



Biuro Planowania Regionalnego  
Województwa Łódzkiego



# Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim



# **Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim**

**Biuro Planowania Regionalnego Województwa Łódzkiego**

**Łódź 2025**

Strategia została opracowana w ramach projektu województwa łódzkiego pn.: „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”, finansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności.

Publikacja została opracowana w ramach projektu KPO „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”, finansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności (KPO).

**Opracowanie wykonano w Biurze Planowania Regionalnego Województwa Łódzkiego:**

Dyrektor Biura – Marcin Pawlak  
Z-ca Dyrektora Biura – Justyna Nowak

we współpracy z Departamentem Edukacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego

**przy współpracy Recenzentów:**

dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ  
dr hab. Małgorzata Rosalska, prof. UAM

**Wykonawca:**



Konsorcjum  
Agencja Badawcza EDBAD Sp. z o.o.  
& Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o.

**Zespół badawczy Wykonawcy – konsorcjum  
Agencji Badawczej EDBAD Sp. z o.o.  
& Instytutu Badawczego IPC Sp. z o.o.**

dr Jagoda Przybysz  
dr Marcin Haberla  
Maciej Mroczek  
Artur Kotliński  
Agnieszka Wojtał  
Jarosław Sawicki  
Karolina Szczepaniak

**Nadzór merytoryczny:**



Regionalne Obserwatorium  
Terytorialne Województwa Łódzkiego  
tel. (42) 630 57 69

**Zespół Regionalnego Obserwatorium  
Terytorialnego Województwa Łódzkiego,  
pełniący nadzór merytoryczny**

Anna Szymańska  
Emilia Kwiatkowska  
Agnieszka Szewc  
Michał Wojdala

**Wydawca:**



Biuro Planowania Regionalnego Województwa Łódzkiego  
Jednostka budżetowa Samorządu Województwa Łódzkiego  
al. Piłsudskiego 12, 90-051 Łódź  
tel. (42) 630 57 69 do 72,  
www.bprwl.lodzkie.pl  
e-mail: sekretariat@bprwl.lodzkie.pl

Publikacja bezpłatna  
© Copyright by Biuro Planowania Regionalnego Województwa Łódzkiego  
Kopiowanie i rozpowszechnianie tylko z podaniem źródła.

Druk publikacji współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności (KPO).

## SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów.....	6
Słownik pojęć.....	7
Streszczenie Strategii Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim.....	10
Wstęp.....	12
1. Odniesienie SKZ WŁ do dokumentów nadrzędnych.....	17
2. Diagnoza – synteza wyników diagnozy stanu kształcenia zawodowego w regionie .....	21
2.1. Analiza SWOT kształcenia zawodowego w regionie.....	27
2.2. Synteza wyników analizy SWOT.....	42
3. Perspektywy rozwoju kształcenia zawodowego w regionie .....	44
4. Wizja i misja SKZ WŁ.....	47
5. Cele strategiczne i operacyjne.....	48
5.1. Kluczowe kierunki rozwoju kształcenia zawodowego .....	54
5.2. Propozycje działań służących realizacji założonych celów .....	58
6. System realizacji strategii .....	66
6.1. Interesariusze SKZ WŁ.....	66
6.2. Mechanizmy realizacji SKZ WŁ.....	71
6.3. Monitoring realizacji SKZ WŁ.....	74
7. Wnioski i rekomendacje dotyczące zmian systemowych w kształceniu zawodowym ....	80
Podsumowanie .....	82
Bibliografia .....	84
Spis tabel i wykresów.....	85

## WYKAZ SKRÓTÓW

- ASP:** Akademia Sztuk Pięknych
- BCU:** Branżowe Centrum Umiejętności
- CEDEFOP:** Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (fr. CENTRE EUROPÉEN POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE)
- CRE:** Centrum Rozwoju Edukacji Województwa Łódzkiego
- FEL 2021–2027:** Program Regionalny Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027
- FERS:** Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
- GUS:** Główny Urząd Statystyczny
- JST:** Jednostki Samorządu Terytorialnego
- KIS:** Krajowe Inteligentne Specjalizacje
- KPO:** Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności
- LLL:** Lifelong Learning – uczenie się przez całe życie
- ŁCDNiKP:** Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego
- ŁSSE:** Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna
- MŚP:** Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa
- NGO:** Organizacja pozarządowa
- OECD:** Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. Organisation for Economic Co-operation and Development)
- PARP:** Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- PŁ:** Politechnika Łódzka
- PPP:** Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna
- PUP:** Powiatowy Urząd Pracy
- RIS:** Regionalne Inteligentne Specjalizacje
- SOR:** Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)
- SRKL 2030:** Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030
- SRWŁ 2030:** Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030
- TPST WŁ:** Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego
- UŁ:** Uniwersytet Łódzki
- UM:** Uniwersytet Medyczny
- UMWŁ:** Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego
- UTW:** Uniwersytet Trzeciego Wieku
- VET:** Kształcenie i szkolenie zawodowe (ang. Vocational Education and Training)
- WUP:** Wojewódzki Urząd Pracy
- WZK:** Wojewódzki Zespół Koordynacji
- ZRK:** Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji
- ZSK:** Zintegrowany System Kwalifikacji
- ZSU 2030:** Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030

## SŁOWNIK POJĘĆ

**Branżowe Centrum Umiejętności (BCU):** placówka oświatowa zdefiniowana w *art. 4 pkt 30a ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2025 poz. 1043, ze zm.)*, zwanej dalej *ustawą – Prawo oświatowe*, nowa instytucja edukacyjna wspierająca rozwój kompetencji w kluczowych branżach gospodarki, łącząca funkcje edukacyjne, szkoleniowe i certyfikacyjne.

**Centra Rozwoju Edukacji Województwa Łódzkiego (CRE):** stanowią zróżnicowane pod względem struktury, zespoły szkół oraz placówek realizujących wspólne działania w zakresie rozwoju edukacji, a także kompleksowego wsparcia szkół i placówek oświatowych, organizacji i prowadzenia sieci współpracy i samokształcenia nauczycieli oraz wspierania procesu kształcenia i doskonalenia pracy nauczycieli.

**Certyfikowanie:** proces, w wyniku którego osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, po uzyskaniu pozytywnego wyniku walidacji, otrzymuje od uprawnionego podmiotu certyfikującego dokument potwierdzający nadanie określonej kwalifikacji. Źródło: *art. 2 pkt 1 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. z 2024 r. poz. 1606)*, zwanej dalej *ustawą o ZSK*.

**Edukacja formalna:** kształcenie realizowane przez publiczne i niepubliczne szkoły oraz inne podmioty systemu oświaty, uczelnie oraz inne podmioty systemu szkolnictwa wyższego i nauki, w ramach programów, które prowadzą do uzyskania kwalifikacji pełnych, kwalifikacji nadawanych po ukończeniu studiów podyplomowych albo kwalifikacji w zawodzie. Źródło: *art. 2 pkt 2 ustawy o ZSK*.

**Edukacja pozaformalna:** kształcenie i szkolenie realizowane w ramach programów, które nie prowadzą do uzyskania kwalifikacji pełnych ani innych przypisanych do edukacji formalnej. Źródło: *art. 2 pkt 3 ustawy o ZSK*.

**Kształcenie ustawiczne:** zgodnie z *art. 117 ustawy – Prawo oświatowe* to proces całościowego zdobywania, uzupełniania, poszerzania i doskonalenia wiedzy, umiejętności oraz kwalifikacji ogólnych i zawodowych, realizowany w systemie oświaty w formie szkół dla dorosłych, placówek kształcenia ustawicznego, centrów kształcenia zawodowego oraz w pozaszkolnych formach kształcenia, którego zasadniczym celem jest umożliwienie osobom w różnym wieku i na różnych etapach życia dostosowywania kompetencji do zmieniających się potrzeb rynku pracy, postępu technologicznego oraz własnego rozwoju osobistego i zawodowego.

**Kształcenie zawodowe:** proces edukacyjny przygotowujący uczniów i dorosłych do wykonywania określonych zawodów, obejmujący kształcenie teoretyczne i praktyczne. Źródło: opracowanie własne na podstawie *ustawy – Prawo oświatowe*.

**Kurs kwalifikacyjny:** kurs umożliwiający uzyskiwanie i uzupełnianie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych lub zmianę kwalifikacji zawodowych. Źródło: *art. 117 ust. 1a pkt 5 ustawy – Prawo oświatowe.*

**Kurs umiejętności zawodowych:** należy przez to rozumieć kurs, którego program nauczania uwzględnia: a) podstawę programową kształcenia w zawodzie szkolnictwa branżowego

w zakresie jednej z części efektów kształcenia wyodrębnionych w ramach danej kwalifikacji albo b) efekty kształcenia właściwe dla dodatkowych umiejętności zawodowych określone w przepisach wydanych na podstawie art. 46 ust. 1 Prawa oświatowego. Źródło: *art. 4 pkt 35a ustawy – Prawo oświatowe.*

**Kwalifikacja:** zestaw efektów uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, nabytych w edukacji formalnej, edukacji pozaformalnej lub poprzez uczenie się nieformalne, zgodnych z ustalonymi dla danej kwalifikacji wymaganiami, których osiągnięcie zostało sprawdzone w walidacji oraz formalnie potwierdzone przez uprawniony podmiot certyfikujący. Źródło: *art. 2 pkt 8 ustawy o ZSK.*

**Kwalifikacyjny kurs zawodowy:** kurs, którego program nauczania uwzględnia podstawę programową kształcenia w zawodzie szkolnictwa branżowego w zakresie jednej kwalifikacji i którego ukończenie umożliwia przystąpienie do egzaminu zawodowego w zakresie tej kwalifikacji. Źródło: *art. 4 pkt 35 ustawy – Prawo oświatowe.*

**Kwalifikacje pełne:** kwalifikacje, które są nadawane wyłącznie w ramach systemu oświaty po ukończeniu określonych etapów kształcenia oraz w ramach systemu szkolnictwa wyższego i nauki po ukończeniu kształcenia specjalistycznego, studiów pierwszego stopnia, studiów drugiego stopnia i jednolitych studiów magisterskich oraz po uzyskaniu stopnia doktora w rozumieniu ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Źródło: *art. 2 ust. 10 ustawy o ZSK.*

**Kwalifikacje sektorowe:** kwalifikacje o charakterze zawodowym nieuregulowane odrębnymi przepisami, odpowiadające na potrzeby danej branży lub sektora i uwzględniające ich specyfikę, nadawane przez podmioty prowadzące działalność statutową w obszarze danej branży lub sektora, którym zostało nadane uprawnienie do certyfikowania danej kwalifikacji sektorowej na podstawie art. 41 ust. 1 ustawy o ZSK, dla których dokumentem potwierdzającym nadanie kwalifikacji jest certyfikat kwalifikacji sektorowej. Źródło: *art. 2 pkt 11b ustawy o ZSK.*

**Kwalifikacje wolnorynkowe:** kwalifikacje nieuregulowane odrębnymi przepisami, odpowiadające na potrzeby społeczne lub potrzeby rynku pracy, nadawane przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą, którym zostało nadane uprawnienie do certyfikowania danej kwalifikacji wolnorynkowej na podstawie art. 41 ust. 1 ustawy o ZSK, dla których dokumentem potwierdzającym nadanie kwalifikacji jest certyfikat kwalifikacji wolnorynkowej. Źródło: *art. 2 pkt 11 ustawy o ZSK.*

**Mikroświadczania:** są potwierdzeniem wyników w nauce osiągniętych w ramach krótkiego doświadczenia edukacyjnego (np. kursu lub szkolenia). W sposób elastyczny i ukierunkowany pomagają w poszerzaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do rozwoju osobistego i zawodowego. Źródło: *Zalecenie Rady Unii Europejskiej z dnia 22 czerwca 2022 r. w sprawie europejskiego podejścia do mikroświadczeń na potrzeby uczenia się przez całe życie i zatrudnialności (2022/C 243/02)*.

**Monitoring Strategii:** proces systematycznego gromadzenia danych o realizacji Strategii, oceny postępów i wdrażania działań korygujących.

**Partnerzy społeczni:** podmioty zaangażowane w proces tworzenia i wdrażania Strategii – szkoły, pracodawcy, JST, instytucje rynku pracy, uczelnie, organizacje pozarządowe.

**SkillsPoland:** ogólnopolski konkurs umiejętności zawodowych (WorldSkills Poland) – ścieżka do EuroSkills i WorldSkills.

**Uczenie się nieformalne:** proces uczenia się prowadzący do osiągnięcia efektów uczenia się, który zachodzi w ramach różnorodnych aktywności poza edukacją formalną i pozaformalną, w tym w miejscu pracy lub w działalności społecznej, kulturalnej czy hobbystycznej. Źródło: *art. 2 pkt 20 ustawy z o ZSK*.

**Uczenie się przez całe życie (ang. *lifelong learning* – LLL):** proces uczenia się, w ramach którego jednostka nabywa i aktualizuje kwalifikacje w trakcie całego życia zawodowego i osobistego, zarówno w systemie edukacji formalnej, pozaformalnej, jak i poprzez uczenie się nieformalne. Źródło: *Commission of the European Communities. (2001, November 21). Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*.

**Umiejętności:** przyswojona w procesie uczenia się zdolność do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów właściwych dla dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej. Źródło: *art. 2 pkt 21 ustawy o ZSK*.

**Walidacja:** sprawdzenie, czy osoba ubiegająca się o nadanie określonej kwalifikacji, niezależnie od sposobu uczenia się tej osoby, osiągnęła wyodrębnioną część lub całość efektów uczenia się wymaganych dla tej kwalifikacji. Źródło: *art. 2 pkt 22 ustawy o ZSK*.

## STRESZCZENIE STRATEGII KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM

Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim, zwana dalej Strategią lub SKZ WŁ, stanowi kompleksowy dokument wyznaczający kierunki rozwoju edukacji zawodowej w regionie, zintegrowanej z potrzebami rynku pracy, transformacji cyfrowej i zielonej gospodarki. Jej opracowanie oparto na wynikach diagnozy stanu kształcenia zawodowego, analizie danych ilościowych i jakościowych, konsultacjach z interesariuszami SKZ WŁ oraz odniesieniach do kluczowych dokumentów strategicznych, w tym Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 i Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030.

Celem nadrzędnym Strategii jest budowa nowoczesnego, elastycznego i prestiżowego systemu kształcenia zawodowego, wspierającego rozwój kapitału ludzkiego i konkurencyjność regionu. Wizją Strategii jest, aby w perspektywie 2030+ województwo łódzkie było regionem, w którym kształcenie zawodowe odpowiada na potrzeby gospodarki przyszłości, a jego absolwenci znajdują zatrudnienie w kluczowych sektorach, w tym zgodnych z Regionalnymi Inteligentnymi Specjalizacjami. Misją Strategii jest rozwijanie systemu edukacji zawodowej opartego na współpracy szkół, uczelni, pracodawców, instytucji publicznych i partnerów społecznych, który sprzyja spójności społecznej, wyrównywaniu szans edukacyjnych oraz przygotowuje młodzież i dorosłych do aktywnego uczestnictwa w dynamicznie zmieniającym się rynku pracy.

Strategia wskazuje sześć celów strategicznych realizowanych poprzez cele operacyjne i działania wdrożeniowe. Obejmują one:

- 1) dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i gospodarki przyszłości;
- 2) rozwój zintegrowanego systemu doradztwa zawodowego;
- 3) zwiększenie prestiżu i atrakcyjności kształcenia zawodowego oraz promocję idei uczenia się przez całe życie;
- 4) profesjonalizację kadry nauczycielskiej i instruktorów praktycznej nauki zawodu;
- 5) modernizację i rozwój nowoczesnej infrastruktury edukacyjnej;
- 6) zwiększenie efektywności zarządzania systemem kształcenia zawodowego.

Dokument przewiduje rozwój Branżowych Centrów Umiejętności jako nowoczesnych ośrodków szkoleniowych i certyfikacyjnych, powiązanych z Regionalnymi Inteligentnymi Specjalizacjami, a także wdrażanie rozwiązań sprzyjających integracji edukacji formalnej – od szkół branżowych po uczelnie, edukacji pozaformalnej i uczenia się nieformalnego w duchu idei uczenia się przez całe życie.

SKZ WŁ została opracowana na podstawie szczegółowej diagnozy sytuacji edukacji zawodowej w województwie. Zakres diagnozy obejmował zarówno analizę danych ilościowych charakteryzujących m.in. trendy demograficzne, zmiany liczby uczniów i absolwentów, dostępność do szkół zawodowych, strukturę kształcenia w regionie według typów i kierunków kształcenia, wielkość zatrudnienia, zapotrzebowanie na kwalifikacje

w branżach kluczowych, jak i dane jakościowe, pozyskane m.in. z badań ankietowych i wywiadów przeprowadzonych w ramach badań własnych. Konsultacje z interesariuszami SKZ WŁ objęły przedstawicieli szkół prowadzących kształcenie zawodowe, pracodawców, jednostek samorządu terytorialnego, instytucji rynku pracy, organizacji branżowych i partnerów społecznych, a ich celem było doprecyzowanie potrzeb, barier oraz kierunków rozwoju systemu kształcenia zawodowego w regionie. W diagnozie zidentyfikowano kluczowe wyzwania systemowe – m.in. niedopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy, niedobory kadrowe, niewystarczającą infrastrukturę, ograniczoną współpracę szkół z pracodawcami, niski prestiż szkolnictwa zawodowego oraz niskie uczestnictwo dorosłych w edukacji ustawicznej. Wskazano także szanse wynikające z rozwoju nowoczesnych technologii, funduszy unijnych, partnerstw publiczno-prywatnych, zielonej i cyfrowej transformacji oraz zwiększania bezpieczeństwa i obronności państwa.

System realizacji Strategii oparto na mechanizmach koordynacji, monitoringu i wdrażania działań, prowadzonych przez Samorząd Województwa Łódzkiego i podmioty z nim współpracujące – interesariuszy SKZ WŁ. Monitoring obejmuje wskaźniki edukacyjne, zatrudnieniowe i infrastrukturalne, a wyniki analiz posłużą do cyklicznego dostosowywania kierunków interwencji do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych.

Realizacja Strategii przyczyni się do stworzenia zintegrowanego i nowoczesnego systemu kształcenia zawodowego w województwie łódzkim, zapewniającego wysoką jakość edukacji, rozwój kompetencji przyszłości i lepsze dopasowanie kwalifikacji do potrzeb gospodarki regionu. Dokument stanowi istotny instrument polityki rozwoju społeczno-gospodarczego, wpisuje się w krajowe i europejskie priorytety dotyczące wzmocnienia kapitału ludzkiego, innowacyjności i zrównoważonego wzrostu.

## WSTĘP

Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim została opracowana na podstawie kompetencji Samorządu Województwa Łódzkiego wynikających z art. 11 ust. 2 pkt. 4 i 6 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2025 r. poz. 581), zwanej dalej ustawą o samorządzie województwa, zgodnie z którym samorząd województwa prowadzi politykę rozwoju regionu, w tym w zakresie edukacji i rynku pracy. Dokument został przyjęty przez Zarząd Województwa Łódzkiego i stanowi element systemu dokumentów strategicznych województwa, komplementarny wobec Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 oraz dokumentów krajowych i europejskich dotyczących rozwoju kapitału ludzkiego i uczenia się przez całe życie.

Uzasadnieniem przystąpienia do opracowania SKZ WŁ była konieczność wdrożenia spójnych działań w obszarze edukacji zawodowej, wynikająca z diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej regionu oraz zobowiązań zawartych w dokumentach nadrzędnych. Znaczenie kształcenia zawodowego i ustawicznego dla rozwoju gospodarczego, cyfrowej i zielonej transformacji oraz włączenia społecznego zostało podkreślone w wielu dokumentach szczebla krajowego, w tym w Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030. Na poziomie regionalnym potrzeba stworzenia odrębnej strategii w obszarze kształcenia zawodowego została zidentyfikowana w zapisach Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego 2030+ oraz programu Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027, wskazujących na konieczność zintegrowania działań w zakresie rozwoju kompetencji i kwalifikacji mieszkańców regionu.

Celem opracowania Strategii jest stworzenie ram długofalowej polityki rozwoju kształcenia zawodowego w województwie łódzkim, odpowiadającej na aktualne i przyszłe potrzeby rynku pracy, gospodarki oraz mieszkańców regionu. SKZ WŁ ma zapewnić skoordynowane działania w zakresie dopasowania oferty edukacyjnej do potrzeb kluczowych branż gospodarczych, wspierania idei uczenia się przez całe życie, podnoszenia kompetencji nauczycieli i instruktorów praktycznej nauki zawodu, modernizacji infrastruktury dydaktycznej oraz wzmacniania współpracy edukacji z pracodawcami i instytucjami rynku pracy. Wypracowane cele Strategii oraz kierunki rozwoju stanowią kompromis związany z próbą pogodzenia odmiennych logik funkcjonowania systemu edukacji – opartej na długofalowych procesach, stabilnych strukturach i cyklach kształcenia oraz gospodarki – reagującej na zmiany technologiczne i rynkowe w sposób znacznie bardziej dynamiczny. Dopasowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy nie może być rozumiane jako odwzorowywanie bieżących sygnałów z poszczególnych sektorów, lecz jako działanie strategiczne, nakierowane na rozwój trwałych kompetencji i zdolności adaptacyjnych uczniów. Takie ujęcie pozwala unikać ryzyka nadmiernej specjalizacji oraz wspiera budowanie elastycznego systemu, przygotowanego do długoterminowych wyzwań rozwojowych regionu. Strategia stanowi tym samym instrument wdrażania polityki regionalnej w obszarze edukacji zawodowej oraz element systemu koordynacji działań publicznych i prywatnych w tym zakresie.

Struktura SKZ WŁ obejmuje sześć zasadniczych części. Po wprowadzeniu przedstawiono odniesienie Strategii do dokumentów nadrzędnych, zarówno europejskich, krajowych, jak i regionalnych. Następnie zaprezentowano diagnozę sytuacji kształcenia zawodowego w województwie łódzkim, w tym analizę SWOT oraz syntetyczne wnioski z badań i konsultacji przeprowadzonych na potrzeby jej opracowania. Kolejne części obejmują wizję, misję oraz cele strategiczne i operacyjne wraz z propozycjami działań służących ich realizacji. W dalszej części SKZ WŁ opisano system realizacji i monitoringu określający rolę interesariuszy SKZ WŁ i mechanizmy wdrażania Strategii. Dokument zamyka podsumowanie oraz zestawienie źródeł i tabel. Taka struktura zapewnia przejrzystość i spójność treści Strategii.

Podstawą opracowania SKZ WŁ była wielowymiarowa diagnoza systemu kształcenia zawodowego, obejmująca lata 2023–2025. Prace diagnostyczne miały charakter kompleksowy – łączyły analizę danych statystycznych (w tym danych pochodzących z publicznych rejestrów m.in. Systemu Informacji Oświatowej i Rejestru Szkół i Placówek Oświatowych), badania ilościowe i jakościowe oraz konsultacje branżowe. Diagnoza została opracowana jako odrębny dokument pod nazwą „**Diagnoza – Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim**” (2025). Na podstawie wyników badań diagnostycznych wskazano obszary problemowe stanowiące punkt wyjścia do formułowania celów strategicznych i operacyjnych oraz kluczowych kierunków rozwoju kształcenia zawodowego.

