



ZAŁĄCZNIK NR 1

DO STRATEGII ROZWOJU WYŻSZEJ SZKOŁY TURYSTYKI I JĘZYKÓW OBCYCH W WARSZAWIE NA LATA 2026–2030

ANALIZA SWOT

WYŻSZA SZKOŁA TURYSTYKI
I JĘZYKÓW OBCYCH
Al. Prymasa Tysiąclecia 38a
01-242 Warszawa
NIP: 9512092926 REGON: 015594730

SPIS TREŚCI

1. Cel i metodyka analizy	3
2. Syntetyczna diagnoza strategiczna.....	3
3. Macierz SWOT — ujęcie syntetyczne.....	4
4. Mocne strony (Strengths)	5
5. Słabe strony / obszary wymagające wzmocnienia (Weaknesses)	6
6. Szanse rozwojowe (Opportunities)	7
7. Zagrożenia i ryzyka zewnętrzne (Threats).....	8
8. Wnioski strategiczne z analizy SWOT	9
9. Kierunki działania wynikające z macierzy SWOT	10
10. Powiązanie wniosków SWOT z priorytetami Strategii	10
11. Rekomendacje do dalszych prac nad Strategią i Załącznikiem nr 2	11

1. Cel i metodyka analizy

Analiza SWOT została przygotowana jako syntetyczne narzędzie diagnozy strategicznej Uczelni na potrzeby Strategii Rozwoju Wyższej Szkoły Turystyki i Języków Obcych w Warszawie na lata 2026–2030. Jej celem jest wskazanie najważniejszych mocnych i słabych stron Uczelni oraz zewnętrznych szans i zagrożeń wpływających na planowaną transformację instytucjonalną, akademicką i programową.

Analiza uwzględnia dotychczasowy dorobek Uczelni w obszarze turystyki, rekreacji i języków obcych, założenia nowego profilu rozwoju w obszarze bezpieczeństwa i nowych technologii, potrzebę rozwoju praktycznego kształcenia zawodowego, wymagania dotyczące jakości kształcenia oraz zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze szkolnictwa wyższego.

Wnioski z analizy SWOT nie stanowią samodzielnego programu działań. Są punktem odniesienia dla priorytetów strategicznych, celów, harmonogramu i wskaźników realizacji Strategii, w szczególności dla Załącznika nr 2: Macierzy celów, działań, harmonogramu i wskaźników.

Podstawa opracowania: *Strategia rozwoju Uczelni na lata 2022–2027; projekt Strategii Rozwoju WSTiJO na lata 2026–2030; Program Transformacji Instytucjonalnej i Akademickiej; aktualne informacje dostępne na stronie internetowej WSTiJO; kierunki wynikające z projektu Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 roku, kryteriów PKA, ZSU 2030 oraz dokumentów dotyczących umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego.*

2. Syntetyczna diagnoza strategiczna

WSTiJO jest uczelnią niepubliczną o ugruntowanej historii działania, rozpoznawalną w obszarze turystyki, rekreacji i języków obcych. Dotychczasowy model działalności opierał się na profilu praktycznym, kompetencjach językowych, współpracy z otoczeniem oraz stopniowym rozwijaniu oferty edukacyjnej.

Na lata 2026–2030 Uczelnia zakłada przejście do nowego modelu rozwoju: od uczelni o tradycyjnym profilu turystyczno-językowym do nowoczesnej uczelni zawodowej koncentrującej się na bezpieczeństwie, nowych technologiach, kształceniu przez całe życie, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz umiędzynarodowieniu.

Kluczowym wyzwaniem strategicznym jest przeprowadzenie transformacji w sposób uporządkowany: z zachowaniem ciągłości instytucjonalnej, wykorzystaniem dotychczasowego dorobku, przy jednoczesnym zbudowaniu nowej oferty kierunkowej, zaplecza kadrowego, infrastrukturalnego, cyfrowego i partnerskiego właściwego dla planowanego profilu Uczelni.

3. Macierz SWOT — ujęcie syntetyczne

Poniższa macierz prezentuje najważniejsze czynniki strategiczne, które powinny zostać uwzględnione przy wdrażaniu Strategii Rozwoju WSTiJO na lata 2026–2030.

