



**MISJA I STRATEGIA  
WYDZIAŁU NAUK HISTORYCZNYCH UKSW  
NA LATA 2026–2029**



## Spis treści

---

1.	Wprowadzenie.....	2
2.	Misja Wydziału Nauk Historycznych.....	3
3.	Cele strategiczne na poziomie Wydziału Nauk Historycznych.....	5
4.	Cele strategiczne na poziomie Instytutów.....	12
4.1.	Cele strategiczne Instytutu Historii.....	12
4.2.	Cele strategiczne Instytutu Historii Sztuki.....	14
4.3.	Cele strategiczne Instytutu Archeologii.....	15
5.	Efektywność.....	17
6.	Zarządzanie Wydziałem Nauk Historycznych.....	17
7.	Administracja Wydziału Nauk Historycznych.....	17
8.	Infrastruktura Wydziału Nauk Historycznych.....	18
9.	Współpraca z otoczeniem gospodarczym i instytucjonalnym.....	18
10.	Współpraca międzynarodowa.....	18
11.	Monitorowanie.....	18

## 1. Wprowadzenie

Początki obecnego Wydziału Nauk Historycznych Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (WNHS UKSW) sięgają jeszcze czasów istnienia Akademii Teologii Katolickiej (ATK). W dniu 1 lipca 1987 roku, z Wydziału Teologicznego został wyodrębniony Wydział Kościelnych Nauk Historycznych i Społecznych. W 1999 roku, kiedy ATK przekształcono w UKSW nazwa wydziału została zmieniona na Wydział Nauk Historycznych i Społecznych. Tworzyły go wówczas Instytut Nauk Historycznych oraz Instytut Politologii. W 2002 roku z Instytutu Nauk Historycznych wyodrębnił się Instytut Historii Sztuki a z Instytutu Politologii Instytut Socjologii. W 2008 roku w ramach wydziału utworzono Instytut Archeologii. Ostatnia zmiana nastąpiła 1 października 2019 roku, kiedy to w wyniku podziału Wydziału Nauk Historycznych i Społecznych powstał samodzielny Wydział Nauk Historycznych, który tworzą Instytuty Historii, Historii Sztuki i Archeologii.

Obecnie na Wydziale Nauk Historycznych zatrudnionych jest w sumie 56 pracowników naukowo-dydaktycznych, w tym:

- w [Instytucie Historii](#) – 26 pracowników naukowo-dydaktycznych, w tym 18 samodzielnych i 8 niesamodzielnych,
- w [Instytucie Historii Sztuki](#) – 16 pracowników naukowo-dydaktycznych, w tym 3 samodzielnych i 13 niesamodzielnych,
- w [Instytucie Archeologii](#) – 13 pracowników naukowo-dydaktycznych i 1 naukowy, w tym 5 samodzielnych i 9 niesamodzielnych,

Na Wydziale Nauk Historycznych, w roku akademickim 2025–2026, prowadzone jest kształcenie na następujących kierunkach:

- [Historia](#), studia stacjonarne, 1. i 2. stopień,
- [Historia Sztuki](#), studia stacjonarne, 1. i 2. stopień,
- [Archeologia](#), studia stacjonarne, 1. i 2. stopień,
- [Archiwistyka i Zarządzanie Dokumentacją](#), studia stacjonarne, 1. stopień,
- [Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją](#), studia stacjonarne, 2. stopień,
- [Ochrona Dóbr Kultury i Środowiska](#), studia stacjonarne, 1. stopień (wygaszane),
- [Zarządzanie Dziedzictwem Kulturowym](#), studia stacjonarne, 1. i 2. stopień (stopień 1. wygaszany),
- [Ochrona Dziedzictwa Kulturowego](#), studia stacjonarne, 1. stopień,
- [Genealogia. Teoria i Praktyka](#), studia podyplomowe.

Wyniki ewaluacji jakości działalności naukowej za lata 2017–2021 przedstawiają się dla instytutów wchodzących w skład Wydziału Nauk Historycznych następująco:

- [Instytut Historii](#) – ocena A,
- [Instytut Historii Sztuki](#) – ocena A,
- [Instytut Archeologii](#) – ocena B+.

Dzięki temu wszystkie trzy instytuty mają uprawnienia do nadawania stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego. We wszystkich trzech dyscyplinach wiodących – historii, naukach o sztuce (historii sztuki) i archeologii – realizowane jest kształcenie w Szkole Doktorskiej UKSW. Tylko Instytut Historii posiada samodzielną Radę Dyscypliny (dyscyplina historia). W pozostałych instytutach Rada Dyscypliny nie jest samodzielna.

## 2. [Misja Wydziału Nauk Historycznych](#)

Wydział Nauk Historycznych w swojej Misji kieruje się zasadami zapisanymi w Misji i Strategii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Odwołuje się do podstawowych wartości ogólnoludzkich oraz chrześcijańskich, takich jak imperatyw szukania prawdy, wolność badań naukowych oraz służba człowiekowi. Prowadzenie badań naukowych i dydaktyka zawsze biorą pod uwagę wymiar etyczny, atmosferę wzajemnego szacunku i poszanowania prawa każdej osoby. Misja Wydziału opiera się na uniwersalnym systemie wartości, a w szczególności odwołuje się do zasad: odpowiedzialności, uczciwości i rzetelności. Wydział Nauk Historycznych w swej działalności pragnie rozszerzać dostęp do aktualnej wiedzy przy jednoczesnym kształtowaniu postaw obywatelskich w atmosferze otwartości, życzliwości i tolerancji, wspierać dodatkowe inicjatywy tak wśród pracowników jak i studentów, służące budowaniu wzajemnych więzi.