**Tabela 1. Metodologia badań – badania przeprowadzone na potrzeby opracowania SKZ WŁ w latach 2023–2025**

Diagnoza oferty szkolnictwa zawodowego na poziomie średnim z uwzględnieniem zielonej i cyfrowej transformacji, BPPWŁ, Łódź 2023 r.	
Źródła danych	Zakres tematyczny
<b>Analiza danych statystycznych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkoły wg ich rodzaju i lokalizacji,</li> <li>• branże i kierunki kształcenia,</li> <li>• nauczyciele praktycznej i teoretycznej nauki zawodu,</li> <li>• uczniowie wg rodzaju i lokalizacji szkół i wg kierunków kształcenia.</li> </ul>
<b>Badania ankietowe, CAWI</b> Dyrektorzy szkół, N = 215 (47% ogólnej liczby placówek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyposażenie szkół adekwatne do kierunków kształcenia,</li> <li>• wyposażenie szkół w urządzenia cyfrowe i dostęp do szerokopasmowego Internetu,</li> <li>• dostosowanie szkół do zielonej i cyfrowej transformacji,</li> <li>• współpraca szkół zawodowych m.in. z: przedsiębiorcami, szkołami wyższymi, instytucjami rynku pracy i innymi instytucjami.</li> </ul>
<b>Wywiady IDI</b> Dyrektorzy szkół, 4 wywiady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specyfika działalności szkół,</li> <li>• procedury wprowadzania nowych i likwidacji istniejących kierunków kształcenia,</li> <li>• organizacja praktycznej nauki zawodu i współpracy z pracodawcami,</li> <li>• przyczyny niskiego zainteresowania kształceniem zawodowym.</li> </ul>
Diagnoza oferty szkolnictwa zawodowego dla dorosłych, w tym szkolnictwa wyższego, Raport z wyników badania, Agencja Badawcza EDBAD Sp. z o.o. oraz Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., Łódź 2024 r.	
Źródła danych	Zakres tematyczny
<b>Badanie ankietowe CAWI/CATI</b> Mieszkańcy województwa, N = 1067	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sposób postrzegania regionalnego rynku edukacji zawodowej dla osób dorosłych,</li> <li>• doświadczenia edukacyjne i zawodowe,</li> <li>• miejsce zielonej i cyfrowej transformacji w odebranej edukacji oraz w pracy zawodowej.</li> </ul>
<b>Badanie ankietowe CAWI/CATI</b> Przedstawiciele szkół i podmiotów edukacyjnych, N = 105	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oferta edukacyjna w regionie i jej dopasowanie do potrzeb rynku pracy,</li> <li>• miejsce zielonej i cyfrowej transformacji oraz wynikające z nich treści kształcenia w ofercie placówek,</li> <li>• sposoby dopasowania oferty edukacyjnej do potrzeb pracodawców,</li> <li>• współpraca szkół z instytucjami rynku pracy.</li> </ul>
<b>Wywiady IDI</b> Przedstawiciele szkół	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpoznanie stanu szkolnictwa zawodowego dla dorosłych, w tym szkolnictwa wyższego,</li> <li>• dostosowanie do potrzeb regionalnego rynku</li> </ul>

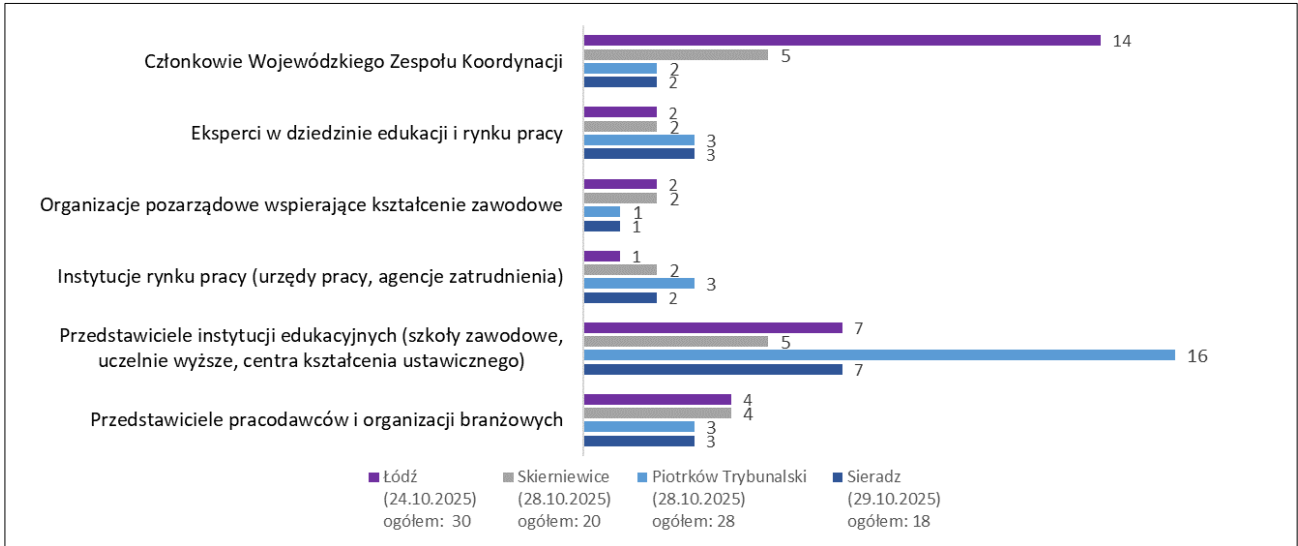
zawodowych i szkół wyższych, 10 wywiadów	pracy, w tym regionalnych inteligentnych specjalizacji oraz zielonej i cyfrowej transformacji, • rozpoznanie uwarunkowań aktywności edukacyjnej osób dorosłych.
<b>Wywiady biograficzne</b> Przedstawiciele zawodów, 30 wywiadów	• doświadczenia edukacyjno-zawodowe mieszkańców województwa łódzkiego.
<b>Analiza case study</b> N = 3	• przykłady współpracy pomiędzy szkołami a pracodawcami.
<b>Warsztaty eksperckie</b> 2 warsztaty <b>Panel dyskusyjny</b>	• przyszłość edukacji zawodowej dla osób dorosłych w regionie.
<b>Badanie potrzeb regionalnego rynku pracy z uwzględnieniem cyfrowej i zielonej transformacji, Raport z wyników badania, Agencja Badawcza EDBAD Sp. z o.o. oraz Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., Łódź 2024 r.</b>	
<b>Źródła danych</b>	<b>Zakres tematyczny</b>
<b>Badanie CAWI/CATI</b> Pracodawcy województwa łódzkiego, N = 1063	• sytuacja na rynku pracy, • plany i strategie zatrudnieniowe, • rola pracowników zagranicznych, • wpływ zmian pokoleniowych na działalność przedsiębiorstw, • przemiany związane z zieloną i cyfrową transformacją, • sposoby wykorzystania sztucznej inteligencji w firmach, • identyfikacja kompetencji przyszłości na regionalnym rynku pracy województwa łódzkiego, • ocena szkolnictwa zawodowego w województwie łódzkim, • ocena profilu kompetencyjnego absolwentów, • doświadczenia ze współpracy z podmiotami edukacyjnymi prowadzącymi w regionie kształcenie zawodowe dla osób dorosłych.
<b>Wywiady IDI</b> Przedstawiciele pracodawców, 21 wywiadów	• sytuacja na regionalnym rynku pracy.
<b>Diada</b> Przedstawiciele stron współpracy: szkoły wyższej, szkoły zawodowej dla osób dorosłych, placówki edukacji nieformalnej, pracodawców, 3 diady	• sytuacja na regionalnym rynku pracy, • współpraca regionalnego rynku pracy z podmiotami edukacji zawodowej, • potrzeby i oczekiwania oraz umiejętności i kompetencje (w kontekście potrzeb rynku pracy) pracowników na regionalnym rynku pracy, • cyfrowa i zielona transformacja w kontekście potrzeb regionalnego rynku pracy.
<b>Zogniskowane wywiady grupowe</b> <b>FGI</b> Przedstawiciele PUP, Przedstawiciele instytucji rynku pracy, 5 wywiadów	
<b>Identyfikacja podmiotów działających na rzecz podnoszenia jakości, efektywności i atrakcyjności kształcenia zawodowego, BPPWŁ, Łódź 2024 r.</b>	
<b>Źródła danych</b>	<b>Zakres tematyczny</b>
<b>Analiza desk research</b>	• identyfikacja podmiotów działających na rzecz podnoszenia jakości, efektywności i atrakcyjności kształcenia zawodowego.
<b>Wywiady IDI,</b> Przedstawiciele podmiotów o kluczowym znaczeniu dla kształcenia zawodowego, 5 wywiadów Przedstawiciele podmiotów szczebla regionalnego, 18 wywiadów	• zakres i rodzaj działań podejmowanych przez krajowe oraz regionalne podmioty z regionu łódzkiego na rzecz wzmocnienia jakości, efektywności i atrakcyjności kształcenia zawodowego, • zakres i formy współpracy regionalnych podmiotów ze szkołami zawodowymi, szkołami wyższymi i placówkami kształcenia pozaformalnego, • zakres i formy współpracy regionalnych podmiotów wspierających kształcenie zawodowe z pracodawcami, • zakres planowanych działań wybranych podmiotów na rzecz wzmocnienia jakości, efektywności i atrakcyjności kształcenia zawodowego, • ocena zmian zachodzących na rynku pracy z perspektywy ww. podmiotów, • ocena wpływu zielonej i cyfrowej transformacji na proces kształcenia zawodowego i rynek pracy z perspektywy ww. podmiotów.

Analiza możliwości wzmocnienia współpracy szkół zawodowych z pracodawcami, BPPWŁ, Łódź 2024 r.	
Źródła danych	Zakres tematyczny
<p><b>Badanie CAWI/CATI</b> Przedstawiciele szkół kształcenia zawodowego, N = 215, materiał zebrany podczas badania: „Diagnoza oferty szkolnictwa zawodowego na poziomie średnim z uwzględnieniem zielonej i cyfrowej transformacji”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rozpoznanie stanu oraz barier i możliwości pogłębienia współpracy pracodawców ze szkołami (różnych szczebli) na rzecz rozwoju oferty kształcenia,</li> <li>rozpoznanie i ocena sposobów współpracy,</li> <li>identyfikacja czynników ułatwiających współpracę,</li> <li>identyfikacja barier współpracy,</li> <li>rozpoznanie oczekiwań i potrzeb placówek kształcących zawodowo oraz pracodawców w zakresie współpracy.</li> </ul>
<p><b>Wywiady IDI</b> Instytucje edukacyjne, w tym średnie szkoły zawodowe oraz placówki dla dorosłych, 13 wywiadów</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>inicjowanie i charakter współpracy z pracodawcami,</li> <li>oczekiwania wobec współpracy,</li> <li>monitorowanie skuteczności współpracy,</li> <li>wyzwania w budowaniu współpracy,</li> <li>proponycje zmian systemowych.</li> </ul>
Analiza postrzegania kształcenia zawodowego oraz wpływu doradztwa zawodowego na decyzje edukacyjne i zawodowe w województwie łódzkim, ASMRESEARCH, Łódź 2025 r.	
Źródła danych	Zakres tematyczny
<p><b>Badanie CAWI/PAPI</b> Rodzice i opiekunowie prawni, N = 130 Doradcy zawodowi, N = 742 Studenci, N = 451 Uczniowie szkół zawodowych, VII i VIII klas szkół podstawowych, liceów ogólnokształcących, N = 1069</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ocena opinii i postaw uczniów szkół podstawowych, szkół średnich oraz studentów wobec kształcenia zawodowego, a także określenie roli doradców zawodowych oraz rodziców i opiekunów w podejmowaniu decyzji edukacyjnych i zawodowych.</li> </ul>
<p><b>Wywiady IDI</b> Doradcy zawodowi, 33 wywiady Dyrektorzy szkół, 10 wywiadów</p>	
<p><b>Warsztat heurystyczny</b> 10 osób</p>	

Źródło: opracowanie własne

W trakcie konsultacji branżowych zorganizowanych w czterech subregionach województwa zgromadzono szerokie grono interesariuszy reprezentujących kluczowe środowiska dla rozwoju kształcenia zawodowego. Konsultacje pozwoliły na uzupełnienie projektu SKZ WŁ o cenne spostrzeżenia.

### Wykres 1. Liczba uczestników konsultacji branżowych wg podmiotów



Źródło: opracowanie własne

## 1. ODNIESIENIE SKZ WŁ DO DOKUMENTÓW NADRZĘDNYCH

Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim została opracowana w ścisłym powiązaniu z kluczowymi dokumentami europejskimi, krajowymi i regionalnymi, co zapewnia spójność działań edukacyjnych z priorytetami polityki rozwojowej.

### I. Dokumenty europejskie:

#### 1. Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju (ONZ, 2015)

Dokument definiuje model zrównoważonego rozwoju w wymiarze globalnym, wskazując 17 celów równoważących aspekty gospodarcze, społeczne i środowiskowe. Edukacja została uznana za kluczowy filar rozwoju społeczno-gospodarczego.

Strategia operacjonalizuje cel 4 – „Zapewnienie wszystkim edukacji wysokiej jakości oraz promowanie uczenia się przez całe życie” – poprzez działania na rzecz równego dostępu do edukacji, dostosowania treści kształcenia do wymogów transformacji cyfrowej i ekologicznej, rozwój kompetencji kluczowych oraz systematyczne podnoszenie kwalifikacji w całym cyklu życia zawodowego.

#### 2. Agenda na rzecz umiejętności dla Europy (European Skills Agenda, 2020)

Dokument kładzie nacisk na rozwój kompetencji cyfrowych, zielonych i technicznych, zwiększenie uczestnictwa dorosłych w uczeniu się oraz rozwój partnerstw edukacyjno-pracodawczych i centrów doskonałości zawodowej (CoVEs).

Strategia przewiduje działania w zakresie rozwoju Branżowych Centrów Umiejętności, wsparcia kształcenia w obszarze kompetencji cyfrowych i zielonych oraz tworzenia partnerstw z sektorem gospodarczym.

#### 3. Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 17 grudnia 2020 r. w sprawie zalecenia Rady w sprawie kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) na rzecz zrównoważonej konkurencyjności, sprawiedliwości społecznej i odporności (2020/2767(RSP)) (2021/C 445/13)

Rezolucja wskazuje na potrzebę integracji edukacji zawodowej z gospodarką poprzez współpracę z przedsiębiorstwami, wzmacnia rolę VET w transformacji ekologicznej i cyfrowej oraz promuje uczenie się przez całe życie.

Strategia wspiera dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy, transformację ekologiczną oraz cyfryzację szkolnictwa zawodowego zgodnie z założeniami rezolucji.

#### 4. Europejski Plan Działań w zakresie Edukacji Cyfrowej (Digital Education Action Plan 2021–2027)

Plan kładzie nacisk na rozwój kompetencji cyfrowych nauczycieli i uczniów, integrację technologii w procesie dydaktycznym oraz upowszechnienie e-learningu i narzędzi cyfrowych w edukacji zawodowej.

Strategia uwzględnia cyfryzację szkół i centrów kształcenia, rozwój kompetencji cyfrowych kadry dydaktycznej oraz wdrażanie rozwiązań zdalnych i hybrydowych.

#### 5. Europejski Zielony Ład (European Green Deal)

Dokument wskazuje na potrzebę przygotowania kadr dla zielonej gospodarki, rozwój edukacji ekologicznej oraz promowanie zrównoważonych zawodów i technologii.

Strategia przewiduje działania w zakresie kształcenia w obszarze zielonych technologii i sektorach podlegających transformacji energetycznej.

## II. Dokumenty krajowe:

#### 1. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)

Strategia wyznacza ramy dla średniookresowego rozwoju kraju, łącząc cele gospodarcze, społeczne i terytorialne. Zakłada wzrost dochodów mieszkańców przy jednoczesnym wzmacnianiu spójności społecznej, ekonomicznej i środowiskowej.

Działania obejmują dostosowanie edukacji zawodowej do potrzeb gospodarki opartej na wiedzy, rozwój kompetencji cyfrowych i technicznych, współpracę z pracodawcami, promowanie edukacji włączającej oraz wspieranie zatrudnialności i przekwalifikowania.

#### 2. Krajowe Inteligentne Specjalizacje (KIS) – 2022

KIS stanowią integralną część Programu Rozwoju Przedsiębiorstw, a ich wykaz jest regularnie aktualizowany przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Obecnie obowiązuje przyjęta w 2022 r. lista KIS 2023–2027, gdzie wskazano priorytetowe obszary gospodarki i nauki o największym potencjale rozwojowym, m.in. ICT, biotechnologie, energia odnawialna, przemysł 4.0.

Określenie KIS ma na celu ukierunkowanie wsparcia publicznego na B+R+I oraz dostosowanie edukacji zawodowej do potrzeb kluczowych sektorów, rozwijanie kompetencji technicznych i wspieranie współpracy edukacji z przemysłem.

#### 3. Umowa Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021–2027 w Polsce

Dokument określa zasady wykorzystania funduszy UE w Polsce, wspierając zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy kraju. Kluczowe cele dla

edukacji zawodowej to innowacyjna transformacja gospodarcza oraz wzmacnianie rynku pracy i integracji społecznej.

Planowane działania obejmują modernizację infrastruktury edukacyjnej, rozwój kompetencji cyfrowych i technicznych, współpracę szkół z pracodawcami oraz wzmocnienie doradztwa zawodowego i uczenia się przez całe życie.

#### **4. Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (ZSU 2030)**

Dokument wspiera rozwój umiejętności niezbędnych w zmieniającej się gospodarce, edukację formalną, pozaformalną i uczenie się nieformalne, system walidacji kompetencji oraz partnerstwa w ramach uczenia się przez całe życie.

Strategia realizuje cele operacyjne ZSU 2030, w tym rozwój doradztwa zawodowego, integrację edukacji formalnej i pozaformalnej oraz współpracę z pracodawcami w planowaniu oferty kształcenia.

#### **5. Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO)**

Plan zakłada inwestycje w Branżowe Centra Umiejętności, modernizację infrastruktury edukacyjnej oraz rozwój zielonych i cyfrowych kompetencji.

Realizacja KPO w obszarze edukacji zawodowej jest filarem Strategii, w szczególności w zakresie tworzenia i utrzymania BCU oraz wzmacniania kadry nauczycielskiej.

### **III. Dokumenty regionalne województwa łódzkiego:**

#### **1. Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 (SRWŁ 2030)**

Priorytety obejmują rozwój kapitału ludzkiego, innowacyjności, przedsiębiorczości, zwiększanie atrakcyjności edukacyjnej regionu oraz wspieranie transformacji cyfrowej i zielonej.

Strategia operacjonalizuje cel SRWŁ 2030 „Podnoszenie jakości kapitału ludzkiego”, tworząc systemowe rozwiązania w zakresie kształcenia zawodowego i uczenia się przez całe życie.

#### **2. Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego (TPST WŁ)**

Dokument strategiczny przyjęty przez Zarząd Województwa Łódzkiego stanowiący załącznik do Programu regionalnego Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021-2027 (ostatnia aktualizacja: uchwała nr 929/25 Zarządu Województwa Łódzkiego z dnia 8 lipca 2025 r.), którego celem jest łagodzenie skutków odchodzenia od gospodarki opartej na węglu oraz wspieranie zrównoważonego rozwoju regionu, w szczególności obszaru bełchatowskiego. Genezą powstania planu było wyznaczenie w SRWŁ 2030, w ramach funkcjonalno-terytorialnej płaszczyzny polityki rozwoju województwa łódzkiego, obszaru Zagłębia Górniczno-Energetycznego

Bełchatów–Szczerców–Złoczew oraz rekomendowanie działań w ramach strategicznej interwencji.

Strategia pozostaje w pełni spójna z TPST WŁ – odpowiada na wyzwania transformacji poprzez wzmacnianie kompetencji mieszkańców, rozwój systemu doradztwa zawodowego, modernizację i unowocześnianie infrastruktury edukacyjnej, podnoszenie kwalifikacji kadry pedagogicznej oraz pogłębianie współpracy edukacji z gospodarką. Szczególny nacisk kładzie na rozwój kompetencji kluczowych dla transformacji regionu, w tym kompetencji zielonych i związanych z gospodarką obiegu zamkniętego, kompetencji energetycznych (w tym dotyczących OZE), cyfrowych, technicznych, proinnowacyjnych oraz kompetencji potrzebnych w sektorach rozwijających się i na rzecz obronności.

### **3. Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 w województwie łódzkim**

Dokument regionalny opracowany przez Wojewódzki Zespół Koordynacji, stanowiący plan wdrażania ZSU 2030 w Łódzkiem.

Działania obejmują rozwój szkolenia zawodowego, wspieranie transformacji cyfrowej i ekologicznej, promowanie innowacji oraz integrację edukacji formalnej, pozaformalnej i nieformalnej z rynkiem pracy.

### **4. Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego 2030+ (RSI Łódzkie 2030+)**

Strategiczny dokument regionu, określający kierunki wspierania innowacyjności, badań i rozwoju oraz inteligentnych specjalizacji w województwie łódzkim do roku 2030. W województwie łódzkim zidentyfikowano siedem RIS, w tym pięć branżowych (Innowacyjne włókiennictwo i przemysł mody, Inteligentne budownictwo, Medycyna, farmacja, kosmetyki, Innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze, Mobilność i logistyka przyszłości) oraz dwie horyzontalne (Nowoczesne technologie środowiskowe i Usługi przyszłości).

Strategia wzmacnia Regionalne Inteligentne Specjalizacje (RIS), rozwój kompetencji technicznych i innowacyjnych oraz współpracę nauki, biznesu i edukacji. Strategia wspiera RIS poprzez dostosowanie kierunków kształcenia zawodowego do priorytetowych sektorów.

### **5. Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027 (FEŁ 2021–2027)**

Dokument kładzie nacisk na rozwój edukacji zawodowej i ustawicznej, wsparcie infrastruktury edukacyjnej oraz promowanie włączenia społecznego.

Strategia realizuje cele FEŁ 2021–2027 poprzez inwestycje w infrastrukturę dydaktyczną, programy LLL oraz rozwój zielonych i cyfrowych kompetencji.

## 2. DIAGNOZA – SYNTeza WYNIKÓW DIAGNOZY STANU KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W REGIONIE

Na podstawie przeprowadzonej **Diagnozy sytuacji kształcenia zawodowego w województwie łódzkim** (Agencja Badawcza EDBAD Sp. z o.o. oraz Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., 2025) oraz wyników badań ankietowych, analiz statystycznych, wywiadów eksperckich i konsultacji z interesariuszami, **zidentyfikowano osiem kluczowych obszarów problemowych wymagających działań strategicznych**. Obszary te wyłoniono na podstawie analizy danych ilościowych i jakościowych dotyczących dostępności, jakości i efektywności kształcenia zawodowego, współpracy z rynkiem pracy, potencjału kadrowego, infrastruktury oraz mechanizmów uczenia się przez całe życie. Stanowią one syntetyczne podsumowanie kluczowych wyzwań systemowych, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w Strategii Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim.

### I. OBSZAR PROBLEMOWY: Dopasowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy, w tym RIS

W regionie działa blisko **360 szkół zawodowych** (w tym szkół branżowych I i II stopnia, techników i szkół policealnych), kształcących ponad **70 tys. uczniów**, jednak oferta edukacyjna **nie jest w pełni dostosowana do potrzeb gospodarki** i Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji (RIS). Utrzymuje się niedopasowanie kierunków kształcenia do struktury zatrudnienia, szczególnie w branżach: przetwórstwo przemysłowe, logistyka, energetyka, ICT i zdrowie. Brakuje systemowego monitoringu losów absolwentów, współpraca szkół z pracodawcami w zakresie kształtowania oferty jest nadal niewystarczająca. Nadal też słabo odzwierciedlone są kompetencje cyfrowe i zielone w programach nauczania. **W związku z powyższym kluczowe jest intensyfikowanie współpracy szkół zawodowych z przedsiębiorcami, systemowe uwzględnienie monitoringu losów absolwentów, rozwijanie kompetencji cyfrowych i zielonych, dzięki czemu oferta edukacyjna stanie się lepiej dopasowana do potrzeb gospodarki, w tym kierunków RIS.**

W regionie funkcjonuje **osiem uczelni publicznych**: Akademia Muzyczna im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi, Akademia Nauk Stosowanych Stefana Batorego w Skierniewicach, Akademia Piotrkowska w Piotrkowie Trybunalskim, Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera w Łodzi, Politechnika Łódzka, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Medyczny w Łodzi oraz **14<sup>1</sup> uczelni niepublicznych**. Na poziomie szkolnictwa wyższego uczelnie regionu łódzkiego dysponują znaczącym potencjałem naukowo-dydaktycznym, jednak kierunki studiów w niewystarczającym stopniu odpowiadają na zapotrzebowanie rynku pracy i kierunków regionalnych inteligentnych specjalizacji. **Konieczne jest wzmocnienie współpracy**

<sup>1</sup> Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Akademia Nauk Stosowanych Gospodarki Krajowej w Kutnie, Społeczna Akademia Nauk z siedzibą w Łodzi, Szkoła Wyższa Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, Uczelnia ASBIRO, Uczelnia Nauk Społecznych, Wschód-Zachód Szkoła Wyższa im. Henryka Józwiaka, Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, Wyższa Szkoła COSINUS w Łodzi, Wyższa Szkoła Finansów i Informatyki im. prof. Janusza Chechlińskiego w Łodzi, Wyższa Szkoła Kosmetyki i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, Wyższa Szkoła Nauk Społecznych i Bezpieczeństwa, Wyższa Szkoła Sztuki i Projektowania w Łodzi, Uniwersytet WSB Merito Łódź

środowiska akademickiego z przedsiębiorstwami z regionu oraz rozwój programów kształcenia ukierunkowanych na kompetencje praktyczne, cyfrowe i proinnowacyjne.

Województwo łódzkie zidentyfikowało siedem Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji (RIS), które stanowią fundament dla rozwoju innowacji, badań i wyznacznik kierunków kształcenia zawodowego w regionie, w tym pięć branżowych (Innowacyjne włókiennictwo i przemysł mody, Inteligentne budownictwo, Medycyna, farmacja, kosmetyki, Innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze, Mobilność i logistyka przyszłości) oraz dwie horyzontalne (Nowoczesne technologie środowiskowe i Usługi przyszłości). **Mimo ich istotnego znaczenia dla rozwoju regionalnej gospodarki, wciąż pozostają słabo rozpoznawalne i wykorzystywane w kształceniu zawodowym.**

Co istotne, w toku prac diagnostycznych nie badano poziomu znajomości Krajowych Inteligentnych Specjalizacji (KIS) wśród interesariuszy kształcenia zawodowego. **Zasadne jest przeprowadzenie pogłębionej analizy tego obszaru oraz podjęcie działań informacyjnych zwiększających świadomość znaczenia RIS i KIS dla rozwoju kompetencji zawodowych w województwie łódzkim.**

## II. OBSZAR PROBLEMOWY: Kadry w kształceniu zawodowym

W województwie pracuje ok. **4 tys. nauczycieli przedmiotów zawodowych**, z czego blisko **45% ma powyżej 50 lat**. Występują trudności w pozyskiwaniu nauczycieli praktycznej nauki zawodu w zawodach technicznych, mechanicznych, energetycznych i informatycznych. **Ponad 40% szkół zgłasza braki kadrowe**, szczególnie w powiatach peryferyjnych. Niewielki odsetek nauczycieli odbywa praktyki w firmach. Niewystarczający jest udział specjalistów branżowych w kształceniu zawodowym w szkołach, ze względu na niską atrakcyjność finansową i bariery formalne. Biorąc pod uwagę proces transformacji cyfrowej, w tym rozwój AI, konieczny jest dalszy rozwój kompetencji cyfrowych kadry, zgodnie z europejskimi ramami kompetencji cyfrowych dla nauczycieli (DigCompEdu). Istotne jest również rozwijanie zielonych kompetencji kadry w obliczu zielonej transformacji gospodarki i tworzenia nowych miejsc pracy. Potrzebne jest włączenie specjalistów z przemysłu oraz wzmocnienie kompetencji cyfrowych i dydaktycznych kadry.

## III. OBSZAR PROBLEMOWY: Infrastruktura i wyposażenie bazy dydaktycznej kształcenia zawodowego

**Ponad 80% szkół realizujących kształcenie zawodowe deklaruje pilną potrzebę doposażenia pracowni w specjalistyczne urządzenia, ponad 70% wskazuje na konieczność dostosowania infrastruktury do transformacji cyfrowej, a co trzecia z badanych szkół zawodowych w województwie łódzkim wskazała na potrzebę zniwelowania luki technologicznej między edukacją zawodową a biznesem.**

Istotnym kierunkiem unowocześnienia infrastruktury kształcenia zawodowego jest tworzenie i rozwój **Branżowych Centrów Umiejętności** – ośrodków szkoleniowych i certyfikacyjnych, prowadzących działalność innowacyjno-rozwojową oraz wspierającą doradztwo zawodowe, tworzonych w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO).

