

Uchwała nr 15 - 2025/2026

Senatu Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie z dnia 22 czerwca 2026 roku

w sprawie uchwalenia *Strategii rozwoju Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie do roku 2032.*

Na podstawie art. 28 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz.U. 2024 poz.1571 ze zm.) oraz § 24 pkt 3 Statutu Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie, po pozytywnym zaopiniowaniu przez Radę Uczelni, Senat Akademii Teatralnej postanawia, co następuje:

§ 1

1. Uchwalić *Strategię rozwoju Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie do roku 2032.*

§ 2

1. *Strategia rozwoju Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie do roku 2032* stanowi załącznik nr 1 do niniejszej uchwały.

§ 3

1. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

REKTOR

/- / Prof. dr hab. Wiesław Czołpiński

Załącznik nr 1 do Uchwały nr 15 - 2025/2026 z dnia 22 czerwca 2026 roku

Strategia Rozwoju

Akademii Teatralnej im. A. Zelwerowicza w Warszawie do roku 2032

Projekt zgodny z głównymi założeniami projektu Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego na lata 2025-2035 – pierwszego długoterminowego dokumentu, który wyznacza kierunki rozwoju polskich uczelni w kolejnej dekadzie. Projekt strategii opiera się na trzech kluczowych filarach: jakość, odpowiedzialność społeczna i innowacje. Główne kierunki długofalowych działań systemowych to: społeczna odpowiedzialność, etos i autorytet uczelni; doskonałość dydaktyczna; wspierający ekosystem szkolnictwa wyższego.

Akademia Teatralna im. A. Zelwerowicza w Warszawie i jej Filia w Białymstoku muszą stanowić atrakcyjne i wspierające środowisko dla pracy i nauki. Poniższy projekt przedstawia główne cele rozwoju dotyczące kilku kluczowych obszarów funkcjonowania AT. To co najbardziej istotne i co stanowić powinno fundament systemu wartości, to zarysowana w projekcie koncepcja dalszego procesu demokratyzacji i przekonanie o właściwości dążenia do kontynuowania decentralizacji struktury uczelni. Ta idea opiera się na przekonaniu o istotnej roli aktywnego udziału osób zatrudnionych i osób studiujących w procesie decyzyjnym. Nie tylko głosowania, ale również zaangażowanie w publiczną debatę muszą stać się fundamentem podejmowania decyzji, tworzenia polityki rozwoju i kształtowania przyszłości uczelni. Otwarta i współuczestnicząca struktura przyczyni się do lepszego zrozumienia różnorodnych perspektyw społeczności akademickiej, oraz do podejmowania najbardziej adekwatnych decyzji, które będą służyły wspólnej misji. Należy dążyć do tego, aby uczelnia dalej rozwijała się dynamicznie, umożliwiając zarówno osobom zatrudnionych, jak i osobom studiującym osiągnięcie najlepszych rezultatów w kształceniu i prowadzeniu badań naukowych i działalności artystycznej. Akademia Teatralna powinna być miejscem, gdzie każdy może bezpiecznie rozwijać swoje pasje teatralne, zdobywać

wiedzę, umiejętności i kompetencje, a jednocześnie czuć się częścią wspólnoty akademickiej.

Główne filary strategii

Akademia Teatralna jako "Scena/Wyspa Inspiracji" - uczelnia, która promuje harmonię między nauką, pracą, odpowiedzialnością i kreatywnością, tworząc inspirującą przestrzeń dla rozwoju artystycznego i naukowego:

1. oparcie rozwoju uczelni na wartościach: wolność słowa, jakość, odpowiedzialność społeczna i innowacje;
2. dalsza demokratyzacja i decentralizacja zarządzania uczelnią;
3. aktywne włączanie osób zatrudnionych i osób studiujących w procesy decyzyjne;
4. budowanie bezpiecznej, wspierającej wspólnoty akademickiej;
5. rozwój kształcenia odpowiadającego współczesnym potrzebom rynku i środowiska teatralnego;
6. wzmacnianie kompetencji społecznych, zwłaszcza empatii;
7. systematyczne monitorowanie jakości dydaktyki i usprawnianie komunikacji.