MOCNE STRONY Doświadczenie instytucjonalne, rozpoznawalny profil językowo-turystyczny, własna siedziba w dużym budynku biurowym w Warszawie, potencjał kadry i kształcenia praktycznego, możliwość wykorzystania dotychczasowej współpracy oraz doświadczeń międzynarodowych.	SŁABE STRONY Wysoce ograniczona aktualna oferta kierunkowa, potrzeba zwiększenia skali rekrutacji, konieczność rozbudowy zaplecza kadrowego i laboratoryjnego dla nowych obszarów, niedostatecznie wykorzystany potencjał alumni i cyfryzacji.
SZANSE Rosnące znaczenie bezpieczeństwa, ochrony ludności, zarządzania kryzysowego, nowych technologii, AI, cyberbezpieczeństwa, kształcenia przez całe życie i praktycznych kompetencji zawodowych; możliwość zmiany marki i pozyskania nowych grup kandydatów.	ZAGROŻENIA Silna konkurencja na warszawskim rynku uczelni niepublicznych, ryzyko demograficzne, wysokie wymagania regulacyjne dla nowych kierunków, konieczność szybkiego pozyskania kadry, infrastruktury i partnerów praktyk.

4. Mocne strony (Strengths)

Kod	Czynnik	Znaczenie strategiczne
S1	Doświadczenie instytucjonalne i ciągłość działania	Uczelnia działa od 2003 r., posiada własną historię, dorobek organizacyjny oraz doświadczenie w prowadzeniu kształcenia w szkolnictwie wyższym.
S2	Rozpoznawalny profil językowo-turystyczny	Dotychczasowa marka Uczelni jest związana z językami obcymi, turystyką i rekreacją, co stanowi zasób możliwy do wykorzystania przy budowie kompetencji międzynarodowych i praktycznych.
S3	Stabilna siedziba i korzystna lokalizacja w Warszawie	Adres przy al. Prymasa Tysiąclecia 38A daje możliwość prowadzenia działalności dydaktycznej w dużym ośrodku akademickim, administracyjnym i gospodarczym.
S4	Doświadczenie w kształceniu praktycznym	Dotychczasowa oferta i praktyki uczelni były powiązane z kompetencjami zawodowymi, praktykami, współpracą z pracodawcami i potrzebami rynku pracy.
S5	Potencjał kadry akademickiej i administracyjnej	Uczelnia posiada doświadczenie kadrowe i organizacyjne, które może stanowić bazę do dalszego rozwoju, pod warunkiem uzupełnienia go o nowe kompetencje w bezpieczeństwie i technologiach.
S6	Dotychczasowe doświadczenia międzynarodowe	Uczelnia posiada doświadczenia związane z programami międzynarodowymi, praktykami zagranicznymi, mobilnością i kształceniem językowym.
S7	Elastyczność organizacyjna uczelni niepublicznej	Status uczelni niepublicznej umożliwia relatywnie szybkie podejmowanie decyzji strategicznych, reorganizacyjnych i programowych.
S8	Jasno zdefiniowany kierunek transformacji	Planowany profil: bezpieczeństwo, nowe technologie, kształcenie przez całe życie i praktyczne przygotowanie zawodowe nadaje Strategii czytelny kierunek.
S9	Możliwość wykorzystania dorobku językowego w nowym profilu	Kompetencje językowe mogą wspierać umiędzynarodowienie, komponenty anglojęzyczne, współpracę zagraniczną oraz kształcenie w obszarze bezpieczeństwa międzynarodowego.

