dyscyplinową, adekwatne mechanizmy finansowe oraz rozbudowany monitoring — stworzy trwałe podstawy pod dalsze podnoszenie jakości kształcenia, eliminację patologii „drukarni dyplomów" oraz wzmocni międzynarodową konkurencyjność polskich uczelni.

Kształtowanie kompetencji musi uwzględniać szybkie zmiany technologiczne i cyfrowe. Polska nauka – oceniana m.in. przez liczbę publikacji naukowych i patentów – musi sprostać wymaganiom

nowoczesnego rynku pracy. W kontekście dynamicznego rozwoju sztucznej inteligencji (AI) kapitał ludzki nabiera szczególnego znaczenia jako czynnik konkurencyjności *[Polityka Cyfrowej Transformacji Edukacji – załącznik do uchwały Rady Ministrów (M.P. poz. z 2024)]*.

Współczesna uczelnia wyższa coraz wyraźniej przestaje być jedynie miejscem transmisji wiedzy, a staje się przestrzenią wspólnego rozwoju, dialogu i budowania odpowiedzialności intelektualnej. W centrum tego podejścia znajduje się student jako aktywny uczestnik procesu edukacyjnego – który nie tylko zdobywa wiedzę, ale współtworzy swoją ścieżkę kształcenia, podejmuje świadome decyzje i rozwija się w relacji z mentorem, pełniącego rolę przewodnika i partnera. Relacja Mistrz–Uczeń opiera się na wzajemnym zaufaniu, inspiracji i wspólnym zaangażowaniu w proces uczenia się. Taka transformacja redefiniuje misję edukacji wyższej – z hierarchicznej instytucji na wspólnotę uczącą się, gdzie proces edukacyjny jest dynamiczny, spersonalizowany i oparty na wartościach. Uczelnia staje się miejscem nie tylko weryfikacji wiedzy, ale przede wszystkim kształtowania tożsamości poznawczej, zdolności do krytycznego myślenia i współodpowiedzialności za świat.

W obliczu wyzwań, jakie niesie rozwój sztucznej inteligencji, uczelnie muszą kształtować kompetencje przyszłości, które Światowe Forum Ekonomiczne definiuje jako zdolność adaptacji, rozwiązywania złożonych problemów, krytycznego myślenia, współpracy interdyscyplinarnej oraz kompetencje cyfrowe *[World Economic Forum report, https://www.weforum.org/publications/annual-report-2023-2024/]*.

Absolwenci muszą umieć pracować w środowisku, w którym nowoczesne technologie wspierają procesy decyzyjne, ale ostateczna odpowiedzialność i kreatywność należą do człowieka. W obliczu dynamicznej transformacji technologicznej, zadania zawodowe, zwłaszcza w obszarze pracy kognitywnej, ulegają znaczącym przekształceniom. Wyzwaniem przyszłości nie będzie brak zatrudnienia, lecz przede wszystkim zmiana charakteru wykonywanych obowiązków oraz wymaganych kompetencji. Coraz większa część pracy będzie realizowana w środowisku cyfrowym, a rola człowieka przesunie się w stronę zadań koncepcyjnych, kreatywnych oraz wymagających współpracy, otwartości i elastyczności.

Wyzwania te w sposób szczególny dotkną osoby posiadające wyższe wykształcenie. Z jednej strony będą one częściej pracować w zawodach narażonych na automatyzację i wykorzystanie AI, z drugiej – to właśnie one mają największy potencjał, by wykorzystać technologię jako narzędzie zwiększające efektywność i jakość pracy. Formalne wykształcenie coraz częściej będzie musiało być uzupełniane przez kształcenie ustawiczne i

rozwój kompetencji cyfrowych, co podkreśla Europejska Agenda Cyfrowa oraz Raport Komisji Europejskiej „Digital Education Action Plan 2021-2027” *[https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action - plan]*.

W nowym środowisku pracy przewagę będą mieć osoby potrafiące ciągle się rozwijać, efektywnie wykorzystywać nowe technologie oraz świadomie zarządzać swoimi kompetencjami. Kompetencje przyszłości, takie jak umiejętność adaptacji, krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, interdyscyplinarna współpraca oraz kompetencje cyfrowe, zostały zidentyfikowane m.in. w raporcie Światowego Forum Ekonomicznego „The Future of Jobs Report 2023” jako kluczowe umiejętności, które absolwenci powinni posiadać, by sprostać wymaganiom rynku pracy *[The Future of Jobs Report 2023, Word Economic Forum, https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/]*.

Ważnym elementem jest również rozwijanie postawy uczenia się przez całe życie. W świecie, gdzie technologie zmieniają się błyskawicznie, wiedza i umiejętności muszą być stale aktualizowane. Uczelnie powinny zatem stworzyć elastyczne i dostępne ścieżki edukacyjne, które pozwolą absolwentom oraz osobom pracującym na szybkie dostosowanie kompetencji do zmieniających się wymagań rynku pracy.

Metody dydaktyczne muszą ewoluować – coraz większą rolę odgrywają aktywne formy nauczania, wykorzystujące projekty interdyscyplinarne, pracę zespołową oraz narzędzia cyfrowe, w tym symulacje i platformy e-learningowe. Ponadto, integracja narzędzi sztucznej inteligencji z procesem kształcenia – na przykład jako wsparcie personalizowanego nauczania czy automatyczna analiza postępów – może znacząco podnieść jakość i efektywność edukacji *[European Commission report, https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/ action-plan/action-6]*.

W zakresie dydaktyki, uczelnie stoją przed wyzwaniem redefinicji swojej misji. W dobie sztucznej inteligencji nie będą mogły konkurować z technologią w zakresie dostępu do informacji. Ich przewagą stanie się umiejętność kształtowania postaw poznawczych, etycznych i społecznych, w tym rozwijanie krytycznego myślenia oraz umiejętności oceny wiarygodności źródeł wiedzy. Wdrażanie AI w edukacji powinno być zgodne z zaleceniami Komisji Europejskiej dotyczącymi etycznego i odpowiedzialnego wykorzystania technologii cyfrowych,(„Ethics Guidelines for Trustworthy AI” *[https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d3988569-0434-11ea-8c1f-01aa75ed71a1]* oraz z rekomendacjami środowisk badawczych, które podkreślają znaczenie

transparentności i odpowiedzialności w korzystaniu z narzędzi generatywnych (np. DELab UW, 2025) *[https://delab.uw.edu.pl/en/genai-w-szkolnictwie-wyzszym-nowe-perspektywy-dla-badan-i-dydaktyki/]*.

Transformacja cyfrowa nie może jednak pogłębiać nierówności. Dostęp do nowoczesnych narzędzi, w tym AI, musi być inkluzywny i równy. Uczelnie powinny przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu, dbając o transparentność i równość szans w dostępie do edukacji. W Polsce Narodowe Centrum Badań i Rozwoju wspiera projekty podnoszące kompetencje cyfrowe i ograniczające bariery, co znajduje odzwierciedlenie m.in. w „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju" *[https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/informacje-o-strategii-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju]*.

W obszarze badań naukowych generatywna sztuczna inteligencja (GenAI) zmienia paradygmat pracy badawczej – od gromadzenia i analizy danych, przez generowanie hipotez, po wspomaganie eksploracji nowych zjawisk. To otwiera ogromne możliwości, ale stawia także nowe wyzwania metodologiczne, etyczne i organizacyjne. Stanford University publikuje coroczny „AI Index Report" *[https://hai.stanford.edu/ai-index/2024-ai-index-report]*, który podkreśla rosnące znaczenie współpracy interdyscyplinarnej oraz konieczność rozwijania nowych standardów badań w dobie AI.

Systematyzowane w niniejszym rozdziale wyniki diagnozy stanu szkolnictwa wyższego w Polsce i prognoza na przyszłość, stanowią solidny fundament dla opracowania strategii rozwoju uczelni. Diagnoza objęła kluczowe obszary funkcjonowania systemu: strukturę instytucjonalną, jakość kształcenia, sytuację kadrową, aspekty finansowania, infrastrukturę cyfrową, internacjonalizację, relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym, a także aktualne wyzwania cywilizacyjne – takie jak transformacja cyfrowa, rozwój sztucznej inteligencji czy zmiany demograficzne.

4. CHARAKTERYSTYKA UCZELNI

Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium (GSW Milenium) jest niepubliczną szkołą wyższą, powołaną decyzją MENiS Nr DSW-3-4001-40/JG/03 z dnia 23 stycznia 2003 r. i wpisaną do Rejestru Uczelni Niepublicznych, prowadzonego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod pozycją 260. Do dnia 31 grudnia 2011 r. uczelnia funkcjonowała pod nazwą Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska „Milenium" i była wpisana do Rejestru Uczelni Niepublicznych, prowadzonego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa

Wyższego pod pozycją 118. Od 1 stycznia 2012 r. Uczelnia funkcjonuje pod nazwą Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium.

Kierunki zarządzanie i pedagogika są prowadzone przez uczelnię od początku jej funkcjonowania, tj. od 2003 r. na poziomie studiów pierwszego stopnia, następnie od 2010 r. w ramach Wydziału Zamiejscowego w Wągrowcu (obecnie Filia GSW Milenium), a od 2011 r. na poziomie studiów drugiego stopnia.

Rysem charakterystycznym uczelni i jej wielką wartością jest zindywidualizowane podejście do studenta oraz pozostałych członków wspólnoty akademickiej. Studenci GSW Milenium nie są postaciami anonimowymi, razem z kadrą wykładowców, pionem administracyjnym i technicznym oraz władzami tworzą wspólnotę opartą na wzajemnym szacunku, szczerości i zaufaniu. Takie podejście do studenta oraz wysoka jakość kształcenia pozwalają uczelni skutecznie konkurować na wymagającym rynku usług edukacyjnych.

GSW Milenium konsekwentnie rozwija działania na rzecz zapewnienia równego dostępu do edukacji oraz budowania uczelni inkluzywnej, odpowiadającej na potrzeby osób ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami. W latach 2020–2023 Uczelnia zrealizowała projekt „Uczelnia dla wszystkich – Program likwidacji barier dostępności kształcenia dla studentów z niepełnosprawnościami", finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. Kontynuacją tych działań jest projekt „Uczelnia dla wszystkich II", realizowany w latach 2024–2028 w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego (FERS), którego celem jest dalsze zwiększanie dostępności uczelni w wymiarze architektonicznym, cyfrowym, organizacyjnym i dydaktycznym. Podejmowane inicjatywy obejmują m.in. rozwój infrastruktury dostępnej, wdrażanie rozwiązań cyfrowych, rozbudowę systemu wsparcia studentów oraz podnoszenie kompetencji kadry.

W szczególności przewiduje on inwestycje infrastrukturalne eliminujące bariery fizyczne (m.in. instalację windy, dostosowanie przestrzeni wewnętrznej i zewnętrznej), rozwój kompetencji kadry w zakresie pracy z osobami ze szczególnymi potrzebami, a także rozbudowę systemu wsparcia instytucjonalnego poprzez utworzenie wyspecjalizowanych funkcji (koordynatorzy dostępności, psycholog, konsultant dydaktyczny). Istotnym komponentem projektu jest również modernizacja systemów informatycznych oraz wdrażanie rozwiązań zwiększających dostępność cyfrową i komunikacyjną uczelni. Działania te uzupełnia aktualizacja procedur wewnętrznych oraz opracowanie katalogu usług wspierających proces kształcenia osób z niepełnosprawnościami.

Projekt realizowany jest w ścisłej współpracy ze środowiskiem osób z niepełnosprawnościami, co zapewnia jego adekwatność do rzeczywistych potrzeb użytkowników. W efekcie wdrożenia przewiduje się znaczące zwiększenie poziomu dostępności uczelni we wszystkich kluczowych obszarach funkcjonowania, zgodnie z obowiązującymi standardami oraz wymaganiami programowymi. Działania te stanowią istotny element polityki jakości kształcenia oraz potwierdzają zaangażowanie uczelni w realizację zasad równości szans i niedyskryminacji.

Władze uczelni uważają, ze rozwijanie kształcenia na kierunkach zarządzanie i pedagogika, szczególnie w unowocześnionych i nowych specjalnościach studiów, jest uzasadnione nie tylko popytem społecznym, ale w szczególności długofalowymi tendencjami przemian społecznych, na które uczelnia nasza się otwiera. Wobec obowiązującego w dzisiejszym świecie społecznym paradygmatu kształcenia ustawicznego, tj. edukacji w ciągu całego życia, ludzie są zobowiązani do ciągłego rozwijania swoich kwalifikacji, a w razie potrzeby również do uzyskiwania całkiem nowych, w nowych dziedzinach. Zarządzanie i Pedagogika to kierunki, które nieustannie przodują w rankingach popularności. Prosta analiza ogłoszeń o pracy wskazuje na wciąż znaczące zapotrzebowanie na specjalistów z danych dziedzin. Dla absolwentów danych kierunków istnie możliwości znalezienia zatrudnienia w dynamicznie rozwijających się jednostkach krajowych i zagranicznych, w sektorze prywatnym i państwowym, w szerokiej gamie przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, w urzędach administracji państwowej i samorządowej, w instytucjach, fundacjach, stowarzyszeniach pozarządowych. Mogą również kreować nowe miejsca pracy poprzez własną działalność gospodarczą. Nierzadko nasi studenci to osoby, które w przyszłości przejmą rodzinny interes, w studiach na GSW Milenium upatrują możliwości odpowiedniego przygotowania się do tej roli. Studia w zakresie zarządzania i pedagogiki zajmują stałe, stabilne miejsce w sektorze kształcenia wyższego i nie tracą na atrakcyjności pomimo przemian na rynku pracy. Atrakcyjność studiów na wymienionych kierunkach jest w szczególności znaczna w małych i średniej wielkości miejscowościach, w których istnieje zarazem sieć instytucjonalna oczekująca na fachowców w różnych specjalnościach. Charakterystyczne jest przy tym, że ku studiom z zakresu zarządzania i pedagogika kierują się często osoby już pracujące, którym warunki życiowe, a także odległość miejsca zamieszkania od dużych ośrodków akademickich blokowały, a co najmniej utrudniały dotąd podnoszenie wykształcenia i kwalifikacji poprzez podjęcie studiów.

W wyniku analizy efektywności funkcjonowania oraz uwarunkowań demograficznych władzami uczelni podjęto decyzję o zakończeniu w 2026

roku działalności filii GSW Milenium w Wągrowcu, co związane z utrzymującą się niską liczbą studentów oraz ograniczoną skutecznością procesów rekrutacyjnych w tym obszarze. Działanie to pozwoli na koncentrację zasobów uczelni na kluczowej lokalizacji w Gnieźnie oraz zwiększenie efektywności operacyjnej w przyszłości.