Strategia rozwoju kontynuuje dotychczasowe założenie, że nieodmierzone pozostaną statutowe zadania Akademii, do których należy:

1. kształcenie osób studiujących w celu przygotowania ich do pracy zawodowej jako aktorów, reżyserów, krytyków, badaczy i specjalistów w obszarze sztuki i humanistyki,
2. wychowywanie osób studiujących w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, za umacnianie zasad demokracji i poszanowanie praw człowieka,
3. kształcenie i promowanie kadr naukowych i dydaktycznych w zakresie sztuki teatru, wiedzy o teatrze i dyscyplin pokrewnych,
4. prowadzenie działalności artystycznej,
5. prowadzenie twórczych poszukiwań w zakresie sztuki teatru i doskonalenia artystycznego warsztatu teatralnego,

6. prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych w zakresie sztuki i twórczości artystycznej, wiedzy o teatrze i dyscyplin pokrewnych oraz świadczenie usług badawczych,
7. prowadzenie studiów podyplomowych, kursów i szkoleń w celu kształcenia nowych umiejętności niezbędnych na rynku pracy w systemie uczenia się przez całe życie,
8. upowszechnianie wyników badań oraz osiągnięć artystycznych,
9. wpajanie zasad etyki zawodowej,
10. dbałość o kulturę polskiego słowa,
11. upowszechnianie kultury teatralnej,
12. działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych
13. stwarzanie osobom niepełnosprawnym warunków do pełnego udziału w procesie kształcenia i w badaniach naukowych.

Powyższy cytat ze Statutu Akademii nadal stanowi punkt odniesienia do szczegółowego określenia strategii rozwoju na kolejne lata. W myśl obecnych przepisów Statut Akademii może być korygowany przez Senat uczelni bez ministerialnych zatwierdzeń, należy założyć możliwość przeprowadzenia autokorekt i uzupełnień, zgodnie z potrzebami uczelni i koniecznością reagowania na potrzeby rynku.

I. Osoby studiujące

Cel strategiczny

Zapewnienie najwyższej jakości kształcenia artystycznego i akademickiego poprzez tworzenie środowiska edukacyjnego wspierającego rozwój twórczy, intelektualny, społeczny i zawodowy osób studiujących, odpowiadającego współczesnym wyzwaniom sztuki teatru oraz zmieniającym się potrzebom rynku pracy.

Kierunki działań:

1. Doskonałość dydaktyczna

Akademia Teatralna będzie rozwijać i doskonalić programy kształcenia, łącząc tradycję edukacji teatralnej z nowoczesnymi metodami nauczania oraz aktualnymi potrzebami

środowiska artystycznego i społecznego. Proces kształcenia powinien zapewniać równowagę pomiędzy przygotowaniem praktycznym, refleksją teoretyczną oraz rozwojem kompetencji społecznych i zawodowych.

Programy studiów będą podlegały systematycznej ewaluacji oraz aktualizacji, uwzględniającej doświadczenia osób studiujących, kadry dydaktycznej, absolwentów oraz przedstawicieli środowiska zawodowego.

Uczelnia będzie rozwijać przejrzysty i efektywny system monitorowania jakości kształcenia, oparty na regularnym pozyskiwaniu opinii osób studiujących, analizie wyników ewaluacji oraz wdrażaniu działań doskonalących.

2. Współpraca i wymiana doświadczeń

Akademia będzie wspierać współpracę pomiędzy kierunkami i filią uczelni, rozwijając wspólne inicjatywy dydaktyczne, artystyczne i badawcze. Wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk pomiędzy różnymi obszarami kształcenia stanie się jednym z podstawowych narzędzi podnoszenia jakości edukacji.

Istotnym elementem rozwoju uczelni będzie tworzenie przestrzeni do regularnej debaty nad metodami nauczania, programami studiów oraz kierunkami rozwoju dydaktyki artystycznej we współpracy z osobami studiującymi.