5. Słabe strony / obszary wymagające wzmocnienia (Weaknesses)

Kod	Czynnik	Znaczenie strategiczne
W1	Ograniczona aktualna skala rekrutacji i liczba studentów	Skala działalności dydaktycznej wymaga zwiększenia, aby w pełni wykorzystać potencjał organizacyjny i lokalowy Uczelni.
W2	Zbyt wąska aktualna oferta kierunków studiów wobec planowanego profilu	Dotychczasowa oferta nie obejmuje jeszcze kluczowych obszarów nowej strategii: bezpieczeństwa i nowych technologii.
W3	Konieczność pozyskania nowej kadry dla planowanych kierunków	Nowe kierunki będą wymagały nauczycieli akademickich i praktyków z obszaru bezpieczeństwa, informatyki, nowych technologii, praktyk zawodowych i projektowania programów studiów.
W4	Potrzeba rozbudowy infrastruktury laboratoryjnej i specjalistycznej	Planowane kierunki wymagają pracowni, laboratoriów, wyposażenia, oprogramowania oraz zasobów cyfrowych właściwych dla profilu praktycznego.
W5	Niewystarczająco wykorzystany potencjał cyfrowy	Konieczne jest dalsze uporządkowanie i rozwój systemów wspierających dydaktykę, zarządzanie, komunikację, monitoring jakości i obsługę studentów.
W6	Niewystarczająco wykorzystany potencjał absolwentów	Relacje z absolwentami powinny zostać przekształcone w trwały mechanizm informacji zwrotnej, promocji, praktyk, mentoringu i monitorowania karier.
W7	Niski poziom umiędzynarodowienia w stosunku do ambicji strategicznych	Dotychczasowe doświadczenia międzynarodowe wymagają przełożenia na systemowy model mobilności, partnerstw i umiędzynarodowienia procesu kształcenia.
W8	Ryzyko niespójności między starą marką a nowym profilem	Nazwa i dotychczasowy wizerunek Uczelni nie komunikują bezpośrednio nowego kierunku rozwoju w obszarze bezpieczeństwa i nowych technologii.
W9	Potrzeba usystematyzowania procesów jakościowych i operacyjnych	Transformacja wymaga wzmocnienia procedur, odpowiedzialności, obiegu informacji, monitoringu efektów oraz systemu zarządzania ryzykiem.

6. Szanse rozwojowe (Opportunities)

Kod	Czynnik	Znaczenie strategiczne
O1	Wzrost znaczenia bezpieczeństwa narodowego, ochrony ludności i odporności społecznej	Zmiany geopolityczne i społeczne zwiększają zapotrzebowanie na kompetencje związane z bezpieczeństwem, zarządzaniem kryzysowym, ochroną ludności i przygotowaniem kadr dla instytucji publicznych oraz rynku.
O2	Rozwój nowych technologii, AI, cyberbezpieczeństwa i automatyzacji	Transformacja cyfrowa gospodarki i administracji tworzy popyt na praktyczne kompetencje technologiczne, informatyczne i cyfrowe.
O3	Wzrost znaczenia kształcenia przez całe życie	Rynek pracy wymaga krótkich, elastycznych form kształcenia, studiów podyplomowych, kursów specjalistycznych i aktualizacji kompetencji zawodowych.
O4	Możliwość budowy nowej marki akademickiej	Planowana zmiana nazwy na Uczelnię Bezpieczeństwa i Nowych Technologii może umożliwić jednoznaczne pozycjonowanie Uczelni w nowym segmencie rynku.
O5	Warszawa i Mazowsze jako chłonny rynek edukacyjny i zawodowy	Lokalizacja w największym ośrodku administracyjnym i gospodarczym kraju sprzyja współpracy z instytucjami publicznymi, samorządem, firmami, organizacjami i kandydatami.
O6	Możliwość pozyskania praktyków z otoczenia społeczno-gospodarczego	Nowy profil Uczelni pozwala budować sieć ekspertów i praktyków z administracji, sektora bezpieczeństwa, technologii, firm IT, organizacji społecznych i podmiotów szkoleniowych.
O7	Rosnące znaczenie praktycznego profilu kształcenia	Potrzeby kandydatów i pracodawców sprzyjają uczelniom oferującym praktyczne kompetencje, praktyki, projekty, zajęcia z ekspertami i czytelne ścieżki zawodowe.
O8	Możliwości umiędzynarodowienia realistycznego i stopniowego	Potencjał językowy Uczelni może zostać wykorzystany w ramach komponentów międzynarodowych, mobilności, seminariów, współpracy z partnerami i umiędzynarodowienia „w domu”.
O9	Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych i projektów rozwojowych	Obszary bezpieczeństwa, technologii, cyfryzacji, dostępności i lifelong learning są zgodne z kierunkami polityk publicznych i mogą stanowić podstawę projektów rozwojowych.