5. MISJA, WIZJA, WARTOŚCI ORAZ KLUCZOWE KOMPETENCJE GSW MILENIUM

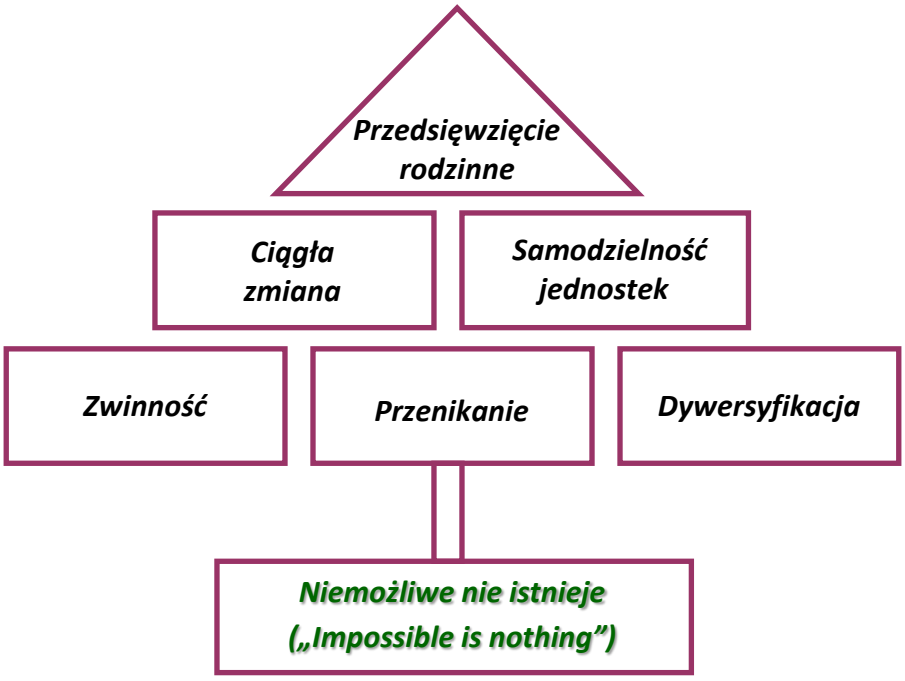
Kierując się obecną sytuacją na rynku edukacyjnym, przede wszystkim trzema kluczowymi elementami: niżem demograficznym, zaostrzająca się konkurencją wśród zbyt dużej, jak na polskie warunki, liczby uczelni wyższych, głownie w sektorze niepublicznym, oraz przede wszystkim restrykcyjnymi zmianami w prawie dotyczącymi uczelni, należy stwierdzić, że nadchodzące lata to dla szkolnictwa wyższego czas, w którym liczyć się będzie przede wszystkim jeden nadrzędny cel – dalsze przetrwanie okresu dekoniunktury. W naszym wypadku można go osiągnąć na cztery sposoby, które stanowią wypadkową dwóch zmiennych: jakości i ilości. Sposobem na przetrwanie tego okresu w GSW Milenium jest (wprowadzony w strategii na wcześniejszy okres i już sprawdzony) model rozwoju, który nakreśla jego ramy strategicznych i operacyjnych działań w najbliższych latach. Model ten ma nazwę „Droga do jakości".

Zgodnie z założeniami danego modelu, GSW Milenium chce zapewnić sobie „przetrwanie" podejmując nieustanne działania dostosowawcze do zmieniającej się sytuacji w jej otoczeniu. Niezbędny będzie również systematyczny rozwój, który determinowany będzie przez synergię dwóch faz: ilościową oraz jakościową.

I. Faza ilościowa obejmuje poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych, menedżerskich, kreowanie nowych inicjatyw, wdrażanie produktów i projektów poszerzających paletę usług uczelni, dzięki której możliwa będzie stabilizacja w przyszłości. Aktywność uczelni będzie koncentrowała się w tym okresie na generowaniu i wdrażaniu możliwie wielu zróżnicowanych pomysłów.

II. Faza jakościowa zakłada, że wysiłek organizacyjny zostanie położony na stopniowe doskonalenie (podnoszenie jakości) przedsięwzięć, które zostały zainicjowane w fazie pierwszej. W ten sposób, drogą naturalnej selekcji, będą rozwijane tylko takie projekty, które zostały pozytywnie zweryfikowane przez rynek. Koncentracja na jakości oferowanych usług w tej fazie pozwoli nam na zajęcie lepszej pozycji rynkowej na początku kolejnego cyklu koniunktury na rynku usług edukacyjnej.

Implementacja modelu rozwoju na następne lata 2026 – 2032 będzie i dalej oparta na podstawowych zasadach, które razem tworzą tzw. Drzewo Milenium (Rys.5.1.).



Rys.5.1. Drzewo Milenium

Są to:

1. Przedsięwzięcie rodzinne – GSW Milenium to organizacja rodzinna o charakterze biznesowym, tj. prowadzona w taki sposób, aby wszystkie działania miały ekonomiczne uzasadnienie (nie generowały strat). Rodzinny charakter gwarantuje ponadto koncentrację władzy i decyzji.
2. Ciągła zmiana – praca w GSW Milenium oparta jest na stałym doskonaleniu procesów, w poszukiwaniu coraz sprawniejszych, lepiej dostosowanych do potrzeb społecznych i nowocześniejszych rozwiązań organizacyjnych.
3. Samodzielność jednostek – zachowanie dotychczasowej wysokiej autonomii działania wydziałów, komórek międzywydziałowych oraz pozostałych tzw. strategicznych jednostek biznesu (SJB).
4. Zwinność – to jedna z najnowszych koncepcji zarządzania, która zakłada, że organizacja szybciej od konkurentów dostosowuje się do zachodzących w otoczeniu zmian, traktuje je jako szanse, często wyprzedza zachodzące zmiany inicjując nowe oryginalne i nietypowe rozwiązania.
5. Przenikanie – stosowanie wewnętrznego benchmarkingu między jednostkami organizacyjnymi, przekazywanie sobie doświadczeń, wzajemne wspieranie inicjatyw wzmacnia działania i redukuje ryzyko nietrafionych decyzji.

6. Dywersyfikacja – pozwala na rozłożenie ryzyka na kilka strategicznych jednostek biznesu, jest właściwa dla pierwszej fazy modelu rozwoju ilościowego.
7. Niemożliwe nie istnieje („impossible is nothing") to nadrzędna zasada GSW Milenium, która przyświeca jej władzom od początki istnienia na rynku. Śmiałe, ale oparte na racjonalnych przesłankach decyzje poparte pasją i determinacją sprawiają, że uczelnia wytycza własne ścieżki rozwoju nie sięgając po założenia strategii naśladowcy.

MISJA

Nasza podstawowa misja to kształcenie specjalistów przygotowanych do natychmiastowego podjęcia pracy zawodowej, rozwijając kompetencje praktyczne, społeczne i menedżerskie, przy zachowaniu stabilności organizacyjnej i odpowiedzialności społecznej.

GSW Milenium wchodzi w nową perspektywę strategiczną jako stabilna, silna uczelnia regionalna. Misją uczelni pozostaje „Kształcenie dla przyszłości" – przygotowanie studentów do sprawnego funkcjonowania w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości społecznej i zawodowej. W latach 2026–2032 misja ta zostaje rozszerzona o odpowiedzialną integrację nowoczesnych technologii (w tym AI) z tradycyjnymi wartościami humanistycznymi.

Misja: ***„Kształcenie dla przyszłości – Humanizm w dobie AI"*.**

Naszą misją jest wyposażenie studentów w kompetencje pozwalające nie tylko przetrwać, ale i przewodzić w świecie zdominowanym przez algorytmy, zachowując przy tym etykę i empatię Humanistycznego Menedżera. W nowej perspektywie oznacza to przygotowanie „Humanistycznego Menedżera" do życia w świecie nasyconym technologią AI, przy zachowaniu najwyższych standardów etycznych i relacji międzyludzkich.

WIZJA 2032

Wizja dla GSW Milenium na najbliższe 6 lat została zdefiniowana następującym hasłem: ***Silna uczelnia regionalna*.**

Uczelnia zostaje stabilna finansowo, cyfrowa, nowoczesna, będąca liderem edukacji praktycznej w regionie. Mamy ambicje umacniać dotychczasową pozycję uczelni, jednocześnie stopniowo poszerzać jej obszar oddziaływania oraz dywersyfikować działalność. Chcemy stać się liczącą uczelnią niepubliczną w powiecie gnieźnieńskim województwa wielkopolskiego, postrzeganą jako innowacyjna, nowocześnie zarządzana instytucja świadcząca usługi edukacyjne, o międzynarodowych kontaktach w środowisku szkolnictwa wyższego.

Do roku 2032 GSW Milenium, dzięki realizacji danej strategii rozwoju, stanie wiodącym w regionie ośrodkiem edukacyjnym, które: Skutecznie łączy model Humanistycznego Menedżera z kompetencjami cyfrowymi przyszłości, w pełni zintegrowanym z systemem Grypy Edukacyjnej Milenium. Posiada uregulowany i innowacyjny system wykorzystania AI w procesie kształcenia. Stanowi fundament „Systemu Grypy Edukacyjnej Milenium", integrując kształcenie na poziomie niższym, podstawowym, średnim i wyższym. Będzie postrzegana jako „Inteligentna Uczelnia", gdzie AI wspiera procesy administracyjne i dydaktyczne, nie zastępując jednak bezpośredniej relacji mistrz (nauczyciel) – student w procesie studiowania.

WARTOŚC I DOCELOWE KOMPETENCJE WYRÓŻNIAJĄCE GSW MILENIUM

Od początku swojej historii podstawowe wartości GSW Milenium to są:

- Jakość,
- Profesjonalizm,
- Praktyczność,
- Stabilność organizacyjna,
- Odpowiedzialność,
- Partnerstwo,
- Transparentność,
- Rozwój.

W najbliższych sześciu latach zamierzamy wypracować lub wzmocnić następujące **kompetencje wyróżniające GSW Milenium**:

1. Interaktywne formy prowadzenia zajęć jako wiodąca grupa zajęć stanowiących trzon programu nauczania na studiach wyższych.
2. Zdywersyfikowana działalność GEM – organizacyjnie i kapitałowo powiązane jednostki usług edukacyjnych, niekoniecznie posiadające odrębną osobowość prawną, które będą równoważyły podejmowane wysiłki i staną się alternatywnymi źródłami przychodów.
3. Wiodąca pozycja w regionie gnieźnieńskim Wielkopolski – uczelnia znana w środowisku akademickim regionu, inicjator wspólnych przedsięwzięć naukowych i projektów badawczych.
4. Zaangażowanie i determinacja władz uczelni, stabilna kadra zarządzająca, emocjonalnie związana z GSW Milenium, ciesząca się autorytetem wśród pozostałych pracowników oraz studentów.
5. Nowoczesne metody zarządzania – behawioralne podejście do zarządzania uczelnią, stałe udoskonalanie procesów dydaktycznych oraz organizacyjnych.

6. Odporność organizacyjna, rozumiana jako zdolność Uczelni do utrzymania ciągłości działania, adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia (kryzysy decyzyjne, konflikty organizacyjne) oraz wykorzystywania pojawiających się wyzwań jako impulsu rozwojowego na przyszłość.

W perspektywie 2032 roku GSW Milenium planuje budować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o:

- Model Humanistycznego Menedżera zorientowanego na technologie AI.
- Etyczne i sprawne wykorzystanie AI w procesie dydaktycznym.
- Silną synergię i pełną integrację kształcenia w ramach Grypy Edukacyjnej Milenium (GEM) (od przedszkola do studiów wyższych).
- Unikalną kulturę „Przedsięwzięcia Rodzinnego" – poczucie wspólnoty i bezpieczeństwa.
- Zwinność organizacyjną i szybkie reagowanie na zmiany rynkowe.
- Praktyczność i zorientowanie na kompetencje przyszłości (Future Skills).

Uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej GSW Milenium na współczesnym rynku wymaga od niej wypracowania kompetencji wyróżniających, za pomocą których będzie ona identyfikowana i korzystnie postrzegana przez jej otoczenie. GSW Milenium jako źródło inicjatyw społecznych o charakterze edukacyjnym i wychowawczym, nienastawiona tylko na zysk, zgodnie z koncepcją Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. GSW Milenium to uczelnia tworząca wartość dodaną w postaci wiedzy, umiejętności i poczucia większej pewności siebie jej absolwentów, a także uczelnia wrażliwa i aktywnie reagująca na potrzeby innych mieszkańców regionu gnieźnieńskiego.

6. ANALIZA OTOCZENIA I POTENCJAŁU UCZELNI

Na etapie analizy otoczenia i potencjału uczelni, stanowiącej punkt wyjścia w opracowywaniu strategii rozwoju GSW Milenium w 2026 roku, posłużono się dwiema metodami:

1. Metodą dokumentacyjną, pozwalającą na zorientowanie się w sytuacji szkolnictwa wyższego w skali całego kraju i regionu. Wykorzystano tu raporty branżowe, sprawozdania instytucji zaangażowanych w monitoring rozwoju rynku szkolnictwa wyższego oraz doniesienia z prasy i stron internetowych, raport sprawozdania realizacji strategii GSW Milenium 2019-2025 i inne dokumenty.
2. Metodą analizy SWOT, w której uwzględniono uwarunkowania zewnętrzne, zarówno makrootoczenia jak i mikrootoczenia, a także

uwarunkowanie wewnętrzne, jakie zidentyfikowano w GSW Milenium. Pełna analiza SWOT obejmowała scenariusze przygotowane niezależnie przez trzech przedstawicieli władz uczelni. Cały materiał obejmował około 10 stron. Oprócz tego brano również pod uwagę elementy analizy PEST. Z uwagi na powtarzające się w niektórych przypadkach spostrzeżenia, dokonano ich selekcji, następnie redukcji oraz agregacji.

Analiza otoczenia wskazuje na postępującą polaryzację rynku edukacyjnego. GSW Milenium utrzymuje przewagę dzięki zwinności i bliskim relacjom, jednak musi zmierzyć się z rosnącymi kosztami operacyjnymi. Zgodnie z raportem kończącym rok 2025, uczelnia utrzymała stabilność finansową i wysoką jakość kształcenia mimo trudnych warunków zewnętrznych. Kluczowe wyzwania, przed którymi staje GSW Milenium w przyszłości to: - Dynamiczna ekspansja technologii AI w edukacji; - Pogłębiający się niż demograficzny i walka o kandydata na studia; - Starzenie się kadry akademickiej i konieczność transferu wiedzy; - Wzrost kosztów funkcjonowania przy konieczności dywersyfikacji przychodów; -Bezpieczeństwo cyfrowe w obliczu globalnych zagrożeń; - Wojna u naszych sąsiadów z Ukrainy.

6.1. WPROWADZENIE DO ANALIZY PEST

Analiza PEST jest podstawowym narzędziem służącym do systematycznego rozpoznania kluczowych czynników zewnętrznych, które mogą wpływać na funkcjonowanie i rozwój uczelni w perspektywie strategicznej. Dzięki uwzględnieniu aspektów polityczno-prawnych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych, uczelnia może skuteczniej planować swoje działania, identyfikować szanse oraz minimalizować potencjalne zagrożenia.

W kontekście GSW Milenium, analiza PEST pozwala:

- zrozumieć wpływ zmian regulacyjnych i prawnych na działalność dydaktyczną oraz naukowo-badawczą,
- ocenić wpływ czynników ekonomicznych, takich jak inflacja, presja płacowa czy możliwości finansowe studentów,
- uwzględnić społeczne trendy edukacyjne, w tym zmiany demograficzne i oczekiwania studentów wobec kształcenia praktycznego i elastycznego,
- monitorować postęp technologiczny w edukacji, cyfryzację procesów administracyjnych oraz rozwój narzędzi e-learningowych i hybrydowych.

Analiza PEST stanowi podstawę do dalszego opracowania strategii rozwoju uczelni, w tym planowania kierunków strategicznych rozwoju kształcenia, badań naukowych, digitalizacji procesów oraz działań promocyjnych.

6.2. ANALIZA PEST

P – POLITYCZNO-PRAWNE

- **Zmienność regulacji systemu szkolnictwa wyższego** – częste nowelizacje przepisów dotyczących funkcjonowania uczelni wymagają wysokiej elastyczności organizacyjnej, szczególnie w zakresie tworzenia kierunków studiów, programów kształcenia oraz procedur administracyjnych.
- **Rosnące wymagania akredytacyjne i ewaluacyjne** – zaostrzenie kryteriów oceny jakości kształcenia oraz działalności naukowej wymusza rozwój systemów zarządzania jakością, monitoringu efektów uczenia się oraz raportowania.
- **Standaryzacja jakości kształcenia** – wdrażanie nowych standardów dla studiów (w tym zdalnych i podyplomowych) staje się istotnym czynnikiem konkurencyjności oraz budowania wiarygodności instytucji.
- **Zmiany w prawie pracy i systemie podatkowym** – wpływają na politykę zatrudnienia, koszty funkcjonowania uczelni oraz możliwości finansowania działalności badawczej i inwestycyjnej.
- **Regulacje dotyczące umiędzynarodowienia** – programy mobilności akademickiej i granty międzynarodowe zwiększają potencjał rozwojowy, jednak wymagają wysokiej zgodności formalnej i zdolności operacyjnej.
- **Polityka państwa wobec szkolnictwa wyższego** – kierunki finansowania, priorytety badawcze oraz wsparcie dla określonych dziedzin mogą wzmacniać lub ograniczać rozwój uczelni niepublicznych.