W województwie łódzkim docelowo ma powstać **osiem BCU**:

1. BCU w dziedzinie: przemysł ceramiczny; lokalizacja: Zespół Szkół Ponadpodstawowych nr 1 w Opocznie; organizacja branżowa: Polska Unia Ceramiczna; partner merytoryczny: Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.
2. BCU w dziedzinie: technika dentystyczna; lokalizacja: Zespół Szkół i Placówek Oświatowych Techniki Dentystycznej Województwa Łódzkiego w Łodzi; organizacja branżowa: Izba Gospodarcza Techników Dentystycznych; partner merytoryczny: Uniwersytet Medyczny w Łodzi.
3. BCU w dziedzinie: eksploatacja i utrzymanie kolejowych środków transportu; lokalizacja: Salezjańskie Szkoły Rzemiosł w Łodzi; organizacja branżowa: PKP Intercity S.A., Związek Pracodawców Kolejowych; partner merytoryczny: Towarzystwo Salezjańskie – Inspektoriat św. Stanisława Kostki.
4. BCU w dziedzinie: realizacja nagrań i nagłośnień; lokalizacja: Zespół Szkół i Placówek Oświatowych Nowoczesnych Technologii Województwa Łódzkiego w Łodzi; organizacja branżowa: Polska Sekcja Audio Engineering Society (AES).
5. BCU w dziedzinie: włókiennictwo i tekstylia; lokalizacja: Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Łodzi; organizacja branżowa: Stowarzyszenie Włókienników Polskich.
6. BCU w dziedzinie: technika weterynaryjna; lokalizacja: Zespół Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Jadwigi Dziubińskiej w Nowych Zdunach; organizacja branżowa: GLOBAL Wet, partnerzy merytoryczni: Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Centrum Weterynaryjne Jacka Szulca.
7. BCU w dziedzinie: cukiernictwo; lokalizacja: Zespół Szkół nr 1 w Wieluniu; organizacja branżowa: Stowarzyszenie Kucharzy Polskich; partnerzy merytoryczni: Fundacja Klub Szefów Kuchni, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu – Wydział Technologii Żywności.
8. BCU w dziedzinie: logistyka; lokalizacja: Zespół Szkół Ponadpodstawowych nr 3 w Tomaszowie Mazowieckim; organizacja branżowa: Polskie Towarzystwo Logistyczne; partner merytoryczny: Łukasiewicz – Poznański Instytut Technologiczny.

BCU mają stanowić sieć regionalnych centrów nowoczesnego kształcenia, transferu wiedzy i upskillingu zawodowego i integrować edukację młodzieży, dorosłych i nauczycieli. Będą pełnić rolę ośrodka podnoszenia kwalifikacji dla kadr, które już funkcjonują w obrębie danego zawodu a ich potrzeby dotyczą kursów wysokospecjalistycznych. **Co więcej, są powiązane z Regionalnymi Inteligentnymi Specjalizacjami i zapewniają praktyczne wsparcie kluczowych sektorów.** BCU w dziedzinie włókiennictwo i tekstylia wpisuje się w RIS „Innowacyjne włókiennictwo i przemysł mody”, BCU w dziedzinie eksploatacja i utrzymanie kolejowych środków transportu odpowiada na potrzeby RIS „Mobilność i logistyka przyszłości”, BCU w technice dentystycznej wspiera RIS „Medycyna, farmacja i kosmetyki”, ośrodek cukiernictwa rozwija RIS „Innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze”. BCU Przemysłu Ceramicznego w Opocznie wspiera RIS „Inteligentne budownictwo”. BCU w dziedzinie Weterynarii służy rozwojowi RIS „Innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze”, a BCU w dziedzinie realizacja nagrań i nagłośnień służy rozwojowi RIS „Usługi przyszłości”. Takie powiązanie umożliwia uczniom, dorosłym i nauczycielom zdobywanie kompetencji w nowoczesnych formach, z wykorzystaniem najnowszych technologii, zgodnych z potrzebami rynku pracy i priorytetami innowacyjnymi regionu. **BCU, po zakończeniu ich finansowania ze środków KPO, mogą zostać włączone trwale w struktury edukacyjne regionu wraz ze swoją bazą techno-dydaktyczną.**

#### IV. OBSZAR PROBLEMOWY: Współpraca szkół z pracodawcami i instytucjami otoczenia biznesu

Współpraca szkół realizujących kształcenie zawodowe z pracodawcami i instytucjami otoczenia biznesu ma charakter fragmentaryczny – **większość szkół realizuje praktyki i staże, ale bez trwałych partnerstw**. MŚP często nie mają potencjału, by przyjmować uczniów lub współtworzyć programy nauczania. Analiza wskazuje, że jedynie **jeden na pięciu pracodawców (bez względu na wielkość firmy) uczestniczy w tworzeniu programów nauczania** lub projektów innowacyjnych w szkołach zawodowych, co ogranicza możliwość wprowadzania nowoczesnych treści edukacyjnych odpowiadających potrzebom rynku. Współpraca ta koncentruje się głównie na realizowaniu praktyk zawodowych. Problemem jest brak wsparcia dla pracodawców, którzy organizują praktyki lub staże w swoich zakładach, ponosząc dodatkowe koszty oraz obciążenia kwestiami formalnymi. Wymagałoby to wprowadzenia rozwiązań systemowych na szczeblu krajowym. Należy zauważyć, że kooperacja szkół zawodowych z pracodawcami i instytucjami otoczenia biznesu umożliwia lepsze dopasowanie kształcenia do realnych potrzeb rynku pracy, pozwala uczniom zdobywać praktyczne doświadczenia oraz rozwijać kompetencje kluczowe, w tym zarówno twarde, jak i miękkie, wymagane przez pracodawców. Realizacja wspólnych inicjatyw, takich jak klasy patronackie, praktyki, staże i projekty innowacyjne, sprzyja budowaniu trwałych relacji między edukacją a gospodarką, zwiększa atrakcyjność i prestiż kształcenia zawodowego oraz wspiera rozwój elastycznego i innowacyjnego kapitału ludzkiego w regionie. Współpraca ta pozwala szkołom lepiej rozumieć aktualne trendy biznesowe, w tym zmiany technologiczne i organizacyjne w różnych branżach, co umożliwia wprowadzanie nowoczesnych treści edukacyjnych odpowiadających potrzebom rynku pracy.

Rozwijają się jednak też pozytywne przykłady – **klasy patronackie** (np. Zespół Szkół Podstawowych w Kleszczowie – PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna S.A. Oddział Elektrownia Bełchatów, Zespół Szkół nr 1 w Kutnie – UMA Investments Sp. z o.o., Zespół Szkół Ponadpodstawowych nr 1 w Bełchatowie – Politechnika Łódzka, ZS nr 3 w Skierniewicach, ZS w Głuchowie, ZS w Bolimowie – Akademia Nauk Stosowanych w Skierniewicach). Potencjalne przyszłe platformy współpracy edukacji z biznesem to **Branżowe Centra Umiejętności**. Instytucje otoczenia biznesu (np. Łódzka SSE, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego, Izba Rzemieślnicza w Łodzi, Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa, LODZistics, Łódzki Klaster ICT, Business Centre Club – Loża Łódzka, Regionalny Związek Pracodawców Prywatnych Ziemi Łódzkiej, Centra Rozwoju Edukacji, Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego) uczestniczą w sieciowaniu szkół z rynkiem pracy oraz doradztwie zawodowym, ale **skala tych działań wymaga zdecydowanie zwiększenia**.

#### V. OBSZAR PROBLEMOWY: Doradztwo zawodowe i orientacja zawodowa

**W roku szkolnym 2024/2025 w województwie łódzkim zatrudnionych było 516 doradców zawodowych na 42,94 etatu**, przy czym największe zaangażowanie dotyczy klas IV–VIII szkoły podstawowej (389 osób na 28,87 etatu), a w klasach I–III nie odnotowano żadnych etatów. Mimo formalnego obowiązku realizacji doradztwa, **tylko 25% uczniów deklaruje kontakt z doradcą, a jedynie 35% wskazuje, że doradztwo wpłynęło na ich decyzje edukacyjne**. Dostęp do doradców jest nierówny – największe braki występują w powiatach wiejskich. Wymiar doradztwa zawodowego w podstawie programowej jest niewystarczający – brakuje godzin i treści. Zajęcia często realizowane są dorywczo, w minimalnym wymiarze godzinowym, z ograniczonym kontaktem indywidualnym. Doradcy wskazują na braki w dostępie do aktualnych danych o rynku pracy, prognozach zatrudnienia i wymaganiach kompetencyjnych, a także na niedostatek

nowoczesnych narzędzi diagnostycznych oraz kompetencji cyfrowych potrzebnych do ich stosowania. **W wielu szkołach funkcję doradcy pełnią nauczyciele innych przedmiotów, co skutkuje brakiem jednolitych standardów pracy i ograniczoną jakością wsparcia.**

W regionie brakuje systemu koordynacji doradztwa zawodowego i spójnych standardów, które łączyłyby szkoły, poradnie, uczelnie, WUP, samorządy i lokalnych pracodawców w jeden regionalny ekosystem doradztwa. Choć CRE w Łodzi prowadzi infolinię „Pogotowie Zawodowe” i wspiera doradców, **działania te wymagają rozszerzenia do poziomu ogólnoregionalnego, obejmującego także mechanizmy monitorowania jakości doradztwa.**

Badania własne oraz konsultacje branżowe przeprowadzone na etapie diagnozy<sup>2</sup>, potwierdziły zarówno niską efektywność zajęć, jak i niedopasowanie narzędzi, zasobów oraz modelu organizacyjnego do współczesnych potrzeb uczniów i rynku pracy.

Równocześnie doradztwo dla osób dorosłych pozostaje ograniczone, a oferta szkoleń i wsparcia w zmianie kwalifikacji jest niewystarczająca. Brakuje indywidualnej współpracy z osobami młodymi, a także z osobami dorosłymi w celu znalezienia odpowiedniej ścieżki zawodowej danej osoby przy uwzględnieniu jej predyspozycji, zainteresowań i mocnych stron. W przypadku osób dorosłych odpowiednie doradztwo pomaga w odnalezieniu się na zmieniającym się rynku pracy oraz dostosowaniu swoich kompetencji do zmian na nim zachodzących. **Rozwój programów doradczych dla dorosłych, powiązanych z uczeniem się przez całe życie (LLL), jest kluczowy dla podnoszenia kompetencji zawodowych i dostosowania kwalifikacji dorosłych mieszkańców województwa łódzkiego do potrzeb regionalnego rynku pracy.** W tym kontekście warto odwołać się również do koncepcji Lifelong Guidance (LLG), która podkreśla ciągłość i dostępność doradztwa zawodowego na różnych etapach życia, spójnie z założeniami uczenia się przez całe życie.

## VI. OBSZAR PROBLEMOWY: Wizerunek i atrakcyjność kształcenia zawodowego

Mimo stopniowej poprawy sposobu postrzegania, **kształcenie zawodowe wciąż odbierane jest jako mniej prestiżowe** – ponad połowa rodziców wolałaby, aby ich dziecko uczęszczało do liceum ogólnokształcącego. **Tylko około jeden na pięciu uczniów jest świadomy możliwości rozwoju w tzw. zawodach przyszłości oferowanych przez szkoły zawodowe.** Zawody przyszłości są rozumiane jako zestaw nowych lub dynamicznie rozwijających się profesji, które opierają się na kompetencjach przyszłości i wynikają z kierunkowych trendów technologicznych oraz gospodarczych. Podejmowane działania promocyjne i wizerunkowe nie przynoszą wystarczających rezultatów, a udział w konkursach takich jak SkillsPoland czy EuroSkills pozostaje sporadyczny i jednostkowy, co ogranicza widoczność sukcesów absolwentów. Niedostateczna promocja powoduje, że potencjał kształcenia zawodowego nie jest w pełni wykorzystywany. Wnioskiem płynącym z diagnozy jest **konieczność prowadzenia intensywnej kampanii informacyjno-promocyjnej, ukierunkowanej zarówno na uczniów i rodziców, jak i pracodawców, z aktywnym udziałem szkół zawodowych promujących swoją ofertę,** aby zwiększyć prestiż kształcenia zawodowego i pokazać realne ścieżki kariery w strategicznych branżach regionu.

<sup>2</sup> Diagnoza – Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim, Agencja Badawcza EDBAD Sp. z o.o. oraz Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., 2025

## VII. OBSZAR PROBLEMOWY: Uczenie się przez całe życie (LLL)

**Udział dorosłych w edukacji ustawicznej w województwie łódzkim wynosi zaledwie 3,2%**, co jest znacznie niższym wynikiem niż średnia krajowa (5,8%) i unijna (11%), chociaż mieszkańcy regionu znacznie częściej deklarują udział w uczeniu się w dorosłości. Niewielkie wykorzystanie systemu walidacji kompetencji nieformalnych (ZSK) ogranicza uznawanie doświadczenia i umiejętności zdobywanych poza formalnym systemem edukacji. Obecna oferta kwalifikacyjnych kursów zawodowych (KKZ) i szkoleń jest rozproszona, często słabo promowana i trudno dostępna, co zmniejsza motywację dorosłych do podnoszenia kwalifikacji. Diagnoza wskazuje na **potrzebę rozwijania krótkich form edukacyjnych i mikropoświadczeń, integracji oferty instytucji publicznych i prywatnych oraz zwiększenia roli Branżowych Centrów Umiejętności w kształceniu dorosłych**. Rozwój takich rozwiązań umożliwi lepsze dopasowanie kompetencji do potrzeb rynku pracy, wzmocni system uczenia się przez całe życie (LLL) i poprawi konkurencyjność regionu.

## VIII. OBSZAR PROBLEMOWY: Zapotrzebowanie na edukację zawodową

Na rynku pracy województwa łódzkiego **występują deficyty kadrowe**, obejmujące przede wszystkim zawody techniczne i przemysłowe, takie jak elektryk, mechatronik, robotyk, spawacz czy technik energetyk. Mimo centralnego położenia regionu brakuje także specjalistów transportu kolejowego, kierowców, magazynierów i spedytorów. Systemowe luki dotyczą zawodów związanych z gospodarką odpadami i efektywnością energetyczną, które nie są odpowiednio reprezentowane w ofercie edukacyjnej. W sektorze medycznym i opiekuńczym rośnie zapotrzebowanie na lekarzy oraz personel pielęgniarski i opiekuńczy oraz techników medtech. Niedoreprezentowane są również zawody rzemieślnicze i kreatywne, takie jak garbarz, obuwnik, technik nagłośnień czy animator rynku książki. Te braki wskazują na konieczność aktualizacji kierunków kształcenia zgodnie z potrzebami nowoczesnej gospodarki. **Postępujący spadek demograficzny (-6,6% ludności 2013–2024) ograniczy liczbę uczniów, ale zwiększy zapotrzebowanie na przekwalifikowania dorosłych i kształcenie ustawiczne**. Największe szanse rozwojowe dotyczą sektorów zgodnych z RIS: energetyka i OZE, ICT, logistyka, przemysł włókienniczy i spożywczy.

**Postępujące niekorzystne zmiany demograficzne stanowią jedno z kluczowych wyzwań dla systemu edukacji w województwie łódzkim. W latach 2013–2024 liczba ludności regionu zmniejszyła się o 6,6%, a prognozy wskazują na dalszy spadek, szczególnie w grupach wiekowych dzieci i młodzieży**. Oznacza to stopniowe ograniczanie potencjalnej liczby uczniów i studentów, co w perspektywie najbliższych lat może skutkować zmniejszeniem naborów do szkół i uczelni oraz koniecznością optymalizacji sieci placówek edukacyjnych.

Jednocześnie zmiany demograficzne prowadzą do zwiększenia znaczenia kształcenia dorosłych, przekwalifikowań i uczenia się przez całe życie. Starzenie się populacji i wydłużenie aktywności zawodowej sprawiają, że kluczowe staje się rozwijanie oferty edukacyjnej dla osób dorosłych i seniorów, w tym krótkich form kształcenia, studiów podyplomowych i kursów kwalifikacyjnych. Tego rodzaju działania umożliwiają utrzymanie i podnoszenie kompetencji zawodowych, wspierają elastyczne reagowanie na potrzeby rynku pracy oraz przeciwdziałają odpływowi kadr z regionu.

**W dłuższej perspektywie polityka edukacyjna regionu powinna koncentrować się na budowaniu atrakcyjnych ścieżek kariery i zatrudnienia, które zachęcą młodych ludzi do pozostania lub powrotu do województwa łódzkiego**. Szczególne szanse rozwojowe w tym

kontekście tworzą sektory zgodne z Regionalnymi Inteligentnymi Specjalizacjami: energetyka i odnawialne źródła energii, ICT, logistyka, przemysł włókienniczy i spożywczy, a także branże związane z zieloną i cyfrową transformacją. Branżowe Centra Umiejętności, Regionalne Inteligentne Specjalizacje oraz analiza zawodów przyszłości i deficytowych tworzą w województwie łódzkim spójną architekturę dla systemu kształcenia zawodowego nie tylko osób młodych, lecz także dorosłych mieszkańców regionu.

## 2.1. ANALIZA SWOT KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W REGIONIE

**Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – czyli analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń** kształcenia zawodowego w województwie łódzkim została przeprowadzona na podstawie danych ilościowych i jakościowych zebranych w fazie diagnostycznej. Uwzględnia ona zarówno czynniki wewnętrzne, kształtujące potencjał szkół i instytucji edukacyjnych, jak i uwarunkowania zewnętrzne, wynikające z dynamiki rynku pracy, kierunków rozwoju gospodarczego oraz polityk publicznych (m.in. SRWŁ 2030, ZSU 2030, działania MEN i fundusze UE). Celem analizy jest wskazanie obszarów, w których kształcenie zawodowe w regionie dysponuje istotnymi atutami, oraz identyfikacja szans, jakie stwarzają procesy zielonej i cyfrowej transformacji. Stanowi ona punkt odniesienia dla projektowania działań strategicznych i programowych, które mogą zwiększyć skuteczność i prestiż kształcenia zawodowego oraz uczynić je jednym z filarów konkurencyjności województwa łódzkiego w nadchodzących dekadach.

Analiza SWOT jest jednym z podstawowych narzędzi wspomagających proces planowania strategicznego, umożliwia ona identyfikację kluczowych czynników wpływających na rozwój kształcenia zawodowego w województwie łódzkim. W ramach analizy wyróżnia się **czynniki wewnętrzne**, pozostające w bezpośredniej kontroli systemu kształcenia zawodowego, oraz **czynniki zewnętrzne**, które wynikają z otoczenia społeczno-gospodarczego, technologicznego i legislacyjnego.

- **Czynniki wewnętrzne** obejmują zasoby, kompetencje oraz struktury funkcjonujące w obrębie systemu kształcenia zawodowego. Mogą one stanowić **mocne strony (S)**, wspierające realizację Strategii bądź **słabe strony (W)**, ograniczające jej efektywność.
- **Czynniki zewnętrzne** odnoszą się do trendów, zmian i wyzwań, na które system kształcenia zawodowego nie ma bezpośredniego wpływu. Mogą one przybierać formę **szans (O)**, które można wykorzystać w procesie rozwoju, lub **zagrożeń (T)**, wymagających opracowania mechanizmów zapobiegawczych.

Niektóre elementy mogą jednocześnie pełnić funkcję mocnej strony i szansy, bądź słabej strony i zagrożenia. Zjawisko to wynika z interakcji istniejących zasobów lub braków wewnętrznych z czynnikami zewnętrznymi, co może w istotny sposób kształtować potencjał rozwojowy lub ryzyko niepowodzenia przyjętej Strategii.

Co istotne, zamiast jednej zbiorczej tabeli SWOT zdecydowano się na **podział na obszary problemowe**, aby lepiej odwzorować złożoność systemu kształcenia zawodowego

w regionie, jak również zapewnić spójność ze strategicznymi dokumentami województwa łódzkiego.

W przypadku Strategii Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim szczególne znaczenie ma nie tylko identyfikacja czynników wpływających na jakość i skuteczność kształcenia zawodowego, lecz także ich hierarchizacja, czyli wskazanie, które z nich mają kluczowe znaczenie dla rozwoju systemu, a które pełnią funkcję wspierającą. W niniejszym opracowaniu przyjęto podejście jakościowe z elementami oceny eksperckiej oparte, podobnie jak priorytetyzacja obszarów problemowych, na trzech kryteriach:

1. **Wpływ systemowy** – stopień, w jakim dany czynnik kształtuje funkcjonowanie całego systemu kształcenia zawodowego w regionie, a nie tylko jego części składowych.
2. **Pilność** – konieczność podjęcia działań w krótkiej perspektywie w celu uniknięcia strat lub wykorzystania pojawiających się szans.
3. **Konsekwencje społeczno-gospodarcze** – przewidywane skutki dla rynku pracy, gospodarki regionalnej i społeczeństwa w sytuacji zaniedbania lub niewłaściwego zarządzania danym czynnikiem.

Na podstawie powyższych kryteriów wszystkie czynniki zostały uszeregowane nie tylko globalnie, ale również **wewnątrz poszczególnych pól SWOT**. Takie podejście uzasadnia fakt, że w każdej z kategorii (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia) występują czynniki o różnym poziomie istotności. Hierarchizacja wewnętrzna umożliwia uchwycenie relatywnej wagi poszczególnych problemów i potencjałów, a tym samym lepsze określenie priorytetów interwencji. Przykładowo, w obszarze słabych stron bardziej krytyczne okazały się kwestie związane z dopasowaniem oferty do potrzeb rynku pracy czy jakością kadr, ponieważ w największym stopniu determinują one funkcjonowanie całego systemu. Z kolei w polu szans kluczowe znaczenie zyskały obszary bezpośrednio wzmacniające współpracę edukacji z gospodarką, podczas gdy inne – choć ważne – mają charakter uzupełniający lub długofalowy. W podobny sposób w polu zagrożeń szczególne miejsce zajmują czynniki o wysokim potencjale destabilizacji (np. demografia, migracje), natomiast pozostałe, mniej pilne, sytuują się niżej w hierarchii.

Dzięki temu podejściu możliwe jest nie tylko wskazanie najważniejszych problemów i zasobów w ujęciu całościowym, lecz także **zróźnicowanie ich w ramach każdej kategorii analizy strategicznej**, co sprzyja precyzyjnemu planowaniu działań i alokacji zasobów.

Tabela 2. Analiza SWOT kształcenia zawodowego w województwie łódzkim

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
1. Dopasowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy, w tym RIS	<p>1. Rozbudowana sieć szkół branżowych, techników i policealnych – zapewnia dostęp do edukacji zawodowej w całym regionie łódzkim.</p> <p>2. Silne powiązania edukacji z gospodarką regionu (IT, logistyka) – ułatwiają dostosowanie kierunków kształcenia do lokalnych potrzeb rynku pracy.</p> <p>3. Branżowe Centra Umiejętności – osiem nowoczesnych ośrodków tworzonych w województwie łódzkim oferujących szkolenia dla uczniów, studentów, kadr dydaktycznych, osób dorosłych, a także praktyczne wdrażanie LLL, walidację i certyfikację umiejętności w wiodących sektorach gospodarki.</p> <p>4. Działające w województwie łódzkim Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy – umożliwia</p>	<p>1. Słaba znajomość dokumentów identyfikujących Regionalne Inteligentne Specjalizacje wśród interesariuszy kształcenia zawodowego w województwie łódzkim.</p> <p>2. Brak współpracy między szkołami – prowadzi do dublowania kierunków, nieefektywnego wykorzystania zasobów i rozdrobnienia oferty.</p> <p>3. Dyrektorzy w niewielkim zakresie wykorzystują dostępne informacje m.in. z dokumentów strategicznych, analiz losów absolwentów.</p> <p>4. Niewystarczające zaangażowanie pracodawców w proces kształcenia zawodowego, w tym w dostosowywanie programów nauczania i organizację praktyk, co ogranicza możliwość pełnego rozwoju kompetencji uczniów – zwłaszcza tych wymagających indywidualnego wsparcia</p>	<p>1. Rozwój sektorów nowoczesnych technologii – automatyka, robotyka, ICT i zielona transformacja generują nowe potrzeby edukacyjne i możliwości zatrudnienia.</p> <p>2. Prognozy MEN, Barometr zawodów, Regionalne i Krajowe Inteligentne Specjalizacje – dostarczają wiarygodnych danych do planowania kształcenia, co umożliwia lepsze dopasowanie oferty do potrzeb rynku pracy w województwie łódzkim.</p> <p>3. Fundusze UE, w tym KPO – zapewniają środki na doposażenie szkół, modernizację infrastruktury i rozwój oferty kształcenia i doskonalenia zawodowego.</p>	<p>1. Bariery formalne i organizacyjne – sztywne przepisy oświatowe utrudniają szybkie dostosowanie oferty kształcenia zawodowego do zmian rynkowych.</p> <p>2. Szybka dezaktualizacja kompetencji – postęp technologiczny powoduje, że programy nauczania i umiejętności uczniów szybko się dezaktualizują w zestawieniu z potrzebami rynku pracy.</p> <p>3. Brak systemu efektywnej komunikacji i wymiany informacji między instytucjami edukacyjnymi, co utrudnia identyfikowanie rzeczywistych potrzeb szkół (np. problemów infrastrukturalnych) oraz ogranicza możliwość wykorzystywania doświadczeń i dobrych praktyk.</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>systematyczną analizę danych o rynku pracy w regionie i monitorowanie kierunków rozwoju zawodowego, co wspiera dostosowanie oferty kształcenia zawodowego.</p>	<p>– oraz utrudnia realizację idei edukacji włączającej.</p>		
<p><b>2. Kadry w kształceniu zawodowym</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaangażowanie nauczycieli w rozwój zawodowy – nauczyciele w województwie łódzkim chętnie uczestniczą w kursach i szkoleniach, co może zwiększać innowacyjność dydaktyczną.</li> <li>2. Ośrodki doskonalenia kadry nauczycielskiej w województwie łódzkim (CRE) – zapewniają systemowe wsparcie w podnoszeniu kompetencji nauczycieli.</li> <li>3. Włączenie w system kształcenia zawodowego Branżowych Centrów Umiejętności i rozwój współpracy szkół z przedsiębiorstwami – pozwala kadrom dydaktycznym na zdobywanie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficyty kadrowe w zawodach technicznych – brak nauczycieli praktycznej nauki zawodu uniemożliwia realizację kształcenia zawodowego na odpowiednio wysokim poziomie.</li> <li>2. Starzenie się kadry nauczycielskiej w województwie łódzkim i luka pokoleniowa – brak młodych nauczycieli grozi utratą know-how.</li> <li>3. Niedostateczne przygotowanie kadry dydaktycznej do prowadzenia szkoleń i zajęć związanych z zieloną transformacją (energia odnawialna, gospodarka obiegu zamkniętego) oraz cyfrową transformacją (ICT, automatyka,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Środki UE i krajowe na szkolenia i staże branżowe – umożliwiają podnoszenie kwalifikacji nauczycieli.</li> <li>2. Deficytowość zawodów, takich jak instruktor praktycznej nauki zawodu, wskazuje na potrzebę podjęcia działań zwiększających atrakcyjność pracy w edukacji zawodowej, m.in. poprzez odpowiednie mechanizmy motywacyjne, rozwój zawodowy oraz współpracę z przedstawicielami branż.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wyższe zarobki w sektorze prywatnym – powodują odpływ nauczycieli do gospodarki.</li> <li>2. Brak stabilnych i systemowych środków na rozwój zawodowy kadry nauczycielskiej (poza cyklicznymi mechanizmami dofinansowania ze środków UE i krajowych) – ogranicza trwałość efektów szkoleń oraz ich dostosowanie do dynamicznego postępu technologicznego i zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych.</li> </ol>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	doświadczeń w praktyce gospodarczej i przekładanie ich na merytorykę i jakość pracy z uczniami.	<p>robotyka, programowanie) – ogranicza możliwość nowoczesnego kształcenia zawodowego i LLL, zmniejszając szanse młodzieży i dorosłych na uzyskanie kompetencji w kluczowych sektorach gospodarki.</p> <p>4. Ograniczone kompetencje cyfrowe części nauczycieli – utrudniają wdrażanie innowacji edukacyjnych i bardziej powszechne wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie dydaktycznym.</p> <p>5. Brak zaufania do nowoczesnych technologii i trudność w ich wprowadzaniu przez kadrę.</p>		
<b>3. Infrastruktura i wyposażenie bazy dydaktycznej kształcenia zawodowego</b>	1. Rozwijająca się baza techno-dydaktyczna – coraz więcej szkół realizujących kształcenie zawodowe w województwie łódzkim posiada nowoczesne pracownie, co pozytywnie wpływa	1. Niewystarczające wyposażenie części szkół w regionie – przestarzały sprzęt odbiega od standardów przemysłowych, co ogranicza efektywność kształcenia.	<p>1. Fundusze UE i KPO na modernizację – wyposażenie i rozwój pracowni zgodnie z potrzebami rynku pracy.</p> <p>2. Partnerstwa publiczno-prywatne – firmy mogą udostępnić</p>	1. Działalność Branżowych Centrów Umiejętności została zagwarantowana w ustawie Prawo oświatowe, jednak wyzwaniem pozostaje zapewnienie ich stabilnego finansowania i organizacyjnego