3. Rozwój kompetencji społecznych i etycznych

Akademia uznaje rozwój empatii, odpowiedzialności społecznej, umiejętności współpracy oraz kultury dialogu za integralny element procesu kształcenia.

Kompetencje te stanowią niezbędny fundament działalności artystycznej, twórczej i pedagogicznej.

W procesie dydaktycznym promowane będą postawy oparte na wzajemnym szacunku, otwartości na różnorodność oraz odpowiedzialności za wspólnotę akademicką i społeczną rolę sztuki.

4. Współuczestnictwo osób studiujących w rozwoju uczelni

Akademia będzie rozwijać mechanizmy umożliwiające osobom studiującym aktywny udział w procesach opiniowania, konsultowania i współtworzenia rozwiązań dotyczących kształcenia oraz funkcjonowania uczelni.

Głos osób studiujących powinien stanowić istotny element podejmowania decyzji dotyczących organizacji procesu dydaktycznego, jakości kształcenia oraz kierunków rozwoju Akademii.

5. Komunikacja i dobrostan społeczności akademickiej

Akademia będzie dążyć do zapewnienia sprawnej, przejrzystej i dostępnej komunikacji pomiędzy władzami uczelni, osobami zatrudnionymi oraz osobami studiującymi.

Szczególne uwagę poświęci tworzeniu warunków sprzyjających poczuciu bezpieczeństwa, wzajemnego zaufania i przynależności do wspólnoty akademickiej, podjęcie działań zmierzające do utworzenia stołówki akademickiej jako elementu wzmacniania dobrostanu społeczności uczelni, poprawy dostępności usług socjalnych oraz budowania przestrzeni sprzyjającej integracji i rozwojowi relacji we wspólnocie akademickiej.

II. Osoby zatrudnione

1. Zapewnianie sprzyjających warunków pracy dla osób zatrudnionych na stanowiskach badawczych i dydaktycznych, umożliwiających realizację ich twórczych i naukowych aspiracji.
2. Dbłość o właściwą komunikację i wymianę informacji między jednostkami organizacyjnymi i osobami zatrudnionymi.
3. Stworzenie skutecznego systemu informacji osób zatrudnionych o istotnych kwestiach związanych z ich zatrudnieniem, takich jak zmiany w warunkach pracy, polityce uczelni czy przepisach bezpieczeństwa.
4. Dążenie do wprowadzenia elastycznych godzin pracy i systemów wsparcia dla osób zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych, aby umożliwić im efektywne balansowanie między obowiązkami dydaktycznymi, badawczymi, a zawodowymi poza Akademią.
5. Przygotowanie platformy online do składania propozycji, opinii, wniosków, komentarzy, aby umożliwić osobom zatrudnionym aktywny udział w decyzjach uczelnianych.

6. Stworzenie transparentnego systemu rekrutacji osób zatrudnianych wszystkich szczebli oraz system powiązania zakresu obowiązków i charakteru stanowiska pracy z wysokością wynagrodzenia.
7. Utworzenie elektronicznego systemu oceny wszystkich osób zatrudnionych na stanowiskach: dydaktycznych, administracyjnych, inżynieryjno-technicznych, porządkowych – pozwalający na premiowanie jakości, efektywności i osiągnięć wszystkich osób zatrudnionych w uczelni.
8. System oceny osoby zatrudnionej powinien być progresywny i uzależniać kryteria oceny od stażu pracy. Ułatwienie startu osobom zatrudnionym od niedawna lub osobom powracającym do pracy po urlopie rodzicielskim lub urlopie bezpłatnym.
9. Dbłość o utrzymanie i wzmocnienie pozycji naukowej przez wprowadzenie programów rozwoju zawodowego, obejmujących zarówno rozwój dydaktyczny, jak i badawczy; tworzenie systemu nagród i zachęt dla wybitnych naukowców.
10. Wspieranie młodych osób zatrudnionych na stanowiskach dydaktycznych i badawczych w początkowym okresie ich pracy w AT poprzez umożliwianie rozpoczęcia, a następnie kontynuacji samodzielnej pracy naukowej.
11. Wspieranie kreatywności osób zatrudnionych, jako kluczowego elementu edukacji teatralnej poprzez zachęcanie do eksperymentowania, innowacji i poszukiwania nowych form wyrazu.
12. Wspieranie osób zatrudnionych w rozwijaniu umiejętności wspomagających skuteczne wykonywanie powierzonych im zadań poprzez system szkoleń i staży dla osób zatrudnionych wszystkich szczebli w tym kadry kierowniczej.
13. Wprowadzenie programów szkoleniowych i staży, które umożliwią osobom studiującym zdobycie praktycznego doświadczenia zawodowego i przygotowanie ich do sukcesu na rynku pracy.
14. Stałe poszukiwanie alternatywnych źródeł finansowania projektów badawczych oraz zabieganie o środki na inwestycje w nowoczesną infrastrukturę aparaturową i technologiczną dla efektywnego prowadzenia działań artystycznych. Tworzenie listy priorytetów dla takich inwestycji.