Celem działalności Wydziału Nauk Historycznych jest rozwój badań naukowych, kształcenie i wychowywanie osób dojrzałych do podjęcia działalności zawodowej i publicznej, którzy dając przykład wzorowej postawy moralnej, doceniając własną tożsamość, pielęgnując postawy patriotyczne przy jednoczesnym pozycjonowaniu się jako Europejczycy, będą w przyszłości współtworzyły elitę społeczną Polski i Mazowsza. Celem jest też rozwój i pogłębianie badań naukowych, a przede wszystkim wprowadzania do obiegu naukowego nowych wyników badań dostępnych dla wszystkich, którzy są nimi zainteresowani.

W Wydziale Nauk Historycznych za priorytetowe kierunki kształcenia i obszary badań naukowych, kształcenia kadr naukowych oraz studentów uznaje się te, które wynikają z profilu naukowo-dydaktycznego Wydziału: twórczość ludzka we wszelkich wymiarach i jej funkcje kulturotwórcze, dziedzictwo historyczne i kulturowe człowieka. Wsparciem dla badań i obszaru



kształcenia ma być tworzenie zespołów badawczych o charakterze interdyscyplinarnym, nowych kierunków kształcenia, centrów badawczych, studiów podyplomowych oraz kursów.

Edukacja i badania naukowe domagają się określenia kierunków rozwoju tak badań jak i kształcenia dla zwiększenia stopnia rozpoznawalności Wydziału zarówno na obszarze Polski jak i zagranicą. Oferta dydaktyczna oraz kierunków badań winna być dostosowana do wymagań i potrzeb otoczenia zewnętrznego. Konieczna jest analiza kompetencji, nabywanych przez absolwentów Wydziału, dzięki którym odnajdą się na rynku pracy. Dlatego też Wydział otwiera się na szeroko pojętą współpracę z pracodawcami, między innymi w kwestii konstruowania programów studiów oraz włączanie do programów studiów elementów wiedzy i umiejętności niezbędnych do uzyskiwania uprawnień zawodowych. Konieczne jest upowszechnienie i rozwój zróżnicowanych form kształcenia oferowanych przez Wydział (studia stacjonarne, studia podyplomowe, kursy, szkolenia), opracowywanych w odpowiedzi na konkretne zamówienie ze strony podmiotów gospodarczych i instytucji życia publicznego lub we współdziałaniu z nimi. Istotnym jest opracowanie i wprowadzenie regulacji ułatwiających utrzymywanie relacji partnerskich z otoczeniem, w tym umożliwiających włączanie jego przedstawicieli do ciał decyzyjnych z głosem doradczym.

Cele strategiczne Wydziału i jego Instytutów wpisują się w Misję i Strategię Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie i ukierunkowane są na rozwój badań naukowych i dydaktykę uwzględniające aspekty rozwojowe w zakresie szkolnictwa wyższego. Ze względu na zróżnicowanie reprezentowanych w poszczególnych Instytutach obszarów badawczych pozycjonowanie strategiczne obejmować będzie zarówno cele ogólne z perspektywy Wydziału, jak i szczegółowe realizowane na poszczególnych kierunkach studiów, jak i w trzech dyscyplinach: historii, naukach o sztuce (historia sztuki) i archeologii. Cele strategiczne Wydziału określają ogólne kierunki pozycjonowania, które szczegółowo opisują cele realizowane w każdym z trzech Instytutów. Cele strategiczne Wydziału poprzez jego Instytuty dotyczą czterech obszarów: oferty dydaktycznej, badań naukowych, uprawnień naukowych i współpracy z otoczeniem. Biorą przy tym pod uwagę zewnętrzne wyzwania stawiane przed Wydziałem i Uniwersytetem, wynikające z sytuacji demograficznej w Polsce oraz dynamicznym rozwojem narzędzi AI (sztucznej inteligencji). Oba te czynniki nie manifestowały się tak mocno w poprzednich dokumentach Misji i Strategii, zarówno na poziomie wydziałowym jak i uniwersyteckim, ale ich znaczenie wzrosło w ostatnich latach, w dużej mierze w związku z wojną na Ukrainie i związanymi z nią migracjami, a także w wyniku coraz szybciej postępującego rozwoju technologii.

### 3. Cele strategiczne na poziomie Wydziału Nauk Historycznych

Cele strategiczne można zaprezentować na dwóch poziomach:

- wyższym – całego Wydziału, gdy dotyczą one w równym stopniu wszystkich Instytutów,
- niższym – poszczególnych Instytutów, gdy cele są unikalne, wynikające ze specyfiki warunków danego Instytutu.

Cele te można zdiagnozować w oparciu o analizę SWOT.

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"><li>• lokalizacja w stolicy;</li><li>• renoma Uniwersytetu i jego unikalny charakter hołdujący tradycyjnym wartościom;</li><li>• dobra infrastruktura Wydziału;</li><li>• doświadczeni pracownicy naukowo-dydaktyczni;</li><li>• liczne kontakty z instytucjami w Polsce i zagranicą;</li><li>• wsparcie administracyjne – CWS, CD, DWM;</li><li>• wsparcie Uniwersytetu w zakresie podnoszenia kompetencji nauczycieli akademickich;</li><li>• dobry zasób biblioteczny;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• trudny dojazd na Wydział;</li><li>• brak własnego akademika;</li><li>• brak zaplecza związanego z narzędziami AI;</li><li>• zbyt małe wsparcie ze strony BBN i DZP przy realizacji grantów;</li></ul>
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"><li>• dynamiczny rozwój narzędzi AI;</li><li>• wysokie progi rekrutacyjne na Uniwersytecie Warszawskim ze względu na status Uczelni Badawczej – kandydaci bez matury rozszerzonej wybierają UKSW;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• duża konkurencja w postaci Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie są analogiczne kierunki;</li><li>• coraz wyraźniejszy niż demograficzny;</li><li>• dynamiczny rozwój narzędzi AI;</li><li>• mała liczba rzetelnych kursów z zakresu obsługi narzędzi AI;</li><li>• niestabilny ramy programowe w nauce historii w szkołach podstawowych i średnich</li><li>• zmiana rynku pracy dla absolwentów kierunków humanistycznych;</li></ul>

Polityka prowadzona przez władze UKSW powoduje, że Wydział Nauk Historycznych korzysta z wielu udogodnień, których brak jest na innych uczelniach – dobra infrastruktura, wspieranie studentów i pracowników, organizacja szkoleń.