E – EKONOMICZNE

- **Presja inflacyjna i wzrost kosztów operacyjnych** – rosnące ceny energii, usług oraz wynagrodzeń bezpośrednio wpływają na stabilność finansową uczelni.
- **Rosnące oczekiwania płacowe kadry** – konkurencja na rynku pracy akademickiej i eksperckiej wymusza oferowanie atrakcyjnych warunków zatrudnienia, w tym ścieżek rozwoju naukowego i międzynarodowego.
- **Ograniczona zdolność finansowa studentów** – spadek realnych dochodów gospodarstw domowych zwiększa wrażliwość na poziom czesnego i wymaga elastycznych modeli płatności.
- **Wzrost konkurencji na rynku edukacyjnym** – zarówno ze strony uczelni publicznych, jak i prywatnych oraz alternatywnych form edukacji (kursy online, certyfikacje branżowe).
- **Dywersyfikacja źródeł finansowania** – rosnące znaczenie grantów, projektów, współpracy z biznesem oraz komercjalizacji wiedzy jako uzupełnienia przychodów z czesnego.

- **Koniunktura gospodarcza** – wpływa na popyt na studia (np. wzrost zainteresowania edukacją w okresach spowolnienia gospodarczego).

S – SPOŁECZNE

- **Niż demograficzny** – systematyczny spadek liczby kandydatów na studia wymusza poszukiwanie nowych grup odbiorców (studenci zagraniczni, osoby dorosłe, edukacja ustawiczna).
- **Orientacja na kompetencje praktyczne** – rosnące oczekiwania rynku pracy powodują konieczność silniejszego powiązania programów studiów z praktyką gospodarczą.
- **Elastyczność studiowania** – rozwój form hybrydowych, zdalnych i modułowych jako odpowiedź na potrzeby studentów pracujących i niestacjonarnych.
- **Zmiana stylu uczenia się (pokolenia Z i Alfa)** – większe znaczenie interaktywności, personalizacji oraz wykorzystania technologii cyfrowych.
- **Rosnąca rola społecznej odpowiedzialności uczelni** – oczekiwania dotyczące działań prospołecznych, ekologicznych oraz zaangażowania w rozwój lokalnych społeczności.
- **Umiędzynarodowienie społeczeństwa** – zwiększona mobilność edukacyjna i zawodowa sprzyja internacjonalizacji oferty dydaktycznej.

T – TECHNOLOGICZNE

- **Rozwój sztucznej inteligencji w edukacji i zarządzaniu** – zastosowanie AI w personalizacji nauczania, analizie danych edukacyjnych, automatyzacji procesów administracyjnych i wsparciu badań na uczelni.
- **Cyfryzacja procesów uczelni** – wdrażanie systemów ERP, CRM oraz platform e-learningowych zwiększa efektywność operacyjną i jakość obsługi studentów.
- **E-learning i hybrydowe modele kształcenia** – rosnące znaczenie nowoczesnych narzędzi dydaktycznych, laboratoriów wirtualnych i symulacji.
- **Nowoczesna infrastruktura badawcza** – technologie takie jak big data, druk 3D czy platformy współpracy naukowej umożliwiają realizację innowacyjnych projektów.
- **Cyberbezpieczeństwo i ochrona danych** – konieczność spełnienia wysokich standardów bezpieczeństwa informacji oraz ochrony danych osobowych.
- **Szybkie tempo dezaktualizacji technologii** – wymaga ciągłych inwestycji i aktualizacji kompetencji kadry.

6.3. WNIOSKI STRATEGICZNE Z ANALIZY PEST

Analiza PEST wskazuje, że uczelnia funkcjonuje w środowisku o wysokiej dynamice zmian, gdzie kluczowe znaczenie mają cztery równoległe procesy:

1. **Regulacyjna presja jakościowa** – system szkolnictwa wyższego zmierza w kierunku coraz bardziej sformalizowanej i mierzalnej jakości, co wymaga profesjonalizacji zarządzania dydaktyką i badaniami.
2. **Ekonomiczna presja efektywności** – rosnące koszty i ograniczone przychody wymuszają optymalizację modelu biznesowego uczelni oraz dywersyfikację źródeł finansowania.
3. **Transformacja społeczna edukacji** – zmienia się profil studenta, jego potrzeby oraz sposób uczenia się, co wymaga redefinicji oferty dydaktycznej.
4. **Cyfrowa transformacja uczelni** – technologia staje się nie tylko wsparciem, ale fundamentem funkcjonowania instytucji edukacyjnych.

W efekcie sukces uczelni będzie zależał od zdolności do integracji zmian regulacyjnych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych w spójną strategię rozwoju na przyszłość.

Wnioski strategiczne dla uczelni:

1. **Zapewnienie wysokiej adaptacyjności regulacyjnej**

Uczelnia powinna rozwijać zdolność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu prawno-instytucjonalnym poprzez wdrożenie elastycznych mechanizmów zarządzania programami studiów, systemów monitorowania zgodności oraz profesjonalizację procesów zapewniania jakości kształcenia.

2. **Budowa konkurencyjnego modelu kapitału ludzkiego i wsparcia studentów**

Konieczne jest kształtowanie atrakcyjnej oferty dla kadry i studentów, obejmującej nie tylko wynagrodzenia, ale również ścieżki rozwoju zawodowego, umiędzynarodowienie, systemy motywacyjne oraz elastyczne instrumenty finansowania edukacji (stypendia, raty, programy wsparcia).

3. **Transformacja modelu kształcenia w kierunku praktyczno-technologicznego**

Priorytetem powinno być rozwijanie programów studiów opartych na kompetencjach praktycznych, realizowanych we współpracy z otoczeniem gospodarczym oraz wspieranych przez nowoczesne technologie dydaktyczne, w tym rozwiązania cyfrowe i elementy sztucznej inteligencji.

4. **Kompleksowa cyfryzacja i wykorzystanie nowych technologii**
Uczelnia powinna konsekwentnie inwestować w transformację cyfrową, obejmującą zarówno proces dydaktyczny (e-learning, enjoy learning, AI), jak i zarządzanie (systemy ERP/CRM), przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiego poziomu cyberbezpieczeństwa i ochrony danych.
5. **Strategiczne zarządzanie zmianami demograficznymi i społecznymi**
W odpowiedzi na niż demograficzny oraz ewolucję oczekiwań studentów, uczelnia powinna dywersyfikować grupy docelowe, rozwijać elastyczne formy studiowania oraz wzmacniać swoją rolę jako instytucji odpowiedzialnej społecznie i silnie zakorzenionej w otoczeniu lokalnym.

6.4. WPROWADZENIE DO ANALIZY SWOT

Analiza SWOT stanowi jedno z podstawowych narzędzi diagnostycznych wykorzystywanych w procesie formułowania Strategii Rozwoju Uczelni. Jej nadrzędnym celem jest kompleksowa identyfikacja oraz ocena uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, które determinują aktualne funkcjonowanie oraz przyszły potencjał rozwojowy uczelni, w szczególności w kontekście planowanej transformacji profilu działalności w kierunku pedagogiczno-społecznym.

Zastosowanie analizy SWOT umożliwia syntetyczne ujęcie czterech kluczowych kategorii czynników: **mocnych stron (Strengths), słabych stron (Weaknesses), szans (Opportunities) oraz zagrożeń (Threats)**. W niniejszym opracowaniu analiza została przeprowadzona w sposób pogłębiony, z uwzględnieniem specyfiki uczelni niepublicznej o profilu praktycznym, funkcjonującej w warunkach silnej konkurencji regionalnej, dynamicznych zmian demograficznych oraz rosnących wymagań regulacyjnych i jakościowych.

W zakresie czynników wewnętrznych szczególną uwagę poświęcono jakości i strukturze kadry akademickiej, spójności i elastyczności oferty dydaktycznej, stabilności organizacyjnej i finansowej oraz efektywności systemu zarządzania jakością kształcenia. Analiza uwzględnia również stopień przygotowania uczelni do wdrażania nowych kierunków studiów, w tym jednolitych studiów magisterskich na kierunku pedagogika specjalna, stanowiących istotny element planowanej transformacji strategicznej.

W odniesieniu do czynników zewnętrznych uwzględniono w szczególności trendy demograficzne, zmieniające się potrzeby rynku pracy w obszarze edukacji i wsparcia osób ze specjalnymi potrzebami, a także zmiany legislacyjne w systemie szkolnictwa wyższego. Istotnym

elementem analizy są również rosnące wymagania jakościowe określane przez Polską Komisję Akredytacyjną oraz standardy europejskie w zakresie zapewniania jakości kształcenia (ESG). Analiza obejmuje ponadto uwarunkowania konkurencyjne wynikające z działalności uczelni publicznych i niepublicznych w regionie.

Niniejsza analiza SWOT jest ściśle powiązana z systemem zarządzania strategicznego uczelni oraz wewnętrznym systemem zapewniania jakości kształcenia. Wnioski z analizy stanowią podstawę do formułowania celów strategicznych, identyfikacji kluczowych ryzyk oraz określania kierunków działań operacyjnych w perspektywie lat 2026 - 2032.

Analiza SWOT nie ma charakteru statycznego – zakłada się jej systematyczną aktualizację w trakcie realizacji strategii, w szczególności w ramach corocznych przeglądów strategicznych. Podejście to umożliwia bieżące dostosowywanie działań uczelni do zmieniających się warunków otoczenia oraz zapewnia zgodność z aktualnymi wymaganiami akredytacyjnymi i standardami jakości.

6.5. ANALIZA SWOT

Mocne strony (Strengths):

1. Pozycja rynkowa i wizerunek

- Ugruntowany i pozytywny wizerunek uczelni w regionie oraz rozpoznawalność wykraczająca poza rynek lokalny.
- Silna pozycja w subregionie (powiaty gnieźnieński, wągrowiecki i ościenne) wsparta rozwiniętą siecią relacji z interesariuszami lokalnymi.
- Aktywna i zróżnicowana działalność promocyjna, skutecznie wspierająca proces rekrutacji.

2. Stabilność i sprawność organizacyjna

- Wieloletnia stabilność funkcjonowania (organizacyjna, dydaktyczna i finansowa), budująca wysoką wiarygodność instytucjonalną.
- Sprawne, zintegrowane i efektywne procesy zarządcze oraz administracyjne.
- Doświadczona kadra zarządzająca zapewniająca ciągłość i skuteczność decyzji strategicznych.
- Model zarządzania o wysokiej decyzyjności i elastyczności („organizacja o charakterze rodzinno-relacyjnym”).

3. Kapitał ludzki

- Wysoko wykwalifikowana i zaangażowana kadra dydaktyczna, w tym osoby z doświadczeniem międzynarodowym.

- Kompetentna i stabilna kadra administracyjna o jasno określonych rolach i wysokiej efektywności działania.
- Sprzyjające środowisko rozwoju dla kadry naukowo-badawczej (publikacje, projekty, współpraca międzynarodowa).
- Otwartość pracowników na rozwój kompetencji, w tym w obszarze nowych technologii i AI.

4. Oferta dydaktyczna i jakość kształcenia

- Aktualne, elastyczne i zróżnicowane programy studiów, uwzględniające potrzeby rynku pracy.
- Szeroka oferta specjalności, studiów podyplomowych oraz form kształcenia praktycznego.
- Wdrożony i rozwijany system zapewniania jakości kształcenia.
- Silne powiązanie dydaktyki z praktyką poprzez udział ekspertów i praktyków w kształceniu studentów.

5. Infrastruktura i cyfryzacja

- Wysoki poziom informatyzacji procesów (platformy edukacyjne, e-indeksy, systemy zarządzania dydaktyką).
- Nowoczesne zaplecze techniczne i rozwinięte systemy obsługi studentów.
- Dobrze wyposażona biblioteka oraz dostęp do zasobów naukowych i baz danych.

6. Relacje z otoczeniem i umiędzynarodowienie

- Silna współpraca z władzami samorządowymi oraz instytucjami lokalnymi.
- Rozwijająca się współpraca międzynarodowa (uczelnie partnerskie, wymiana doświadczeń, projekty).
- Skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, w tym na działania społeczne (np. dostępność).

7. Spójny system edukacyjny

- Funkcjonowanie w ramach szerokiej grupy edukacyjnej Milenium (od edukacji przedszkolnej po studia wyższe i podyplomowe), co umożliwia budowanie długoterminowej relacji z odbiorcą.
- Aktywne środowisko studenckie (samorząd, koła naukowe), wspierające rozwój kompetencji społecznych i integrację.

Implikacje strategiczne:

Mocne strony uczelni powinny być w sposób systemowy i świadomy wykorzystywane jako fundament budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. W szczególności należy je ukierunkować na:

- **rozwój i profilowanie nowych kierunków studiów oraz specjalności**, opartych na istniejącym potencjale kadrowym, relacjach z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz rozpoznawalności regionalnej;
- **wdrażanie innowacyjnych rozwiązań dydaktycznych**, w tym nowoczesnych metod kształcenia, narzędzi cyfrowych oraz elementów sztucznej inteligencji, które zwiększą atrakcyjność i efektywność procesu edukacyjnego;
- **intensyfikację działalności naukowo-badawczej kadry**, poprzez rozwój współpracy międzynarodowej, udział w projektach grantowych oraz wzrost aktywności publikacyjnej;
- **wzmacnianie pozycji konkurencyjnej uczelni**, poprzez spójne wykorzystanie jej atutów organizacyjnych, jakościowych i wizerunkowych w działaniach promocyjnych oraz strategicznym pozycjonowaniu na rynku edukacyjnym;
- **skalowanie sprawdzonych rozwiązań organizacyjnych i dydaktycznych**, które już obecnie stanowią wyróżnik uczelni, w celu zwiększenia efektywności działania i możliwości dalszego rozwoju.

Słabe strony (Weaknesses) - wraz z działaniami minimalizującymi:

1. Obszar kadrowy

1.1. Wysoka rotacja kadry dydaktycznej

Wpływa negatywnie na ciągłość dydaktyki oraz kumulowanie doświadczeń metodycznych.

Działania minimalizujące: budowa długoterminowych relacji zatrudnienia (umowy stałe, kontrakty wieloletnie), wdrożenie systemu retencji kadry (benefity pozapłacowe, ścieżki rozwoju), tworzenie zespołów dydaktycznych przypisanych do kierunków.

1.2. Ograniczone zaangażowanie w działalność pozadydaktyczną

Niewystarczająca aktywność w obszarze naukowym, organizacyjnym i promocyjnym.

Działania minimalizujące: system motywacyjny powiązany z aktywnością naukową i organizacyjną, włączenie kadry w działania promocyjne i projekty uczelni, rozwój kultury organizacyjnej opartej na zaangażowaniu.

1.3. Niedopasowanie dyscyplin naukowych do kierunków studiów

Osłabia spójność programową i ocenę jakości kształcenia.

Działania minimalizujące: strategiczna polityka kadrowa (zatrudnianie kadry w miarę możliwości zgodne z profilem kierunków), okresowa ewaluacja zgodności kompetencyjnej kadry.

1.4. Niekorzystna struktura kadry (lokalna vs. dojezdna)
Ograniczone zaangażowanie wykładowców spoza regionu. W perspektywie średnio- i długoterminowej znaczenie tego czynnika może ulec ograniczeniu w związku z korzystną lokalizacją Gniezna oraz planowanymi i realizowanymi zmianami w infrastrukturze transportowej.
Działania minimalizujące: zwiększanie udziału kadry lokalnej, rozwój modelu „praktyków branżowych", wykorzystanie narzędzi zdalnych do zwiększenia dostępności kadry.
1.5. Przeciążenie pracą i ryzyko wypalenia zawodowego
Wpływa na jakość dydaktyki i stabilność zespołu.
Działania minimalizujące: optymalizacja obciążeń dydaktycznych, programy wsparcia dla kadry, ograniczenie nadmiernych dojazdów (hybrydowe formy pracy).
1.6. Niekonkurencyjny poziom wynagrodzeń
Ogranicza atrakcyjność zatrudnienia i motywację pracowników.
Działania minimalizujące: stopniowe dostosowanie wynagrodzeń do realiów rynkowych, wprowadzenie systemu premiowego (publikacje, projekty, jakość dydaktyki), rozwój benefitów pozapłacowych.