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>na jakość nauczania i możliwości praktyczne uczniów.</p> <p>2. Możliwość korzystania z oferty Centrów Rozwoju Edukacji, a także bazy dydaktycznej Branżowych Centrów Umiejętności – daje ponadlokalny dostęp do lepszej i nowoczesnej infrastruktury dydaktycznej symulującej warunki przemysłowe.</p> <p>3. Dostęp do parków maszynowych u partnerów branżowych – uczniowie z regionu mogą zdobywać doświadczenie na nowoczesnym sprzęcie i poznawać standardy przemysłowe.</p> <p>4. Wyposażenie uczelni w nowoczesną infrastrukturę dydaktyczną, specjalistyczne pracownie i laboratoria.</p>	<p>2. Ograniczone środki finansowe na modernizację – szkoły i placówki kształcenia ustawicznego i zawodowego często nie mają funduszy na bieżące utrzymanie i naprawę sprzętu oraz zakup niezbędnych materiałów.</p>	<p>nowoczesne technologie szkołom, zwiększając realne kompetencje uczniów.</p> <p>3. Rozwój kształcenia zdalnego i hybrydowego obserwowany w województwie łódzkim – zwiększa znaczenie inwestycji w infrastrukturę cyfrową.</p>	<p>wsparcia po zakończeniu realizacji projektów ze środków KPO.</p> <p>2. Szybka dezaktualizacja sprzętu – technologie wymagają ciągłej wymiany i inwestycji.</p> <p>3. Pomimo możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych przez Branżowe Centra Umiejętności, złożone procedury aplikacyjne, długotrwałe procesy oceny wniosków oraz wymogi formalne dotyczące kwalifikowalności wydatków i wkładu własnego mogą stanowić utrudnienie w realizacji projektów inwestycyjnych w systemie kształcenia zawodowego.</p>
<p><b>4. Współpraca szkół z pracodawcami i instytucjami otoczenia biznesu</b></p>	<p>1. Zróżnicowana struktura gospodarcza województwa łódzkiego według rodzajów</p>	<p>1. Ryzyko powielania i pomijania działań bez koordynacji z poziomu województwa – brak</p>	<p>1. Rozwój klas patronackich, dualnych i systemów praktyk zawodowych – może</p>	<p>1. Współpraca firm z systemem kształcenia zawodowego napotyka na ograniczenia</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>działalności – ułatwia współpracę szkół realizujących kształcenie zawodowe z wieloma branżami zgodnymi z Regionalnymi Inteligentnymi Specjalizacjami, co zwiększa elastyczność oferty edukacyjnej.</p> <p>2. Zaangażowanie różnorodnych podmiotów w rozwój edukacji w regionie – NGO i instytucje wspierają szkoły zawodowe, co poszerza możliwości i zasięg działań edukacyjnych.</p> <p>3. Możliwość realizacji praktycznej części kształcenia zawodowego we współpracy z zakładami pracy, w tym w formie praktyk zawodowych i staży, przyczynia się do lepszego powiązania edukacji z realnymi potrzebami rynku pracy.</p>	<p>spójnej wojewódzkiej strategii rozwoju i wsparcia kształcenia zawodowego na wszystkich szczeblach jego realizacji, z uwzględnieniem kontekstu LLL i osób dorosłych prowadzi do rozproszenia efektów kształcenia zawodowego i braku wykorzystania w nim w pełni potencjału kadrowego (osoby dorosłe, migranci i emigranci zarobkowi) i gospodarczego regionu.</p> <p>2. Brak regionalnej platformy sieciowania interesariuszy kształcenia zawodowego na wszystkich szczeblach jego realizacji i dla osób w różnym wieku (osoby młode i osoby dorosłe) – ogranicza wymianę dobrych praktyk, lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i sprawne reagowanie na luki kompetencyjne powstające na skutek procesów demograficznych.</p>	<p>zwiększyć powiązanie kształcenia z przemysłem i poprawić przygotowanie uczniów do pracy, stanowiąc wartościowe dobre praktyki do upowszechniania.</p> <p>2. Projekty unijne wspierające współpracę szkół z firmami – pozwalają finansować wspólne inicjatywy i zwiększać atrakcyjność kształcenia zawodowego.</p> <p>3. Potencjalny rozwój szkolnictwa dualnego w kraju i regionie – może w przyszłości wzmocnić praktyczny wymiar edukacji poprzez łączenie nauki z pracą, jeśli skala jego wdrożenia się zwiększy.</p> <p>4. Organizacja wojewódzkich wydarzeń biznesowych i branżowych – zwiększa integrację szkół i firm.</p>	<p>wynikające z obowiązujących regulacji prawnych, w tym m.in. z ustawy o standardach ochrony małoletnich (tzw. „ustawy Kamilka”), zaostrzonych przepisów BHP oraz złożonych procedur dokumentacyjnych prawa oświatowego. W połączeniu z brakiem zachęt finansowych, takich jak ulgi podatkowe, czynniki te mogą ograniczać zaangażowanie pracodawców w organizację praktyk i kształcenia zawodowego.</p> <p>2. Współpraca szkół z przedsiębiorstwami wiąże się z dodatkowymi obciążeniami kadrowymi, finansowymi i logistycznymi, które nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w adekwatnym wsparciu organizacyjnym lub finansowym ze strony systemu oświaty.</p> <p>3. Ograniczone możliwości finansowe organów prowadzących szkoły i placówki kształcenia</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Niska świadomość pracodawców o korzyściach współpracy z edukacją – utrudniająca m.in. większe zaangażowanie w ten proces sektora MŚP.</li> <li>4. Brak bazy pracodawców, którzy chcą zaangażować się w proces kształcenia zawodowego, np. w ramach praktyk.</li> <li>5. Niska świadomość pracodawców dotycząca podnoszenia kwalifikacji własnych pracowników.</li> <li>6. Trudna sytuacja finansowa części przedsiębiorstw z regionu łódzkiego – ogranicza, mimo chęci, ich zdolność do współpracy z systemem kształcenia zawodowego.</li> </ol>		<p>zawodowego oraz ustawicznego mogą wpływać na zakres i intensywność współpracy z praktykami branżowymi, w tym na możliwość ich zaangażowania w realizację zajęć praktycznych lub konsultacji specjalistycznych.</p>
<b>5. Doradztwo i orientacja zawodowa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kadra doradców zawodowych działających w szkołach i placówkach oświatowych w województwie łódzkim – stanowi zasób umożliwiający</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak etatowych doradców zawodowych (specjalistów zajmujących się tylko tą dziedziną) w szkołach i ograniczony czas na indywidualną pracę z uczniem – skutkują</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projekty UE i KPO umożliwiają finansowanie doradztwa dla uczniów i dorosłych – środki z funduszy unijnych i krajowych pozwalają na zatrudnianie doradców,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ograniczona liczba godzin doradztwa zawodowego w szkole – ustawa Prawo oświatowe przewiduje jedynie ok. 10 godzin doradztwa na etap edukacyjny lub na rok, co</li> </ol>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>zapewnienie dostępu do wsparcia doradczego na etapie edukacji formalnej (uczniowie).</p> <p>2. Materiały i narzędzia online (np. Zasobnik Doradcy – karty pracy i scenariusze zajęć, dostępna przez aplikację platforma Moodle Centrum Rozwoju Edukacji, materiały Ośrodka Rozwoju Edukacji, Kreatywny Doradca – gry i scenariusze, narzędzia ze strony <a href="http://www.csipz.pl">www.csipz.pl</a> dostępne dla doradców zawodowych ułatwiają i unowocześniają prowadzenie zajęć doradczych oraz wsparcie uczniów i dorosłych w planowaniu kariery zawodowej.</p> <p>3. Wsparcie instytucji regionalnych (CRE, WUP) w szkoleniu doradców zawodowych zatrudnionych w szkołach i placówkach oświatowych oraz w publicznych służbach zatrudnienia – umożliwia podnoszenie kompetencji doradczych i aktualizację metod</p>	<p>niską dostępnością profesjonalnego wsparcia i utrudniają uczniom świadome, indywidualne planowanie ścieżki kariery zawodowej.</p> <p>2. Niski poziom koordynacji między szkolnym doradztwem zawodowym i doradztwem dla osób dorosłych oraz brak wspólnej platformy wymiany dobrych praktyk i współpracy – prowadzi do rozproszenia działań i ograniczonej skuteczności wsparcia edukacyjno --zawodowego w ujęciu całego regionu.</p> <p>3. Niedopasowanie programów doradczych, wynikające z braku bieżącej aktualizacji informacji o zapotrzebowaniu na kwalifikacje, braku narzędzi edukacyjnych (np. materiałów, baz informacji, narzędzi cyfrowych), co ogranicza jakość wsparcia udzielanego uczniom i osobom dorosłym</p>	<p>szkolenia dla kadry, zakup narzędzi i materiałów edukacyjnych, rozwój platform e- learningowych oraz organizację praktyk, warsztatów i spotkań z pracodawcami, co zwiększa dostępność i jakość wsparcia edukacyjno -zawodowego w województwie łódzkim.</p> <p>2. Współpraca szkół z regionalnymi przedsiębiorstwami mogłaby umożliwić ukierunkowanie doradztwa na aktualne potrzeby branż i wymagania lokalnego rynku pracy, co zwiększa praktyczną wartość porad dla uczniów i dorosłych.</p> <p>3. Rozwój sieci współpracy doradców zawodowych online (w skali regionu i kraju) – umożliwi szybką wymianę dobrych praktyk, pozyskanie najbardziej aktualnej wiedzy i narzędzi pracy doradczej.</p>	<p>ogranicza możliwość indywidualnego wsparcia uczniów i wpływa na racjonalność podejmowanych decyzji edukacyjno-zawodowych.</p> <p>2. Bariery formalne dla pracodawców w organizacji doradztwa zawodowego – złożone procedury, wymogi BHP i ubezpieczeniowe, ograniczenia czasowe oraz brak zachęt finansowych utrudniają organizację wizyt studyjnych i prezentacji pracy w zakładach, co ogranicza dostęp młodzieży i dorosłych do praktycznych doświadczeń oraz aktualnych informacji o rynku pracy.</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>pracy w całym województwie.</p> <p>4. Pogotowie zawodowe działające w regionie: <a href="https://www.lodzkie.pl/edukacja/pogotowie-zawodowe">https://www.lodzkie.pl/edukacja/pogotowie-zawodowe</a>.</p> <p>5. Publiczne służby zatrudnienia (PUP, WUP), realizując ustawy obowiązek doradztwa zawodowego dla dorosłych – wspierają łączenie edukacji z aktywizacją zawodową i wzmacniają dostęp do usług umożliwiających efektywne wejście lub powrót na rynek pracy dorosłym mieszkańcom województwa łódzkiego.</p> <p>6. Funkcjonujące na uczelniach biura karier oraz jednostki doradztwa akademickiego – zapewniają studentom i absolwentom wsparcie w planowaniu kariery, kontakcie z pracodawcami i rozwoju kompetencji zawodowych, uzupełniając szkolne doradztwo zawodowe.</p>	<p>decyzji edukacyjno-zawodowych.</p> <p>4. Doradztwo świadczone przez publiczne służby zatrudnienia (PUP, WUP) często postrzegane przez klientów/odbiorców wsparcia jako formalność, a nie realne wsparcie kariery.</p>	<p>4. Regionalne kampanie informacyjne i działania promocyjne (targi pracy, targi szkół, festiwale kariery, itp.) – zwiększają świadomość znaczenia planowania ścieżek kariery, co podnosi popyt na usługi doradztwa zawodowego wśród uczniów i dorosłych.</p> <p>5. Rosnąca świadomość potrzeby wprowadzenia koordynacji i ciągłości między doradztwem zawodowym w szkołach i dla osób dorosłych. Coraz częściej mówi się o integracji działań szkół i publicznych służb zatrudnienia, co sprzyja wymianie dobrych praktyk i lepszemu dopasowaniu wsparcia do potrzeb rynku pracy w województwie łódzkim.</p>	

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
<p><b>6. Wizerunek i atrakcyjność kształcenia zawodowego</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Systematyczne prowadzenie przez szkoły zawodowe w województwie łódzkim działań edukacyjno-informacyjnych, takich jak dni otwarte, warsztaty dla uczniów szkół podstawowych i kampanie online, skutecznie upowszechnia wiedzę o możliwościach kształcenia zawodowego.</li> <li>Współpraca promocyjna z dużymi, wiodącymi firmami z województwa łódzkiego jako ambasadorami zawodów i kształcenia zawodowego – angażowanie przedsiębiorstw w promocję kształcenia zawodowego wzmacnia prestiż szkół oraz wspiera podnoszenie kwalifikacji i nabywanie nowych umiejętności przez osoby dorosłe.</li> <li>Doświadczenie regionu w organizacji dużych wydarzeń promocyjnych (targi, konkursy, dni otwarte) – umożliwia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Niski prestiż szkolnictwa zawodowego obserwowany w regionie – utrwalony stereotyp szkoły o niższym prestiżu, pozwalającej na podjęcie pracy o niskim poziomie dochodów, ograniczający zainteresowanie młodzieży oraz ich rodziców nauką w szkołach branżowych i technikach.</li> <li>Brak spójnych działań wizerunkowych na rzecz kształcenia zawodowego w województwie łódzkim.</li> <li>Niedostateczna promocja sukcesów absolwentów – brak systematycznego przedstawiania pozytywnych przykładów, ogranicza atrakcyjność szkół zawodowych i programów LLL zarówno dla młodzieży, jak i dla dorosłych uczących się nowych kwalifikacji.</li> <li>Niewystarczające wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji zmniejsza</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rosnąca świadomość społeczna znaczenia kompetencji zawodowych – ułatwia promowanie kierunków technicznych wśród różnych grup wiekowych mieszkańców województwa łódzkiego.</li> <li>Ogólnopolskie kampanie branżowe i ministerialne – wspierają regionalne działania promocyjne, popularyzując zawody deficytowe i techniczne.</li> <li>Poprawa współpracy szkół zawodowych, samorządów, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych w województwie łódzkim – tworzy podstawę do skutecznego upowszechniania informacji o możliwościach kształcenia zawodowego.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Utrwalanie negatywnych stereotypów w mediach i opinii publicznej – brak spójnej i systematycznej narracji podkreślającej wartość kształcenia zawodowego oraz uczenia się i podnoszenia kwalifikacji przez osoby dorosłe prowadzi do utrzymywania wizerunku szkół zawodowych jako szkół o niższym prestiżu, pozwalających na podjęcie pracy o niskim poziomie dochodów, co ogranicza zainteresowanie zarówno młodzieży, jak i dorosłych uczestników edukacji zawodowej.</li> <li>Fluktuacje finansowania z funduszy UE i krajowych programów – niepewność dotycząca dalszego wsparcia projektów promujących szkolnictwo zawodowe oraz kształcenie i dokształcanie osób dorosłych ogranicza możliwość planowania długofalowych kampanii wizerunkowych, a tym samym zmniejsza skuteczność budowania</li> </ol>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>skuteczne docieranie do uczniów, dorosłych i rodziców, zwiększając świadomość zawodową i roli kształcenia zawodowego w regionie.</p> <p>4. Programy stypendialne i konkursy regionalne: stypendia naukowe Marszałka Województwa Łódzkiego dla uczniów szkół ponadpodstawowych; projekt „Młodzi zawodowcy” – program stypendialny Województwa Łódzkiego; konkursy w regionie np.: „Z pasją do gastronomii”, „Kręci Mnie Mój Zawód”, nagrody dla najlepszych prac naukowych tematycznie związanych z województwem łódzkim.</p>	<p>zasięg promocji kształcenia zawodowego oraz możliwości uczenia się i podnoszenia kwalifikacji przez osoby dorosłe.</p>		<p>atrakcyjnego obrazu edukacji zawodowej w regionie.</p> <p>3. Zmieniające się trendy medialne i preferencje komunikacyjne w skali krajowej – rosnąca popularność treści krótkich i rozrywkowych w mediach cyfrowych, ogranicza skuteczność tradycyjnych kampanii promocyjnych szkolnictwa zawodowego, co utrudnia budowanie atrakcyjnego wizerunku edukacji zawodowej i uczenia się osób dorosłych.</p>
<p><b>7. Uczenie się przez całe życie (LLL)</b></p>	<p>1. Silne zaplecze akademickie (PŁ, UŁ, ASP, UM, pozostałe publiczne i niepubliczne szkoły wyższe) i uniwersytety trzeciego wieku dostarczają wiedzy, kadry i infrastruktury oraz tworzą solidną bazę dla rozwoju wysokiej</p>	<p>1. Niski udział osób dorosłych w kształceniu ustawicznym – ogranicza to elastyczność wobec zmian zachodzących na rynku pracy.</p> <p>2. Brak kompleksowych programów przekwalifikowania</p>	<p>1. Fundusze UE (EFS+, FERS, FEŁ 2021-2027, Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji) i środki krajowe na projekty realizujące szkolenia i walidację kompetencji stwarzają możliwości finansowania działań edukacyjnych</p>	<p>1. Niska aktywność edukacyjna części grup społecznych (osoby 50+, długotrwale bezrobotni) wynika m.in. z barier psychologicznych i oporu wobec kształcenia. Brak systemowego wsparcia w przełamywaniu tych barier prowadzi do utrwalania bierności</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>jakości kształcenia ustawicznego w regionie.</p> <p>2. Różnorodna oferta: nie tylko szkolna, ale także kursy kwalifikacyjne, kursy umiejętności, nauka dorosłych.</p> <p>3. Aktywność NGO i wsparcie samorządu województwa ich działalności – organizacje pozarządowe realizują kursy, a samorząd wspiera inicjatywy aktywizujące, adresowane do osób dorosłych.</p> <p>4. Budżet obywatelski oraz regionalne mechanizmy wsparcia w województwie łódzkim umożliwiają finansowanie inicjatyw integracyjnych, aktywizujących oraz inwestycyjnych, które mogą zawierać elementy edukacyjne, takie jak warsztaty, szkolenia i działania obywatelskie rozwijające kompetencje mieszkańców.</p>	<p>pracowników z sektorów schodzących, takich jak górnictwo oraz branż przechodzących transformację, w tym włókiennictwo – zwiększa ryzyko wzrostu bezrobocia strukturalnego w regionie.</p> <p>3. Niska świadomość społeczna korzyści z LLL – przekonanie, że po pewnym wieku zmiana kwalifikacji / nauka jest trudna lub nieopłacalna.</p> <p>4. Dysproporcje w dostępie do edukacji – oferta edukacyjna adresowana do osób dorosłych koncentruje się głównie w Łodzi i większych ośrodkach miejskich – mieszkańcy obszarów o niskim stopniu urbanizacji mają ograniczone możliwości uczestnictwa w LLL.</p> <p>5. Brak skutecznej koordynacji między instytucjami, między kursami formalnymi i pozaformalnymi, między edukacją a rynkiem pracy.</p>	<p>wśród osób dorosłych, w tym promowania idei uczenia się przez całe życie i realnego nabywania, podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji zawodowych.</p> <p>2. Rozwój w Polsce Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji – umożliwi walidację i certyfikowanie kompetencji zdobytych poza edukacją formalną (kursy i szkolenia) oraz poprzez uczenie się nieformalne (całozyciowa aktywność społeczno-zawodowa), co daje mieszkańcom regionu szansę na formalne potwierdzenie umiejętności i wykorzystanie ich na rynku pracy.</p> <p>3. Możliwość wykorzystania mikropoświadczeń i mikrokwalifikacji – krótkich, elastycznych form potwierdzania umiejętności, które mogą wspierać dorosłych w podnoszeniu kwalifikacji w sposób modułowy oraz</p>	<p>zawodowej oraz pogłębiającego się wykluczenia z rynku pracy.</p> <p>2. Potrzeba bieżącego monitorowania i zapewnienia długofalowej stabilności finansowej oraz organizacyjnej Branżowych Centrów Umiejętności w kontekście zmian systemowych i ewolucji rynku pracy.</p> <p>3. Niska rozpoznawalność i ograniczone doświadczenia rynku pracy oraz instytucji edukacyjnych w zakresie nowych form certyfikacji, takich jak mikropoświadczenia i walidacja w ramach ZSK, mogą spowalniać proces ich upowszechniania i wdrażania jako narzędzi elastycznego reagowania na zmiany demograficzne, technologiczne i społeczno-gospodarcze.</p> <p>4. Powolne wdrażanie ZSK – proces włączania</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
		<p>6. Niedostateczne wykorzystanie technologii (np. e-learning, narzędzi cyfrowych) w kształceniu ustawicznym może spowalniać rozwój.</p>	<p>umożliwiać pracodawcom tworzenie wewnętrznych systemów szkoleń dostosowanych do potrzeb organizacji.</p> <p>4. Działalność Branżowych Centrów Umiejętności – nowych na mapie województwa instytucji rozwijających kompetencje sektorowe i wspierających dopasowanie umiejętności różnych grup wiekowych do potrzeb rynku pracy.</p> <p>5. Możliwość wykorzystania kształcenia specjalistycznego pozwalającego na zdobycie praktycznych umiejętności zawodowych na 5. poziomie Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK) i tworzenie indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego.</p>	<p>kwalifikacji wolnorynkowych i sektorowych do ZSK trwa zbyt długo, co zmniejsza atrakcyjność systemu i wydawanych w nim certyfikatów w oczach uczestników LLL i pracodawców.</p> <p>5. Ryzyko niskiej jakości kursów komercyjnych adresowanych do osób dorosłych – na rynku pojawiają się oferty nastawione na zysk, a nie na jakość – obniża to zaufanie mieszkańców regionu do kształcenia ustawicznego.</p>
<p><b>8. Zapotrzebowanie na edukację zawodową</b></p>	<p>1. Rozwój wykorzystania oferty LLL i edukacji zdalnej w województwie łódzkim – umożliwi przyciągnięcie uczestników</p>	<p>1. Spadek liczby młodzieży w wieku przedprodukcyjnym – ogranicza bazę rekrutacyjną szkół realizujących kształcenie zawodowe.</p>	<p>1. Programy unijne (FERS, EFS+, FEŁ 2027, KPO) oraz krajowe wspierające proces przekwalifikowania i aktywizacji osób dorosłych, w tym</p>	<p>1. Niż demograficzny prowadzi do systematycznego zmniejszania się liczby kandydatów do szkół zawodowych, co zmniejsza popyt na</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>w różnym wieku oraz spoza regionu.</p> <p>2. Rozwój transportu publicznego i infrastruktury cyfrowej – zwiększa dostęp do kształcenia zawodowego w formie stacjonarnej i zdalnej dla mieszkańców woj. łódzkiego, w szczególności z obszarów o niskim stopniu urbanizacji.</p> <p>3. Polityka integracji migrantów – istniejące mechanizmy wsparcia i doświadczenia integracyjne umożliwiają pozyskanie nowych uczestników kształcenia zawodowego i pracowników spoza regionu i ze społeczności cudzoziemców.</p>	<p>2. Nierówności terytorialne – w regionach o niskim stopniu urbanizacji nadal utrudniony jest faktyczny dostęp do edukacji zawodowej oraz świadomość jej możliwości.</p>	<p>z grupy 50+, które umożliwiają im dostosowanie kwalifikacji zawodowych do potrzeb rynku pracy, a pracodawcom uzupełnianie niedoborów kadrowych – strategiczne podejście do uczenia się przez całe życie, w którym kluczowe znaczenie ma zapewnienie możliwości podnoszenia kompetencji niezależnie od wieku.</p> <p>2. Migracje zarobkowe cudzoziemców – stwarzają potrzebę rozwoju oferty kształcenia zawodowego, w tym kursów językowych i szkoleń adaptacyjnych, co zwiększa możliwości uczestnictwa w kształceniu zawodowym i podnosi kompetencje zawodowe.</p> <p>3. Rozwój oferty nauki zdalnej i hybrydowej.</p>	<p>ofertę kształcenia zawodowego, wymuszając jednocześnie jej dostosowanie do potrzeb społeczno-gospodarczych.</p> <p>2. Odływ absolwentów po zdobyciu kwalifikacji (migracje poza region i za granicę) – pogłębia lukę kompetencyjną w regionie.</p> <p>3. Wzrost obciążeń dla systemu edukacji związany z niżem demograficznym i migracjami (z i do województwa) – generuje dodatkowe koszty i wymaga wsparcia adaptacyjnego.</p>

Źródło: opracowanie własne

## 2.2. SYNTEZA WYNIKÓW ANALIZY SWOT

Wyniki analizy wskazują, że województwo łódzkie dysponuje solidnymi fundamentami dla rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, w tym rozbudowaną siecią szkół branżowych i techników, rosnącym zapleczem infrastrukturalnym, a także znaczącym potencjałem współpracy między instytucjami edukacyjnymi a gospodarką regionu. Wśród mocnych stron szczególnie widoczne są inwestycje w Branżowe Centra Umiejętności, rozwój doradztwa zawodowego w szkołach oraz aktywność samorządów lokalnych i instytucji wsparcia w obszarze edukacji.