Analiza SWOT w kategorii „Słabe strony” wskazuje głównie na trzy problemy podnoszone przez studentów – trudny dojazd na Wydział, brak na UKSW własnych akademików i brak zaplecza związanego z AI. W najbliższej perspektywie czasowej kwestia dojazdu na Kampus Wóycickiego, na którym znajduje się Wydział Nauk Historycznych, najpewniej nie ulegnie zmianie. W odniesieniu do kwestii akademika władze UKSW podjęły decyzję o budowie własnego budynku o takiej funkcji i to na Kampusie Wóycickiego. To może spowodować, że więcej studentów spoza Warszawy będzie mogło zdecydować się na wybór studiów na UKSW.

Niezwykle ważnym czynnikiem, który został wymieniony zarówno w słabych stronach oraz jako szansa i zagrożenie, jest dynamiczny rozwój narzędzi AI. W ciągu niespełna trzech lat, jakie minęły od powszechnego udostępnienia narzędzi AI (premiera ChatGPT w 2022 roku) dezaktualizacji uległa większość założeń, na których stał tradycyjny model kształcenia humanistycznego. Zagrożenie dotyka trzech filarów działalności Wydziału Nauk Historycznych:

- w warstwie dydaktycznej tracą wiarygodność tradycyjne formy weryfikacji efektów uczenia się – esej, praca semestralna, praca dyplomowa pisana w domu. Każda taka praca może powstać przy pomocy LLM (Large Language Model). Klasyczny wykład jako główny kanał przekazu wiedzy konkuruje obecnie z asystentem AI, który może prowadzić spersonalizowany dialog w tempie studenta, w wybranej przez niego porze. Jakość modeli AI stale się polepsza, co uczyni je zdolnymi do generowania wysokiej jakości prac naukowych, nawet w zakresie badań historycznych, w przeciągu kilku najbliższych lat;
- w warstwie zawodowej automatyzacji ulegają stanowiska, które do niedawna były naturalnym rynkiem zatrudnienia naszych absolwentów: archiwistyka opisowa – rozpoznawanie pisma odręcznego HTR (Handwritten Text Recognition, klasyfikacja, indeksacja – tłumaczenia podstawowe, dokumentacja archeologiczna pierwszego stopnia, redakcja popularnonaukowa;
- w warstwie badawczej systemy AI stają się potężnym narzędziem, ale też i wyzwaniem etycznym (halucynacje, fałszowanie źródeł, autoryzacja wyników). Zarówno potencjał, jak i ryzyko wymagają wydziałowej (i Uniwersyteckiej) polityki, której obecnie nie ma.



Z racji na bardzo dynamiczny rozwój narzędzi AI, brak jest obecnie na rynku rzetelnych szkoleń w tym zakresie. Ośrodki akademickie stawiają często na własne badania w tym zakresie i na bazie własnych doświadczeń podnoszą kwalifikacje swoich pracowników. Ośrodki takie jak Uniwersytet Warszawski, Politechnika Warszawska, Akademia Górniczo-Hutnicza, Uniwersytet Jagielloński, a w sektorze humanistycznym także SWPS i KUL już w latach 2024–2025 zainwestowały znaczne środki w infrastrukturę obliczeniową, kadry, programy kierunków łączonych, jednostki badawcze AI. Skala tej inwestycji rośnie z każdym kwartałem. Jeżeli UKSW lub Wydział Nauk Historycznych nie podejmą zdecydowanych działań w najbliższym czasie, jest ryzyko, że utracą szansę na uzyskanie parytetu w tym obszarze na kolejne lata i tym samym degradację i utratę dotychczasowej pozycji naukowo–dydaktycznej. Odzyskanie pozycji po 2030 roku będzie kosztowało wielokrotnie więcej niż wyprzedzające działanie dziś.

W kategorii „Szanse/Zagrożenia” pojawia się kwestia konkurencji ze strony Uniwersytetu Warszawskiego (UW), który oferuje kierunki o profilu zbliżonym do tych prowadzonych na Wydziale Nauk Historycznych. Mimo to Wydział Nauk Historycznych UKSW nie odczuwa obecnie silnej presji rekrutacyjnej. Może to wynikać z faktu, że Uniwersytet Warszawski posiada status Uczelni Badawczej, co wiąże się z wysokimi wymaganiami rekrutacyjnymi, zwłaszcza w zakresie przedmiotów zdawalnych na poziomie rozszerzonym. Kandydaci niespełniający wymogów rekrutacyjnych UW, a chcący studiować w Warszawie, często wybierają UKSW. Ten sprzyjający trend może jednak ulec zmianie w związku z pogłębiającym się niżem demograficznym. Liczba urodzeń w Polsce spadła z 415 tys. w 2010 roku do 252 tys. w 2024 roku, a wstępne dane Głównego Urzędu Statystycznego za 2025 rok wskazują dalszy spadek – do ok. 238 tys. Współczynnik dzietności wynosi obecnie 1,1 i jest jednym z najniższych w Europie. Według symulacji GUS z listopada 2025 roku, utrzymanie tak niskiej dzietności do 2060 roku oznaczałoby zmniejszenie liczby ludności o 6,7 miliona w porównaniu ze stanem z 2023 roku. Dla Wydziału Nauk Historycznych oznacza to, że w latach 2027–2030 pojawi się krótkotrwałe maksimum demograficzne (roczniki 2008–2010, łącznie ok. 1,25 mln osób), po którym nastąpi 15-letni spadek liczby potencjalnych kandydatów. Pokolenie urodzone po 2020 roku będzie o 30–40% mniej liczne niż obecne roczniki. W konsekwencji Wydział (a w zasadzie cały Uniwersytet) powinien liczyć się z redukcją liczby studentów o 30–35% w latach 2042–2045, co może uniemożliwić utrzymanie części kierunków. Czynnikiem, który może spowolnić ten proces, jest lokalizacja UKSW w Warszawie, sprzyjająca przyciąganiu kandydatów kierunków chcących studiować w stolicy.