2. Relacje z otoczeniem i rekrutacja
2.1. Ograniczona współpraca ze szkołami średnimi
Zmniejsza efektywność działań rekrutacyjnych.
Działania minimalizujące: systemowe i ciągłe partnerstwa ze szkołami, klasy patronackie, programy „pre-student", rozwój współpracy w ramach Grupy Edukacyjnej Milenium.

3. Działalność naukowa i badawcza
3.1. Niski poziom aktywności naukowej
Ograniczona liczba publikacji i projektów badawczych.
Działania minimalizujące: indywidualne plany rozwoju naukowego, wsparcie finansowe i organizacyjne badań, rozwój kultury publikacyjnej.
3.2. Niska liczba projektów krajowych i międzynarodowych
Ograniczone źródła finansowania.
Działania minimalizujące: utworzenie jednostki wsparcia grantowego, szkolenia z pozyskiwania funduszy, motywacyjne systemy grantowe.
3.3. Ograniczona współpraca międzyuczelniana i międzynarodowa
Niewystarczające wykorzystanie potencjału partnerstw.
Działania minimalizujące: rozwój sieci partnerstw strategicznych,
3.4. Niska komercjalizacja badań i brak projektów wdrożeniowych
Słabe powiązanie z gospodarką.

Działania minimalizujące: rozwój współpracy z biznesem, tworzenie projektów aplikacyjnych i wdrożeniowych, wsparcie transferu wiedzy.

4. Technologia i infrastruktura
4.1. Brak własnej, zintegrowanej platformy e-learningowej
Ograniczona niezależność technologiczna.
Działania minimalizujące: wdrożenie własnej platformy LMS (np. Moodle), integracja systemów dydaktycznych.
4.2. Starzejąca się infrastruktura IT i niedostateczne cyberbezpieczeństwo
Rosnące ryzyko operacyjne i technologiczne.
Działania minimalizujące: modernizacja infrastruktury IT, inwestycje w cyberbezpieczeństwo, wdrożenie rozwiązań opartych na AI.

5. Finanse i model biznesowy
5.1. Wysoka zależność od czesnego
Ograniczona stabilność finansowa.
Działania minimalizujące: dywersyfikacja przychodów (granty, szkolenia, współpraca z biznesem), rozwój oferty komercyjnej.

6. Pozycja rynkowa i oferta edukacyjna
6.1. Ograniczona rozpoznawalność ogólnopolska
Utrudnia skalowanie działalności.
Działania minimalizujące: rozwój marketingu ogólnopolskiego i cyfrowego, budowa marki eksperckiej uczelni.
6.2. Niedopasowanie oferty do rynku pracy
Ryzyko spadku atrakcyjności kierunków.
Działania minimalizujące: systematyczna aktualizacja programów, współpraca z pracodawcami.
6.3. Brak programów międzynarodowych (double degree)
Ograniczona atrakcyjność uczelni dla studentów zagranicznych.
Działania minimalizujące: rozwój wspólnych programów z uczelniami partnerskimi, oferta w językach obcych.
6.4. Dominacja tradycyjnych metod kształcenia
Niewystarczające wykorzystanie nowoczesnych metod dydaktycznych.
Działania minimalizujące: szkolenia kadry z dydaktyki cyfrowej, wdrażanie modeli hybrydowych i aktywizujących, rozwój kompetencji w zakresie e-learningu i AI.

Implikacje strategiczne:

Minimalizacja zidentyfikowanych słabych stron wymaga wdrożenia skoordynowanych i długofalowych działań rozwojowych, koncentrujących się na kluczowych obszarach funkcjonowania uczelni. W szczególności należy ukierunkować działania na:

- **wzmocnienie polityki kadrowej**, poprzez stabilizację zatrudnienia, rozwój systemów motywacyjnych oraz budowę zaangażowanego i kompetencyjnie dopasowanego zespołu dydaktyczno-naukowego;
- **rozwój działalności naukowo-badawczej**, obejmujący zwiększenie aktywności publikacyjnej, intensyfikację udziału w projektach krajowych i międzynarodowych oraz rozwój współpracy z otoczeniem gospodarczym w zakresie badań aplikacyjnych;
- **przyspieszenie transformacji cyfrowej kształcenia i zarządzania**, w tym wdrażanie nowoczesnych platform e-learningowych, narzędzi opartych na sztucznej inteligencji oraz modernizację infrastruktury IT;
- **wzmocnienie działań marketingowych i budowy marki uczelni**, szczególnie w wymiarze ponadregionalnym i cyfrowym, z jednoczesnym rozwijaniem relacji ze szkołami średnimi oraz partnerami instytucjonalnymi;
- **rozwój współpracy krajowej i międzynarodowej**, w tym tworzenie wspólnych programów studiów, projektów badawczych oraz inicjatyw edukacyjnych zwiększających atrakcyjność oferty uczelni.

Skuteczna realizacja powyższych działań umożliwi ograniczenie wpływu słabych stron na funkcjonowanie uczelni, a jednocześnie stworzy warunki do wzrostu jej konkurencyjności, stabilności finansowej oraz pozycji na rynku edukacyjnym.

Szanse (Opportunities) – z elementami PEST:

1. Czynniki społeczne (S)

- **Rosnące zaufanie do uczelni niepublicznych** – wzrost postrzegania uczelni niepublicznych jako realnej i konkurencyjnej alternatywy edukacyjnej.
- **Wzrost znaczenia edukacji praktycznej** – rosnące zapotrzebowanie rynku pracy na kompetencje praktyczne zwiększa atrakcyjność profilu kształcenia uczelni.
- **Zmiana oczekiwań studentów** – rosnące znaczenie kompetencji miękkich, elastyczności kształcenia oraz umiejętności globalnych.

- **Utrzymujący się popyt na wybrane kierunki (m.in. zarządzanie, pedagogika)** – stabilna baza rekrutacyjna dla kluczowych obszarów działalności uczelni.
- **Wzrost zainteresowania edukacją ustawiczną** – rozwój rynku osób dorosłych i potrzeba przekwalifikowania zawodowego.
- **Zapewnienie dostępności kształcenia dla osób ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami.**

2. Czynniki polityczno-prawne (P)

- **Większa autonomia programowa uczelni** – możliwość elastycznego kształtowania kierunków studiów i specjalności zgodnie z potrzebami rynku.
- **Dostęp do programów i finansowania publicznego oraz UE** – możliwość wykorzystania grantów, projektów MNiSW i środków europejskich do rozwoju potencjału uczelni.
- **System akredytacji i jakości jako narzędzie budowy prestiżu** – spełnianie wymagań regulacyjnych może być wykorzystywane jako przewaga konkurencyjna.

3. Czynniki ekonomiczne (E)

- **Wzrost zainteresowania pracodawców absolwentami uczelni** – poprawa perspektyw zatrudnienia studentów zwiększa atrakcyjność oferty edukacyjnej.
- **Rozwój współpracy z sektorem prywatnym i publicznym** – możliwość pozyskiwania dodatkowych źródeł finansowania, projektów badawczych i wdrożeniowych.
- **Rosnące inwestycje w infrastrukturę edukacyjną i badawczą** – poprawa warunków dla rozwoju dydaktyki i badań.

4. Czynniki technologiczne (T)

- **Transformacja cyfrowa szkolnictwa wyższego** – wdrażanie systemów e-learningowych, AI i narzędzi cyfrowych zwiększa efektywność dydaktyki i zarządzania.
- **Rozwój nowoczesnych technologii edukacyjnych** – wykorzystanie laboratoriów wirtualnych, symulacji oraz narzędzi analitycznych.
- **Automatyzacja i cyfryzacja procesów uczelnianych** – możliwość obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności operacyjnej.

5. Czynniki społeczne i globalne

- **Globalizacja i rosnąca mobilność akademicka** – zwiększenie wymiany studentów i kadry oraz umiędzynarodowienie uczelni.

- **Wzrost znaczenia kompetencji międzykulturowych i językowych** – możliwość rozwoju programów międzynarodowych i kształcenia w językach obcych.
- **Rozwój współpracy z praktykami i otoczeniem społeczno-gospodarczym** – wzmacnia jakość kształcenia i dopasowanie do rynku pracy.

6. Rozwój nauki i kadry

- **Ciągły rozwój naukowy kadry akademickiej** – zwiększanie potencjału dydaktycznego i badawczego uczelni.
- **Wzrost znaczenia badań interdyscyplinarnych i współpracy międzynarodowej** – rozwój wspólnych projektów i jednostek badawczych.
- **Możliwość angażowania praktyków w proces dydaktyczny** – wzmacnianie praktycznego wymiaru kształcenia.

Komentarz strategiczny:

Zidentyfikowane szanse tworzą dla uczelni istotne warunki rozwojowe, umożliwiające jednoczesne wzmacnianie jej pozycji rynkowej, naukowej i społecznej. Ich właściwe wykorzystanie pozwala na:

- **dynamiczny rozwój i dywersyfikację oferty dydaktycznej**, w szczególności poprzez wdrażanie elastycznych form kształcenia, edukacji ustawicznej oraz programów odpowiadających na potrzeby rynku pracy;
- **intensyfikację współpracy międzynarodowej i międzyuczelnianej**, co sprzyja zwiększaniu mobilności akademickiej, rozwojowi projektów badawczych oraz podnoszeniu jakości kształcenia;
- **wzmacnianie prestiżu i rozpoznawalności uczelni**, zarówno na poziomie regionalnym, jak i ponadregionalnym, poprzez budowę silnej marki opartej na praktyczności i jakości kształcenia;
- **zwiększenie wpływu na lokalny i regionalny rynek pracy**, dzięki lepszemu dopasowaniu programów studiów do potrzeb pracodawców oraz aktywnemu włączaniu praktyków do procesu dydaktycznego;
- **podniesienie konkurencyjności uczelni w warunkach niekorzystnych trendów demograficznych**, poprzez wykorzystanie globalizacji edukacji, transformacji cyfrowej oraz rozwoju nowych grup odbiorców, zapewnienie dostępności kształcenia dla osób ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami.

Skuteczne wykorzystanie tych szans stanowi kluczowy warunek długofalowego rozwoju uczelni oraz budowania jej odporności na zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

Zagrożenia (Threats) – z elementami PEST:

1. Czynniki społeczne (S)

- **Depopulacja i niż demograficzny** – systematyczny spadek liczby kandydatów w wieku akademickim zwiększa konkurencję między uczelniami i utrudnia stabilne planowanie rekrutacji.
- **Spadek jakości przygotowania absolwentów szkół średnich** – konieczność wyrównywania poziomu wiedzy studentów może obniżać efektywność kształcenia.
- **Zmieniające się preferencje edukacyjne i zawodowe** – malejące zainteresowanie wybranymi kierunkami studiów może prowadzić do spadku liczby kandydatów.
- **Rosnące oczekiwania społeczne wobec uczelni** – presja na działania prospołeczne, ekologiczne i wspierające dobrostan studentów i kadry.
- **Spadek zaufania społecznego do szkolnictwa wyższego** – postrzeganie studiów jako mniej opłacalnych może ograniczać popyt na edukację akademicką.
- **Nowe wyzwania edukacyjne (neuroróżnorodność, zdrowie psychiczne, ADHD)** – konieczność dostosowania metod dydaktycznych i wsparcia psychologicznego.
- **Konieczność ograniczania działalności uczelni w mniej efektywnych lokalizacjach** - wskazuje na potrzebę dalszej optymalizacji modelu funkcjonowania uczelni.

2. Czynniki polityczno-prawne (P)

- **Częste zmiany przepisów i rosnące wymagania regulacyjne** – konieczność ciągłego dostosowywania programów i procedur.
- **Rosnące wymagania jakościowe i akredytacyjne** – ryzyko nieuzyskania lub utraty pozytywnej oceny jakości kształcenia.
- **Nieprzychylność polityki państwa wobec uczelni niepublicznych** – potencjalne ograniczenia w dostępie do finansowania i wsparcia systemowego.
- **Faworyzowanie dużych ośrodków akademickich** – ryzyko marginalizacji uczelni regionalnych.

3. Czynniki ekonomiczne (E)

- **Wzrost kosztów działalności i presja płacowa** – rosnące koszty funkcjonowania mogą ograniczać możliwości rozwojowe uczelni.
- **Konkurencja o kadrę akademicką** – ryzyko odpływu pracowników do lepiej finansowanych instytucji.

- **Ograniczone możliwości finansowe studentów** – spadek liczby studentów opłacających czesne w pełnej wysokości.
- **Słabość gospodarcza regionu** – ograniczone możliwości współpracy z biznesem i finansowania badań.

4. Czynniki technologiczne (T)

- **Szybkie tempo zmian technologicznych** – konieczność ciągłych inwestycji w infrastrukturę i kompetencje cyfrowe.
- **Rosnące zagrożenia cyberbezpieczeństwa (np. ransomware)** – ryzyko utraty danych i zakłóceń funkcjonowania uczelni.
- **Uzależnienie od zewnętrznych dostawców technologii** – ograniczona kontrola nad systemami i wzrost kosztów ich utrzymania.

5. Czynniki konkurencyjne i strukturalne

- **Silna konkurencja lokalna i bliskość dużego ośrodka akademickiego (Poznań)** – odpływ kandydatów do bardziej rozpoznawalnych uczelni.
- **Peryferyjność i ograniczenia komunikacyjne** – utrudnienia w rozwoju współpracy międzynarodowej i mobilności akademickiej. ,

6. Czynniki geopolityczne

- **Ryzyko destabilizacji geopolitycznej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej** – potencjalny wpływ na mobilność studentów, współpracę międzynarodową oraz stabilność funkcjonowania uczelni.

Komentarz strategiczny:

Zidentyfikowane zagrożenia wskazują na konieczność prowadzenia przez uczelnię aktywnej i systematycznej polityki zarządzania otoczeniem, opartej na ciągłym monitorowaniu zmian oraz zdolności do szybkiej adaptacji strategicznej.

W odpowiedzi na te wyzwania uczelnia powinna koncentrować się na:

- **wdrożenia mechanizmów stałej analizy otoczenia** (monitoring trendów demograficznych, regulacyjnych, ekonomicznych i technologicznych), umożliwiających podejmowanie decyzji opartych na danych;
- **dywersyfikacji oferty edukacyjnej i źródeł przychodów**, poprzez rozwój nowych form kształcenia (studia podyplomowe, kursy specjalistyczne, edukacja ustawiczna) oraz zwiększenie udziału projektów grantowych i współpracy z otoczeniem gospodarczym;
- **wzmocnienia działań marketingowych i budowy rozpoznawalnej marki uczelni**, szczególnie w kontekście rosnącej konkurencji;

- **utrzymania i ciągłego podnoszenia jakości kształcenia**, jako kluczowego czynnika budującego przewagę konkurencyjną i zaufanie interesariuszy;
- **intensyfikacji współpracy krajowej i międzynarodowej**, zarówno w obszarze dydaktyki, jak i badań naukowych, co pozwoli zwiększyć atrakcyjność oferty oraz dostęp do nowych źródeł finansowania;
- **rozwoju kompetencji cyfrowych oraz inwestycji w technologie i cyberbezpieczeństwo**, jako warunku koniecznego dla stabilnego i nowoczesnego funkcjonowania uczelni.
- **dostosowaniu modeli kształcenia do zmieniających się potrzeb studentów**, w tym w obszarze wsparcia psychologicznego i indywidualizacji procesu edukacyjnego.

Skuteczne zarządzanie powyższymi zagrożeniami pozwoli nie tylko ograniczyć ich negatywny wpływ, ale również przekształcić część z nich w impulsy rozwojowe, wzmacniające długoterminową pozycję uczelni.