7. Zagrożenia i ryzyka zewnętrzne (Threats)

Kod	Czynnik	Znaczenie strategiczne
T1	Silna konkurencja na warszawskim rynku uczelni niepublicznych	Warszawa jest rynkiem o dużej liczbie uczelni, kierunków i ofert edukacyjnych, co wymaga wyraźnego pozycjonowania i wysokiej skuteczności rekrutacyjnej.
T2	Ryzyko demograficzne i konkurencja o kandydatów	Zmiany demograficzne oraz rosnąca konkurencja mogą ograniczać liczbę kandydatów na studia, zwłaszcza przy braku jednoznacznej marki i atrakcyjnej oferty.
T3	Wymogi formalne przy tworzeniu nowych kierunków studiów	Uruchomienie nowych kierunków zależy od przygotowania kompletnego wniosku, programu, kadry, infrastruktury, praktyk i uzyskania pozwolenia Ministra.
T4	Ryzyko niedoboru kadry specjalistycznej	Specjaliści z obszaru bezpieczeństwa, informatyki, AI i nowych technologii są poszukiwani przez uczelnie, sektor publiczny i biznes, co może utrudniać budowę stabilnej kadry.
T5	Wysokie koszty infrastruktury i technologii	Kształcenie praktyczne w nowych technologiach i bezpieczeństwie wymaga inwestycji w sprzęt, oprogramowanie, laboratoria, zasoby cyfrowe i utrzymanie infrastruktury.
T6	Ryzyko opóźnień w procesach administracyjnych i decyzyjnych	Niedotrzymanie przez Uczelnię terminów przygotowania wniosków, programów, kadr lub infrastruktury może przesunąć planowane uruchomienie nowych kierunków.
T7	Szybka dezaktualizacja kompetencji technologicznych	Programy związane z technologiami, AI i cyberbezpieczeństwem muszą być stale aktualizowane, aby nie traciły związku z praktyką zawodową.
T8	Rosnące oczekiwania studentów wobec jakości obsługi i cyfryzacji	Kandydaci i studenci oczekują sprawnej komunikacji, przejrzystych procedur, nowoczesnych systemów oraz elastycznych form kształcenia.
T9	Ryzyko reputacyjne związane z niekonsekwentnym rebrandingiem	Zmiana nazwy i profilu musi być poprzedzona spójną komunikacją, ponieważ niespójny przekaz może osłabić rozpoznawalność i skuteczność rekrutacji.

8. Wnioski strategiczne z analizy SWOT

1. Najważniejszym zasobem Uczelni jest możliwość połączenia dotychczasowego dorobku językowo-turystycznego z nowym profilem bezpieczeństwa i technologii. Transformacja nie powinna odcinać się od historii WSTiJO, lecz wykorzystywać ją jako fundament kompetencji międzynarodowych, praktycznych i komunikacyjnych.
2. Najważniejszym wyzwaniem wewnętrznym jest przejście od ograniczonej oferty kierunkowej do nowego portfela programów studiów i form kształcenia. Wymaga to równoległego przygotowania programów, kadry, infrastruktury, praktyk, partnerów oraz narzędzi promocji.
3. Największą szansą rozwojową jest rosnące zapotrzebowanie na kompetencje związane z bezpieczeństwem, ochroną ludności, zarządzaniem kryzysowym, technologiami cyfrowymi, AI, cyberbezpieczeństwem i kształceniem przez całe życie.
4. Największym ryzykiem strategicznym jest niedotrzymanie tempa transformacji: opóźnienia w przygotowaniu wniosków kierunkowych, rekrutacji kadry, rozwoju infrastruktury i budowie partnerstw mogłyby ograniczyć możliwość uruchomienia nowych kierunków w zakładanych terminach.
5. Priorytetem operacyjnym powinno być przekształcenie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym w realny system, tj. programy studiów, praktyki, zajęcia z praktykami, projekty studenckie, monitoring karier i doskonalenie programów.
6. Rebranding Uczelni powinien być traktowany jako element strategii akademickiej, a nie wyłącznie działanie promocyjne. Nowa marka musi być potwierdzona realną ofertą, kadrami, infrastrukturą i partnerstwami.

9. Kierunki działania wynikające z macierzy SWOT

Typ strategii	Logika działania	Rekomendowane działania
S–O wykorzystać mocne strony dla szans	Uczelnia powinna wykorzystać historię, lokalizację, doświadczenie praktyczne i potencjał językowy do wejścia w obszary bezpieczeństwa, technologii i lifelong learning.	Rozwijać Bezpieczeństwo narodowe i Informatykę jako kierunki filarowe; uruchomić studia podyplomowe i kursy specjalistyczne; wykorzystać potencjał językowy w umiędzynarodowieniu i bezpieczeństwie międzynarodowym.
W–O wykorzystać szanse do ograniczenia słabości	Szanse rynkowe i regulacyjne powinny służyć wzmocnieniu oferty, kadry, infrastruktury, cyfryzacji i współpracy z absolwentami.	Zbudować zaplecze kadrowe i laboratoryjne; stworzyć system alumni; wdrożyć narzędzia cyfrowe; przygotować programy studiów zgodne z potrzebami otoczenia.
S–T wykorzystać mocne strony dla ograniczenia zagrożeń	Silna tożsamość, lokalizacja, elastyczność i praktyczny profil powinny ograniczać ryzyka konkurencji, demografii i rekrutacji.	Wypracować jednoznaczną markę UBNT; promować praktyczny profil; budować partnerstwa i miejsca praktyk; rozwijać ofertę dla osób pracujących i dorosłych.
W–T ograniczać słabości i minimalizować zagrożenia	Należy ograniczyć ryzyka opóźnień, niedoboru kadry, kosztów infrastruktury i niespójnego rebrandingu.	Wdrożyć harmonogram kamieni milowych; prowadzić roczny monitoring strategii; zabezpieczyć listy intencyjne i porozumienia; przygotować plan inwestycji i plan komunikacji marki.