Kwestia spadku liczby studentów bezpośrednio wiąże się z finansowaniem studiów. Subwencja dydaktyczna MNiSW zależy w dużej mierze od liczby studentów, więc jej 30% spadek oznacza w przybliżeniu proporcjonalne zmniejszenie tej części budżetu. W efekcie Wydział, który w nadchodzących latach nie zdywersyfikuje źródeł finansowania, może stać się nierentowny. Konsekwencją będzie wymuszona redukcja kadry, uderzająca przede wszystkim w jednostki o najsłabszej pozycji grantowej, niezależnie od ich rzeczywistej wartości naukowej i dydaktycznej.

Na problem mniejszej liczby studentów nakłada się kwestia bardzo wyraźnej zmiany rynku pracy. Tradycyjna ścieżka kariery absolwenta studiów humanistycznych – praca biurowa wymagająca syntezy informacji, pisania raportów, podstawowej analizy, redakcji, komunikacji korporacyjnej – ulega obecnie aktywnej eliminacji. Zagraniczne firmy konsultingowe, banki, agencje marketingowe, wydawnictwa już w latach 2024–2025 zmniejszyły zatrudnienie tzw. entry-level o 20–40%. Trend ten zaczyna być obecnie odczuwalny także w Polsce. To będzie wymuszało zmiany programów studiów i dopasowanie ich do wymogów rynkowych, aby absolwenci Wydziału Nauk Historycznych byli nadal konkurencyjni na rynku pracy.

Strategia Rozwoju UKSW na lata 2026–2029 wyraźnie premiuje rozwój nauk medycznych, ścisłych, biologicznych i chemicznych. Jest to zrozumiałe w kontekście rynkowej dynamiki tych dyscyplin, jednak oznacza, że w sytuacji kryzysu finansowego, który może wystąpić w przypadku nierentowności części kierunku, logika administracyjna będzie naturalnie kierować zasoby ku jednostkom najbardziej perspektywnym, kosztem wydziałów humanistycznych.

Kumulacją negatywnych skutków popularyzacji narzędzi AI jest stopniowe zmniejszanie znaczenia uniwersytetów. Ich pozycja opierała się dotąd na wiedzy eksperckiej, umiejętności dokonywania syntez oraz autorytecie poznawczym. Narzędzia AI osłabiają te fundamenty, oferując szeroki dostęp do informacji i gotowych ujęć syntetycznych z poziomu zwykłej witryny internetowej. W tej sytuacji uniwersytety będą musiały wypracować strategie funkcjonowania w nowej rzeczywistości, być może poprzez powrót do form, które w przeszłości okazywały się skuteczne: wzmocnienie relacji mistrz–uczeń, budowanie wspólnoty intelektualnej, refleksję etyczną, rozwijanie warsztatu badawczego, pracę z materialnym przedmiotem oraz krytyczną interpretację.

Aby Wydział Nauk Historycznych mógł utrzymać swoją dotychczasową pozycję, a być może zwiększyć konkurencyjność względem niektórych innych polskich instytucji, wskazane jest podjęcie działań, które umożliwią mu odnalezienie się w nowej rzeczywistości. Kroki –

strategiczne cele – które są możliwe do zrealizowania w perspektywie lat 2026–2029 są następujące:

W zakresie narzędzi AI:

- wprowadzenie obowiązkowych zajęć z wykorzystania narzędzi AI w warsztacie historyka / historyka sztuki / archeologa. Na zajęciach powinny być poruszone tematy związane z praktycznym wykorzystaniem LLM (indeksowanie, analiza korpusów, transkrypcja, OCR, HTR), krytyczną oceną wyników, etyką i ograniczeniami. Zajęcia tego typu powinny być realizowane na pierwszym roku studiów, aby student już od początku mógł być zaznajomiony z możliwościami i ograniczeniami tych narzędzi;
- opracowanie wydziałowej polityki korzystania z AI w pracach zaliczeniowych i dyplomowych. Jasne zasady powinny określać, kiedy student może posłużyć się AI, w jakim zakresie oraz w jaki sposób ma to zostać zadeklarowane;
- wskazane jest przededefiniowanie form oceniania na takie, które są odporne na wykorzystanie AI. Zamiast prac pisemnych wykonywanych w domu warto preferować zaliczenia ustne, prezentacje prowadzone w obecności wykładowcy, projekty terenowe czy warsztaty źródłowe. Eseje przygotowywane poza uczelnią powinny pełnić funkcję pracy wstępnej, a nie podstawy końcowej oceny;
- wskazane jest nawiązanie bliższej współpracy całego Wydziału Nauk Historycznych z Centrum Nowych Technologii UKSW i rozpoczęcie wykorzystywania istniejącej infrastruktury do celów dydaktycznych. Niezależnie od tej współpracy wskazane jest utworzenie własnej bazy oprogramowania i narzędzi (Laboratorium WNHS) wykorzystywanych w badaniach prowadzonych w ramach wszystkich kierunków;
- opracowanie programu studiów podyplomowych z zakresu zastosowania AI w warsztacie historyka/ historyka sztuki/ czy archeologa. Proponowany zakres tematyczny mógłby obejmować m.in.: „Archeologię cyfrową”, „Digital heritage”, „AI w warsztacie historyka”, „Archiwistykę cyfrową”. Grupą docelową byłiby pracownicy muzeów, służb konserwatorskich, administracji samorządowej oraz mediów.