6.6. WNIOSKI STRATEGICZNE Z ANALIZY SWOT

Analiza SWOT stanowi kluczową podstawę do formułowania celów strategicznych uczelni oraz określenia kierunków jej dalszego rozwoju. Przeprowadzona diagnoza wskazuje, że GSW Milenium dysponuje istotnym potencjałem rozwojowym, wynikającym przede wszystkim ze stabilności organizacyjnej, doświadczenia kadry oraz rozwiniętych procesów dydaktycznych i administracyjnych. Jednocześnie identyfikuje obszary wymagające systemowych działań naprawczych oraz konieczność aktywnego reagowania na dynamiczne zmiany otoczenia zewnętrznego.

Wyniki analizy wskazują na rosnącą rolę wszystkich uczestników procesu kształcenia – zarówno kadry akademickiej i administracyjnej, jak i studentów oraz interesariuszy zewnętrznych – w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej uczelni. Odpowiedzią na zidentyfikowane uwarunkowania powinno być dostosowanie i aktualizacja dotychczasowej strategii uczelni, z uwzględnieniem aktualnych trendów demograficznych, technologicznych i regulacyjnych.

Kluczowe wnioski:

1. Mocne strony

- Stabilność organizacyjna, doświadczona kadra dydaktyczna i administracyjna oraz efektywne procesy zarządcze stanowią fundament realizacji misji edukacyjnej uczelni.

- Wysoki poziom informatyzacji, nowoczesne programy kształcenia, aktywna promocja oraz rozwijająca się współpraca międzynarodowa wzmacniają konkurencyjność i rozpoznawalność uczelni w regionie.

2. Słabe strony

- Wysoka rotacja kadry, ograniczona aktywność badawcza, niewielka liczba projektów krajowych i międzynarodowych oraz brak własnej platformy e-learningowej mogą ograniczać potencjał rozwojowy uczelni.
- Niespójność działań marketingowych oraz niewystarczająca współpraca ze szkołami średnimi mogą wpływać na ograniczenie skuteczności rekrutacji i widoczności marki.

3. Szanse

- Rosnące zaufanie do uczelni niepublicznych, zmieniające się potrzeby rynku pracy oraz większa autonomia programowa tworzą korzystne warunki dla rozwoju oferty dydaktycznej i badawczej.
- Rozwój współpracy międzynarodowej, wzrost znaczenia kompetencji praktycznych oraz stabilny popyt na kluczowe kierunki studiów sprzyjają utrzymaniu i zwiększeniu konkurencyjności uczelni.

4. Zagrożenia

- Niż demograficzny, zmienność regulacyjna, presja finansowa oraz konkurencja regionalna stanowią istotne ograniczenia dla dalszego wzrostu uczelni.
- Odpływ kadry, rosnące wymagania jakościowe oraz ograniczenia w mobilności międzynarodowej mogą wpływać na stabilność i prestiż instytucji.

Rekomendacje strategiczne:

1. **Wykorzystanie potencjału wewnętrznego (SO)**

Mocne strony uczelni powinny być konsekwentnie wykorzystywane do budowania przewagi konkurencyjnej poprzez rozwój innowacyjnych programów dydaktycznych, intensyfikację współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz wzmacnianie działalności naukowej i badawczej.

2. **Eliminacja i ograniczanie słabości (WO)**

Kluczowe znaczenie mają działania ukierunkowane na cyfryzację uczelni, rozwój kompetencji kadry, zwiększenie aktywności projektowej oraz profesjonalizację działań marketingowych i rekrutacyjnych.

3. **Strategie defensywne wobec zagrożeń (ST/WT)**

Wobec rosnącej presji demograficznej, finansowej i regulacyjnej konieczne jest wdrożenie strategii dywersyfikacji źródeł przychodów, wzmocnienie polityki kadrowej oraz rozwój systemów retencji pracowników i studentów.

Konieczność ograniczania działalności w mniej efektywnych lokalizacjach (np. zamykanie filii w Wągrowcu) wskazuje na potrzebę dalszej optymalizacji modelu funkcjonowania uczelni.

4. **Integracja SWOT z zarządzaniem strategicznym uczelni**

Wyniki analizy powinny zostać bezpośrednio przełożone na cele operacyjne i strategiczne, ukierunkowane na podnoszenie jakości kształcenia, rozwój badań naukowych oraz zwiększanie wpływu uczelni na otoczenie regionalne i międzynarodowe.

7. STRATEGICZNE KIERUNKI ROZWOJU GSW MILENIUM I ZASIĘG PRZESTRZENNY DZIAŁANIA GRUPY EDUKACYJNEJ MILENIUM (GEM)

Strategiczne kierunki rozwoju określają kluczowe obszary koncentracji działalności GSW Milenium w perspektywie kolejnych lat. Stanowią one podstawę integracji działań wszystkich jednostek organizacyjnych oraz wyznaczają ramy dla spójnego i zrównoważonego rozwoju całej struktury edukacyjnej.

Model rozwoju GSW Milenium na 2026-2032 rok opiera się na pięciu wzajemnie powiązanych filarach strategicznych:

1. **Jakość kształcenia oraz rozwój działalności dydaktycznej i naukowej**, obejmujące doskonalenie programów studiów, systemów zapewniania jakości oraz wzmacnianie aktywności badawczej.
2. **Kapitał ludzki**, rozumiany jako stabilizacja, rozwój i profesjonalizacja kadry naukowo-dydaktycznej oraz administracyjnej.
3. **Stabilność finansowa**, oparta na dywersyfikacji źródeł przychodów i rozwoju komplementarnych obszarów działalności edukacyjnej.
4. **Ciągła transformacja cyfrowa**, obejmująca informatyzację procesów, rozwój e-learningu oraz zwiększanie efektywności zarządczej i dydaktycznej.
5. **Współpraca partnerska i relacje z otoczeniem**, obejmujące interesariuszy lokalnych, regionalnych, krajowych i międzynarodowych.

W ostatnich latach GSW Milenium realizowała strategię stopniowej dywersyfikacji pionowej, rozwijaną w ramach dwóch kluczowych etapów:

- **Strategia 2013–2018 („Droga do jakości”)** – ukierunkowana na poprawę standardów kształcenia i organizacji uczelni,
- **Strategia 2019–2025 („Konsolidacja i stabilizacja”)** – skoncentrowana na uporządkowaniu struktury, wzmocnieniu pozycji rynkowej oraz stabilizacji funkcjonowania.

W wyniku konsekwentnej realizacji tych założeń oferta edukacyjna została rozszerzona o komplementarne poziomy kształcenia, obejmujące edukację przedakademicką i ustawiczną. Doprowadziło to do powstania zintegrowanej struktury organizacyjnej pod nazwą **Grupa Edukacyjna Milenium (GEM)**.

W skład GEM wchodzą:

1. GSW Milenium – studia licencjackie i magisterskie
2. GSW Milenium – studia podyplomowe
3. Akademickie Liceum Ogólnokształcące Milenium
4. Szkoła Podstawowa Milenium w Gnieźnie
5. Szkoła Podstawowa Milenium w Popowie Kościelnym
6. Przedszkole Milenium „Mali Odkrywcy" w Gnieźnie
7. Przedszkole Milenium „Mali Odkrywcy" w Popowie Kościelnym

Utworzenie GEM stanowi przykład świadomej strategii dywersyfikacji działalności edukacyjnej, która – mimo swojej złożoności i wysokiego poziomu ryzyka organizacyjnego – została skutecznie wdrożona i potwierdzona praktycznymi rezultatami. Kluczową rolę w jej realizacji odegrały dostępne zasoby: infrastrukturalne, kadrowe, finansowe oraz niematerialne (wiedza organizacyjna, marka i relacje instytucjonalne).

Zmiany legislacyjne spowodowały zakończenie działalności Akademickiego Gimnazjum, którego funkcje edukacyjne zostały skutecznie przejęte przez Akademickie Liceum Ogólnokształcące Milenium.

Placówki edukacyjne niższego szczebla osiągnęły pełne wykorzystanie potencjału organizacyjnego i pozostają integralną częścią systemu GEM, korzystając ze wsparcia uczelni w obszarach: organizacyjnym, metodycznym, kadrowym, wizerunkowym oraz infrastrukturalnym.

Zasięg przestrzenny działania GEM.

Działalność Grupy Edukacyjnej Milenium obejmuje cztery komplementarne poziomy oddziaływania:

1. **Zasięg lokalny** – obejmujący przedszkola, szkoły podstawowe oraz Akademickie Liceum Ogólnokształcące Milenium, silnie zakorzenione w środowisku lokalnym.
2. **Zasięg regionalny** – obejmujący studia wyższe I i II stopnia oraz jednolite studia magisterskie, realizujące funkcję kluczowego ośrodka akademickiego w regionie.
3. **Zasięg ogólnokrajowy** – obejmujący studia podyplomowe oraz ofertę edukacji ustawicznej skierowaną do dorosłych odbiorców w całym kraju.
4. **Zasięg międzynarodowy** – obejmujący współpracę naukową i dydaktyczną z zagranicznymi uczelniami oraz instytucjami akademickimi.

Każdy z poziomów zasięgu wymaga odrębnych instrumentów zarządzania, działań operacyjnych oraz kompetencji organizacyjnych, przy jednoczesnej konieczności ich ścisłej integracji. Wynika to z faktu, że realizacja zadań w ramach GEM opiera się w dużej mierze na wspólnych zasobach kadrowych i infrastrukturalnych. W perspektywie strategicznej może to prowadzić do konieczności dalszej profesjonalizacji struktury organizacyjnej, w tym redefinicji zakresów obowiązków pracowników oraz rozwoju nowych kompetencji, a także – w razie potrzeby – zwiększenia zatrudnienia w wybranych obszarach funkcjonalnych.

8. CELE STRATEGICZNE ORAZ PRIORYTETY OPERACYJNE GSW MILENIUM (2026–2032)

Rozwój GSW Milenium powinien, do końca realizacji zakładanej strategii, tj. do 2032 roku, zmierzać do osiągnięcia następujących celów o charakterze strategicznym:

1. Pozyskiwanie i współpraca z pracownikami o najwyższych kwalifikacjach.

2. Zapewnienie różnorodności oraz wysokiej jakości oferowanych usług edukacyjnych - doskonałość kształcenia praktycznego i systemowe zarządzanie jakością.

3. Wykorzystywanie nowoczesnych instrumentów teleinformatycznych, w tym AI oraz technologii umożliwiających kształcenie na odległość.

4. Zaktywizowanie działalności naukowo-badawczej i organizacyjnej nauczycieli akademickich oraz kształtowanie przyjaznego środowiska akademickiego.

5. Dywersyfikacja działań uczelni w zakresie wpływu na otoczenie społeczno-gospodarcze, w tym pozyskiwanie nowych źródeł dochodu oraz wzmocnienie marki.

Strategia Uczelni na lata 2026–2032 została opracowana w celu wzmocnienia pozycji instytucji jako nowoczesnej, innowacyjnej i otwartej na potrzeby rynku edukacyjnego oraz społecznego. Dokument odzwierciedla zaangażowanie w rozwój kadry naukowej, jakość kształcenia, innowacje technologiczne oraz aktywny wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze. Wdrożenie strategii ma na celu zapewnienie długofalowej stabilności uczelni, zwiększenie jej konkurencyjności oraz wzrost prestiżu.

W ujęciu szczegółowym strategia rozwoju GSW Milenium wyraża się w określonych celach cząstkowych (operacyjnych) korespondujących ściśle z poszczególnymi celami strategicznymi:

CEL STRATEGICZNY 1. POZYSKIWANIE I WSPÓŁPRACA Z PRACOWNIKAMI O NAJWYŻSZYCH KWALIFIKACJACH.

Opis celu: Uczelnia dąży do systematycznego pozyskiwania, utrzymania oraz rozwoju współpracy z kadrą o wysokich kwalifikacjach naukowych, dydaktycznych i praktycznych. Kluczowym założeniem jest stworzenie środowiska akademickiego, w którym pracownicy nie tylko realizują proces dydaktyczny na wysokim poziomie, lecz również aktywnie uczestniczą w działalności badawczej, projektowej oraz inicjatywach rozwojowych uczelni.

Uzasadnienie strategiczne: Realizacja celu odpowiada na kluczowe wyzwania rozwojowe uczelni i stanowi fundament jej długofalowej stabilności instytucjonalnej oraz konkurencyjności rynkowej. W warunkach rosnącej konkurencji o wysoko wykwalifikowaną kadrę akademicką, szczególnego znaczenia nabiera budowa modelu zatrudnienia opartego na:

- stabilności i przewidywalności zatrudnienia,
- rozwoju kompetencji naukowych i dydaktycznych,
- transparentnym systemie oceny i motywacji,
- atrakcyjnych warunkach pracy i rozwoju zawodowego.

Jakość i stabilność kadry akademickiej stanowią jeden z kluczowych czynników determinujących pozycję konkurencyjną uczelni niepublicznej, jej zdolność do akredytacji oraz rozwój działalności naukowo-badawczej.

Cele operacyjne (cząstkowe):

W celu realizacji celu strategicznego uczelnia powinna wdrożyć następujące działania operacyjne:

1. Stabilizacja i profesjonalizacja zatrudnienia kadry akademickiej

- zwiększenie udziału kadry zatrudnionej w podstawowym miejscu pracy,
- ograniczenie rotacji pracowników naukowo-dydaktycznych,
- rozwój długoterminowych umów i relacji współpracy z kluczową kadrą,
- budowanie zespołów dydaktyczno-badawczych o trwałej strukturze organizacyjnej,
- systematyczne monitorowanie stabilności zatrudnienia.

2. Indywidualny rozwój kariery naukowo-dydaktycznej

- indywidualne ścieżki awansu naukowego i dydaktycznego,
- system okresowej oceny osiągnięć pracowniczych,
- wsparcie w uzyskiwaniu stopni i tytułów naukowych,
- mentoring i opiekę merytoryczną dla młodszej kadry.

3. Rozwój aktywności naukowej i badawczej kadry

- utworzenie dedykowanego budżetu na działalność badawczą,
- finansowanie projektów naukowych i publikacyjnych,
- system grantów wewnętrznych dla pracowników,
- wsparcie udziału w konferencjach krajowych i międzynarodowych,
- rozwój współpracy badawczej w zespołach interdyscyplinarnych.

4. System oceny, ewaluacji i transparentności pracy kadry

- system sprawozdawczości działalności dydaktycznej i naukowej,
- okresową ocenę pracowników (dydaktyka, badania, organizacja),
- jasne zakresy obowiązków i odpowiedzialności,
- powiązanie oceny z systemem motywacyjnym,
- wdrożenie standardów jakości pracy akademickiej.

5. Konkurencyjny system wynagrodzeń i motywacji

- rozwój konkurencyjnych wynagrodzeń względem rynku akademickiego,
- system benefitów pozapłacowych (rozwój, szkolenia, mobilność),
- premiowanie aktywności naukowej i projektowej,
- wsparcie udziału w projektach międzynarodowych,
- transparentny system nagród i awansów.

6. Rekrutacja i umiędzynarodowienie kadry

- rekrutację ekspertów z kraju i zagranicy,
- udział w konferencjach, targach edukacyjnych i naukowych,
- współpracę z instytucjami akademickimi i badawczymi,
- rozwój sieci kontaktów międzynarodowych,
- budowanie marki pracodawcy akademickiego.

7. Rozwój kompetencji dydaktycznych i mentoringowych

- programy szkoleniowe dla kadry akademickiej,
- rozwój kompetencji dydaktycznych i cyfrowych,
- system mentoringu dla młodszych pracowników,
- wymianę dobrych praktyk dydaktycznych,
- wsparcie w stosowaniu nowoczesnych metod nauczania.

8. Mobilność i umiędzynarodowienie kadry

- finansowanie wyjazdów naukowych i staży zagranicznych,
- udział w projektach międzynarodowych,
- współpracę z zagranicznymi ośrodkami akademickimi,

- rozwój mobilności krótkoterminowej i długoterminowej,
- wsparcie publikacji w czasopismach międzynarodowych.