Jednocześnie analiza ujawnia wyraźne luki systemowe, które wymagają wzmocnienia poprzez działania strategiczne. Kluczowym problemem pozostaje ograniczona elastyczność oferty edukacyjnej wobec dynamicznie zmieniających się potrzeb rynku pracy. Wciąż zbyt rzadko wykorzystuje się dostępne prognozy i analizy dotyczące zapotrzebowania na kwalifikacje, co utrudnia skuteczne dopasowanie kierunków kształcenia do realnych oczekiwań gospodarki. Niedostateczne powiązania szkół z przedsiębiorstwami, szczególnie w sektorze MŚP, powodują, że praktyczny wymiar nauki nie zawsze odpowiada standardom nowoczesnych branż.

Dodatkowo analiza wskazuje na słabą rozpoznawalność Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji wśród szkół i pracodawców, co ogranicza możliwość ukierunkowania kształcenia zawodowego na kluczowe dla regionu sektory innowacyjne. Oferta edukacyjna nie jest również w pełni dostosowana do wyzwań związanych z zieloną i cyfrową transformacją, w tym budowania kompetencji z zakresu efektywności energetycznej, gospodarki o obiegu zamkniętym, automatyzacji czy technologii informatycznych. Brak systemowego uwzględniania tych obszarów w programach nauczania powoduje, że absolwenci nie są przygotowani kompetencyjnie do pracy w nowoczesnym, innowacyjnym środowisku zawodowym.

Poważnym wyzwaniem jest także sytuacja kadrowa – systematyczny wzrost średniej wieku nauczycieli, niedobór specjalistów praktycznej nauki zawodu oraz ograniczone kompetencje cyfrowe części kadry pedagogicznej. Potrzebne są systemowe rozwiązania wspierające rozwój zawodowy nauczycieli, w tym staże branżowe, szkolenia tematyczne i programy motywacyjne przyciągające praktyków z sektora gospodarki.

Nierównomierne wyposażenie szkół i placówek w nowoczesne technologie oraz brak trwałych mechanizmów finansowania utrzymania infrastruktury stanowią kolejne wyzwania dla jakości kształcenia. Modernizacja bazy dydaktycznej powinna być procesem ciągłym, wspieranym nie tylko przez środki unijne, lecz także przez partnerstwa publiczno-prywatne i lokalne inicjatywy rozwojowe.

W obszarze doradztwa zawodowego widoczna jest potrzeba integracji i koordynacji działań. Brakuje spójnego systemu łączącego doradztwo szkolne, akademickie i dla dorosłych, co ogranicza jego skuteczność. Konieczne jest stworzenie zintegrowanej regionalnej sieci

doradztwa edukacyjno-zawodowego, wykorzystującej nowoczesne narzędzia cyfrowe oraz współpracę z instytucjami rynku pracy i pracodawcami.

Kolejnym obszarem wymagającym szczególnej uwagi jest wizerunek kształcenia zawodowego. Mimo podejmowanych działań promocyjnych, szkolnictwo zawodowe wciąż boryka się z niskim prestiżem społecznym. Promocja sukcesów uczniów, absolwentów i przedsiębiorstw współpracujących ze szkołami, a także spójna kampania wizerunkowa na poziomie regionalnym mogą w istotny sposób przyczynić się do odbudowy zaufania i wzrostu zainteresowania tą ścieżką edukacyjną.

Podsumowując, system kształcenia zawodowego w województwie łódzkim wymaga dalszej integracji, modernizacji i profesjonalizacji, przy zachowaniu współpracy wszystkich interesariuszy: szkół, uczelni, pracodawców, samorządów i instytucji rynku pracy. Warunkiem powodzenia tych działań będzie spójne zarządzanie Strategią, zapewnienie stabilnego finansowania oraz konsekwentne wzmacnianie relacji między edukacją a gospodarką. Tylko wówczas kształcenie zawodowe stanie się realnym motorem rozwoju regionu i jednym z filarów jego konkurencyjności.

### 3. PERSPEKTYWY ROZWOJU KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W REGIONIE

Rozwój kształcenia zawodowego w województwie łódzkim wymaga przyjęcia perspektywicznego podejścia, które umożliwi nie tylko określenie kierunków strategicznych, ale przede wszystkim wyznaczenie ram adaptacyjnych dla całego systemu edukacji zawodowej w regionie. Perspektywy te należy rozumieć jako długofalowe możliwości transformacji systemu edukacyjnego, wynikające zarówno z prognoz społeczno-gospodarczych, jak i analiz globalnych trendów technologicznych, demograficznych, ekonomicznych oraz edukacyjnych. W odróżnieniu od kierunków rozwoju, które formułują konkretne obszary działań strategicznych, perspektywy wskazują potencjalne scenariusze rozwoju, jego innowacyjność, elastyczność i zdolność adaptacyjną wobec dynamicznie zmieniającego się rynku pracy.

Centralnym elementem tych perspektyw jest idea uczenia się przez całe życie (LLL), w myśl której mieszkańcy regionu mają dostęp do różnych form kształcenia i doskonalenia zawodowego, co może ułatwić adaptację do zmian gospodarczych oraz zwiększyć mobilność zawodową. Integracja Branżowych Centrów Umiejętności (BCU) ze Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji (ZSK) pozwala na formalną walidację kompetencji uzyskanych w różnych kontekstach edukacyjnych, w tym pozaformalnych i nieformalnych, a system mikroświadczeń umożliwia dokumentowanie i certyfikowanie osiągnięć w sposób elastyczny i transparentny. Takie rozwiązania zwiększają zdolność adaptacyjną absolwentów, umożliwiając im szybkie reagowanie na potrzeby rynku pracy oraz podnoszenie prestiżu edukacji zawodowej w regionie.

Perspektywy rozwoju kształcenia zawodowego w województwie łódzkim są również nierozzerwalnie związane z dynamicznymi przemianami technologicznymi i gospodarczymi, które wpływają na strukturę zatrudnienia i wymagania kompetencyjne. Automatyzacja procesów produkcyjnych, robotyzacja, wdrażanie sztucznej inteligencji oraz cyfryzacja sektorów gospodarki stanowią zarówno wyzwanie, jak i szansę na zwiększenie innowacyjności i konkurencyjności regionu. W odpowiedzi na te zmiany system kształcenia zawodowego powinien rozwijać kwalifikacje sektorowe i wolnorynkowe w obszarach takich jak IT, odnawialne źródła energii, przemysły kreatywne, technologie medyczne, transport intermodalny oraz przetwórstwo rolno-spożywcze. Perspektywy te wskazują, że proces wypierania niektórych zawodów przez automatyzację nie jest wyłącznie zagrożeniem, lecz impulsem do tworzenia nowych ścieżek kariery oraz nowych profesji wymagających zaawansowanych kompetencji cyfrowych, zielonych i miękkich.

Perspektywy te należy analizować również w kontekście globalnej sytuacji ekonomicznej i geopolitycznej. Rosnące napięcia międzynarodowe, kryzysy surowcowe, zmiany polityki handlowej i migracje regionalne mają bezpośredni wpływ na strukturę popytu na pracę w sektorach kluczowych dla województwa łódzkiego. W takim otoczeniu kształcenie zawodowe powinno rozwijać zdolności adaptacyjne i umiejętności przewidywania scenariuszy zmian gospodarczych, a także kształtować kompetencje w zakresie zarządzania ryzykiem, elastyczności i pracy w międzynarodowych zespołach (*World Economic Forum, 2023*).

W takich uwarunkowaniach szczególnego znaczenia nabiera rozwój kadr posiadających wysokie kompetencje techniczne, cyfrowe i inżynierskie, przygotowanych do pracy w sektorach o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa regionu i kraju, odporności oraz innowacyjności gospodarki. W odpowiedzi na te wyzwania rośnie znaczenie kształcenia specjalistycznego, obejmującego zarówno studia inżynierskie i zawodowe, jak również studia podyplomowe i krótkie formy edukacyjne. Kształcenie specjalistyczne stanowi pomost pomiędzy kształceniem zawodowym, wyższym i ustawicznym. Jego celem jest nie tylko zdobywanie i aktualizowanie kwalifikacji w dziedzinach technicznych, cyfrowych, medycznych, społecznych czy menedżerskich, lecz także przygotowanie specjalistów do działania w warunkach podwyższonego ryzyka i dynamicznych zmian technologicznych, w tym w obszarach związanych z obronnością, cyberbezpieczeństwem i bezpieczeństwem infrastrukturalnym (logistyka, automatyka, energetyka, etc.). Uczelnie zawodowe i szkoły wyższe województwa łódzkiego rozwijają w tym zakresie bogatą ofertę kursów i studiów podyplomowych, wspierając praktyczną realizację idei uczenia się przez całe życie (LLL), transformację kompetencji dorosłych mieszkańców województwa oraz przygotowanie kadr dla rozwoju technologicznego, społecznego i bezpieczeństwa regionu.

Perspektywy wskazują również na konieczność intensywnego inwestowania w nowoczesną infrastrukturę edukacyjną. Pracownie mobilne, centra symulacji, pracownie specjalistyczne oraz platformy cyfrowe umożliwiają zdobywanie kompetencji praktycznych w warunkach zbliżonych do realiów rynku pracy, co zwiększa efektywność nauczania i adaptacyjność absolwentów. Wdrażanie nowoczesnych technologii w procesie kształcenia, w tym cyfrowych narzędzi dydaktycznych i systemów symulacyjnych, sprzyja rozwojowi kompetencji cyfrowych i zielonych, co jest kluczowe w kontekście transformacji ekologicznej i cyfrowej regionu (*Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030*).

Regionalne Inteligentne Specjalizacje (RIS) województwa łódzkiego są istotnym elementem rozwoju gospodarczego i innowacyjnego regionu. Obejmują sektory o największym potencjale, m.in. nowoczesny przemysł włókienniczy i mody, zaawansowane materiały budowlane, medycynę, farmację i kosmetyki, energetykę, w tym odnawialne źródła energii, innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze oraz informatykę i telekomunikację. Powiązanie kształcenia zawodowego z RIS pozwala przygotować absolwentów do pracy w strategicznych sektorach regionu, a także odpowiada na potrzeby rynku pracy i wspiera rozwój innowacji.

Perspektywy rozwoju systemu kształcenia zawodowego obejmują również wzmocnienie roli Branżowych Centrów Umiejętności. Placówki te, tworzone w regionie w ramach środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, pełnią funkcję węzłów kompetencyjnych, integrujących edukację młodzieży i dorosłych z aktualnymi potrzebami rynku pracy. BCU umożliwiają realizację kursów w zakresie kwalifikacji sektorowych, wspierają programy LLL oraz implementują mikropoświadczenia, pozwalając na formalne uznawanie kompetencji zdobytych w różnorodnych kontekstach. W perspektywie strategicznej BCU stanowią kluczowe narzędzie dla zwiększania prestiżu edukacji zawodowej, rozwijania umiejętności cyfrowych i zielonych oraz kształtowania kompetencji miękkich i przekrojowych.

W perspektywie długoterminowej szczególną rolę odgrywa rozwój elastycznych i modułowych form kształcenia, które pozwalają szybko dostosowywać ofertę edukacyjną do bieżących potrzeb gospodarki. Programy modułowe, kursy branżowe realizowane w placówkach kształcenia zawodowego i ustawicznego, w tym w BCU, walidacja kompetencji i mikropoświadczenia umożliwiają zarówno młodzieży, jak i osobom dorosłym zdobywanie kwalifikacji w sposób dostosowany do indywidualnych ścieżek edukacyjnych i wymogów rynku pracy. Takie rozwiązania wspierają mobilność zawodową, wyrównywanie szans edukacyjnych oraz rozwój regionalnego kapitału ludzkiego, a jednocześnie są podstawą zrównoważonego rozwoju województwa (ZSU 2030).

Perspektywy te stanowią także punkt wyjścia do definiowania kierunków strategicznych rozwoju kształcenia zawodowego, które obejmują: dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy, rozwój kompetencji cyfrowych i zielonych, rozwój kompetencji miękkich, system LLL dla dorosłych, profesjonalizację kadry dydaktycznej, rozwój innowacyjnej infrastruktury edukacyjnej oraz wzmocnienie systemowego wsparcia i promocji edukacji zawodowej. Perspektywy te pozwalają nie tylko na wskazanie obszarów priorytetowych, lecz także na określenie mechanizmów adaptacyjnych, które umożliwiają skuteczne reagowanie na zmiany w strukturze zatrudnienia, nowe technologie, innowacje oraz globalne i lokalne trendy w gospodarce i edukacji (ZSU 2030).

W konsekwencji przyjęcie perspektywicznego podejścia umożliwia stworzenie systemu kształcenia zawodowego nowoczesnego, elastycznego i prestiżowego, który w pełni integruje zasady LLL, BCU, ZSK, walidację kompetencji, certyfikację oraz mikropoświadczenia. Taki system jest w stanie zapewnić mieszkańcom województwa łódzkiego możliwość ciągłego podnoszenia kwalifikacji, zwiększenia mobilności zawodowej i adaptacji do zmieniających się wymagań rynku pracy i jednocześnie wzmocnić spójność społeczną i konkurencyjność regionu w kontekście realizacji ZSU 2030 oraz strategicznych programów, w tym kontekst RIS i KIS. Perspektywy te stwarzają ramy, w których kierunki strategiczne mogą być realizowane w sposób spójny, systemowy i długofalowy, co zapewnia osiągnięcie trwałych efektów w zakresie jakości kształcenia zawodowego, innowacyjności oraz rozwoju regionalnego kapitału ludzkiego.

#### 4. WIZJA I MISJA SKZ WŁ

Kształcenie zawodowe w województwie łódzkim należy traktować jako strategiczny obszar polityki regionalnej, bezpośrednio wpływający na konkurencyjność i odporność gospodarki, poziom zatrudnienia oraz spójność społeczną. Zmiany demograficzne, cyfryzacja i transformacja energetyczna, a także rosnące potrzeby w zakresie obronności kraju, wymuszają redefinicję roli szkół i placówek realizujących kształcenie zawodowe każdego szczebla. W nadchodzącej dekadzie należy spodziewać się:

- silniejszego powiązania kształcenia zawodowego z rynkiem pracy,
- większej elastyczności programów nauczania i wprowadzania modularnych form kształcenia,
- rosnącej roli współpracy międzynarodowej, np. w ramach Erasmus+ czy Horizon Europe,
- integracji z systemem uczenia się przez całe życie (LLL) – placówki kształcenia zawodowego i ustawicznego, w tym BCU jako centra edukacji także dla osób dorosłych,
- wzrostu znaczenia zielonych i cyfrowych kompetencji jako podstawowych wymogów zawodowych, niezależnie od branży,
- wzrostu znaczenia kompetencji związanych z bezpieczeństwem, obejmujących obronność, cyberbezpieczeństwo, zarządzanie kryzysowe, energetykę, logistykę, transport, ochronę infrastruktury krytycznej etc.

Wnioski z Diagnozy kształcenia zawodowego w województwie łódzkim oraz wynikająca z nich analiza SWOT w zestawieniu z dokumentami nadrzędnymi wskazują, że region stoi przed szansą uczynienia kształcenia zawodowego jednym z filarów rozwoju regionalnego (*por. Diagnoza, s. 34–40; ZSU 2030, s. 15; SRWŁ 2030, s. 27–33*).

Na podstawie powyższych ustaleń sformułowano następującą **wizję Strategii**:

Województwo łódzkie jest regionem, w którym kształcenie zawodowe jest nowoczesne, elastyczne, skuteczne i prestiżowe, a jego absolwenci dobrze przygotowani do zawodu, znajdujący zatrudnienie w sektorach kluczowych dla rozwoju regionu i kraju; system edukacji zawodowej będzie oparty na ścisłej współpracy szkół i uczelni z pracodawcami, otwartości na innowacje oraz integracji z koncepcją uczenia się przez całe życie.

**Misją Strategii** jest rozwijanie systemu edukacji zawodowej opartego na współpracy szkół, uczelni, pracodawców, instytucji publicznych i partnerów społecznych, który sprzyja spójności społecznej, wyrównywaniu szans edukacyjnych oraz przygotowuje młodzież i dorosłych do aktywnego uczestnictwa w dynamicznie zmieniającym się rynku pracy.

## 5. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

Cele Strategii Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim zostały określone na podstawie wyników badań regionalnych oraz zapisów dokumentów krajowych i wojewódzkich. Opracowano je w oparciu o zasadę **SMART**, co oznacza, że każdy cel jest **konkretny** (Specific), **mierzalny** (Measurable), **osiągalny** (Achievable), **istotny** (Relevant) i **określony w czasie** (Time-bound). Dzięki temu możliwe jest nie tylko wyznaczenie kierunków działania, ale również skuteczny monitoring i ocena efektów wdrażania Strategii.

Do ośmiu zidentyfikowanych obszarów problemowych przypisano cele strategiczne i operacyjne. Strategia opiera się na sześciu wzajemnie powiązanych celach strategicznych oraz przypisanych do nich celach operacyjnych, które razem tworzą spójny system rozwoju kształcenia zawodowego w regionie.

Zrezygnowano z hierarchizowania celów strategicznych, ponieważ wszystkie mają równą rangę i tworzą wzajemnie powiązany, komplementarny układ działań niezbędnych do rozwoju systemu kształcenia zawodowego w regionie. W związku z tym etapowanie działań przedstawiono w sposób opisowy – z uwagi na różnorodność i współzależność celów nie jest możliwe wskazanie jednoznacznej kolejności ich realizacji. Część z nich musi być wdrażana równolegle, dlatego Strategia nie wyznacza odrębnych priorytetów krótkoterminowych i długoterminowych.

### **Cel strategiczny 1:**

#### **Rozwój oferty kształcenia zawodowego dostosowanej do potrzeb rynku pracy i gospodarki przyszłości**

Cel zakłada budowę elastycznego, dynamicznego systemu kształcenia zawodowego, który w sposób ciągły odpowiada na zmieniające się potrzeby gospodarki regionu oraz sektory strategiczne, takie jak: logistyka, IT, włókiennictwo, przemysł spożywczy, zdrowie czy zielone technologie. Działania obejmują: systematyczną analizę rynku pracy i prognoz zatrudnienia, rozwój Branżowych Centrów Umiejętności, wspieranie partnerstw szkół z przedsiębiorstwami, rozwijanie współpracy szkół i pracodawców z uczelniami, inicjowanie i wspieranie dostosowania treści kształcenia do zmian w podstawach programowych, a także rozwój elastycznych form uczenia się (mikropoświadczenia, krótkie kursy kwalifikacyjne, w tym Kwalifikacyjne Kursy Zawodowe). W tym obszarze szczególne znaczenie ma również rozwój modeli kształcenia dualnego, które łączą naukę szkolną z praktyką zawodową u pracodawcy. Takie rozwiązanie umożliwi uczniom zdobycie doświadczenia i szybkie wejście na rynek pracy, co jest szczególnie istotne na obszarach transformacji społeczno--gospodarczej województwa, a przedsiębiorcom zapewnia aktywny udział w przygotowaniu przyszłych kadr wykonujących podstawowe i zaawansowane czynności techniczne.

Współpraca szkół i uczelni z przedsiębiorstwami pozwala im lepiej rozumieć aktualne trendy biznesowe w różnych branżach, w tym zmiany technologiczne i organizacyjne, a także sprzyja realizacji wspólnych inicjatyw, takich jak: staże, praktyki i projekty z udziałem pracodawców. Działania te przyczyniają się do podnoszenia kompetencji uczniów, wzmacniania lokalnego rynku pracy oraz rozwoju kapitału ludzkiego w regionie. Ponadto uczelnie wyższe, poprzez kształcenie wysoko wykwalifikowanych specjalistów, prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych oraz

kształtowanie postaw proinnowacyjnych i proaktywnych, odgrywają istotną rolę w podnoszeniu jakości kształcenia oraz w długofalowym rozwoju kapitału intelektualnego województwa.

W obliczu zmian demograficznych i odpływu absolwentów z regionu szczególnie istotne jest wspieranie elastycznych, nieformalnych i pozaformalnych form uczenia się, które umożliwiają mieszkańcom w każdym wieku stałe podnoszenie i zmianę kwalifikacji i zwiększają atrakcyjność pozostania oraz pracy w województwie łódzkim. W tym kontekście nowoczesne technologie, w tym sztuczna inteligencja, mogą znacząco wspierać proces nauczania i uczenia się, np. poprzez adaptacyjne systemy dopasowujące materiał do potrzeb ucznia, automatyzację oceny wiedzy i ewaluacji, tworzenie spersonalizowanych planów nauki oraz zautomatyzowane wsparcie uczniów za pomocą wirtualnych asystentów i chatbotów edukacyjnych. Choć obecnie te rozwiązania nie są szeroko stosowane w kształceniu zawodowym, już zwraca się na nie większą uwagę, aby wspierały rozwój kompetencji uczniów i przygotowanie ich do rynku pracy przyszłości.

W realizacji tego celu strategicznego ważną rolę odgrywają również uczelnie, w tym uczelnie zawodowe, które kształcą specjalistów w obszarach nowoczesnych technologii i inżynierii, umożliwiają szybkie przekwalifikowanie osób dorosłych, jak też transfer wiedzy i innowacji pomiędzy edukacją a gospodarką. Cel służy osiągnięciu trwałego dopasowania struktury kształcenia do kierunków rozwoju regionalnej gospodarki, wzrost atrakcyjności zawodów deficytowych i ograniczenie niedopasowania kompetencyjnego.

Cele operacyjne:

1. Stworzenie i wdrożenie regionalnego systemu prognozowania potrzeb kompetencyjnych na podstawie analiz trendów gospodarczych, sektorowych i technologicznych.
2. Rozwój i integracja Branżowych Centrów Umiejętności jako ośrodków współpracy edukacji z gospodarką oraz źródeł aktualizacji treści kształcenia.
3. Wspieranie partnerstw szkół, uczelni i pracodawców w zakresie tworzenia klas patronackich kursów kwalifikacyjnych i kursów umiejętności zawodowych.
4. Dostosowanie programów nauczania i ofert edukacyjnych w odpowiedzi na wyniki analiz rynku pracy i potrzeby sektorów strategicznych (logistyka, IT, zdrowie, zielone technologie, przemysł spożywczy etc.).
5. Rozwój elastycznych form uczenia się, w tym mikropoświadczeń, krótkich kursów kwalifikacyjnych i kursów umiejętności zawodowych, a także kształcenia specjalistycznego, m.in. studiów podyplomowych, umożliwiających szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku pracy.
6. Wsparcie mechanizmów uczenia się nieformalnego, walidacji i certyfikowania kompetencji nabytych w różnych formach uczenia się.
7. Rozwój modeli kształcenia dualnego i współpracy szkół z pracodawcami.

I. OBSZAR PROBLEMOWY: Dopasowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy, w tym RIS

IV. OBSZAR PROBLEMOWY: Współpraca szkół z pracodawcami i instytucjami otoczenia biznesu

VIII. OBSZAR PROBLEMOWY: Zapotrzebowanie na edukację zawodową

**Cel strategiczny 2:****Rozwój zintegrowanego systemu doradztwa zawodowego i edukacyjnego**

Cel zakłada rozwój i upowszechnianie wysokiej jakości doradztwa zawodowego na wszystkich etapach edukacji, w tym tworzenie nowoczesnych narzędzi cyfrowych do planowania kariery oraz wzmacnianie współpracy doradców zawodowych z pracodawcami i instytucjami rynku pracy. Doradcy zawodowi powinni wskazywać nowe trendy na rynku pracy, informować o aktualnych ofertach pracy, być „łącznikiem” między pracodawcami a potencjalnymi pracownikami. Działania te pozwolą mieszkańcom województwa łódzkiego w różnym wieku podejmować bardziej świadome decyzje edukacyjne i zawodowe oraz lepiej dostosowywać swoje kompetencje do potrzeb regionalnej gospodarki.

## Cele operacyjne:

1. Stworzenie spójnego, regionalnego systemu doradztwa zawodowego obejmującego wszystkie etapy edukacji – od szkoły podstawowej po edukację dorosłych.
2. Wspieranie wdrożenia nowoczesnych narzędzi cyfrowych wspomagających planowanie kariery, diagnozę kompetencji i informowanie o zapotrzebowaniu na kwalifikacje i zawody.
3. Podniesienie kompetencji doradców zawodowych poprzez szkolenia, wymianę doświadczeń i programy rozwoju zawodowego.
4. Zwiększenie współpracy doradców z pracodawcami i instytucjami rynku pracy, w tym urzędami pracy, instytucjami otoczenia biznesu i organizacjami branżowymi.
5. Promowanie doradztwa zawodowego jako procesu całościowego, wspierającego zmianę kwalifikacji i reorientację zawodową.

IV. OBSZAR PROBLEMOWY: Współpraca szkół z pracodawcami i instytucjami otoczenia biznesu

V. OBSZAR PROBLEMOWY: Doradztwo i orientacja zawodowa

**Cel strategiczny 3:****Zwiększenie atrakcyjności i prestiżu kształcenia zawodowego oraz promocja idei uczenia się przez całe życie (LLL)**

Cel zakłada budowę pozytywnego i nowoczesnego wizerunku kształcenia zawodowego oraz idei uczenia się przez całe życie jako atrakcyjnej, elastycznej i perspektywicznej ścieżki rozwoju osobistego i zawodowego.

W Strategii uwzględniono ideę uczenia się przez całe życie, która stanowi zarówno ramę koncepcyjną, jak i element spajający inne inicjatywy i programy ukierunkowane na rozwój kapitału ludzkiego. Takie ujęcie pozwala na zintegrowanie działań edukacyjnych i rozwojowych w spójny system. Z uwagi na charakterystykę i znaczenie, filozofię i praktykę edukacji nastawionej na ciągły rozwój człowieka, niezależnie od wieku, miejsca czy formy nauki, jest ściśle powiązana z ideą społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na kompetencjach/wiedzy. LLL wspiera adaptacyjność, innowacyjność i aktywne uczestnictwo w życiu społecznym i zawodowym, a także ma znaczenie nie tylko zawodowe, lecz także społeczne, kulturowe i osobiste (rozwój osobisty, aktywność obywatelska, zdrowie psychiczne). Dzięki akcentom położonym na uczenie się przez całe życie, może przyczynić się do budowania elastycznego i innowacyjnego kapitału ludzkiego, który jest postrzegany jako warunek konkurencyjności gospodarki i integracji społecznej.