W zakresie polityki kadrowej w perspektywie niżu demograficznego:

- sporządzenie wydziałowej mapy etatów ze strukturą wiekową i prognozą emerytur do 2035 roku. Byłby to podstawowy dokument zarządczy w wymiarze strategicznym;
- wprowadzenie polityki stopniowego przekształcania etatów naukowo-dydaktycznych w naukowe. W miarę możliwości wynikających z naturalnych odejść na emeryturę i rotacji kadrowej, zwalniane etaty dydaktyczne powinny być zastępowane stanowiskami

z większym komponentem badawczym, finansowanym ze środków grantowych. Docelowo można zakładać zmianę struktury zatrudnienia o około 15–20 punktów procentowych do 2035 roku;

- wprowadzenie planu sukcesji w newralgicznych subdyscyplinach. Niektóre specjalizacje (np. archeologia biblijna, archeologia wczesnochrześcijańska, archiwistyka kościelna, miediewista i bizantynolog w zakresie historii sztuki) mają obecnie pojedynczych nosicieli kompetencji. Bez świadomej polityki przygotowania następców te subdyscypliny mogą zniknąć z Wydziału w perspektywie 10–15 lat;
- wyznaczenie ambitnego celu grantowego poprzez zobowiązanie Wydziału do pozyskania w latach 2026–2029 co najmniej pięciu dużych grantów (NCN OPUS, NPRH, Horizon Europe, ERC Starting). Bez zwiększenia strumienia środków zewnętrznych równowaga finansowa Wydziału w drugiej połowie dekady będzie zagrożona;
- wprowadzenie programu postdoctoral i aktywne pozyskiwanie 2–3 młodych doktorów rocznie w ramach grantów (Sonata BIS, Polonez Bis, MSCA, ERC). Inicjatywa ta stanowiłaby inwestycję w odmłodzenie kadry oraz wzmocnienie konkurencyjności Wydziału w aplikowaniu o granty europejskie.

W zakresie umiędzynarodowienia:

- uruchomienie co najmniej dwóch kierunków w języku angielskim do roku akademickiego 2029/2030. Proponowane obszary: „Archaeology of Central and Eastern Europe” (Instytut Archeologii) oraz „Heritage Studies in Christian Europe” (wspólnie Instytut Historii i Instytut Historii Sztuki). Oba kierunki naturalnie wynikają z profilu Wydziału Nauk Historycznych i mają realny potencjał rekrutacyjny. Tu warto wybrać trzy priorytetowe regiony geograficzne – np. V4+ (Czechy, Słowacja, Węgry, Chorwacja, Słowenia oraz Włochy) jako rdzeń kulturowy, kraje katolickie poza Europą (Filipiny, Brazylia, Meksyk) jako rynek studentów stypendialnych, oraz Bliski Wschód i Afryka Północna (Egipt, Jordania, Liban) w kontekście archeologii biblijnej i wczesnochrześcijańskiej;
- rozwinąć program profesorów wizytujących. Wskazane byłoby gościć co najmniej sześciu profesorów wizytujących rocznie, przyjmowanych przez Wydział na minimum tygodniowe pobyty z cyklem wykładów. Finansowanie z programu Erasmus+ KA171 i z grantów;

- zwiększyć mobilność wyjazdową kadry. Wskazane jest, aby co najmniej 30% nauczycieli akademickich Wydziału Nauk Historycznych realizowało rocznie wyjazd zagraniczny (konferencja, kwerenda, wykład gościnny, pobyt badawczy). To pozwoliłoby podnieść kompetencje językowe i prowadzić zajęcia w języku obcym także na Wydziale.

W zakresie zwiększenia znaczenia badań naukowych:

- inwestycja w widoczność publikacyjną. Przy wyborze czasopisma do publikacji artykułu należy preferować tytuły z 1. i 2. kwartyła (Q1/Q2), najczęściej indeksowane w bazach Scopus i Web of Science. Zwiększa to szanse na uzyskanie wysokiej oceny w ewaluacji, ale wymaga równoległej polityki wsparcia językowego oraz zabezpieczenia środków na opłaty za publikacje w modelu OA;
- wprowadzenie strategicznej polityki grantowej. W tym celu wskazane byłoby zidentyfikowanie co najmniej 8–10 pracowników posiadających potencjał do złożenia dużych wniosków grantowych (OPUS, MAESTRO, SONATA BIS, NPRH, Horizon Europe) w okresie obowiązywania strategii oraz zapewnienie im odpowiedniego wsparcia administracyjnego i merytorycznego;
- wzmocnienie wymiaru impactowego badań. W kolejnej ewaluacji wpływ społeczny wyników badań będzie najprawdopodobniej zyska na znaczeniu, dlatego już dziś należy planować projekty zawierające komponent popularyzacyjny – wystawy, publikacje popularnonaukowe, materiały online, współpracę z muzeami i mediami. Inwestycja w popularyzację jest jednocześnie inwestycją ewaluacyjną i rekrutacyjną;
- otwartość na tworzenie konsorcjów międzynarodowych. Każdy duży projekt badawczy w obrębie Wydziału powinien być realizowany w konsorcjum z co najmniej jednym partnerem zagranicznym. Bez tego standardu nasze projekty nie będą konkurencyjne w Horizon Europe i ERC.

W zakresie nowych kierunków studiów:

- przygotowanie programu studiów interdyscyplinarnych, z dyscyplinami działającymi na UKSW, np. „Archeologia i informatyka stosowana” (wspólnie z Wydziałem Matematyczno-Przyrodniczym), „Historia sztuki i digital heritage”, „Archiwistyka cyfrowa z analityką danych”. Każdy z nich wykorzystuje istniejące kompetencje Wydziału, ale wprowadza komponent cyfrowy, który zwiększa atrakcyjność rynkową;
- rozwój oferty studiów podyplomowych jako kluczowego bufora niżu demograficznego. Wskazane jest, aby w ofercie Wydziału Nauk Historycznych funkcjonowało około 8–

10 aktywnych kierunków studiów podyplomowych, z łączną liczbą słuchaczy nie mniejszą niż 150 osób rocznie. Ten segment kształcenia jest odporny na wahania demograficzne, samofinansujący się i generujący dodatkowe przychody.