9. Wsparcie infrastrukturalne i organizacyjne dla kadry

- zapewnienie infrastruktury dydaktycznej i badawczej,
- rozwój narzędzi cyfrowych i systemów pracy akademickiej,
- dostęp do baz danych i zasobów naukowych,
- wsparcie administracyjne w realizacji projektów,
- rozwój środowiska pracy sprzyjającego innowacyjności.

Efekt końcowy:

Realizacja powyższych działań doprowadzi do:

- zwiększenia stabilności kadry naukowo-dydaktycznej,
- poprawy jakości procesu dydaktycznego,
- wzrostu aktywności badawczej i publikacyjnej,
- wzmocnienia pozycji konkurencyjnej uczelni,
- budowy atrakcyjnego środowiska pracy dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów.

Wskaźniki realizacji celu (KPI)

Wskaźniki	**2027**	**2029**	**2032**
Rotacja kadry	≤15%	≤12%	<10%
Średnia ocena przez studentów jakości zajęć dydaktycznych	≥4,5	≥4,7	≥4,9
Udział kadry z doświadczeniem praktycznym (wzrost o)	5%	10%	15%
Wzrost liczby pracowników ze stopniem doktora / doktora habilitowanego (2026–2032)	+10%	+15%	≥20%
Liczba publikacji w czasopismach międzynarodowych	≥3	≥5	≥8
Poziom satysfakcji kadry akademickiej (ankiety roczne)	≥70%	≥73%	≥75%

CEL STRATEGICZNY 2. ZAPEWNIENIE RÓŻNORODNOŚCI ORAZ WYSOKIEJ JAKOŚCI OFEROWANYCH USŁUG EDUKACYJNYCH - DOSKONAŁOŚĆ KSZTAŁCENIA PRAKTYCZNEGO I SYSTEMOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ.

Opis celu: Uczelnia rozwija i doskonali ofertę edukacyjną w sposób zapewniający jej dopasowanie do zróżnicowanych potrzeb studentów, rynku pracy oraz interesariuszy zewnętrznych, przy jednoczesnym utrzymaniu i systematycznym podnoszeniu najwyższych standardów jakości kształcenia.

Kluczowym założeniem jest budowa modelu kształcenia opartego na doskonałości praktycznej, elastyczności programowej oraz systemowym

podejściu do jakości, wspieranym przez nowoczesne technologie edukacyjne i współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Dodatkowo, uczelnia rozwija systemowe podejście do zapewnienia dostępności kształcenia dla osób ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami. GSW Milenium posiada udokumentowane doświadczenie w tym zakresie, wynikające z realizacji projektu „Uczelnia dla wszystkich – Program likwidacji barier dostępności kształcenia dla studentów z niepełnosprawnościami" (PO WER 2014–2020), finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W danej strategii kontynuacją tych działań jest projekt „Uczelnia dla wszystkich II" realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 (FERS), którego celem jest dalsze zwiększenie dostępności uczelni w wymiarze architektonicznym, cyfrowym, organizacyjnym oraz dydaktycznym. Działania te obejmują w szczególności rozwój infrastruktury dostępnej, wdrażanie standardów dostępności cyfrowej, rozwój usług wsparcia (w tym psychologicznego i dydaktycznego), podnoszenie kompetencji kadry oraz systemowe doskonalenie procedur w obszarze dostępności. Realizacja projektów stanowi integralny element strategii jakości kształcenia oraz budowania uczelni inkluzywnej, zgodnej z zasadami równości szans i niedyskryminacji.

Uzasadnienie strategiczne: Realizacja celu wynika z konieczności zapewnienia długofalowej konkurencyjności uczelni niepublicznej o profilu praktycznym. W warunkach postępującego niżu demograficznego przewaga konkurencyjna nie może opierać się na liczbie studentów, lecz na:

- jakości kształcenia i zgodności z wymaganiami PKA,
- wysokiej zatrudnialności absolwentów,
- elastyczności i różnorodności oferty edukacyjnej,
- ścisłej współpracy z rynkiem pracy i interesariuszami.

Różnorodność oferty edukacyjnej – w tym rozwój nowych kierunków, takich jak Pedagogika specjalna w formule jednolitych studiów magisterskich – stanowi odpowiedź uczelni na zmieniające się potrzeby systemu edukacji oraz rynku pracy.

Cele operacyjne (cząstkowe):

W celu realizacji celu strategicznego uczelnia powinna wdrożyć następujące działania operacyjne:

1. System zapewniania i doskonalenia jakości kształcenia

- stałe doskonalenie Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia (WSZJK),
- cykliczne badania jakości zajęć dydaktycznych (ankiety, hospitacje, audyty wewnętrzne i zewnętrzne),
- regularną aktualizację sylabusów i efektów uczenia się,
- monitorowanie jakości kształcenia w oparciu o mierniki efektywności dydaktycznej i zatrudnialności absolwentów,
- wdrożenie systemu ciągłego doskonalenia programów studiów.

2. Rozwój i dywersyfikacja oferty dydaktycznej

- tworzenie nowych kierunków, specjalności i modułów interdyscyplinarnych,
- rozwój jednolitych studiów magisterskich oraz studiów podyplomowych,
- wdrażanie krótkich form kształcenia (kursy, szkolenia i inne),
- bieżącą analizę rynku pracy i trendów edukacyjnych,
- zwiększanie elastyczności ścieżek kształcenia (indywidualizacja programów studiów).

3. Transformacja cyfrowa i nowoczesne technologie kształcenia

- rozwój e-learningu,
- integrację narzędzi cyfrowych, w tym rozwiązań opartych o AI,
- digitalizację materiałów dydaktycznych i procesów edukacyjnych,
- rozwój platform edukacyjnych oraz narzędzi pracy zdalnej,
- wdrażanie kompetencji cyfrowych i AI do programów studiów.

4. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym

- systematyczną współpracę z Radą Interesariuszy,
- rozwój partnerstw z przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi,
- tworzenie wspólnych programów praktyk i staży,
- angażowanie praktyków w proces dydaktyczny,
- rozwój zajęć praktycznych (laboratoria, symulacje, zajęcia terenowe),
- wspólne projekty edukacyjne i wdrożeniowe.

5. Umiędzynarodowienie procesu kształcenia

- rozwój mobilności wirtualnej studentów i kadry,
- organizację międzynarodowych konferencji naukowych,
- współpracę z uczelniami i instytucjami zagranicznymi,

6. Nowoczesne formy uczenia się i certyfikacji kompetencji

- system micro-credentials (mikropoświadczeń),
- certyfikację kompetencji cząstkowych uznawanych przez pracodawców,
- rozwój systemu mentoringu zawodowego dla studentów,
- indywidualizację ścieżek uczenia się,

- wspieranie uczenia się przez całe życie

Efekt końcowy

Efektem realizacji celu będzie stworzenie elastycznego, nowoczesnego i jakościowo spójnego systemu kształcenia, opartego na Wewnętrznym Systemie Zapewniania Jakości Kształcenia, który umożliwi:

- zwiększenie atrakcyjności oferty dydaktycznej,
- dostosowanie programów do wymogów rynku pracy,
- rozwój nowych form i poziomów kształcenia,
- wzrost konkurencyjności uczelni w regionie i poza nim,
- wzmocnienie pozycji uczelni jako instytucji praktycznej i innowacyjnej.

Wskaźniki realizacji celu (KPI)

Wskaźniki	**2027**	**2029**	**2032**
Zatrudnialność absolwentów (wzrost o)	3%	5%	7%
Średnia ocena satysfakcji studentów (skala 1–5)	4,0	4,3	4,5
Liczba aktywnych partnerów biznesowych i instytucjonalnych	10	20	30
Poziom cyfryzacji procesów dydaktycznych (e-learning)	70%	80%	≥90%
Liczba wdrożonych mikrokwalifikacji (micro-credentials)	2	3	4
Aktualizacja sylabusów co roku i programów studiów co 2 lata	100%	100%	100%
Pozytywna ocena PKA (wszystkie kierunki)	100%	100%	100%
Liczba partnerstw w zakresie praktyk i staży (wzrost o)	5%	10%	15%
Udział przychodów z form elastycznych (kursy, podyplomowe, szkolenia)	15%	25%	≥30%

CEL STRATEGICZNY 3. WYKORZYSTYWANIE NOWOCZESNYCH INSTRUMENTÓW TELEINFORMATYCZNYCH, W TYM AI ORAZ TECHNOLOGII UMOŻLIWIAJĄCYCH KSZTAŁCENIE NA ODLEGŁOŚĆ.

Opis celu: Uczelnia wdraża i rozwija nowoczesne technologie informatyczne, w tym sztuczną inteligencję (AI), systemy e-learningowe oraz zintegrowane platformy cyfrowe, w celu wsparcia procesu dydaktycznego, badawczego i administracyjnego. Kluczowym założeniem jest zapewnienie pełnego, bezpiecznego i efektywnego dostępu do edukacji niezależnie od lokalizacji studentów i kadry.

Uczelnia konsekwentnie rozwija model „enjoy learning", rozumiany jako nowoczesne, angażujące i spersonalizowane środowisko kształcenia, wykorzystujące rozwiązania cyfrowe w celu zwiększenia efektywności dydaktycznej oraz poziomu satysfakcji studentów.

Uzasadnienie strategiczne: Cel wynika z konieczności dostosowania uczelni do dynamicznych zmian technologicznych oraz rosnących wymagań dotyczących cyfryzacji szkolnictwa wyższego. W warunkach transformacji cyfrowej i rozwoju narzędzi generatywnej sztucznej inteligencji, kluczowe staje się ich świadome, etyczne i systemowe wykorzystanie.

Uczelnia dąży do:

- pełnego wdrożenia AI jako narzędzia wspierającego proces dydaktyczny, administracyjny i badawczy,
- zapewnienia bezpieczeństwa danych i odporności na cyberzagrożenia,
- zwiększenia dostępności edukacji poprzez model hybrydowy i zdalny,
- poprawy efektywności organizacyjnej i transparentności procesów,
- budowy zintegrowanego ekosystemu cyfrowego uczelni.

Cele operacyjne (cząstkowe):

W celu realizacji celu strategicznego uczelnia powinna wdrożyć następujące działania operacyjne:

1. Rozwój zintegrowanej infrastruktury cyfrowej uczelni

- modernizacja i rozbudowa systemów IT uczelni,
- integracja wszystkich systemów (dziekanat, ERP, HR, e-learning),
- rozwój własnego systemu cyfrowego (E-Milenium / Moodle),
- budowa uczelnianej chmury obliczeniowej.

2. Rozwój i modernizacja platform edukacyjnych

- ciągłe doskonalenie platformy „Twoje Milenium”,
- wdrożenie nowoczesnej platformy e-learningowej,
- rozwój aplikacji mobilnej dla studentów i pracowników,
- zapewnienie pełnego dostępu do materiałów dydaktycznych online.

3. Transformacja procesu dydaktycznego (e-learning i AI)

- wykorzystanie modelu „enjoy learning” jako standardu projektowania zajęć dydaktycznych w formach online i hybrydowych,
- wdrożenie modelu kształcenia hybrydowego,
- rozwój zajęć synchronicznych i asynchronicznych,
- wykorzystanie AI w personalizacji procesu uczenia się,
- rozwój laboratoriów wirtualnych i symulacji edukacyjnych.

4. Automatyzacja procesów administracyjnych

- wdrażanie agentów AI w obsłudze procesów uczelnianych,
- automatyzacja raportowania i analiz danych,
- skrócenie czasu obsługi studentów i dokumentów,

- digitalizacja procesów dziekanatowych i organizacyjnych.

5. Bezpieczeństwo cyfrowe i ochrona danych

- wdrożenie zaawansowanych systemów cyberbezpieczeństwa (anty-ransomware),
- modernizacja infrastruktury serwerowej i sprzętowej,
- zabezpieczenie danych studentów i pracowników,
- rozwój systemów backupu i odporności infrastruktury IT.

6. Etyka i regulacja wykorzystania AI

- opracowanie i wdrożenie Kodeksu Etyki AI,
- regulacja wykorzystania AI przez studentów i kadrę,
- wdrożenie systemów wykrywania treści generowanych przez AI,
- zapewnienie zgodności z wymogami PKA i standardami akademickimi.

7. Rozwój kompetencji cyfrowych kadry i administracji

- szkolenia z wykorzystania AI i narzędzi cyfrowych,
- rozwój kompetencji w zakresie prompt engineering,
- podnoszenie kompetencji w zakresie e-learningu,
- szkolenia dla kadry administracyjnej w zakresie automatyzacji.

8. Wsparcie infrastrukturalne i technologiczne

- zakup nowoczesnych stacji roboczych i infrastruktury IT,
- rozwój zasobów serwerowych i chmurowych,
- rozbudowa systemów zarządzania danymi.

Efekt końcowy:

Zrealizowanie celu doprowadzi do stworzenia w pełni zintegrowanego systemu cyfrowego uczelni, obejmującego:

- nowoczesne systemy zarządzania uczelnią,
- platformy e-learningowe i mobilne,
- bezpieczne środowisko cyfrowe odporne na cyberzagrożenia,
- pełną integrację AI w procesach dydaktycznych i administracyjnych,
- zwiększenie dostępności edukacji w trybie zdalnym i hybrydowym,
- poprawę efektywności organizacyjnej i jakości kształcenia.

Wskaźniki realizacji celu (KPI)

Wskaźniki	**2027**	**2029**	**2032**
Skrócenie czasu obsługi procesów administracyjnych	-10%	-20%	-30%
Udział kadry przeszkolonej z AI i narzędzi cyfrowych	60%	85%	100%
Liczba projektów dydaktycznych z wykorzystaniem AI	+5%	+15%	+30%
Wdrożenie regulaminu wykorzystania sztucznej inteligencji przez studentów i wykładowców uczelni	2026	aktuali-zacja	pełna integracja

Wskaźniki	2027	2029	2032
Wdrożenie Kodeksu Etyki AI	2027		
Integracja systemów IT uczelni	60%	70%	80%
Liczba incydentów cyberbezpieczeństwa na uczelni	3-4	2-3	1-2
Poziom satysfakcji użytkowników systemów cyfrowych	4,0	4,3	4,6

CEL STRATEGICZNY 4. ZAKTYWIZOWANIE DZIAŁALNOŚCI NAUKOWO-BADAWCZEJ I ORGANIZACYJNEJ NAUCZYCIELI AKADEMICKICH ORAZ KSZTAŁTOWANIE PRZYJAZNEGO ŚRODOWISKA AKADEMICKIEGO.

Opis celu: Uczelnia rozwija i wzmacnia aktywność naukowo-badawczą oraz organizacyjną nauczycieli akademickich, tworząc warunki sprzyjające prowadzeniu badań, publikacji, pozyskiwaniu grantów oraz udziałowi w inicjatywach naukowych i dydaktycznych. Równolegle kształtowane jest przyjazne, wspierające i inkluzywne środowisko akademickie, sprzyjające współpracy między kadrą a studentami.

Uzasadnienie strategiczne: Cel odpowiada na kluczowe wyzwania związane z rozwojem uczelni o profilu praktycznym i koniecznością budowy trwałego potencjału naukowego.

W szczególności wynika z potrzeby:

- zapobiegania luce pokoleniowej w kadrze akademickiej,
- zwiększenia aktywności badawczej i publikacyjnej pracowników,
- wzmocnienia jakości kształcenia poprzez powiązanie dydaktyki z badaniami,
- przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu i rotacji kadry,
- budowy stabilnego i przyjaznego środowiska akademickiego,
- zwiększenia międzynarodowej widoczności uczelni.

Kluczowym elementem jest wdrożenie systemu motywacyjnego, grantowego oraz rozwoju kompetencji naukowych i organizacyjnych.

Cele operacyjne (cząstkowe):

W celu realizacji celu strategicznego uczelnia powinna wdrożyć następujące działania operacyjne:

1. Rozwój i instytucjonalizacja działalności naukowo-badawczej

- rozwój badań stosowanych i rozwojowych,
- integracja badań z procesem dydaktycznym,
- wzmacnianie współpracy nauka–praktyka.