Dodatkowo współpraca szkół i uczelni z przedsiębiorstwami umożliwia lepsze rozumienie aktualnych trendów biznesowych oraz zmian technologicznych i organizacyjnych w różnych branżach, a jednocześnie przyczynia się do zwiększenia prestiżu kształcenia zawodowego i promocji idei uczenia się przez całe życie jako atrakcyjnej i perspektywicznej ścieżki rozwoju osobistego i zawodowego. Działania obejmują: prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych, organizowanie wydarzeń branżowych, konkursów i pokazów zawodowych, wspieranie inicjatyw lokalnych i medialnych promujących szkoły zawodowe oraz prezentowanie dobrych praktyk współpracy szkół z pracodawcami. Celem jest zwiększenie prestiżu kształcenia zawodowego, zmianę jego społecznego odbioru oraz przejście większej liczby uczniów, studentów i osób dorosłych na ścieżki zawodowe odpowiadające na potrzeby nowoczesnej gospodarki regionu, a także wykorzystanie idei uczenia się przez całe życie jako narzędzia reagowania na zmiany demograficzne i ograniczania odpływu absolwentów z regionu.

Cele operacyjne:

1. Kształtowanie pozytywnego wizerunku kształcenia zawodowego jako nowoczesnej i perspektywicznej ścieżki rozwoju.
2. Wzmacnianie działań promocyjnych i informacyjnych w zakresie edukacji zawodowej i uczenia się przez całe życie.
3. Wspieranie inicjatyw lokalnych na rzecz promocji szkolnictwa zawodowego i dobrych praktyk w edukacji.
4. Zwiększanie udziału społeczności lokalnych (w tym absolwentów i rodziców uczniów) w działaniach promujących pozytywny wizerunek kształcenia zawodowego.
5. Rozwijanie partnerstw lokalnych i regionalnych na rzecz promocji szkolnictwa branżowego i technicznego.
6. Upowszechnianie idei uczenia się przez całe życie wśród mieszkańców województwa jako elementu rozwoju osobistego i zawodowego.

VI. OBSZAR PROBLEMOWY: Wizerunek i atrakcyjność kształcenia zawodowego

VII. OBSZAR PROBLEMOWY: Uczenie się przez całe życie (LLL)

#### **Cel strategiczny 4:**

##### **Profesjonalizacja i rozwój kompetencji kadry kształcenia zawodowego**

Cel ukierunkowany jest na systematyczne podnoszenie kwalifikacji kadry nauczycielskiej oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu poprzez szkolenia, staże u pracodawców, rozwój e-learningu oraz współpracę międzynarodową. Szczególne znaczenie mają: wykorzystanie AI w doskonaleniu zawodowym nauczycieli (np. personalizacja procesu szkolenia, tworzenie materiałów dydaktycznych, automatyczna analiza postępów), rozwój tutoringu i mentoringu, stosowanie microlearningu oraz blended learningu, wdrażanie metod projektowych (project-based learning), a także upowszechnianie wymiany dobrych praktyk poprzez programy mobilności edukacyjnej. Wsparcie obejmuje również rozwijanie partnerstw z pracodawcami, uczelniami i Branżowymi Centrami Umiejętności oraz udział nauczycieli w międzynarodowych inicjatywach takich jak Erasmus+, eTwinning czy VET Mobility. Działania te mają na celu zapewnienie wysokiego poziomu przygotowania merytorycznego i dydaktycznego kadry w regionie oraz wzmocnienie prestiżu zawodu nauczyciela. Jednocześnie zakłada się wzmacnianie kadry dydaktycznej specjalistami z rynku pracy poprzez zachęcanie pracowników firm do pracy w szkołach, w szczególności w zakresie praktycznej nauki zawodu, co pozwoli łagodzić braki

kadrowe, zwiększać aktualność przekazywanych treści, podnieść efektywność kształcenia i sprzyjać lepszemu powiązaniu kształcenia z realnymi potrzebami gospodarki. Realizacja tego celu będzie również sprzyjać promowaniu pracy w charakterze nauczyciela i przeciwdziałać spadkowi zainteresowania tą profesją, przyczyniając się do zwiększenia zatrudnienia w sektorze edukacji zawodowej.

Cele operacyjne:

1. Wzmocnienie systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli i instruktorów praktycznej nauki zawodu.
2. Integracja środowiska edukacyjnego z przedstawicielami rynku pracy (przedsiębiorstwa, organizacje branżowe etc.) w celu m.in. pozyskiwania specjalistów branżowych do nauki w szkołach zawodowych, aktualizacji i praktycznego ukierunkowania procesów nauczania.
3. Rozwój innowacyjnych form kształcenia i doskonalenia kadry dydaktycznej, w tym w formule e-learningowej i międzynarodowej.
4. Wspieranie działań zwiększających prestiż i atrakcyjność zawodu nauczyciela oraz instruktora praktycznej nauki zawodu.

II. OBSZAR PROBLEMOWY: Kadry w kształceniu zawodowym

IV. OBSZAR PROBLEMOWY: Współpraca szkół z pracodawcami i instytucjami otoczenia biznesu

**Cel strategiczny 5:**

**Modernizacja i rozwój nowoczesnej infrastruktury kształcenia zawodowego**

Cel dotyczy modernizacji i unowocześniania zaplecza dydaktycznego, w tym pracowni zawodowych pod kątem rozwijających się technologii cyfrowych i zielonych, a także tworzenia regionalnych centrów praktyki i pracowni mobilnych oraz wykorzystania i aktualizowania infrastruktury Branżowych Centrów Umiejętności. Działania te umożliwią uczniom i osobom dorosłym zdobywanie umiejętności zawodowych w warunkach zbliżonych do rzeczywistego środowiska pracy.

Cele operacyjne:

1. Modernizacja bazy dydaktycznej i technicznej szkół zawodowych zgodnie z trendami transformacji cyfrowej i zielonej.
2. Wykorzystanie potencjału Branżowych Centrów Umiejętności jako ośrodków kształcenia, walidacji i certyfikowania, a także współpracy z pracodawcami.
3. Wspieranie inwestycji w nowoczesne technologie edukacyjne sprzyjające praktycznemu uczeniu się.

III. OBSZAR PROBLEMOWY: Infrastruktura i wyposażenie bazy dydaktycznej kształcenia zawodowego

**Cel strategiczny 6:****Zwiększenie efektywności zarządzania systemem kształcenia zawodowego i wdrażania Strategii**

Kluczowym elementem realizacji celu jest budowanie sieci współpracy i aktywne angażowanie partnerów – instytucji edukacyjnych, samorządów, pracodawców, instytucji otoczenia biznesu organizacji branżowych i społecznych – w planowanie i realizację działań, co pozwoli na lepsze wykorzystanie potencjału regionu i wspólne osiągnięcie celów Strategii.

**Cele operacyjne:**

1. Wzmocnienie instytucjonalnych mechanizmów koordynacji i nadzoru nad realizacją Strategii.
2. Rozwój systemu monitorowania, raportowania działań w obszarze kształcenia zawodowego.
3. Budowanie sieci współpracy i partnerstw instytucjonalnych wspierających realizację celów Strategii.
4. Doskonalenie procesów zarządzania informacją, komunikacją i wymianą wiedzy między interesariuszami systemu kształcenia zawodowego w regionie.

**I. OBSZAR PROBLEMOWY: Dopasowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy, w tym RIS**

## 5.1. KLUCZOWE KIERUNKI ROZWOJU KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO

Cele strategiczne stanowią podstawę dla wyznaczenia kierunków rozwoju kształcenia zawodowego w województwie łódzkim w perspektywie 2030+, którymi są:

### 1. Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe

Rozwój kształcenia zawodowego w województwie łódzkim wymaga stworzenia systemu, który w sposób ciągły i elastyczny reaguje na zmieniające się potrzeby gospodarki oraz kierunki rozwoju regionalnych branż strategicznych. Oferta kształcenia powinna również uwzględniać nowe wyzwania regionu związane z transformacją energetyczną, a także globalne wyzwania związane z transformacją cyfrową oraz zwiększaniem obronności państwa. Kluczowe znaczenie w tym zakresie będzie miało wykorzystanie systemu prognozowania potrzeb kompetencyjnych oraz stała aktualizacja oferty edukacyjnej szkół i placówek kształcenia ustawicznego.

Ważnym elementem jest także rozwój elastycznych form uczenia się, obejmujących krótkie formy kształcenia, moduły zawodowe i system mikropoświadczeń, które umożliwiają szybkie uzupełnianie lub aktualizowanie kompetencji. Rozwiązania te powinny być powiązane ze Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji, zapewniającym spójność i porównywalność uzyskiwanych kwalifikacji oraz ich uznawalność na rynku pracy.

Szczególną rolę w tym procesie pełnią Branżowe Centra Umiejętności – nowoczesne ośrodki integrujące edukację formalną i pozaformalną, które pozwalają na praktyczne kształcenie, walidację i certyfikowanie kompetencji zdobywanych także poza szkołą. BCU prowadzą również działalność innowacyjno-rozwojową, wspierają doradztwo zawodowe oraz aktywizację zawodową uczniów, nauczycieli i osób dorosłych. Stanowią kluczowe węzły systemu uczenia się przez całe życie, umożliwiając współpracę szkół, uczelni, pracodawców i instytucji rynku pracy.

Rozwój i integracja BCU to kierunek odpowiadający współczesnym wyzwaniom kształcenia zawodowego, zakładający łączenie potencjału szkół branżowych, techników, centrów kształcenia zawodowego i ustawicznego, uczelni oraz pracodawców w jeden spójny system współpracy. Integracja obejmuje budowanie trwałych powiązań pomiędzy środowiskiem edukacyjnym, samorządami, instytucjami rynku pracy i organizacjami branżowymi, umożliwiając wspólne planowanie kierunków kształcenia, realizację praktyk zawodowych, walidację kompetencji oraz dostosowywanie programów nauczania (m.in. kursy i szkolenia realizowane przez BCU) do rzeczywistych potrzeb regionalnej gospodarki. Rozwój BCU oznacza jednocześnie tworzenie nowoczesnej infrastruktury dydaktycznej, wdrażanie innowacyjnych metod nauczania i certyfikacji oraz podnoszenie jakości kształcenia zawodowego poprzez transfer wiedzy i wymianę doświadczeń między edukacją zawodową każdego szczebla a biznesem.

W kontekście zwiększania elastyczności oferty edukacyjnej nie można pominąć rozwoju modeli kształcenia dualnego, łączących naukę szkolną z praktyką zawodową

u pracodawców. Taki sposób organizacji kształcenia umożliwia uczniom zdobywanie kwalifikacji i doświadczenia zawodowego już w trakcie edukacji szkolnej, co znacząco skraca czas potrzebny na podjęcie zatrudnienia po ukończeniu szkoły, a zarazem zwiększa gotowość do pracy w realnych warunkach zawodowych.

Dla zapewnienia spójnego rozwoju kompetencji w regionie łódzkim kluczowe jest również zintegrowanie systemu kształcenia zawodowego z ofertą uczelni, w tym uczelni zawodowych o profilu praktycznym. Szkoły branżowe i technika stanowią fundament ścieżki edukacyjnej, której kolejnymi etapami są szkoły branżowe II stopnia oraz studia wyższe o charakterze praktycznym lub inżynierskim. Model ten pozwala na płynne przechodzenie pomiędzy etapami edukacji oraz rozwijanie kwalifikacji w duchu uczenia się przez całe życie.

W województwie łódzkim proces rozwoju ścieżki edukacyjnej zyskuje na sile dzięki wzmocnieniu współpracy między szkołami zawodowymi a uczelniami wyższymi, zwłaszcza w obszarach strategicznych, takich jak przemysł obronny, cyberbezpieczeństwo, infrastruktura krytyczna, energetyka i nowoczesne technologie informacyjne i logistyka. Włączenie uczelni w proces kształcenia zawodowego zwiększa dostęp do nowoczesnej infrastruktury dydaktycznej, laboratoriów i projektów badawczo-rozwojowych, co sprzyja lepszemu przygotowaniu absolwentów do funkcjonowania w strukturach gospodarki regionalnej oraz wzmocnieniu bezpieczeństwa państwa.

## **2. Zintegrowany system doradztwa zawodowego**

Rozwój zintegrowanego systemu doradztwa zawodowego stanowi podstawę planowania kariery w dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. System ten powinien obejmować wszystkie etapy edukacji – od szkoły podstawowej po edukację dorosłych – oraz efektywnie wspierać użytkowników w podejmowaniu świadomych decyzji edukacyjnych i zawodowych.

Priorytetem jest rozwój narzędzi cyfrowych umożliwiających diagnozę kompetencji, planowanie ścieżek kariery oraz informowanie o prognozach zatrudnienia i dostępnych kwalifikacjach m.in. w ramach ZSK. Doradztwo zawodowe powinno być zintegrowane z systemem walidacji i certyfikowania umiejętności, tak aby każda osoba mogła planować rozwój kompetencji zgodnie ze swoim doświadczeniem i aspiracjami zawodowymi.

System doradztwa zawodowego będzie wspierany przez Branżowe Centra Umiejętności, które staną się miejscem praktycznego poznawania zawodów i weryfikacji umiejętności młodzieży i osób dorosłych.

### **3. Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego**

Edukacja zawodowa powinna być postrzegana jako nowoczesna, atrakcyjna i prestiżowa ścieżka rozwoju osobistego i zawodowego. Kluczowe działania obejmują promocję idei uczenia się przez całe życie, prowadzenie kampanii informacyjnych i medialnych, organizowanie wydarzeń branżowych, konkursów i pokazów zawodowych, a także prezentowanie dobrych praktyk współpracy szkół i pracodawców.

Ważne jest także promowanie walidacji i certyfikowania umiejętności zdobywanych w różnorodnych formach uczenia się – formalnych, pozaformalnych i nieformalnych, co wzmacnia motywację do rozwoju zawodowego i zwiększa poczucie wartości kompetencji. Zwiększenie prestiżu edukacji zawodowej ma przyczynić się do wzrostu liczby uczniów i dorosłych wybierających ścieżki zawodowe oraz do budowania pozytywnego wizerunku zawodów technicznych i branżowych w społeczeństwie.

W tym kontekście szczególnie istotne jest upowszechnianie wiedzy o możliwościach kontynuowania nauki po ukończeniu szkoły branżowej I stopnia. Uczeń, który nie jest jeszcze pewien swojej dalszej ścieżki edukacyjnej, powinien mieć świadomość, że wybór kształcenia zawodowego nie zamyka mu drogi do dalszego rozwoju. Może on kontynuować naukę w szkole branżowej II stopnia, uzyskać kwalifikacje technika, przystąpić do egzaminu maturalnego, a następnie podjąć studia wyższe pierwszego stopnia. Tak zaprojektowany model edukacyjny zapewnia elastyczność wyboru, umożliwia systematyczny rozwój kompetencji, a przede wszystkim otwiera młodym ludziom drogę do kształcenia w kierunkach inżynierskich i specjalistycznych, charakteryzujących się wysokim zapotrzebowaniem na rynku pracy.

### **4. Profesjonalna i nowoczesna kadra dydaktyczna**

Nowoczesne kształcenie zawodowe wymaga wykwalifikowanej, kompetentnej i otwartej na zmiany kadry nauczycielskiej oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu. Kierunek ten obejmuje rozwój systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli, organizację staży branżowych, kursów specjalistycznych i programów wymiany międzynarodowej, a także wykorzystanie potencjału BCU jako centrów doskonalenia zawodowego kadry.

Istotne jest również włączanie praktyków z rynku pracy w proces nauczania, co pozwoli na uaktualnienie treści kształcenia i lepsze powiązanie teorii z praktyką. Kształcenie i doskonalenie nauczycieli powinno uwzględniać również tematykę walidacji kompetencji, obsługi systemów cyfrowych, e-learningu i nowoczesnych metod nauczania.

W efekcie system edukacji zawodowej zyska bardziej profesjonalną, zmotywowaną i elastyczną kadrę, zdolną przygotować uczniów do pracy w nowoczesnej gospodarce.

## **5. Nowoczesna infrastruktura i środowisko kształcenia**

Modernizacja i rozbudowa infrastruktury edukacyjnej są niezbędne do prowadzenia skutecznego kształcenia zawodowego w warunkach odpowiadających realiom rynku pracy. Obejmują modernizację pracowni zawodowych, rozwój pracowni mobilnych, a także wykorzystanie infrastruktury BCU do prowadzenia kształcenia, kursów, egzaminów zawodowych, walidacji i certyfikowania kwalifikacji.

Kluczowym elementem jest cyfryzacja i zielona transformacja procesu nauczania – wdrażanie technologii cyfrowych, narzędzi symulacyjnych, które umożliwiają naukę w środowisku odpowiadającym rzeczywistym warunkom pracy.

Nowoczesne zaplecze dydaktyczne wspiera zarówno edukację formalną, jak i pozaformalną, staje się przestrzenią do nauki, walidacji i certyfikowania kompetencji dla różnych grup wiekowych.

## **6. Skuteczne zarządzanie i współpraca interesariuszy**

Rozwój kształcenia zawodowego wymaga sprawnego zarządzania, współpracy i koordynacji działań między wszystkimi podmiotami systemu. Kierunek ten zakłada utworzenie regionalnego systemu koordynacji i monitorowania wdrażania Strategii, w tym cyklicznego raportowania postępów i analiz efektów działań.

Ważnym elementem jest rozwój partnerstw i sieci współpracy między szkołami, samorządami, uczelniami, pracodawcami, instytucjami otoczenia biznesu i organizacjami branżowymi. Działania te powinny wspierać wdrażanie wspólnych projektów edukacyjnych, wymianę danych, standaryzację kwalifikacji i rozwój wspólnej polityki informacyjnej w zakresie rynku pracy.

System zarządzania powinien również integrować procesy związane z walidacją, certyfikacją i ZSK, aby zapewnić spójność działań i umożliwić obywatelom dostęp do jednolitej, przejrzystej ścieżki rozwoju zawodowego w całym regionie.

## 5.2. PROPOZYCJE DZIAŁAŃ SŁUŻĄCYCH REALIZACJI ZAŁOŻONYCH CELÓW

Poniższa tabela przedstawia otwarty katalog proponowanych działań przypisanych do poszczególnych celów SKZ WŁ, dzięki którym możliwe będzie ich osiągnięcie. Każde działanie zawiera opis kroków wdrożeniowych, oczekiwane produkty oraz kluczowych partnerów i interesariuszy zaangażowanych w jego realizację.

**Tabela 3. Proponowane działania służące realizacji celów SKZ WŁ**

Cel strategiczny	Cel operacyjny	Kluczowe kierunki rozwoju kształcenia zawodowego	Propozycje działań
<b>Cel strategiczny 1:</b> <b>Rozwój oferty kształcenia zawodowego dostosowanej do potrzeb rynku pracy i gospodarki przyszłości</b>	1. Stworzenie i wdrożenie regionalnego systemu prognozowania potrzeb kompetencyjnych na podstawie analiz trendów gospodarczych, sektorowych i technologicznych.	<b>Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe</b>	Rozszerzenie kompetencji Regionalnego Obserwatorium Rynku Pracy działającego przy WUP o zadania związane z monitorowaniem kompetencji i trendów rynku pracy na potrzeby SKZ WŁ.
	2. Rozwój i integracja Branżowych Centrów Umiejętności jako ośrodków współpracy edukacji z gospodarką.	<b>Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe</b>	Wzmocnienie współpracy i sieciowania funkcjonujących Branżowych Centrów Umiejętności w regionie, w tym objęcie wsparciem organizacyjnym jednostek będących w końcowej fazie realizacji projektów tworzenia.
			Rozwój oferty szkoleniowej w Branżowych Centrach Umiejętności we współpracy z przedsiębiorcami.
	3. Wspieranie partnerstw szkół, uczelni i pracodawców w zakresie tworzenia klas patronackich, kursów kwalifikacyjnych i kursów umiejętności zawodowych.	<b>Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe</b>	Wspieranie tworzenia klas patronackich, upowszechniania kursów kwalifikacyjnych i kursów umiejętności zawodowych.
4. Dostosowanie programów nauczania i ofert edukacyjnych w odpowiedzi na wyniki analiz rynku pracy i potrzeby sektorów strategicznych (logistyka, IT, zdrowie, zielone technologie, przemysł spożywczy etc.).	<b>Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe</b>	Wspieranie współpracy szkół, Branżowych Centrów Umiejętności i pracodawców w zakresie dostosowywania i uzupełniania treści kształcenia zawodowego poprzez opracowanie dodatkowych modułów, zajęć warsztatowych i kursów branżowych odpowiadających na potrzeby kluczowych sektorów, z poszanowaniem zasad określonych w przepisach dotyczących tworzenia programów nauczania.	

	5. Rozwój elastycznych form uczenia się, w tym mikropoświadczeń, krótkich kursów kwalifikacyjnych i kursów umiejętności zawodowych, a także kształcenia specjalistycznego, m.in. studiów podyplomowych, umożliwiających szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku pracy.	<b>Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe</b>	Organizacja szkoleń branżowych i branżowych szkoleń zawodowych, kursów kwalifikacyjnych i studiów podyplomowych umożliwiających szybkie uzupełnianie kwalifikacji i nabywanie nowych umiejętności.
	6. Wsparcie mechanizmów uczenia się nieformalnego, walidacji i certyfikowania kompetencji nabytych w różnych formach uczenia się.	<b>Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe</b>	Opracowanie i pilotaż programu mentoringowego wspierającego rozwój kompetencji zawodowych poprzez udział uczestników w realnych projektach oraz doskonalenie istniejących form praktyk zawodowych w celu lepszego powiązania ich z potrzebami rynku pracy.
	7. Rozwój modeli kształcenia dualnego i współpracy szkół z pracodawcami.	<b>Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe</b>	Opracowanie i pilotaż regionalnych modeli kształcenia dualnego, realizowanych we współpracy szkół, BCU oraz pracodawców, z uwzględnieniem realnych potrzeb rynku pracy i Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji, a także możliwości techniczno-organizacyjnych podmiotów zaangażowanych w proces kształcenia.
<b>Cel strategiczny 2: Rozwój zintegrowanego systemu doradztwa zawodowego i edukacyjnego</b>	1. Stworzenie spójnego, regionalnego systemu doradztwa zawodowego obejmującego wszystkie etapy edukacji – od szkoły podstawowej po edukację dorosłych.	<b>Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego</b>	Opracowanie standardów doradztwa zawodowego.  Organizacja cyklicznych spotkań i warsztatów doradczych dla uczniów i osób dorosłych w formie mobilnych punktów doradztwa zawodowego w szkołach, BCU i instytucjach lokalnych, umożliwiających bezpośrednią konsultację i planowanie ścieżek kariery.
	2. Wspieranie wdrożenia nowoczesnych narzędzi cyfrowych wspomagających planowanie kariery, diagnozę kompetencji i informowanie o zapotrzebowaniu na kwalifikacje i zawody.	<b>Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego</b>	Rozwój portalu informacyjnego o zawodach i kwalifikacjach w województwie.

	3. Podniesienie kompetencji doradców zawodowych poprzez szkolenia, wymianę doświadczeń i programy rozwoju zawodowego.	<b>Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego</b>	Organizacja cyklicznych warsztatów i szkoleń dla doradców zawodowych.
	4. Zwiększenie współpracy doradców z pracodawcami i instytucjami rynku pracy, w tym urzędami pracy, instytucjami otoczenia biznesu i organizacjami branżowymi.	<b>Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego</b>	Organizacja forów doradztwa zawodowego.
			Wsparcie organizacji wizyt doradców zawodowych w przedsiębiorstwach i instytucjach rynku pracy w celu poznania aktualnych potrzeb kompetencyjnych oraz budowania bezpośrednich relacji.
5. Promowanie doradztwa zawodowego jako procesu całościowego, wspierającego zmianę kwalifikacji i reorientację zawodową.	<b>Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego</b>	Kampania promująca ideę całościowego doradztwa zawodowego.	
		Organizacja regionalnych i lokalnych wydarzeń z zakresu doradztwa zawodowego i targów kompetencji, w których mieszkańcy mogą bezpośrednio konsultować swoje ścieżki kariery, poznać dostępne kwalifikacje i uczestniczyć w minisesejach doradczych.	
<b>Cel strategiczny 3: Zwiększenie atrakcyjności i prestiżu kształcenia zawodowego oraz promocja idei uczenia się przez całe życie (LLL)</b>	1. Kształtowanie pozytywnego wizerunku kształcenia zawodowego jako nowoczesnej perspektywicznej ścieżki rozwoju.	<b>Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego</b>	Kampania społeczna zwiększająca atrakcyjność i prestiż kształcenia zawodowego.
	2. Wzmacnianie działań promocyjnych i informacyjnych w zakresie edukacji zawodowej i uczenia się przez całe życie.	<b>Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego</b>	Organizacja/uczestnictwo w targach edukacji i pracy.
			Organizacja spotkań online dla uczniów, rodziców i dorosłych zainteresowanych podnoszeniem kwalifikacji.
3. Wspieranie inicjatyw lokalnych na rzecz promocji szkolnictwa zawodowego i dobrych praktyk w edukacji.	<b>Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego</b>	Organizacja cyklu warsztatów i dni otwartych w szkołach zawodowych, podczas których uczniowie prezentują swoje projekty, umiejętności i doświadczenia praktyczne lokalnej społeczności.	