15. Wyróżnianie wiodących autorów i autorek publikacji i projektów realizowanych przez osoby zatrudnione w AT za pomocą wprowadzenia odpowiednich i opartych na merytorycznych przesłankach kryteriów systemu nagradzania.
16. Rozwój działalności wydawniczej Akademii Teatralnej – przede wszystkim serii naukowej 'Studia o teatrze', ale też innych wydawnictw, jako wsparcie kadry naukowej.

III. Wartości

1. Odpowiedzialność

Promowanie etycznych standardów pracy i postępowania wśród wszystkich członków społeczności akademickiej, dbając o integralność naukową i artystyczną instytucji.

Aktywne przeciwdziałanie wszelkim formom dyskryminacji w miejscu pracy, niezależnie od płci, rasy, wyznawanej religii, orientacji seksualnej, wieku czy niepełnosprawności.

Skuteczne działanie, aby stworzyć środowisko pracy i nauki wolne od mobbingu; dbałość o równość i wzajemny szacunek w społeczności AT.

Ustanowienie przejrzystych mechanizmów odpowiedzialności, zarówno w zakresie finansów uczelni, jak i procesów decyzyjnych, aby zapewnić uczciwość i zaufanie społeczności akademickiej.

Poszczególne kierunki muszą szybko reagować na nowe wyzwania i potrzeby, wpływając na elastyczność instytucji wobec zmiennego rynku sztuki.

2. Kreatywność

Wspieranie kreatywności jako kluczowego elementu edukacji teatralnej poprzez zachęcanie do eksperymentowania, innowacji i poszukiwania nowych form wyrazu artystycznego.

Kształcenie osób studiujących w duchu naukowego myślenia, kreatywności i umiejętności rozwiązywania problemów oraz promowanie uwzględniania najnowszych osiągnięć naukowych w programach przedmiotów.

Tworzenie przestrzeni do swobodnego wyrażania się i rozwijania indywidualnego stylu artystycznego zarówno dla osób studiujących, jak i osób zatrudnionych; uczelnia jako miejsce dyskusji, które ma na celu nie tylko rozwijanie wiedzy, ale także promowanie

krytycznego myślenia i umiejętności analizy, przestrzeń w której rozwijają się idee, formują się przekonania i tworzy się społeczność akademicka.

Konsekwentne rozwijanie misji uczelni oraz wzmacnianie jej pozycji jako miejsca, gdzie współistnieją edukacja i badania.

3. Rozwój

Transformacja cyfrowa uczelni umożliwiająca efektywne zarządzanie, obniżenie kosztów oraz unowocześnienie procesu dydaktycznego.

Kontynuacja rozwoju programów nauczania, które integrują praktykę teatralną z teorią, odpowiadając na dynamiczne potrzeby współczesnej sceny teatralnej.

Aktywne poszukiwanie dodatkowych środków finansowych, przeznaczając je na rozbudowę i modernizację infrastruktury powiększonego znacznie kampusu AT. Celem będzie stworzenie bezpiecznego i otwartego na wszystkich środowiska pracy oraz nauki, które wspiera rozwój społeczności akademickiej. Należy przewidzieć utworzenie zespołu ds. rozwoju kampusu, który monitorowałby postępy projektów i dbał o efektywne wykorzystanie pozyskanych funduszy.