2. System wsparcia i finansowania działalności naukowej

- wdrożenie wewnętrznych grantów ~~badawczych~~,
- zwiększenie pozyskiwania grantów zewnętrznych,
- finansowanie publikacji i konferencji,
- wsparcie udziału w projektach międzynarodowych,
- rozwój funduszy rozwojowych dla kadry.

3. Wzrost aktywności publikacyjnej i konferencyjnej

- zwiększenie liczby publikacji w czasopismach naukowych,
- coroczna organizacja konferencji naukowych o zasięgu międzynarodowym,
- rozwój publikacji obcojęzycznych,
- zwiększenie udziału kadry w konferencjach krajowych i zagranicznych.

4. Rozwój kapitału ludzkiego i ścieżek kariery naukowej

- wsparcie w uzyskiwaniu stopni i tytułów naukowych,
- zwiększenie liczby doktoratów i habilitacji,
- rozwój systemu mentoringu akademickiego,
- planowanie sukcesji kadrowej,
- wzmacnianie młodej kadry naukowej.

5. Przyjazne i wspierające środowisko akademickie

- przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu,
- wdrożenie elastycznych form pracy i wsparcia psychologicznego,
- organizacja „mitingów strategicznych" o charakterze informacyjno-szkoleniowym oraz inicjowanie działań rozwojowych,
- tworzenie warunków sprzyjających dzieleniu się doświadczeniem i wiedzą pomiędzy nauczycielami akademickimi,
- integracja środowiska akademickiego (kadry i studentów),
- rozwój kultury współpracy i dialogu akademickiego.

6. Rozwój kompetencji dydaktycznych, cyfrowych i badawczych

- obowiązkowe szkolenia z AI i narzędzi cyfrowych,
- rozwój kompetencji badawczych i metodologicznych,
- podnoszenie jakości dydaktyki akademickiej,
- wspieranie innowacji dydaktycznych,
- rozwój kompetencji w zakresie publikowania międzynarodowego.

7. Współpraca krajowa i międzynarodowa

- rozwój współpracy z uczelniami zagranicznymi,
- rozszerzenie formuły współpracy międzynarodowej oraz zwiększenie liczby wykładów prowadzonych przez profesorów wizytujących,
- wspólne projekty badawcze i dydaktyczne,
- rozwój mobilności hybrydowej (online + offline),

- umiędzynarodowienie badań i publikacji.

8. Integracja środowiska akademickiego i aktywność organizacyjna

- wspieranie inicjatyw studencko-pracowniczych,
- rozwój seminariów, warsztatów i webinariów,
- aktywna rola kadry w życiu uczelni,
- wzmacnianie relacji student–nauczyciel,
- rozwój interdyscyplinarnych zespołów badawczych.

Efekt końcowy:

Realizacja celu doprowadzi do:

- wzrostu aktywności naukowej i publikacyjnej kadry,
- wzmocnienia prestiżu uczelni w środowisku akademickim,
- stworzenia stabilnego, przyjaznego i motywującego środowiska pracy,
- ograniczenia rotacji i wypalenia zawodowego,
- lepszego powiązania badań z dydaktyką i praktyką społeczną.

Wskaźniki realizacji celu (KPI)+

Wskaźniki	**2027**	**2029**	**2032**
Zwiększenie liczby publikacji naukowych kadry i studentów	+3%	+5%	+10%
Udział kadry w konferencjach naukowych	10%	15%	20%
Wzrost średniej liczby aktywności organizacyjnej kadry w stosunku do roku bieżącego	1-2	2-3	3-4
Rotacja kadry akademickiej	≤15%	≤12%	<10%
Liczba warsztatów antywypaleniowych	1/rok	2/rok	2/rok

CEL STRATEGICZNY 5. DYWERSYFIKACJA DZIAŁAŃ UCZELNI W ZAKRESIE WPŁYWU NA OTOCZENIE SPOŁECZNO-GOSPODARCZE, W TYM POZYSKIWANIE NOWYCH ŹRÓDEŁ DOCHODU ORAZ WZMOCNIENIE MARKI.

Opis celu: Uczelnia aktywnie rozwija współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym, zwiększając swój wpływ na rozwój lokalny, regionalny, krajowy i międzynarodowy. Jednocześnie podejmuje działania ukierunkowane na dywersyfikację źródeł finansowania, rozwój usług edukacyjnych i eksperckich oraz wzmacnianie marki instytucjonalnej.

Uzasadnienie strategiczne: Cel wynika z potrzeby zapewnienia długoterminowej stabilności i odporności finansowej uczelni o profilu

praktycznym. W warunkach niżu demograficznego oraz rosnącej konkurencji na rynku edukacyjnym uzależnienie od czesnego staje się czynnikiem ryzyka.

Dywersyfikacja przychodów poprzez rozwój działalności szkoleniowej, projektowej, doradczej i badawczej, a także intensyfikacja współpracy z otoczeniem gospodarczym i instytucjonalnym, stanowi kluczowy warunek dalszego rozwoju uczelni.

Równocześnie budowa silnej marki akademickiej oraz spójnego systemu relacji z interesariuszami zwiększa rozpoznawalność uczelni i jej atrakcyjność dla studentów, kadry oraz partnerów zewnętrznych.

Cele operacyjne (cząstkowe):

W celu realizacji celu strategicznego uczelnia powinna wdrożyć następujące działania operacyjne:

1. Współpraca z otoczeniem naukowym i gospodarczym

- Rozwój współpracy naukowej z uczelniami krajowymi i zagranicznymi.
- Rozszerzenie współpracy z przedsiębiorstwami, administracją publiczną i organizacjami branżowymi.
- Włączenie pracodawców do projektowania i oceny programów studiów.
- Rozwój partnerstw strategicznych z instytucjami lokalnymi i regionalnymi.

2. Rozwój oferty edukacyjnej i usługowej

- Tworzenie odpłatnych kursów, szkoleń i programów certyfikowanych.
- Rozwój studiów podyplomowych o zasięgu ogólnopolskim.
- Komercjalizacja usług eksperckich, doradczych i konsultingowych.
- Rozwój oferty B2B dla przedsiębiorstw i instytucji.

3. Dywersyfikacja przychodów i stabilność finansowa

- Pozyskiwanie grantów krajowych i międzynarodowych oraz finansowania z fundacji.
- Wdrożenie modelu budżetowania zadaniowego i controllingu finansowego.
- Rozwój działalności projektowej i grantowej.
- Zmniejszanie zależności od czesnego poprzez nowe strumienie przychodów.

4. Integracja i rozwój Grupy Edukacyjnej Milenium (GEM)

- Wzmocnienie synergii pomiędzy wszystkimi poziomami edukacji GEM.
- Rozwój własnego programu „od przedszkola do magistra”.

- Integracja ścieżek edukacyjnych i programów dydaktycznych w ramach grupy.
- Wspólny system promocji i budowy marki edukacyjnej GEM.

5. Marka, promocja i relacje z otoczeniem

- Budowa pozycji uczelni jako eksperta regionalnego.
- Rozwój marketingu cyfrowego opartego na wartościach i sukcesach absolwentów.
- Aktywne wykorzystanie kół naukowych jako ambasadorów uczelni.
- Wzmacnianie relacji z samorządami i społecznością lokalną poprzez projekty społeczne.

Efekt końcowy:

W wyniku realizacji celu zostanie utworzony zintegrowany system współpracy GSW Milenium z otoczeniem społeczno-gospodarczym na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

System ten umożliwi:

- intensyfikację współpracy z partnerami akademickimi, gospodarczymi i instytucjonalnymi,
- zwiększenie dopasowania oferty dydaktycznej do potrzeb rynku pracy,
- rozwój mobilności studentów i kadry akademickiej,
- wzrost liczby projektów wspólnych (edukacyjnych, badawczych i wdrożeniowych),
- wzmocnienie marki uczelni jako nowoczesnej i praktycznie zorientowanej instytucji akademickiej.

Jednocześnie nastąpi istotna dywersyfikacja źródeł przychodów, obejmująca działalność szkoleniową, ekspercką, projektową i doradczą, co zwiększy stabilność finansową uczelni oraz jej odporność na zmiany demograficzne i rynkowe.

W efekcie GSW Milenium umocni swoją pozycję jako rozpoznawalna, nowoczesna i silnie zakorzeniona w otoczeniu społeczno-gospodarczym uczelnia o profilu praktycznym.

Wskaźniki realizacji celu (KPI)+

Wskaźniki	**2027**	**2029**	**2032**
Udział przychodów pozaczesnych (alternatywnych)	10–15%	18%	≥20%
Rentowność operacyjna uczelni	8%	10%	≥15%
Rezerwa finansowa uczelni	4 mies.	6 mies.	9 mies.

Wskaźniki	2027	2029	2032
Minimalizacja liczby studentów rezygnujących ze studiów (przedwczesne zakończenie nauki), głównie na pierwszym roku (drop-out)	15%	10%	5%
Liczba wydarzeń z partnerami (rocznie)	3	5	7
Kontynuacja nauki w GEM	20%	30%	40%
Nawiązywanie nowych partnerstw strategicznych oraz utrzymanie istniejących relacji współpracy.	1	1	2
Udział w projektach społecznych	30%	40%	50%

Osiągnięcie przez GSW Milenium do 2032 roku wszystkich pięciu celów strategicznych, wraz z przypisanymi im celami cząstkowymi (operacyjnymi), powinno zapewnić uczelni trwałą i stabilną pozycję na rynku usług edukacyjnych.

Realizacja przyjętych założeń strategicznych umożliwi w szczególności wzmocnienie konkurencyjności uczelni na rynku edukacyjnym powiatu gnieźnieńskiego, a także znaczące zwiększenie jej oddziaływania w skali całego regionu Wielkopolski.

Jednocześnie wdrożenie strategii przyczyni się do zwiększenia odporności instytucjonalnej uczelni na zmiany demograficzne, regulacyjne i ekonomiczne, a także do umocnienia jej pozycji jako nowoczesnej, stabilnej i praktycznie zorientowanej instytucji akademickiej, aktywnie współpracującej z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

8.1. MATRYCA STRATEGICZNA GSW MILENIUM

Matryca strategiczna to narzędzie integrujące wyniki analizy SWOT z celami strategicznymi oraz miernikami ich realizacji (KPI). Jej celem jest zapewnienie spójności pomiędzy diagnozą strategiczną a działaniami operacyjnymi oraz możliwe skuteczne monitorowanie realizacji strategii.

Tabela 8.1. Matryca strategiczna GSW Milenium (2026–2032)

Element SWOT	Wnioski strategiczne	Powiązany cel strategiczny	Kluczowe działania	KPI (wskaźniki realizacji celu)
Mocne strony (S)	Stabilna kadra i rozwinięta infrastruktura stanowią fundament rozwoju jakości kształcenia	**Cel 1 – Kapitał ludzki i rozwój kadry**	stabilizacja zatrudnienia, ścieżki kariery, system ocen	rotacja kadry <10%, satysfakcja kadry ≥85%
Mocne strony (S)	Wysoki poziom informatyzacji sprzyja transformacji cyfrowej	**Cel 3 – Transformacja cyfrowa i AI**	rozwój platform e-learningowych, automatyzacja procesów	4,6 poziom satysfakcji użytkowników systemów cyfrowych, 80% wykorzystania platform

Element SWOT	Wnioski strategiczne	Powiązany cel strategiczny	Kluczowe działania	KPI (wskaźniki realizacji celu)
Mocne strony (S)	Rozwinięta współpraca międzynarodowa wzmacnia prestiż uczelni	**Cel 5 – Relacje z otoczeniem i dywersyfikacja**	rozwój partnerstw, mobilność	Liczba wydarzeń z partnerami (rocznie) 7
Słabe strony (W)	Niska aktywność badawcza ogranicza rozwój naukowy	**Cel 4 – Działalność naukowa i środowisko akademickie**	granty wewnętrzne, wsparcie publikacji	Zwiększenie liczby publikacji naukowych kadry i studentów +10%
Słabe strony (W)	Brak pełnej cyfryzacji ogranicza efektywność operacyjną	**Cel 3 – Transformacja cyfrowa i AI**	integracja systemów, automatyzacja administracji	skrócenie czasu obsługi o 30%
Słabe strony (W)	Nieskoordynowany marketing wpływa na rekrutację	**Cel 5 – Relacje z otoczeniem i marka**	strategia marketingowa, kampanie cyfrowe	+10% kandydatów, drop-out 5%
Szanse (O)	Wzrost zapotrzebowania na kształcenie praktyczne	**Cel 2 – Jakość i różnorodność kształcenia**	rozwój kierunków praktycznych, współpraca z pracodawcami	zatrudnialność absolwentów ≥80%
Szanse (O)	Rozwój technologii edukacyjnych i AI	**Cel 3 – Transformacja cyfrowa i AI**	wdrożenie AI, laboratoria wirtualne	30% zajęć online/hybrydowych
Szanse (O)	Możliwość pozyskiwania grantów i środków UE	**Cel 5 – Dywersyfikacja przychodów**	projekty zewnętrzne, fundusze UE	≥20% przychodów spoza czesnego
Zagrożenia (T)	Niż demograficzny zmniejsza liczbę kandydatów	**Cel 2 + Cel 5**	nowe kierunki, internacjonalizacja, marketing	stabilna liczba studentów (300–500)
Zagrożenia (T)	Odpływ kadry do konkurencji	**Cel 1 – Kadra**	system motywacyjny, rozwój zawodowy	rotacja kadry <10%
Zagrożenia (T)	Rosnące wymagania jakościowe (PKA)	**Cel 2 – Jakość kształcenia**	rozwój systemu jakości, audyty	pozytywne oceny PKA
Zagrożenia (T)	Wzrost kosztów działalności	**Cel 5 – Stabilność finansowa**	controlling, optymalizacja kosztów	rentowność ≥15%

Interpretacja matrycy strategicznej

Matryca wskazuje na silne powiązania pomiędzy:

- kapitałem ludzkim (Cel 1) a ograniczaniem ryzyk kadrowych,
- jakością kształcenia (Cel 2) a odpowiedzią na zmiany demograficzne i rynkowe,
- transformacją cyfrową (Cel 3) a poprawą efektywności operacyjnej,
- działalnością naukową (Cel 4) a budową prestiżu uczelni,
- relacjami z otoczeniem (Cel 5) a stabilnością finansową.

Zastosowanie matrycy umożliwia:

- lepsze powiązanie celów strategicznych z diagnozą SWOT,
- identyfikację priorytetowych obszarów działań,
- skuteczny monitoring realizacji strategii poprzez mierzalne KPI.

Wnioski zarządcze

1. Najsilniejsze powiązania strategiczne występują pomiędzy cyfryzacją (Cel 3) a wszystkimi obszarami funkcjonowania uczelni.
2. Kluczowym czynnikiem sukcesu pozostaje stabilna i rozwijająca się kadra (Cel 1).
3. Dywersyfikacja przychodów (Cel 5) stanowi warunek odporności uczelni na zmiany demograficzne.

System KPI zapewnia możliwość bieżącej kontroli realizacji strategii oraz podejmowania działań korygujących.

9. SYSTEM WDRAŻANIA, MONITOROWANIA I ZARZĄDZANIA RYZYKIEM STRATEGII

Strategia rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032 wyznacza kierunki systematycznego i zrównoważonego rozwoju uczelni, opartego na jakości kształcenia, rozwoju kadry akademickiej, cyfryzacji procesów, umiędzynarodowieniu oraz aktywnym współdziałaniu z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Realizacja przyjętych założeń strategicznych ma na celu wzmocnienie pozycji uczelni na lokalnym rynku edukacyjnym regionu Wielkopolski oraz w przyszłości zwiększenie jej konkurencyjności w wymiarze krajowym i międzynarodowym.

Realizacja Strategii Rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032 została zaplanowana jako proces etapowy, uwzględniający konieczność stopniowej transformacji organizacyjnej, cyfrowej, kadrowej oraz dydaktycznej uczelni.

Przyjęto dwa komplementarne etapy wdrażania strategii, różniące się zakresem działań, poziomem zaawansowania transformacji oraz oczekiwanymi efektami.