	4. Zwiększanie udziału społeczności lokalnych (w tym absolwentów i rodziców uczniów) w działaniach promujących pozytywny wizerunek kształcenia zawodowego.	<b>Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego</b>	Zaangażowanie absolwentów w promocję zawodów.
	5. Rozwijanie partnerstw lokalnych i regionalnych na rzecz promocji szkolnictwa branżowego i technicznego.	<b>Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego</b>	Promowanie dobrych praktyk lokalnych partnerstw między szkołami kształcenia zawodowego a pracodawcami oraz innymi interesariuszami rynku pracy i edukacji.
	6. Upowszechnianie idei uczenia się przez całe życie wśród mieszkańców województwa jako elementu rozwoju osobistego i zawodowego.		Kampania upowszechniająca ideę uczenia się przez całe życie.
<b>Cel strategiczny 4: Profesjonalizacja i rozwój kompetencji kadry kształcenia zawodowego</b>	1. Wzmocnienie systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli i instruktorów praktycznej nauki zawodu.	<b>Profesjonalna i nowoczesna kadra dydaktyczna</b>	Opracowanie programów i organizacja szkoleń specjalistycznych i kursów doskonalących dla nauczycieli i instruktorów praktycznej nauki zawodu.
	2. Integracja środowiska edukacyjnego z przedstawicielami rynku pracy (przedsiębiorstwa, organizacje branżowe etc.) w celu m.in. pozyskiwania specjalistów branżowych do nauki w szkołach zawodowych, aktualizacji i praktycznego ukierunkowania procesów nauczania.	<b>Profesjonalna i nowoczesna kadra dydaktyczna</b>	Wspieranie sieciowania, wymiany doświadczeń między kadrami dydaktyczną a przedstawicielami przedsiębiorstw, organizacji branżowych etc.
	3. Rozwój innowacyjnych form kształcenia i doskonalenia kadry dydaktycznej, w tym w formule e-learningowej i międzynarodowej.	<b>Profesjonalna i nowoczesna kadra dydaktyczna</b>	Wykorzystanie istniejących platform i narzędzi współpracy międzynarodowej, takich jak eTwinning, Erasmus+, VET Mobility i EPALE, do realizacji programów wymiany doświadczeń oraz działań e-learningowych, w tym wykorzystujących sztuczną inteligencję (AI), microlearning, blended learning, tutoring oraz projektowe uczenie się (project-based learning).
	4. Wspieranie działań zwiększających prestiż i atrakcyjność zawodu nauczyciela oraz instruktora praktycznej nauki zawodu.	<b>Profesjonalna i nowoczesna kadra dydaktyczna</b>	Kampania promująca profesję nauczyciela zawodu i konkursy branżowe dla kadry dydaktycznej.

<b>Cel strategiczny 5:</b>  <b>Modernizacja i rozwój nowoczesnej infrastruktury kształcenia zawodowego</b>	1. Modernizacja bazy dydaktycznej i technicznej szkół zawodowych zgodnie z trendami transformacji cyfrowej i zielonej.	<b>Nowoczesna infrastruktura i środowisko kształcenia</b>	Wspieranie szkół i organów prowadzących w zakresie możliwości i skutecznego pozyskiwania środków na rozwój i modernizację infrastruktury kształcenia zawodowego.
	2. Wykorzystanie potencjału Branżowych Centrów Umiejętności jako ośrodków kształcenia, walidacji i certyfikowania, a także współpracy z pracodawcami.	<b>Nowoczesna infrastruktura i środowisko kształcenia</b>	Wspieranie współpracy BCU ze szkołami kształcenia zawodowego oraz pracodawcami.
	3. Wspieranie inwestycji w nowoczesne technologie edukacyjne sprzyjające praktycznemu uczeniu się.	<b>Nowoczesna infrastruktura i środowisko kształcenia</b>	Sukcesywne wprowadzenie symulatorów i narzędzi cyfrowych w szkołach i BCU.
<b>Cel strategiczny 6:</b>  <b>Zwiększenie efektywności zarządzania systemem kształcenia zawodowego i wdrażania Strategii</b>	1. Wzmocnienie instytucjonalnych mechanizmów koordynacji i nadzoru nad realizacją Strategii.	<b>Skuteczne zarządzanie i współpraca interesariuszy</b>	Opracowanie Planu działań dla realizacji SKZ WŁ, w tym określenie zadań, projektów, podmiotów odpowiedzialnych oraz współpracujących przy realizacji SKZ WŁ.
	2. Rozwój systemu monitorowania, raportowania działań w obszarze kształcenia zawodowego.	<b>Skuteczne zarządzanie i współpraca interesariuszy</b>	Wdrożenie platformy monitoringu i raportowania postępów Strategii.
	3. Budowanie sieci współpracy i partnerstw instytucjonalnych wspierających realizację celów Strategii.	<b>Skuteczne zarządzanie i współpraca interesariuszy</b>	Inicjowanie spotkań, forów i warsztatów, z zaangażowaniem Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji.
	4. Doskonalenie procesów zarządzania informacją, komunikacją i wymianą wiedzy między interesariuszami systemu kształcenia zawodowego w regionie.	<b>Skuteczne zarządzanie i współpraca interesariuszy</b>	Wykorzystanie i rozwój dotychczasowych kanałów komunikacji i wymiany wiedzy między interesariuszami.  Organizacja cyklicznych spotkań informacyjnych w celu bieżącej wymiany doświadczeń i wiedzy.

Źródło: opracowanie własne

## Harmonogram wdrażania działań Strategii (2026–2030+)

Zaproponowany harmonogram wdrażania działań Strategii obejmuje kluczowe etapy realizacji celów oraz kamienie milowe, niezbędne do ich osiągnięcia. Uwzględnia zarówno działania systemowe i inwestycyjne, jak i procesy podnoszenia kompetencji uczniów, dorosłych uczestników uczenia się przez całe życie (LLL) oraz kadry dydaktycznej, z silnym akcentem na współpracę z pracodawcami, rozwój BCU, doradztwo i monitoring efektów.

### **2026–2027: Etap inicjacji i budowy systemu**

Pierwsze dwa lata realizacji Strategii będą poświęcone budowie struktur zarządzania i rozpoczęciu wdrażania kluczowych narzędzi. W tym okresie nastąpi uruchomienie systemu koordynacji kształcenia zawodowego na poziomie województwa, opracowanie standardów partnerstw szkoła–pracodawca oraz katalogu dobrych praktyk współpracy szkół realizujących kształcenie zawodowe na każdym szczeblu z sektorem gospodarczym i otoczeniem biznesowym. Rozpocznie się modernizacja i uzupełnianie zaplecza dydaktycznego szkół oraz w pełni rozwinięte działanie pierwszych Branżowych Centrów Umiejętności. Równolegle opracowane zostaną mechanizmy walidacji kompetencji dorosłych (ZSK) oraz programy pilotażowe dotyczące całożyciowego uczenia się. Ruszą także pierwsze działania promocyjne (kampanie).

**Kamienie milowe:** utworzenie systemu koordynacji i monitoringu, uruchomienie wszystkich planowanych BCU, rozpoczęcie modernizacji pracowni zawodowych, wdrożenie pilotaży w zakresie doradztwa zawodowego i walidacji kompetencji.

### **2026–2029: Etap rozwoju i sieciowania**

W tym okresie planowana jest rozbudowa sieci współpracy szkół, pracodawców i instytucji wspierających rozwój kompetencji. Zwiększona zostanie infrastruktura i oferta edukacyjna, obejmie ona większość uczniów oraz dorosłych uczestników szkoleń. Wdrożony zostanie regionalny portal informacyjno-doradczy integrujący dane dotyczące kształcenia, zatrudnienia i walidacji kompetencji. Dodatkowo planowane jest rozwinięcie wsparcia dla nauczycieli poprzez programy szkoleń i mentoring, co ma podnieść jakość kształcenia oraz lepiej dopasować programy edukacyjne do potrzeb rynku pracy. Wdrożone zostaną mechanizmy walidacji i certyfikowania kompetencji, uzyskiwania mikropoświadczeń i realizacji szkoleń modułowych (krótkie formy kursowe), co podkreśli znaczenie uczenia się nieformalnego w budowaniu kariery zawodowej.

**Kamienie milowe:** funkcjonująca sieć współpracy szkół, uczelni, pracodawców i instytucji wspierających kształcenie zawodowe, regionalny portal doradztwa edukacyjno-zawodowego, rozwinięty system praktycznej nauki zawodu (zajęcia praktyczne i praktyki) oraz klas patronackich, wdrożony system walidacji kompetencji i mikropoświadczeń.

### **2030: Etap konsolidacji i upowszechnienia efektów**

Ostatnia faza wdrażania Strategii skoncentruje się na utrwaleniu rezultatów, zapewnieniu trwałości rozwiązań i włączeniu ich w główny nurt polityki edukacyjnej regionu. Sieć BCU i działania CRE obejmują cały region, a wszystkie szkoły zawodowe osiągną standard nowoczesnej infrastruktury dydaktycznej. Mechanizmy walidacji, certyfikowania kompetencji i mikropoświadczeń zostaną zintegrowane z regionalnym systemem uczenia się przez całe życie.

**Kamienie milowe:** pełna sieć BCU, powszechne stosowanie walidacji kompetencji, zwłaszcza osób dorosłych, zintegrowany system doradztwa zawodowego.

### **2030+: Etap trwałości i rozwoju innowacji**

Po roku 2030 działania skoncentrują się na utrzymaniu trwałości rezultatów i dalszym rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań w kształceniu zawodowym – m.in. BCU staną się trwale wpisanymi w mapę województwa centrami doskonalenia zawodowego dostępnego dla uczniów, studentów, nauczycieli i osób dorosłych. Współpraca z pracodawcami będzie rozszerzana o nowe sektory i branże, a system monitoringu pozwoli na bieżące dostosowywanie oferty kształcenia do potrzeb gospodarki regionu.

**Kamienie milowe:** włączenie działań w trwałe struktury finansowania, utrzymanie funkcjonowania sieci BCU i sieć CRE, stała aktualizacja programów kształcenia w powiązaniu z RIS i potrzebami rynku pracy.

### **W ramach wdrażania działań Strategii identyfikuje się ryzyka:**

- **koordynacyjne** – rozproszenie odpowiedzialności,
- **danych** – brak spójności i ograniczony dostęp do informacji,
- **kadrowe** – niedobór nauczycieli i instruktorów,
- **infrastrukturalne** – wysokie koszty utrzymania sprzętu i wyposażenia,
- **popytowe** – niskie zainteresowanie kształceniem zawodowym.

### **Działania minimalizujące ryzyka:**

- **monitoringu** – komitet monitorujący i przeglądy działań co najmniej raz w roku,
- **danych** – usprawnienie współpracy i wymiany danych między instytucjami w ramach obowiązujących przepisów, w celu zapewnienia spójności i aktualności informacji wykorzystywanych w planowaniu działań,
- **kadrowe** – programy rozwoju nauczycieli i instruktorów, staże, promocja zawodu, uczenie się przez całe życie dla dorosłych,
- **infrastrukturalne** – planowanie pełnych kosztów utrzymania sprzętu (TCO – Total Cost of Ownership), licencje zbiorcze, współdzielenie zasobów w sieci instytucji,
- **popytowe** – kampanie promocyjne, portal doradztwa zawodowego, sieć doradców, organizacja corocznych wydarzeń promujących zawody.

**Uwagi wdrożeniowe** koncentrują się na czterech aspektach kluczowych dla skuteczności realizacji działań Strategii. Po pierwsze, wszystkie narzędzia systemowe, w tym platformy wymiany informacji i doświadczeń, standardy partnerstw i programy kształcenia powinny być projektowane wspólnie z użytkownikami, czyli dyrektorami szkół, nauczycielami,

doradcami zawodowymi oraz pracodawcami, w formule krótkich sprintów, tj. pracy podzielonej na krótkie etapy z jasno określonym celem, regularnym monitorowaniem postępu i bieżącą analizą wyników, a także konsultowane z instytucjami rynku pracy, instytucjami otoczenia biznesu i organizacjami branżowymi. Po drugie, konieczne jest zapewnienie dostępności i inkluzywności, tj. produkty cyfrowe i publikacje muszą spełniać standard WCAG 2.1, a oferta uczenia się przez całe życie powinna być dostosowana zarówno do osób młodszych, jak i starszych, osób z niepełnosprawnościami, osób powracających na rynek pracy i osób z innych grup defaworyzowanych, w tym osób zamieszkujących obszary wiejskie. Po trzecie, proces wdrażania wymaga stałego monitorowania i uczenia się systemu, co oznacza prowadzenie przeglądów rocznych oraz średniookresowych i szkoleń, przy czym decyzje inwestycyjne powinny być podejmowane na podstawie danych o faktycznym wykorzystaniu środków i efektach działań, gromadzonych m.in. na platformie informacyjnej. Po czwarte, trwałość kluczowych rozwiązań, takich jak BCU oraz inne funkcjonujące w regionie zespoły szkół i placówek realizujących zadania z zakresu kształcenia zawodowego, powinna być zapewniona poprzez ich wpisanie do wojewódzkich dokumentów wdrożeniowych, takich jak FEŁ 2021–2027, plany finansowe JST, oraz powiązanie ich z RSI Łódzkie 2030+ i innymi strategiami rozwojowymi regionu.

## 6. SYSTEM REALIZACJI STRATEGII

System realizacji Strategii Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim ma zapewniać spójność działań podejmowanych w regionie, efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz skuteczne koordynowanie działań edukacyjnych, społecznych i gospodarczych. Jego konstrukcja odpowiada zarówno wyzwaniom cyfrowej i zielonej transformacji, jak i społeczno--gospodarczej specyfice regionalnej, wynikającej z diagnozy potrzeb rynku pracy i kształcenia zawodowego w województwie łódzkim.

Co istotne, system ten opracowany został w duchu partycypacyjnym i przewiduje aktywny udział interesariuszy edukacji oraz rynku pracy. Jego wdrażanie przebiega na podstawie procesu konsultacji branżowych, angażujących szkoły, placówki kształcenia zawodowego i ustawicznego, w tym BCU, JST, pracodawców, organizacje branżowe, uczelnie, organizacje pozarządowe oraz instytucje rynku pracy. Na etapie implementacji przewidziano organizację konferencji inicjującej, a w etapach realizacji – organizację cyklicznych spotkań roboczych oraz konferencji podsumowującej, która będzie poświęcona m.in. prezentacji zapisów Strategii, a zarazem punktem wyjścia do kolejnych długofalowych działań w obszarze kształcenia zawodowego.

### 6.1. INTERESARIUSZE SKZ WŁ

Kształcenie zawodowe w województwie łódzkim funkcjonuje w przestrzeni współpracy wielu różnych podmiotów. Tworzą ją osoby, instytucje i organizacje, których cele i potrzeby są związane bezpośrednio z jego realizacją. Wśród nich można wyróżnić trzy główne grupy interesariuszy SKZ WŁ, które wzajemnie się uzupełniają i współdziałają na różnych poziomach:

- podmioty sektora edukacji,
- przedstawiciele środowiska gospodarczego i otoczenia biznesu,
- instytucje wspierające system kształcenia zawodowego.

W realizację Strategii Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim włączone będą również jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli – gminy, powiaty i związki JST, które jako organy prowadzące szkoły i placówki oświatowe są kluczowymi partnerami samorządu województwa w kształtowaniu i wdrażaniu polityki edukacyjnej regionu. Ich zaangażowanie w proces planowania, realizacji i monitorowania działań w obszarze kształcenia zawodowego pozwoli na pełniejsze dostosowanie systemu edukacji do potrzeb lokalnych rynków pracy oraz wzmocnienie spójności działań w skali całego województwa.

Ponadto ważnym interesariuszem SKZ WŁ są uczelnie działające na terenie województwa, w tym uczelnie zawodowe. Ośrodki te pełnią kluczową rolę w rozwijaniu kompetencji technicznych, cyfrowych i inżynierskich niezbędnych dla gospodarki i bezpieczeństwa regionu i państwa, a zarazem zgodnych z kompetencjami wskazywanymi w RIS. Zaangażowanie uczelni w realizację Strategii umożliwia łączenie edukacji formalnej z działalnością badawczo-rozwojową, opracowywanie i wdrażanie nowych technologii oraz realizację projektów o znaczeniu regionalnym i krajowym.

Uczelnie odpowiadają za kształcenie kadr w wielu obszarach istotnych gospodarczo, w tym w sektorach obronnych i infrastrukturalnych, m.in. w zakresie cyberbezpieczeństwa i nowoczesnych systemów zarządzania. W celu realizacji założeń SKZ WŁ, województwo łódzkie poprzez instrumenty polityki rozwojowej i fundusze regionalne wspiera ww. działania i inicjuje współpracę między wszystkimi poziomami edukacji zawodowej w województwie.

**Tabela 4. Wybrani interesariusze SKZ WŁ**

Grupa	Wybrani interesariusze SKZ WŁ
<b>Sektor edukacji</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktywni uczestnicy kształcenia zawodowego formalnego, edukacji pozaformalnej i nieformalnej.</li> <li>2. Szkoły prowadzące kształcenie zawodowe, w tym branżowe szkoły I i II stopnia, technika, szkoły policealne oraz placówki kształcenia zawodowego i ustawicznego, o których mowa w <i>art. 2 pkt 4 ustawy – Prawo oświatowe (Dz.U. 2025 poz. 439)</i>, a także uczelnie współpracujące w zakresie kształcenia zawodowego i uczenia się przez całe życie zgodnie z przepisami ustawy – <i>Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2024 poz. 1571)</i>. <ul style="list-style-type: none"> <li>• uczniowie, studenci, kursanci, słuchacze, absolwenci,</li> <li>• dyrektorzy szkół i placówek kształcenia zawodowego i ustawicznego oraz innych placówek systemu oświaty, kadra dydaktyczna, wykładowcy, nauczyciele i instruktorzy praktycznej nauki zawodu, szkolni doradcy zawodowi oraz specjaliści wspierający proces doradztwa edukacyjno-zawodowego (m.in. pracownicy poradni psychologiczno-pedagogicznych i placówek doskonalenia nauczycieli), rodzice i opiekunowie.</li> </ul> </li> <li>3. Branżowe Centra Umiejętności.</li> <li>4. Kuratorium Oświaty.</li> <li>5. Organy prowadzące szkoły – jednostki samorządu terytorialnego, w tym wójtowie (burmistrzowie, prezydenci miast), zarządy powiatów oraz zarząd województwa – zgodnie z <i>art. 66 ustawy – Prawo oświatowe (Dz.U. 2025 poz. 439)</i>.</li> </ol>
<b>Środowisko gospodarcze i otoczenie biznesu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pracodawcy, organizacje branżowe.</li> <li>2. Instytucje rynku pracy (m.in. WUP, PUP, agencje zatrudnienia, OHP).</li> <li>3. Instytucje otoczenia biznesu.</li> </ol>
<b>Instytucje wspierające kształcenie zawodowe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instytucje samorządowe i publiczne wspierające rozwój edukacji (m.in. UMWŁ, WUP, biblioteki pedagogiczne).</li> <li>2. Organizacje pozarządowe i stowarzyszenia działające w obszarze edukacji i integracji społecznej.</li> <li>3. Partnerzy międzynarodowi (m.in. projekty Erasmus+, Interreg).</li> <li>4. Centra Rozwoju Edukacji.</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne

Wdrażanie Strategii odbywa się w ścisłej współpracy wielu podmiotów. Województwo łódzkie (samorząd województwa) pełni funkcję głównego koordynatora i odpowiada za spójność polityki regionalnej, Wojewódzki Urząd Pracy gromadzi dane dotyczące zatrudnienia i analizuje potrzeby rynku pracy, a Kuratorium Oświaty nadzoruje jakość kształcenia i rozwój kadry. Głównymi adresatami Strategii będą szkoły zawodowe, uczelnie oraz Branżowe Centra Umiejętności, które realizują kształcenie młodzieży i dorosłych, prowadzą kursy kwalifikacyjne, walidację kompetencji oraz tworzą ofertę odpowiadającą potrzebom regionalnej gospodarki. Istotną rolę w realizacji Strategii będą pełniły Centra Rozwoju Edukacji, prowadzone przez województwo łódzkie: CRE WŁ w Łodzi, CRE WŁ w Piotrkowie Trybunalskim, CRE WŁ w Sieradzu i CRE WŁ w Skierniewicach.

System realizacji Strategii zakłada również integrację działań z partnerami społecznymi i gospodarczymi, w tym organizacjami pracodawców i lokalnymi strefami ekonomicznymi. Ich udział zapewnia praktyczne dopasowanie kształcenia do rynku pracy oraz wspiera rozwój ustawicznego uczenia się w regionie.

Poniższa tabela przedstawia propozycję kluczowych interesariuszy kształcenia zawodowego w województwie łódzkim wraz z przykładowymi działaniami, które wspierają realizację celów strategicznych SKZ WŁ.

**Tabela 5. Rola interesariuszy SKZ WŁ w realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych**

Interesariusze SKZ WŁ	Rola interesariuszy w realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych SKZ WŁ
<b>Województwo łódzkie – poziom koordynacyjny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordynacja Strategii i nadzór nad realizacją działań.</li> <li>• Przygotowanie cyklicznych i śródkresowych raportów.</li> <li>• Inicjowanie projektów finansowanych ze środków UE i krajowych.</li> <li>• Współpraca z instytucjami centralnymi i międzynarodowymi.</li> </ul>
<b>Środowisko gospodarcze i otoczenie biznesu – Wojewódzki Urząd Pracy (WUP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza rynku pracy i losów absolwentów.</li> <li>• Wsparcie systemu doradztwa zawodowego.</li> <li>• Rozwój narzędzi informacyjnych i platform monitoringu.</li> </ul>
<b>Sektor edukacji – Kurator Oświaty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadzór pedagogiczny i wsparcie jakości kształcenia.</li> <li>• Inicjowanie programów rozwoju kadry i sieci współpracy szkół.</li> <li>• Koordynacja działań z instytucjami centralnymi.</li> </ul>
<b>Środowisko gospodarcze i otoczenie biznesu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wsparcie praktycznej nauki zawodu, staży i klas patronackich.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultowanie oferty edukacyjnej z przedstawicielami pracodawców, samorządów gospodarczych i organizacji branżowych w celu dostosowania jej do aktualnych i przyszłych potrzeb gospodarki regionu.</li> <li>• Współpraca przy tworzeniu programów i inicjatyw edukacyjnych.</li> </ul>
<b>Sektor edukacji – JST (wójtowie, burmistrzowie, prezydenci miast, zarządy powiatów oraz zarząd województwa jako organy prowadzące szkoły)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapewnienie warunków infrastrukturalnych i materiałowych dla szkół.</li> <li>• Wsparcie w modernizacji pracowni i wdrażaniu nowych technologii.</li> </ul>
<b>Sektor edukacji – szkoły i placówki kształcenia ustawicznego i zawodowego, w tym BCU i CRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja działań edukacyjnych i praktyk zawodowych.</li> <li>• Tworzenie partnerstw z pracodawcami, uczelniami i organizacjami pozarządowymi.</li> <li>• Wdrażanie szkoleń dla dorosłych i programów walidacji kompetencji.</li> </ul>
<b>Sektor edukacji – uczelnie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wsparcie rozwoju kadry dydaktycznej i doradców zawodowych.</li> <li>• Tworzenie klas patronackich.</li> <li>• Wsparcie tworzenia i rozwijania programów e-learningowych.</li> <li>• Ekspercka współpraca przy monitoringu Strategii.</li> </ul>
<b>Instytucje wspierające kształcenie zawodowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wsparcie w pozyskiwaniu funduszy, realizacji programów edukacyjnych i promocyjnych.</li> <li>• Tworzenie narzędzi analitycznych i platform wymiany wiedzy.</li> <li>• Promocja idei uczenia się przez całe życie i kształcenia ustawicznego.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Skuteczne wdrażanie Strategii wymaga zastosowania spójnego zestawu narzędzi i instrumentów, które umożliwią efektywne zarządzanie procesem kształcenia zawodowego, monitorowanie jego efektów oraz promocję dobrych praktyk. Wdrażanie Strategii powinno być wspierane zarówno poprzez nowoczesne narzędzia analityczne, jak i instrumenty rozwojowe, finansowe, partnerskie oraz promocyjne, z uwzględnieniem kształcenia ustawicznego i idei uczenia się przez całe życie.

Propozycje narzędzi i instrumentów wdrażania SKZ WŁ:

- 1. Narzędzia analityczne i monitorujące** – skuteczne planowanie i ocena działań wymagają dostępu do rzetelnych danych. W tym zakresie kluczowe są:

- **Regionalna platforma danych edukacyjnych i rynku pracy**, która integruje informacje pochodzące z Wojewódzkiego Urzędu Pracy, szkół, placówek kształcenia zawodowego i ustawicznego (w tym BCU), jednostek samorządu terytorialnego oraz uczelni. Platforma umożliwia analizę trendów edukacyjnych i potrzeb rynku pracy.
- **System monitoringu losów absolwentów**, pozwalający na ocenę skuteczności kształcenia zawodowego poprzez śledzenie ścieżek kariery i zatrudnienia absolwentów.
- **Raporty roczne** przygotowywane przez **Komitet monitorujący**, które stanowią podstawę do podejmowania decyzji strategicznych i korekt w realizacji działań. Będą przedkładane WZK w celach informacyjnych.

**2. Instrumenty wspierające rozwój kadr** – istotnym elementem podnoszenia jakości kształcenia zawodowego jest rozwój kompetencji nauczycieli i kadry edukacyjnej, w tym zakresie przewidziano:

- **Wojewódzkie Ośrodki Doskonalenia Nauczycieli wchodzące w skład Centrów Rozwoju Edukacji i Branżowe Centra Umiejętności** jako instytucje wspierające podnoszenie kwalifikacji nauczycieli.
- **Programy stażowe i praktyki dla nauczycieli w przedsiębiorstwach**, realizowane we współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, organizacjami branżowymi i pracodawcami, umożliwiające nauczycielom zdobycie praktycznej wiedzy rynkowej.
- **Szkolenia online i hybrydowe** dostępne w ramach platform e-learningowych, pozwalające na elastyczne doskonalenie kompetencji kadry edukacyjnej.

**3. Instrumenty finansowe** – efektywne wdrażanie Strategii wymaga stabilnych źródeł finansowania, w tym:

- **Integracji działań Strategii z Programem Regionalnym Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027**, co pozwala na optymalne wykorzystanie funduszy strukturalnych w aspekcie całościowego uczenia się mieszkańców, ze szczególnym naciskiem na korzystanie z możliwości, jakie stwarza system kształcenia zawodowego.
- **Wykorzystanie środków krajowych**, takich jak Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności czy rezerwy ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania, wspierających rozwój edukacji zawodowej.
- **Projekty finansowane z programów Unii Europejskiej**, w tym Erasmus+, Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (FERS) czy Horyzont Europa, które umożliwiają wymianę doświadczeń i realizację innowacyjnych działań także w obszarze edukacji, w tym w aspekcie podnoszenia, rozwijania i nabywania przez społeczeństwo kompetencji i kwalifikacji.

**4. Instrumenty współpracy i partnerstwa** – Strategia zakłada wzmacnianie współpracy między szkołami, pracodawcami, samorządami i organizacjami pozarządowymi:

- **Porozumienia szkół z pracodawcami** w zakresie klas patronackich i organizacji praktyk zawodowych, wspierające bezpośrednie dopasowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy.
- **Sieci współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej**, np. w ramach programu Erasmus+, umożliwiające wymianę dobrych praktyk oraz rozwój kompetencji uczniów i nauczycieli.
- **Partnerstwa JST z NGO**, służące promocji kształcenia zawodowego oraz organizacji wydarzeń edukacyjnych na poziomie lokalnym i regionalnym.