W zakresie budowania tożsamości:

- wzmocnienie humanistycznego, aksjologicznego rdzenia Wydziału. W epoce, w której AI przejmuje rutynowe zadania intelektualne, rośnie znaczenie kompetencji etycznych, krytycznym i interpretacyjnych – tych, które UKSW konsekwentnie rozwija. W tym kontekście profil uczelni staje się atutem konkurencyjnym, a nie obciążeniem;
- rozpoczęcie pozycjonowania Wydziału Nauk Historycznych wokół trzech filarów tożsamościowych. Po pierwsze – jako centrum cyfrowych nauk historycznych (archeologia niedestrukcyjna, digital heritage, archiwistyka cyfrowa). Po drugie – jako centrum humanistyki aksjologicznej (etyka dziedzictwa, antropologia chrześcijańska, etyka AI w humanistyce). Po trzecie – jako ośrodek badań nad dziedzictwem Mazowsza i Kościoła (archeologia wczesnochrześcijańska, archiwistyka kościelna, historia sztuki sakralnej i sepulkralnej, historia regionu). Te trzy filary są ze sobą spójne, wzajemnie się wzmacniają i naturalnie wynikają z obecnej struktury Wydziału – wymagają jedynie świadomego nazwania;
- zwiększenie aktywności i obecności w debacie publicznej. Wydział powinien świadomie budować swoją widoczność medialną i ekspercką w trzech kluczowych obszarach: komentarzu historycznym, ekspertyzie archeologicznej, popularyzacji dziedzictwa. Działania te wzmacniają rozpoznawalność Wydziału, przekładając się na jego atrakcyjność rekrutacyjną oraz pozycjonowanie w procesach ewaluacyjnych.

#### **4. Cele strategiczne na poziomie Instytutów**

Uwzględniając cele Wydziału Nauk Historycznych możliwe jest określenie celów strategicznych, szczegółowych dla każdego z Instytutów.

##### **4.1. Cele strategiczne Instytutu Historii**

Cele naukowe:

- dalsza praca naukowa – uzyskiwanie grantów i przygotowywanie publikacji – która pozwoli na uzyskanie podczas kolejnej ewaluacji poziomu nauki oceny A+ lub A. Podjęcie też starań, aby Instytut Historii awansował w rankingach krajowych;

- podjęcie starań, aby czasopismo „Saeculum Christianum” utrzymało swoją obecną punktację na liście MNiSW, a także działania mające wprowadzić tytuł na listę Scopus;
- podjęcie kroków w kierunku zwiększenia poziomu umiędzynarodowienia studiów – zachęcanie studentów do brania udziału w wyjazdach w ramach programu Erasmus+, przygotowanie zajęć w języku angielskim, które mogłyby być w ofercie dydaktycznej dla studentów przyjeżdżających na wymianę studencką z zagranicy, zwiększanie kompetencji językowych pracowników Instytutu poprzez wyjazdy z wykładami na zagraniczne uniwersytety (takie inicjatywy należy traktować jako przygotowanie do realizacji zajęć na przygotowywanym kierunku anglojęzycznym związanym z tematyką migracji);
- podjęcie starań mających zachęcić pracowników Instytutu Historii do rozwoju i awansu naukowego – uzyskania stopnia doktora habilitowanego.

#### Cele dydaktyczne:

- przygotowanie i wdrożenie Programu Studiów anglojęzycznych związanych z tematyką migracji. Studia takie są obecnie na etapie projektu opracowywanego we współpracy z partnerami uczelniami z zagranicy (Chorwacji, Słowacji i Węgier). Wskazane jest, aby projekt ten doprowadzić do finału, gdyż przyniósłby on korzyści na wielu płaszczyznach – umiędzynarodowienie, grant na uruchomienie i realizację kierunku, rekrutacja;
- otwarcie się na studia podyplomowe i kursy przygotowane pod kątem kandydatów rekrutujących się spośród osób starszych – tzw. trzeciego wieku. Jest to grupa coraz liczniejsza, która dysponuje czasem, i która często interesuje się lokalną historią i dziedzictwem, gdyż te są dla niej bezpośrednio dostępne. Wyjście z ofertą dydaktyczną umożliwiającą pogłębienie tej wiedzy, w połączeniu z objazdami naukowymi, mogłoby pozwolić na zebranie licznej grupy zajęciowej;
- przygotowanie kilku zajęć monograficznych z zakresu historii obszarów, które nie są obecnie omawiane w ramach Programu Studiów kierunku Historia – np. historia Afryki, Bliskiego Wschodu, Dalekiego Wschodu, Ameryki Południowej. Zajęcia takie mogłyby być realizowane jako fakultety. Poszerzenie wachlarza tematów zajęć o nowe obszary, może być uatrakcyjnieniem oferty dydaktycznej dla obecnych studentów, ale może też być zachętą dla kandydatów lub studentów wybierających uczelnie do wyjazdu w ramach programu Erasmus.