IV. Działania w obszarze zapewniania dostępności Akademii Teatralnej dla osób z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami

1. Dostępność architektoniczna

Akademia Teatralna zamierza kontynuować działania mające na celu poprawę dostępności architektonicznej obiektów Akademii w Warszawie oraz Filii w Białymstoku. W kolejnych latach planowane są prace projektowe i administracyjne związane z pozyskaniem niezbędnych opinii oraz decyzji organów sprawujących nadzór nad obiektami uczelni wpisanymi do rejestru zabytków. Uzyskanie odpowiedniej dokumentacji pozwoli na realizację kolejnych inwestycji poprawiających dostępność architektoniczną Akademii. Akademia Teatralna będzie starała się o środki na realizację prac budowlanych i remontowych zarówno z programów zewnętrznych, jak i w ramach dotacji celowej.

2. Dostępność cyfrowa

Akademia planuje przeprowadzenie zmiany obecnie funkcjonujących stron internetowych. Realizacja tego działania umożliwi zapewnienie pełnej zgodności treści zamieszczanych na uczelnianych witrynach oraz ich funkcjonalności z wymogami WCAG. Dążenie do zmiany obecnych stron internetowych oraz zapewnienie pełnej dostępności cyfrowej Akademii Teatralnej stanowi cel priorytetowy.

3. Dostępność informacyjno-komunikacyjna

W ramach dostępności informacyjno-komunikacyjnej Akademia Teatralna planuje zrealizować w pełni system identyfikacji przestrzennej, który ułatwi orientację i poruszanie się po obiektach uczelni. Ponadto zaplanowane są kolejne szkolenia dla osób zatrudnionych w Akademii z zakresu komunikacji i asystowania osobom z niepełnosprawnościami, a także z tworzenia dostępnych dokumentów oraz materiałów edukacyjnych uwzględniających szczególne potrzeby osób studiujących.

4. Dostępność edukacyjna

Akademia zamierza kontynuować działania umożliwiające osobom z niepełnosprawnościami równy dostęp do procesu rekrutacji oraz kształcenia w Akademii Teatralnej. W tym celu niezbędna jest dalsza kompleksowa analiza i weryfikacja dokumentów obowiązujących na uczelni pod kątem zapewniania dostępności. Aktualizacji poddane zostaną również dokumenty dotyczące wprowadzania rozwiązań dostępnościowych w procesie kształcenia.

V. Współpraca i umiędzynarodowienie

1. Promowanie współpracy między różnymi dziedzinami sztuki i nauki, zachęcając do interdyscyplinarnych projektów badawczych i artystycznych.
2. Nawiązywanie partnerstw z instytucjami teatralnymi, kulturalnymi i edukacyjnymi na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym w celu wymiany wiedzy i doświadczeń oraz organizacji wspólnych wydarzeń i projektów.
3. Dalsza współpraca z Uczelniami w ramach KRUA, KRASP i KR UW. Dalsza dyskusja i zabieganie o zmiany w Ustawie. Strategiczne zacieśnianie współpracy, przy utrzymaniu rozpoznawalnej marki jaką jest AT zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej.

4. Rozwijanie współpracy na płaszczyźnie międzynarodowej nie powinno jednak przesłaniać podstawowych idei, którym służy Akademia Teatralna: kultura jest bowiem narzędziem służącym wychowaniu w poczuciu przynależności do określonej narodowej społeczności. Język i dbałość o jego istnienie, funkcjonowanie i rozwój jest misją - Akademia Teatralna musi pilnować tych wartości.
5. Dalsze rozwijanie strategicznych partnerstw z innymi renomowanymi instytucjami naukowymi na poziomie krajowym i międzynarodowym obejmujących utworzenie programów współpracy z zagranicznymi instytucjami naukowymi w celu wspólnego prowadzenia badań oraz wymiany międzynarodowej kadry naukowej i osób studiujących w celu zwiększenia różnorodności perspektyw i doświadczeń.