10. Powiązanie wniosków SWOT z priorytetami Strategii

Priorytet strategii	Najważniejsze czynniki SWOT	Znaczenie dla wdrażania strategii
I. Transformacja instytucjonalna i akademicka Uczelni	S7, S8, W5, W8, W9, T6, T9	Wymaga uporządkowania ładu instytucjonalnego, procesów, jakości, ryzyka i komunikacji marki.
II. Kształcenie w obszarze bezpieczeństwa	S4, S8, O1, O5, O6, O7, T3, T4	Wymaga przygotowania kompletnego wniosku, kadry, praktyk, partnerów i infrastruktury dla profilu praktycznego.
III. Kształcenie w obszarze nowych technologii	S7, S8, O2, O6, O7, W3, W4, T4, T5, T7	Wymaga zaplecza kadrowego, laboratoriów, aktualnych programów, oprogramowania i partnerstw technologicznych.

Priorytet strategii	Najważniejsze czynniki SWOT	Znaczenie dla wdrażania strategii
IV. Kształcenie przez całe życie	S2, S4, O3, O5, O9, T1, T2	Pozwala dywersyfikować ofertę i przychody oraz odpowiadać na potrzeby osób dorosłych i rynku pracy.
V. Kadra, infrastruktura i cyfryzacja	S3, S5, W3, W4, W5, T4, T5, T8	To warunek realności nowych kierunków i jakości kształcenia praktycznego.
VI. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym	S4, O5, O6, O7, W6, T1, T3	Współpraca musi przekładać się na praktyki, programy, projekty, zajęcia z praktykami i zatrudnialność.
VII. Umiejdzynarodowienie	S2, S6, S9, W7, O8, T1	Umiejdzynarodowienie powinno być stopniowe, realistyczne i oparte na kompetencjach językowych oraz partnerstwach zgodnych z profilem Uczelni.

11. Rekomendacje do dalszych prac nad Strategią i Załącznikiem nr 2

1. W Załączniku nr 2 należy powiązać każdy cel strategiczny z mierzalnym wskaźnikiem, terminem, źródłem weryfikacji i osobą lub organem odpowiedzialnym.
2. Dla kierunku Bezpieczeństwo narodowe należy w pierwszej kolejności zabezpieczyć harmonogram wniosku, kadre, opis potrzeb społeczno-gospodarczych, partnerów praktyk i infrastrukturę dydaktyczną.
3. Dla kierunku Informatyka należy opracować plan budowy laboratoriów, oprogramowania, kadry, partnerstw technologicznych oraz praktycznego profilu kształcenia.
4. Dla kształcenia przez całe życie należy przygotować listę pierwszych studiów podyplomowych, kursów i szkoleń oraz wskazać grupy docelowe i źródła finansowania.
5. Dla współpracy z otoczeniem należy unikać działań wyłącznie formalnych. Każde partnerstwo powinno mieć funkcję: praktyki, program studiów, zajęcia, projekty, prace dyplomowe, rekrutacja lub zatrudnialność.
6. Dla umiejdzynarodowienia należy rozpocząć od działań realistycznych: komponentów międzynarodowych, ekspertów zagranicznych, zajęć w językach obcych, mobilności krótkoterminowej i współpracy z partnerami zgodnymi z profilem Uczelni.

Uwaga wdrożeniowa: Analiza SWOT powinna zostać zaktualizowana po zakończeniu prac nad programami nowych kierunków, po uzyskaniu danych dotyczących planowanej kadry, infrastruktury, partnerów praktyk oraz prognoz rekrutacyjnych na lata 2027–2030.