## 4.2. Cele strategiczne Instytutu Historii Sztuki

### Cele naukowe:

- stworzenie planów publikacyjnych pracowników Instytutu Historii Sztuki oraz monitorowanie postępów w tym zakresie. Liczba i jakość publikacji bezpośrednio wiążą się z oceną parametryzacyjną dyscypliny, która powinna cały czas utrzymywać się na poziomie A;
- intensyfikacja działań zmierzających do pozyskiwania grantów. W przypadku pozyskania grantu angażowanie w jego realizację tych pracowników, którzy potrzebują zachęty do aktywności naukowej i publikacyjnej;
- celem strategicznym jest dalszy rozwój studiów doktoranckich z zakresu historii sztuki i taki wybór kandydatów, którzy dają nadzieję na dalszą współpracę z Instytutem w ramach postdoc i staży naukowych. Zasadne jest promowanie osób wywodzących się z naszego naukowego środowiska, co wiąże się z koniecznością stałego budowania marki Instytutu Historii Sztuki o specyficznym profilu, wyróżniającym się w środowisku polskim;
- umieszczenie czasopisma „Artifex Novus” na liście ministerialnej, a w dalszej perspektywie wpisanie go na listę Scopus. Rada Naukowa czasopisma powinna zostać jeszcze w większym stopniu umiędzynarodowiona, podobnie jak tematyka kolejnych numerów i autorzy publikujący w AN. Jednocześnie czasopismo powinno być ambasadorem Instytutu, prezentować jego życie codzienne (kronika – zadanie współkreujące tożsamość pracowników w ścisłym związku z Instytutem i UKSW), ale i badania. Koniecznością jest wsparcie administracyjne związane z prowadzeniem pisma, w tym jego sekretariatu;
- należy podtrzymywać dotychczasowe obszary badań, ale też szukać nowych możliwości powiązanych ze współpracą z podmiotami zewnętrznymi, lokalnymi (aby możliwe było zapewnienie praktyk) oraz szczególnie zagranicznymi (dla podniesienia współczynnika umiędzynarodowienia). Kontakty takie opierając się często na indywidualnych powiązaniach winny być wzmocnione;

### Cele dydaktyczne:

- wdrożenie zmian w dydaktyce 1. i 2. stopnia, które są procedowane od 2025 roku. W celu zapewnienia wysokiej jakości kształcenia przedmioty powinny być prowadzone przez specjalistów, publikujących w danym zakresie tematycznym. Ważne jest stałe

monitorowanie potrzeb studentów i absolwentów, poprzez utrzymywanie z nimi kontaktu (media społecznościowe, spotkania integracyjne itp.);

- należy zwiększyć liczbę zajęć terenowych, odbywanych w Warszawie i na Mazowszu w ramach ćwiczeń i seminariów, co realnie wpłynie na zainteresowanie studiami. Powinny pojawić się uzupełniające objazdy zabytkoznawcze po centrach artystycznych Rzeczypospolitej rozumianej w kontekście historycznym i współczesnym;
- celem związanym z umiędzynarodowieniem dydaktyki powinny stać się zajęcia w języku angielskim dla studentów Erasmus+ dla całej uczelni w wymiarze 15/30 godz. (realizowane on-line i w ramach ćwiczeń terenowych), *History and Art of Warsaw*. Byłaby to realna zachęta dla studentów, ale także akcja promocyjna Warszawy i Polski. Docelowo należałoby opracować studia podyplomowe lub 2. stopnia – płatne, anglojęzyczne – *Art in Central Europe*. Jest to jednak możliwe wyłącznie w kontekście realnego wsparcia administracyjnego, w tym promocyjnego, a przede wszystkim właściwego zarządzania zasobami pracowników Instytutu Historii Sztuki;
- podjęcie działań mających na celu odbudowę silnej niegdyś sieć powiązań Erasmus+, zarówno na poziomie wymiany pracowników jak i studentów.

Cele organizacyjne:

- należy wprowadzić politykę kadrową, adekwatną do wyzwań rzeczywistości, także w zakresie demograficznym. Obecnie struktura kadrowa Instytutu Historii Sztuki jest nieproporcjonalna, gdyż brakuje specjalistów dla pełnej obsady prowadzonych zajęć – np. mediewisty-bizantynologa. Pracownicy powinni być zachęceni do sięgania po kolejne stopnie i tytuły naukowe. Celowi temu winna sprzyjać opieka mentorska nad adiunktami, pomoc w organizacji staży, udziału w prestiżowych konferencjach i wydawnictwach itd.

#### 4.3. Cele strategiczne Instytutu Archeologii

Cele naukowe:

- kontynuowanie starań nad zwiększeniem liczebności Rady Dyscypliny Archeologia, aby możliwe było uzyskanie przez nią pełnej samodzielności. Obecnie w jej składzie jest 4 samodzielnych pracowników naukowych. Wskazane jest motywowanie młodszych pracowników do awansu naukowego i uzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego, a w przypadku pracowników samodzielnych, którzy będą

przechodzić na emeryturę, zatrudnianie w ich miejsce osoby ze stopniem co najmniej doktora habilitowanego;

- zwiększenie współczynników mobilności i umiędzynarodowienia, które są brane pod uwagę podczas ewaluacji działalności naukowej oraz oceny PKA. Obecny poziom tych współczynników jest zadowalający, ale nadal możliwe jest jego podniesienie, chociażby poprzez zapraszanie większej liczby gości z zagranicy z wykładami gościnnymi oraz poprzez realizowanie wspólnych, międzynarodowych projektów naukowych;
- podjęcie starań nad zwiększeniem liczby projektów naukowych realizowanych przez Instytut. Wskazane jest, aby każda z trzech katedr wchodzących w skład Instytutu Archeologii realizowała projekt naukowy. Pozwoliłoby to na pozyskanie własnych źródeł do opracowań i publikacji naukowych. W idealnym przypadku projekty naukowego powinny być prowadzone w formie międzynarodowych konsorcjów;
- zwiększenie stopnia popularyzacji wyników badań i ich wpływu na społeczeństwo. W przypadku archeologii popularyzacja powinna być dość prosta, natomiast nadal jest to element często pomijany podczas realizacji projektów naukowych. Wskazane jest, aby dodatkowym efektem realizacji projektów były np. wystawy, dzięki którym możliwe byłoby uzyskanie wymiernego wpływu na otoczenie. To mogłoby także zwiększyć popularność Instytutu Archeologii i wpłynąć na lepszą rekrutację;

Cele dydaktyczne:

- dopasowanie Programów Studiów 1. i 2. stopnia na kierunku Archeologia do realiów rynkowych poprzez zwiększenie liczby zajęć praktycznych, zwłaszcza w zakresie kompetencji cyfrowych, dokumentacji i badań terenowych. Pożądane jest, aby absolwenci z łatwością mogli znaleźć pracę w zawodzie, pomimo zmieniających się wymogów zawodowych;
- przygotowanie, we współpracy z Instytutem Historii Sztuki, 2. stopnia kierunku Ochrona Dziedzictwa Kulturowego. Konieczne jest, aby absolwenci 1. stopnia kierunku ODK mogli uzupełnić swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje, i uzyskać tytuł magistra. To pozwoli im łatwiej odnaleźć się na rynku pracy;
- obecnie Instytut Archeologii nie ma w swojej ofercie dydaktycznej żadnych studiów podyplomowych ani kursów. Wskazane jest, aby oferta takich studiów została przygotowana. Powinna ona być skierowana do osób pracujących w zawodzie i potrzebujących uzupełnienia swoich umiejętności i kompetencji cyfrowych. Możliwe

jest przygotowanie takich programów z zakresu wykorzystania GIS w archeologii lub wykorzystania narzędzi AI w archeologii.

## **5. Efektywność**

Aby osiągnąć zakładane cele strategiczne niezbędna jest sprawnie funkcjonująca administracja Wydziału. Struktura Wydziału wymaga zastosowania odpowiednio sprofilowanego zestawu procedur. W ramach zwiększania efektywności pracy na Wydziale wdrażany jest wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia, opracowywane są na bieżąco regulaminy, mające na celu optymalizację jakości pracy administracyjnej. Efektywność wymaga realizacji określonych zadań w zakresie zarządzania Wydziałem, administracji i infrastruktury, współpracy z otoczeniem gospodarczym i instytucjonalnym, współpracy międzynarodowej.

## **6. Zarządzanie Wydziałem**

Ze względu na strukturę organizacyjną i różnorodność reprezentowanych na Wydziale obszarów badawczych, zarządzanie jednostką wymaga łączenia wybranych aspektów zarządzania różnorodnością oraz zarządzania nauką i wiedzą. Ponadto przy tak rozbudowanej strukturze niezbędne staje się wdrażanie modelu zdecentralizowanego oraz usystematyzowanego delegowania uprawnień na poziom komisji wydziałowych i Instytutów, a także wprowadzanie procedur służących zapewnieniu sprawności funkcjonalnej: jasnego podziału obowiązków, ustalenia hierarchii kompetencji i odpowiedzialności.

## **7. Administracja Wydziału Nauk Historycznych**

W celu zwiększenia funkcjonalności i efektywności administracji na Wydziale wprowadzana została zmiana struktury organizacyjnej dziekanatu. W wyniku restrukturyzacji administracji Wydziału i racjonalizacji zatrudnienia oraz uzyskanej tym sposobem optymalizacji podziału zadań możliwe stało się uproszczenie i ujednoczenie wybranych procedur. Istotnym elementem jest teraz wspieranie wzrostu kompetencji pracowników administracji poprzez szkolenia, a także skierowanie na realizację podstawowych zadań na najwyższym poziomie.

## **8. Infrastruktura Wydziału Nauk Historycznych**

Wydział dysponuje bazą lokalową na terenie kampusu przy ul. Wóycickiego 1/3 bud. 23. Sale wykładowe wyposażone są w sprzęt multimedialny oraz system nagłaśniający. Prowadzona restrukturyzacja administracji Wydziału sprzyja zrationalizowaniu wykorzystania posiadanych pomieszczeń administracyjnych. W dalszej perspektywie niezbędna będzie jednak modernizacja przestarzałego wyposażenia i sprzętu, a także ukierunkowany rozwój infrastruktury naukowo-badawczej, aby dydaktyka – tam, gdzie związana jest ona z pozyskiwaniem umiejętności praktycznych – była realizowana na narzędziach i oprogramowaniu, które korespondują z tymi wykorzystywanymi przez partnerów gospodarczych i instytucjonalnych.

## **9. Współpraca z otoczeniem gospodarczym i instytucjonalnym**

Zgodnie z kompetencjami określonymi w modelu współpracy z pracodawcami Dziekan, a także wydziałowe komisje: ds. dydaktycznych, ds. jakości kształcenia oraz zespół ds. współpracy z otoczeniem instytucjonalnym i biznesowym, odpowiadają za współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Partnerzy służą swoją wiedzą i kompetencjami przy opiniowaniu projektów efektów kształcenia i zgłaszania propozycji dostosowywania oferty edukacyjnej do aktualnych potrzeb rynku pracy i gospodarki opartej na wiedzy.

## **10. Współpraca międzynarodowa**

W zakresie współpracy międzynarodowej planuje się powołanie na Wydziale zespołu, do zadań którego będzie należała organizacja i koordynowanie współpracy z partnerami zagranicznymi, przygotowywanie ofert i listów intencyjnych jako bazy dla pozyskiwania partnerów spośród zagranicznych jednostek naukowych oraz stworzenie spójnej oferty dydaktycznej dla studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus. Wskazane także będzie ujednoczenie procedur związanych z organizacją przyjazdów gości zagranicznych w ramach wymiany naukowej.

## **11. Monitorowanie**

Ukierunkowanie strategiczne wymaga wprowadzania adekwatnych mierników służących monitorowaniu stopnia wdrażania założeń strategicznych. Analiza ewaluacji, przeprowadzanych cyklicznie na Wydziale pozwoli uchwycić słabe punkty i dostosować proces kontrolingu do stawianych założeń i oczekiwań. W perspektywie organizacyjnej ocenie podlegać będą procedury i rozwiązania organizacyjno-funkcjonalne. Perspektywa innowacji i



uczenia się pozwoli odwołać się do wskaźników określających aktywność naukowo-badawczą. W ramach perspektywy finansowej miernikami określającymi stopień implementacji celów strategicznych będą kalkulacje i dane finansowe.