I. Faza adaptacji i transformacji wewnętrznej (2026–2028)

Celem pierwszego etapu jest przygotowanie uczelni do pełnej realizacji modelu strategicznego poprzez modernizację struktur organizacyjnych, wdrożenie narzędzi cyfrowych, wzmocnienie jakości kształcenia oraz stabilizację i rozwój kadry akademickiej.

W szczególności etap ten obejmuje:

- przeprowadzenie audytu przed realizację strategii rozwoju uczelni,
- wdrożenie systemów zarządzania opartych na sztucznej inteligencji oraz regulacji dotyczących ich wykorzystania w dydaktyce i administracji,

- rozpoczęcie procesu przebudowy modelu kadrowego, ukierunkowanego na stabilizację zatrudnienia oraz podnoszenie kwalifikacji,
- modernizację infrastruktury informatycznej oraz wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania uczelnią,
- rozwój i standaryzację Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia,
- rozszerzenie oferty dydaktycznej, w tym studiów podyplomowych i form kształcenia elastycznego,
- rozpoczęcie procesu pełnej cyfryzacji wybranych procesów dydaktycznych i administracyjnych,
- przygotowanie podstaw do umiędzynarodowienia kształcenia oraz rozwoju współpracy międzyuczelnianej.

Efektem fazy adaptacji powinno być:

- zwiększenie efektywności organizacyjnej uczelni,
- poprawa jakości kształcenia,
- podniesienie kompetencji cyfrowych kadry,
- stworzenie stabilnych fundamentów dla dalszej ekspansji strategicznej.

II. Faza ekspansji i konsolidacji pozycji rynkowej (2029–2032)

Celem drugiego etapu jest pełne wykorzystanie potencjału wdrożonych zmian oraz umocnienie pozycji GSW Milenium jako nowoczesnej, konkurencyjnej i zintegrowanej uczelni o profilu praktycznym.

W szczególności etap ten obejmuje:

- optymalizację wdrożonych systemów dydaktycznych, organizacyjnych i cyfrowych,
- pełną integrację procesów edukacyjnych w ramach Grupy Edukacyjnej Milenium (GEM),
- intensyfikację działań w zakresie umiędzynarodowienia kształcenia i badań naukowych,
- rozwój współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz zwiększenie liczby partnerstw strategicznych,
- zwiększenie udziału działalności badawczo-rozwojowej i projektowej finansowanej ze źródeł zewnętrznych,
- rozwój zaawansowanych form kształcenia hybrydowego, online oraz modułowego,
- wzmocnienie marki uczelni na rynku krajowym i międzynarodowym,

- systematyczne doskonalenie jakości kształcenia w oparciu o dane, ewaluacje i feedback interesariuszy.

Efektem fazy ekspansji powinno być:

- ugruntowanie pozycji rynkowej uczelni,
- wzrost jej rozpoznawalności i prestiżu,
- zwiększenie stabilności finansowej i dywersyfikacji przychodów,
- pełna integracja modelu cyfrowo-organizacyjnego,
- osiągnięcie wysokiej konkurencyjności w skali regionalnej i krajowej.

Realizacja strategii ma charakter:

- **ciągły** – obejmuje cały okres 2026–2032,
- **adaptacyjny** – dopuszcza korekty działań w odpowiedzi na zmiany otoczenia,
- **monitorowany** – oparty na systemie KPI i corocznej ewaluacji,
- **zintegrowany** – łączący wszystkie jednostki uczelni oraz strukturę Grupy Edukacyjnej Milenium.

Harmonogram realizacji strategii GSW Milenium na lata 2026–2032 przedstawia kluczowe działania w podziale na główne obszary strategiczne uczelni. Ma on charakter ramowy i stanowi podstawę do planowania operacyjnego oraz budżetowania działań w poszczególnych latach. Realizacja działań przebiega w sposób ciągły, jednak zróżnicowany intensywnością w zależności od etapu rozwoju uczelni.

Harmonogram realizacji działań strategicznych GSW Milenium (2026–2032) podano w tabeli 9.1.

Tabela 9.1. Harmonogram realizacji działań strategicznych GSW Milenium (2026–2032)

Obszar strategiczny	2026	2027	2028	2029	2030	2032
1. Modernizacja i rozwój programów kształcenia	X	X	X			
2. Rozwój studiów podyplomowych i kształcenia ustawicznego	X	X	X	X	X	X
3. Cyfryzacja procesów dydaktycznych i administracyjnych	X	X	X	X		
4. Rozwój i stabilizacja kadry akademickiej (HR, jakość, motywacja)	X	X	X	X	X	X

Obszar strategiczny	2026	2027	2028	2029	2030	2032
5. Rozwój działalności naukowo-badawczej i projektowej		X	X	X	X	X
6. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym (GEM, biznes, administracja)	X	X	X	X	X	X
7. Rozwój marki, marketingu i rekrutacji studentów	X	X	X	X	X	X
8. Rozwój infrastruktury IT i cyberbezpieczeństwa	X	X	X			
9. Transformacja organizacyjna i wdrażanie AI	X	X	X	X		
10. Rozwój systemu jakości kształcenia (WSZJK, ewaluacje, audyty)	X	X	X	X	X	X

Opis kluczowej logiki harmonogramu (tab.9.1.):

1. Faza intensywnej transformacji (2026–2028)

W tym okresie dominują działania związane z:

- cyfryzacją uczelni,
- modernizacją programów kształcenia,
- wdrożeniem systemów AI i e-learningu,
- stabilizacją i rozwojem kadry,
- budową fundamentów internacjonalizacji.

2. Faza konsolidacji i ekspansji (2029–2032)

W tym okresie nacisk zostaje przeniesiony na:

- optymalizację wdrożonych rozwiązań,
- rozwój projektów międzynarodowych,
- wzrost komercjalizacji działań uczelni,
- pełną integrację GEM,
- wzmocnienie pozycji rynkowej i marki uczelni.

System monitorowania realizacji strategii

Realizacja strategii podlega systematycznemu monitoringowi i corocznej ewaluacji.

Mechanizmy nadzoru i raportowania:

- Rektor / Kanclerz – nadzór strategiczny, organizacyjny i finansowy,
- Dziekani – odpowiedzialność za realizację celów dydaktycznych i jakości kształcenia,
- Senat uczelni – analiza raportów rocznych i podejmowanie decyzji strategicznych.

System raportowania:

- raporty roczne dla Senatu uczelni,
- ewaluacja śródokresowa (2029),
- audyt strategiczny (2030, 2031),
- ewaluacja końcowa (2032).

Strategia ma charakter otwarty i adaptacyjny – podlega corocznej aktualizacji w odpowiedzi na zmiany otoczenia regulacyjnego, demograficznego i technologicznego.

System zarządzania ryzykiem strategicznym

Zarządzanie ryzykiem stanowi integralny element realizacji Strategii Rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032. Obejmuje ono systematyczną identyfikację, ocenę oraz wdrażanie działań ograniczających wpływ ryzyk na realizację celów strategicznych uczelni.

W ramach systemu zarządzania ryzykiem przyjęto ocenę w trzech wymiarach:

- prawdopodobieństwo wystąpienia (niskie / średnie / wysokie)
- wpływ na realizację strategii (niski / średni / wysoki)
- działania ograniczające (prewencja i reakcja)

System zarządzania ryzykiem w GSW Milenium obejmuje:

- identyfikację ryzyk w cyklu rocznym,
- ocenę ryzyk w układzie prawdopodobieństwo × wpływ,
- przypisanie właścicieli ryzyk (Rektor, Kanclerz, Dziekani, Kierownicy jednostek),
- wdrażanie działań mitygujących w planach operacyjnych,
- monitoring wskaźników ostrzegawczych (KRI),
- raportowanie do Senatu uczelni w cyklu rocznym.

Tabela 9.2. Macierz ryzyk strategicznych GSW Milenium (2026–2032)

Ryzyko	Prawdopo-dobieństwo	Wpływ	Działania ograniczające
1. Spadek liczby kandydatów na studia (niż demograficzny)	Wysokie	Wysoki	Dywersyfikacja oferty (studia podyplomowe, kursy), intensyfikacja marketingu, rozwój GEM, rekrutacja międzynarodowa
2. Wzrost kosztów operacyjnych (energia, wynagrodzenia, inflacja)	Wysokie	Wysoki	Controlling finansowy, optymalizacja kosztów, inwestycje w OZE, budżet zadaniowy
3. Odejście kluczowej kadry akademickiej	Średnie	Wysoki	Programy motywacyjne, stabilizacja zatrudnienia, ścieżki kariery, system sukcesji
4. Niedobór kadry o wysokich kwalifikacjach	Średnie	Wysoki	Rekrutacja międzynarodowa, rozwój własnej kadry, współpraca z praktykami
5. Zmiany regulacyjne w systemie szkolnictwa wyższego	Średnie	Średni	Monitoring legislacyjny, elastyczność programowa, audyty zgodności
6. Negatywna ocena Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA)	Średnie	Wysoki	Wzmocnienie WSZJK, audyty wewnętrzne, stała ewaluacja jakości kształcenia
7. Niska gotowość kadry do wdrażania AI i transformacji cyfrowej	Średnie	Średni	Szkolenia AI, mentoring cyfrowy, wsparcie techniczne, regulamin AI
8. Cyberataki (ransomware, kradzież danych)	Średnie	Wysoki	Systemy cyberbezpieczeństwa, backupy, szkolenia, polityka bezpieczeństwa IT
9. Uzależnienie od systemów i dostawców zewnętrznych	Średnie	Średni	Rozwój własnych systemów IT, dywersyfikacja dostawców, chmura hybrydowa
10. Spadek jakości kandydatów (niski poziom edukacji średniej)	Średnie	Średni	Programy wyrównawcze, tutoring, współpraca ze szkołami GEM
11. Niska rozpoznawalność ogólnopolska uczelni	Średnie	Wysoki	Strategia marketingowa, rozwój marki eksperckiej, media cyfrowe
12. Ograniczone finansowanie ze źródeł zewnętrznych	Średnie	Wysoki	Biuro grantowe, projekty UE, partnerstwa biznesowe
13. Spadek zaufania społecznego do szkolnictwa wyższego	Niskie/Średnie	Średni	Transparentność działań, jakość absolwentów, komunikacja sukcesów
14. Niewystarczające dopasowanie oferty do rynku pracy	Średnie	Wysoki	Rada interesariuszy, regularna aktualizacja programów, analiza rynku pracy
15. Ryzyko geopolityczne (Europa Środkowo-Wschodnia)	Niskie/Średnie	Wysoki	Dywersyfikacja rekrutacji, cyfrowe formy kształcenia, współpraca międzynarodowa

System zarządzania ryzykiem ma charakter:

- ciągły – monitorowany corocznie,
- prewencyjny – nastawiony na ograniczanie ryzyk zanim wystąpią,
- strategiczny – powiązany bezpośrednio z celami strategicznymi,
- adaptacyjny – umożliwiający korekty strategii w trakcie jej realizacji.

Podsumowując, dany rozdział określa ramy wdrażania Strategii Rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032 poprzez spójny system harmonogramowania działań, monitorowania postępów oraz zarządzania ryzykiem. Przyjęty podział na fazę adaptacji (2026–2028) oraz fazę ekspansji (2029–2032) umożliwia stopniową transformację uczelni, a następnie pełne wykorzystanie jej potencjału rozwojowego.

System monitoringu oparty na jasno określonych kompetencjach organów uczelni, raportowaniu rocznym oraz cyklicznych ewaluacjach zapewnia bieżącą kontrolę realizacji celów strategicznych. Uzupełnieniem tego systemu jest kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem, pozwalające na identyfikację zagrożeń i wdrażanie działań ograniczających ich wpływ na funkcjonowanie uczelni.

Całość przyjętych rozwiązań tworzy zintegrowany, adaptacyjny mechanizm zarządzania strategią, który wspiera efektywne podejmowanie decyzji, zwiększa odporność organizacyjną uczelni oraz zapewnia jej stabilny rozwój w zmieniających się warunkach otoczenia.

10. PODSUMOWANIE I SPODZIEWANE EFEKTY WDROŻENIA STRATEGII

Strategia Rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032 została opracowana w oparciu o dotychczasowe doświadczenia uczelni, jej aktualny potencjał organizacyjny, kadrowy i finansowy oraz zidentyfikowane uwarunkowania zewnętrzne, w tym trendy demograficzne, regulacyjne i technologiczne. Dokument uwzględnia również kierunki zmian w szkolnictwie wyższym oraz rosnące znaczenie kształcenia praktycznego i transformacji cyfrowej.

Przyjęta strategia ma charakter realistyczno-rozwojowy i stanowi spójny plan transformacji uczelni w nowoczesny, elastyczny i odporny na zmiany ośrodek akademicki. Jej konstrukcja opiera się na pięciu kluczowych celach strategicznych, które zapewniają równowagę pomiędzy rozwojem dydaktycznym, naukowym, organizacyjnym i finansowym.

Za koordynację i nadzór nad realizacją strategii odpowiada Rektor GSW Milenium, który:

- inicjuje i nadzoruje procesy wdrożeniowe,

- monitoruje postęp realizacji celów strategicznych,
- podejmuje decyzje korygujące,
- odpowiada za końcową ewaluację realizacji strategii.

Realizacja strategii odbywa się przy wsparciu struktury organizacyjnej uczelni, w szczególności dziekanów oraz jednostek odpowiedzialnych za obszary funkcjonalne.

Strategia 2026–2032 stanowi odpowiedź na dynamiczne zmiany w otoczeniu szkolnictwa wyższego. Zakłada jednoczesne:

- wzmacnianie tradycyjnych wartości akademickich,
- rozwój kompetencji praktycznych,
- wdrażanie nowoczesnych technologii, w tym rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji.

Dokument ten tworzy podstawy do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej uczelni poprzez:

- wysoką jakość kształcenia,
- stabilną i rozwijającą się kadrę,
- dywersyfikację źródeł przychodów,
- silne relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Kluczowe efekty wdrożenia strategii do 2032 roku

Konsekwentna realizacja przyjętych celów strategicznych pozwoli na osiągnięcie następujących rezultatów:

- utrzymanie stabilnej liczby studentów na poziomie 300–500 osób,
- budowę stabilnej, wysoko wykwalifikowanej kadry akademickiej,
- osiągnięcie co najmniej 20% przychodów spoza czesnego,
- pełną cyfryzację procesów dydaktycznych i administracyjnych,
- wysoki poziom zatrudnialności absolwentów,
- wzmocnienie pozycji marki GSW Milenium jako uczelni regionalnej,
- rozwój zdywersyfikowanego i odpornego modelu finansowego.

Długofalowe rezultaty strategiczne

Realizacja strategii umożliwi:

1. Skuteczne wypełnianie misji uczelni w warunkach zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i społecznego.
2. Utrzymanie zrównoważonego, wielowymiarowego rozwoju (dydaktycznego, naukowego i organizacyjnego).
3. Budowę trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na jakości, elastyczności i relacjach z otoczeniem.
4. Ugruntowanie wizerunku uczelni jako instytucji nowoczesnej, stabilnej i wiarygodnej.

Strategia stanowi narzędzie zarządcze, które łączy ambicję rozwojową z odpowiedzialnością finansową i organizacyjną.

11. POSTANOWIENIA KOŃCOWE

1. Strategia Rozwoju GSW Milenium na lata 2026–2032 wchodzi w życie z dniem jej uchwalenia przez Senat uczelni.
2. Dokument stanowi podstawę:
   - planowania strategicznego i operacyjnego,
   - budżetowania,
   - podejmowania decyzji inwestycyjnych,
   - oceny efektywności zarządzania uczelnią.
3. Realizacja strategii podlega systematycznemu monitorowaniu oraz corocznej ewaluacji przez Senat uczelni, na podstawie rocznych raportów.
4. Strategia ma charakter dynamiczny i może podlegać aktualizacji w przypadku istotnych zmian uwarunkowań wewnętrznych lub zewnętrznych.
5. Wyniki realizacji strategii stanowią podstawę opracowania kolejnego dokumentu strategicznego na lata 2033–2039.