**5. Narzędzia komunikacji i promocji** – efektywna komunikacja Strategii jest niezbędna dla budowania świadomości znaczenia kształcenia zawodowego:

- **Regionalna kampania „Zawód = Przyszłość”**, realizowana z udziałem mediów oraz organizacji pozarządowych, zwiększająca atrakcyjność zawodów i ścieżek kształcenia zawodowego.
- **Platforma doradcza i baza ofert edukacyjno-zawodowych online**, ułatwiająca dostęp do informacji o możliwościach edukacyjnych i zawodowych.
- **Konkursy, festiwale i targi** promujące sukcesy uczniów i absolwentów oraz wzmacniające pozytywny wizerunek kształcenia zawodowego w regionie.

## 6.2. MECHANIZMY REALIZACJI SKZ WŁ

Samorząd Województwa Łódzkiego, działając w ramach swoich kompetencji w zakresie polityki rozwoju regionalnego, realizuje i konsekwentnie rozwija mechanizmy współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami a środowiskiem gospodarczym. Współpraca ta, oparta na doświadczeniach projektów finansowanych ze środków europejskich, obejmuje m.in. wspólne inicjatywy dydaktyczne, przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe, programy stażowe oraz branżowe formy doskonalenia nauczycieli i studentów. SKZ WŁ kontynuuje i wzmacnia tę praktykę, ukierunkowując ją na integrację systemu edukacji zawodowej każdego szczebla z regionalną polityką innowacji, rozwojem kapitału ludzkiego oraz potrzebami sektorów strategicznych dla gospodarki i bezpieczeństwa regionu. Skuteczna współpraca z partnerami gospodarczymi wymaga jednak zapewnienia odpowiednich warunków sprzyjających ich aktywnemu udziałowi w działaniach na rzecz rozwoju kształcenia zawodowego. Z tego względu mechanizmy motywacyjne dla partnerów gospodarczych zostaną doprecyzowane na etapie opracowania Planu działań na rzecz realizacji SKZ WŁ, we współpracy z interesariuszami systemu. Część z nich będzie wymagała rozwiązań o charakterze krajowym – stosowne postulaty zostaną również ujęte w Planie działań. Mechanizmy realizacji Strategii Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim stanowią spójny zestaw narzędzi organizacyjnych, finansowych i instytucjonalnych, które umożliwiają praktyczne wdrażanie celów strategicznych i operacyjnych. Opierają się one zarówno na istniejących instytucjach, jak i na nowych inicjatywach, których uruchomienie wspiera realizację polityki edukacyjnej regionu. Mechanizmy te obejmują koordynację instytucjonalną, monitorowanie i raportowanie, partnerstwa lokalne i regionalne, system wskaźników efektywności oraz procedury korekty działań. Szczegółowy podział ról, zadań i odpowiedzialności poszczególnych podmiotów zostanie określony w Planie działań na

rzecz realizacji SKZ WŁ. Dokument ten będzie opracowany na podstawie uzgodnień i negocjacji z kluczowymi interesariuszami systemu kształcenia zawodowego.

**Mechanizmy realizacji Strategii pozostają elastyczne i przewidują możliwość korekt w odpowiedzi na zmiany gospodarcze czy technologiczne.** Raporty monitorujące, rekomendacje zespołów koordynacyjnych oraz decyzje województwa łódzkiego umożliwiają wprowadzanie działań uzupełniających lub modyfikację wskaźników i harmonogramów, tak aby Strategia pozostawała aktualna i efektywna.

Finansowanie działań opiera się na środkach wieloźródłowych, obejmujących budżet województwa, środki krajowe, fundusze unijne (FEŁ 2021–2027, FERS), KPO, program Erasmus+, Horizon Europe, a także mechanizmy partnerstw publiczno-prywatnych. Finansowanie, w połączeniu z mechanizmami koordynacji, partnerstw i monitoringu tworzy system, który zapewnia skuteczną realizację celów Strategii w obszarze kształcenia zawodowego i ustawicznego w regionie.

**Tabela 6. Opis mechanizmów realizacji Strategii**

Mechanizm realizacji Strategii	Opis Mechanizmu	Możliwe źródła finansowania
<b>Mechanizm 1</b> Instytucjonalna koordynacja i zarządzanie	Pierwszym i najważniejszym mechanizmem jest stworzenie trwałego systemu koordynacji. Bez niego realizacja Strategii rozproszyłaby się między liczne instytucje, tracąc spójność i efektywność.	Budżet województwa
<b>Mechanizm 2</b> Finansowanie wieloźródłowe i integracja z FEŁ	Realizacja Strategii wymaga stabilnych i różnorodnych źródeł finansowania. Kluczowe znaczenie ma FEŁ 2021–2027, który przewiduje środki na rozwój kapitału ludzkiego, edukację i infrastrukturę. Mechanizmem wdrażania jest powiązanie celów Strategii z osiami priorytetowymi FEŁ. Uzupełnieniem są FERS, KPO, środki krajowe MEN oraz partnerstwa publiczno-prywatne. Mechanizm finansowania wieloźródłowego sprawia, że Strategia nie jest zależna od jednego źródła, a jej realizacja staje się bardziej elastyczna i odporna.	FEŁ 2021–2027, projekty FERS, KPO, środki krajowe, PPP
<b>Mechanizm 3</b> Partnerstwa lokalne i regionalne	Mechanizm trzeci opiera się na budowaniu partnerstw pomiędzy szkołami/placówkami kształcenia zawodowego, uczelniami, samorządami i pracodawcami. Partnerstwa pozwalają tworzyć klasy patronackie, organizować praktyki i wspólne kampanie promujące kształcenie zawodowe. Założenia dotyczące podnoszenia prestiżu kształcenia zawodowego mogą być osiągnięte jedynie dzięki aktywnemu zaangażowaniu pracodawców.	Środki pracodawców, ulgi podatkowe, FEŁ 2021–2027, projekty FERS
<b>Mechanizm 4</b> System wskaźników i raportowania	Wykorzystanie wskaźników SMART jako narzędzia zarządzania. Każdy wskaźnik staje się punktem odniesienia do corocznych raportów przygotowywanych. Mechanizm raportowania obejmuje raporty roczne.	Budżet województwa, fundusze pomocowe UE

<b>Mechanizm 5</b> Mechanizmy korekty i dostosowania	Mechanizm polega na wbudowaniu w Strategię możliwości wprowadzania korekt. Korekta jest stosowana w przypadku zmiany otoczenia społeczno-gospodarczego, demograficznego czy regulacyjnego. W praktyce obejmuje raport monitorujący, rekomendacje komitetu monitorującego, konsultacje branżowe i decyzję województwa łódzkiego. Mechanizm ten zapewnia spójność i elastyczność, czyniąc Strategię „żywym dokumentem”, zdolnym do reagowania na wyzwania przyszłości.	Budżet województwa
<b>Mechanizm 6</b> Integracja z uczeniem się przez całe życie (LLL)	Powiązanie wdrażania Strategii z ideą uczenia się przez całe życie. Szkoły i realizujące kształcenie zawodowe placówki kształcenia ustawicznego i zawodowego stają się centrami edukacji także dla dorosłych, oferują kursy kwalifikacyjne, szkolenia modułowe i walidację efektów uczenia się pozaformalnego i nieformalnego. W tym mechanizmie uwzględnia się również działania realizowane przez BCU tworzone w regionie.	Projekty FERS, Erasmus+, środki krajowe, inicjatywy lokalne JST

Źródło: opracowanie własne

Opisane mechanizmy – od instytucjonalnych, przez finansowe i partnerskie, po system korekty i integrację z LLL – tworzą spójną strukturę wdrażania Strategii. Każdy z mechanizmów pełni określoną funkcję, ale dopiero ich synergia zapewnia, że cele Strategii zostaną osiągnięte.

Warto mieć na uwadze, że realizacja Strategii jest procesem długofalowym, wymagającym zaangażowania wielu interesariuszy i wykorzystania różnorodnych zasobów. Jej powodzenie będzie świadectwem zdolności województwa łódzkiego do wspólnego działania na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego, innowacyjności i spójności społecznej.

**Skuteczna realizacja Strategii wymagać będzie również zmian systemowych, wprowadzanych z poziomu krajowego.**

Strategia wyznacza ambitną, ale realną drogę ku regionowi, w którym kształcenie zawodowe jest motorem rozwoju, a uczenie się przez całe życie standardem wspierającym mieszkańców w osiąganiu ich aspiracji. W związku z tym rekomendowane są:

**Konsekwencja i stabilność działań** – skuteczność realizacji celów strategicznych zależy od ciągłości polityki edukacyjnej i gospodarczej. Niezbędne jest, aby Strategia była dokumentem ponadkadencyjnym, realizowanym niezależnie od zmian politycznych.

**Silne partnerstwa lokalne** – rozwój kształcenia zawodowego wymaga współpracy szkół, samorządów i pracodawców. Rekomenduje się dalsze umacnianie klas patronackich, działań partnerstwa edukacyjno-gospodarczego.

**Elastyczność i adaptacyjność** – system edukacji zawodowej musi szybko reagować na zmieniające się potrzeby rynku pracy. W tym celu konieczne jest wbudowanie w strategię mechanizmów monitorowania i korekty, opartych na aktualnych danych i prognozach.

**Inwestycja w ludzi** – kluczowym czynnikiem sukcesu są nauczyciele, instruktorzy praktycznej nauki zawodu i doradcy edukacyjno-zawodowi. Rekomenduje się zapewnienie im stałego wsparcia, szkoleń i dostępu do nowoczesnych narzędzi dydaktycznych.

**Promocja i zwiększony prestiż kształcenia zawodowego, także w kontekście LLL i dorosłych uczestników rynku pracy i edukacji** – aby Strategia mogła przynieść trwałe efekty, konieczne jest konsekwentne wzmocnienie pozytywnego wizerunku szkół zawodowych, pokazujących ich nowoczesność, innowacyjność i realne możliwości zatrudnienia.

### 6.3. MONITORING REALIZACJI SKZ WŁ

Dzięki zastosowaniu mierzalnych wskaźników oraz rocznych raportów z monitorowania możliwe będzie skuteczne monitorowanie realizacji celów Strategii. System monitoringu został opracowany zgodnie z logiką dokumentów nadrzędnych i dostosowany do specyfiki województwa łódzkiego. Poniższa tabela prezentuje wskaźniki SMART umożliwiające bieżące śledzenie postępów:

**Tabela 7. Wskaźniki SMART realizacji celów SKZ WŁ****Cel strategiczny 1: Rozwój oferty kształcenia zawodowego dostosowanej do potrzeb rynku pracy i gospodarki przyszłości**

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Źródło
1	Stopa bezrobocia osób z wykształceniem policealnym oraz średnim zawodowym/branżowym	< Średnia dla Polski	GUS
2	Udział zarejestrowanych bezrobotnych absolwentów wśród bezrobotnych	< Średnia dla Polski	GUS
3	Udział absolwentów szkół kształcących w zawodach o profilu technicznym i inżynierskim w ogólnej liczbie absolwentów szkół prowadzących kształcenie zawodowe	< Średnia dla Polski	GUS
4	Liczba uczestników kształcenia w Branżowych Centrach Umiejętności	> Średnia dla Polski	Sprawozdawczość BCU
5	Zdawalność egzaminów zawodowych wg typów szkół	> Średnia dla Polski	SIO (dane.gov.pl)
6	Udział absolwentów szkół zawodowych pracujących w zawodzie zgodnym z kwalifikacjami	Trend rosnący	ELA
7	Uczestnictwo uczniów w praktykach u pracodawców	Trend rosnący	SIO/GUS
8	Liczba zawodów deficytowych pokrywanych przez ofertę szkolnictwa zawodowego	Trend rosnący	WUP (Barometr zawodów)
9	Odsetek uczniów w kształceniu dualnym	> Średnia dla Polski	SIO

**Cel strategiczny 2: Rozwój zintegrowanego systemu doradztwa zawodowego i edukacyjnego**

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Źródło
1	Liczba uczniów przypadających na 1 doradcę zawodowego w szkołach podstawowych	< Średnia dla Polski	SIO Kuratorium Oświaty
2	Odsetek doradców zawodowych posiadających ukończone szkolenia doskonalące w ostatnich 2 latach.	> Średnia dla Polski	SIO Kuratorium Oświaty
3	Liczba uczniów i dorosłych korzystających z portalu doradztwa zawodowego	2500 użytkowników rocznie	Statystyki portalu
4	Liczba szkół realizujących doradztwo zawodowe zgodnie ze standardami MEN	Trend rosnący	SIO Kuratorium Oświaty
5	Liczba godzin doradztwa zawodowego przypadająca na 1 ucznia	Trend rosnący	SIO Kuratorium Oświaty
6	Liczba partnerstw edukacja–rynek pracy w obszarze doradztwa zawodowego	Trend rosnący	Kuratorium Oświaty Raporty organów prowadzących, w tym JST

### Cel strategiczny 3: Zwiększenie atrakcyjności i prestiżu kształcenia zawodowego oraz promocja idei uczenia się przez całe życie (LLL)

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Źródło
1	Osoby dorosłe uczestniczące w kształceniu lub szkoleniu w wieku 25–64 lata [%]	> Średnia dla Polski	GUS
2	Wskaźnik zatrudnienia niedawnych absolwentów w wieku 20–34 lat (1–3 lata po zakończeniu edukacji) [%] – wykształcenie średnie i policealne zawodowe	> Średnia dla Polski	GUS
3	Liczba kampanii promujących kształcenie zawodowe	3 kampanie w okresie realizacji SKZ WŁ	Raporty z kampanii
4	Liczba absolwentów i rodziców uczestniczących w spotkaniach i warsztatach	100 osób rocznie	Raporty z wydarzeń
5	Udział uczniów kształcenia zawodowego w ogólnej populacji uczniów szkół ponadpodstawowych	Trend rosnący	GUS SIO
6	Liczba uczestników konkursów, olimpiad i wydarzeń promujących kształcenie zawodowe	Trend rosnący	Kuratorium Oświaty Raporty szkół
7	Liczba odsłon i interakcji w kampaniach/wydarzeniach/warsztatach online promujących kształcenia zawodowe	Trend rosnący	Statystyki stron

### Cel strategiczny 4: Profesjonalizacja i rozwój kompetencji kadry kształcenia zawodowego

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Źródło
1	Udział nauczycieli w wieku 60+ w ogólnej liczbie nauczycieli szkół branżowych I i II stopnia, techników i szkół policealnych	< Średnia dla Polski	SIO (dane.gov.pl)
2	Liczba etatów nauczycieli przedmiotów zawodowych w przeliczeniu na 100 uczniów szkół zawodowych	> Średnia dla Polski	SIO (dane.gov.pl)
3	Liczba uczniów przypadająca na 1 etat nauczyciela szkół zawodowych	< Średnia dla Polski	GUS
4	Liczba nauczycieli przeszkolonych w wojewódzkich placówkach doskonalenia nauczycieli	Trend rosnący	Informacja z rocznych sprawozdań Wojewódzkich Ośrodków Doskonalenia Nauczycieli
5	Odsetek nauczycieli z uprawnieniami branżowymi / kwalifikacjami branżowymi	Trend rosnący	SIO Raporty BCU, CRE, ośrodków doskonalenia nauczycieli
6	Liczba staży nauczycieli w przedsiębiorstwach	Trend rosnący	Raporty szkół / organów prowadzących i ośrodków doskonalenia nauczycieli
7	Średnia liczba godzin doskonalenia zawodowego na nauczyciela	Trend rosnący	Raporty szkół / organów prowadzących i ośrodków doskonalenia nauczycieli

## Cel strategiczny 5: Modernizacja i rozwój nowoczesnej infrastruktury kształcenia zawodowego

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Źródło
1	Liczba szkół, które otrzymały wsparcie w zakresie infrastruktury kształcenia zawodowego i ustawicznego	Co najmniej 60 szkół w okresie realizacji SKZ WŁ	Programy regionalne i krajowe, w tym finansowane ze środków UE
2	Liczba zmodernizowanych pracowni i wdrożonych technologii	20 pracowni z nowoczesnym wyposażeniem i wdrożoną technologią (dydaktyczną i/lub przemysłową).	Raport z modernizacji
3	Nakłady inwestycyjne JST na szkolnictwo zawodowe na 1 ucznia	Trend rosnący	GUS/BDL
4	Liczba szkół realizujących kształcenie zawodowe posiadających nowoczesne wyposażenie zgodne ze standardami rynkowymi	Trend rosnący	Raporty JST SIO
5	Liczba szkół uczestnicząca w programach Erasmus+, VET	Trend rosnący	Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE)

## Cel strategiczny 6: Zwiększenie efektywności zarządzania systemem kształcenia zawodowego i wdrażania Strategii

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Źródło
1	Liczba opracowanych Planów działań dla realizacji SKZ WŁ	1	BPRWŁ
2	Liczba spotkań Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji	4 razy w roku (1 raz na kwartał)	Sprawozdanie z działalności komitetu monitorującego
3	Terminowość publikacji raportu rocznego z monitoringu realizacji SKZ WŁ	100%	UMWŁ
4	Udział partnerów społecznych w procesie monitoringu i wdrażania SKZ WŁ	Trend rosnący	Protokół komitetu monitorującego
5	Liczba analiz i rekomendacji przygotowanych na potrzeby SKZ WŁ	Trend rosnący	UMWŁ, BPRWŁ

Źródło: opracowanie własne

Obecnie koordynację działań w obszarze kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie w województwie łódzkim wspiera Wojewódzki Zespół Koordynacji (WZK), funkcjonujący w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”, realizowanego ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO). WZK pełni funkcję opiniodawczo-doradczą, rekomendacyjną i konsultacyjną, wspierając spójność inicjatyw edukacyjnych z potrzebami rynku pracy i inteligentnych specjalizacji (RIS).

Na bazie WZK zostanie powołany **komitet monitorujący**, odpowiedzialny za koordynację, wdrażanie i bieżące monitorowanie realizacji Strategii oraz wspieranie współpracy między szkołami, pracodawcami i instytucjami publicznymi. Komitet ten nie będzie jednak tożsamy

z WZK ani nie przejmie jego funkcji – zostanie utworzony jako odrębne ciało, złożone z przedstawicieli Biura Planowania Regionalnego, Departamentu Edukacji UMWŁ, Kuratorium Oświaty oraz wojewódzkich placówek i instytucji prowadzących lub wspierających kształcenie zawodowe. Jego zadaniem będzie również analiza postępów wdrażania Strategii i formułowanie rekomendacji korekt, opartych na danych pozyskiwanych w ramach systemu monitoringu.

**Monitoring Strategii** – będzie miał charakter ciągły, co oznacza stałe gromadzenie m.in. danych statystycznych i informacji o postępie we wdrażaniu Planu działań dla realizacji SKZ. Przygotowywane (w cyklu rocznym) raporty będą dostarczać informacji o postępach realizacji Strategii w odniesieniu do przyjętych w niej wskaźników SMART. Prowadzony monitoring będzie podstawą do oceny stopnia i dynamiki postępu w realizacji przyjętych celów strategicznych i operacyjnych SKZ.

Strategia musi być elastyczna, ponieważ warunki społeczno-gospodarcze i potrzeby rynku pracy podlegają dynamicznym zmianom. Dlatego w systemie monitoringu przewidziano mechanizmy korekty, które można zastosować w zależności od sytuacji.

Korektę stosuje się w następujących sytuacjach:

1. **Niski poziom realizacji wskaźników** – gdy efekty działań odbiegają od zakładanych celów.
2. **Zmiany w otoczeniu gospodarczym** – pojawienie się nowych branż lub rozwój istniejących sektorów, wymagających aktualizacji kierunków kształcenia.
3. **Zmiany regulacyjne** – wprowadzenie nowych przepisów krajowych lub unijnych mających wpływ na kształcenie zawodowe.

Mechanizm korekty w ramach Strategii Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim przebiega w kilku ściśle powiązanych etapach, które zapewniają spójność, transparentność i skuteczność podejmowanych działań.

Pierwszym krokiem jest identyfikacja problemu dokonywana na podstawie raportów monitoringu i szczegółowych analiz. Dane empiryczne pozwalają wychwycić obszary, w których realizacja SKZ WŁ nie przynosi zakładanych efektów lub wymaga dostosowania do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych.

Następnie problem staje się przedmiotem debaty w **komitecie monitorującym**. W ramach tych prac omawiane są przyczyny zidentyfikowanych trudności, a także potencjalne kierunki działań naprawczych. **Komitet** pełni rolę forum wymiany opinii oraz platformy poszukiwania najbardziej adekwatnych i wykonalnych rozwiązań.

Kolejnym etapem jest opracowanie rekomendacji zmian, za które odpowiada województwo we współpracy z interesariuszami SKZ WŁ i podmiotami współpracującymi. Na tym etapie propozycje rozwiązań przybierają już formę konkretnych działań i instrumentów, które mogą zostać wdrożone w systemie edukacji zawodowej.

Gotowe rekomendacje poddawane są konsultacjom społecznym, w których uczestniczą m.in. pracodawcy, szkoły realizujące kształcenie zawodowe oraz instytucje otoczenia biznesu, organizacje branżowe i partnerzy społeczni. Proces ten zapewnia szerokie

uwzględnienie perspektyw interesariuszy SKZ WŁ, co zwiększa szanse na to, że wprowadzane zmiany będą nie tylko trafne, ale również akceptowane i wspierane przez środowiska bezpośrednio zaangażowane w regionie w kształcenie zawodowe. Po zakończeniu konsultacji przychodzi czas na decyzję polityczną. Zatwierdzenie zmian w formie uchwały nadaje im moc prawną, co umożliwia ich efektywne wdrożenie w praktyce. Ostatnim elementem mechanizmu jest aktualizacja Strategii. Zatwierdzone zmiany zostają wpisane do dokumentu strategicznego, a nowe działania są doprecyzowywane i ujęte w harmonogramie realizacji.

Przykłady mechanizmów korygujących:

- **Zmiana wskaźnika** – jego korekta w przypadku niewłaściwego oszacowania.
- **Wprowadzenie nowych działań** – uruchomienie dodatkowych inicjatyw w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby.
- **Zmiana podmiotów odpowiedzialnych** – dostosowanie zakresu obowiązków instytucji realizujących działania.
- **Przyspieszenie harmonogramu** – wcześniejsze wdrożenie działań, jeśli pojawią się możliwości dodatkowego wsparcia.
- **Zwiększenie zasobów** – przesunięcie lub wzmocnienie środków finansowych w obszarach wymagających większego wsparcia.

Rozbudowany system monitoringu i korekty sprawia, że Strategia nie jest dokumentem statycznym, ale żywym narzędziem zarządzania rozwojem kształcenia zawodowego w regionie. Dzięki zastosowaniu narzędzi monitoringu i jasno określonych mechanizmów korygujących **Strategia może być na bieżąco dostosowywana do potrzeb rynku pracy, oczekiwań uczniów i wyzwań gospodarczych**. W efekcie województwo łódzkie zyskuje system kształcenia zawodowego, który jest dynamiczny, elastyczny i odporny na zmiany otoczenia, a tym samym w pełni zgodny z założeniami m.in. ZSU 2030 i SRWŁ 2030.

## 7. WNIOSKI I REKOMENDACJE DOTYCZĄCE ZMIAN SYSTEMOWYCH W KSZTAŁCENIU ZAWODOWYM

Samorząd Województwa Łódzkiego, działając w ramach swoich kompetencji w zakresie polityki rozwoju regionalnego, konsekwentnie rozwija mechanizmy współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami a środowiskiem gospodarczym. Współpraca ta, oparta na doświadczeniach projektów finansowanych ze środków europejskich, obejmuje m.in. wspólne inicjatywy dydaktyczne, przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe, programy stażowe oraz branżowe formy doskonalenia nauczycieli i studentów. SKZ WŁ kontynuuje i wzmacnia tę praktykę, ukierunkowując ją na integrację systemu edukacji zawodowej każdego szczebla z regionalną polityką innowacji, rozwojem kapitału ludzkiego oraz potrzebami sektorów strategicznych dla gospodarki i bezpieczeństwa regionu.

Skuteczna współpraca z partnerami gospodarczymi wymaga zapewnienia odpowiednich warunków sprzyjających ich aktywnemu udziałowi w działaniach na rzecz rozwoju kształcenia zawodowego. Dlatego już dziś w regionie kładziemy nacisk na mechanizmy motywacyjne dla partnerów gospodarczych, które będą doprecyzowane na etapie opracowania Planu działań na rzecz realizacji SKZ WŁ, we współpracy z kluczowymi interesariuszami systemu.

Jednocześnie skuteczna i efektywna realizacja Strategii Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim nie będzie możliwa bez zmian systemowych na poziomie krajowym. Wskazują na to zarówno doświadczenia regionalne, jak i wnioski z konsultacji branżowych, w których uczestnicy podkreślali m.in. przytłaczającą ilość formalności związanych z nawiązywaniem współpracy ze szkołami, problematyczne formy zatrudnienia specjalistów branżowych, niewystarczające mechanizmy finansowe i motywacyjne dla pracodawców oraz ograniczenia w zakresie aktualizacji podstaw programowych i kwalifikacji zawodowych.

### **Propozycje zmian systemowych na poziomie krajowym:**

Aby wzmocnić regionalne inicjatywy i zapewnić spójność systemu, rekomenduje się następujące zmiany w przepisach i dokumentach krajowych:

1. **Prawo oświatowe i ustawa o systemie oświaty** – uproszczenie procedur związanych z aktualizacją podstaw programowych zawodów, formalności przy współpracy szkół z pracodawcami, uregulowanie statusu Branżowych Centrów Umiejętności (BCU) oraz wprowadzenie mechanizmów finansowych wspierających udział przedsiębiorstw w kształceniu zawodowym.
2. **Rozporządzenia dotyczące podstaw programowych VET** – przyspieszenie procedur zatwierdzania zmian, wprowadzenie mechanizmów konsultacji z przedsiębiorcami przed wprowadzeniem nowej podstawy programowej, rozwój kwalifikacji cyfrowych i technologicznych zgodnie z trendami rynkowymi.
3. **Rozporządzenia i regulacje szkoleniowe dla nauczycieli** – doprecyzowanie możliwości szkoleń branżowych w BCU i w przedsiębiorstwach oraz wprowadzenie zachęt dla firm i samorządów do współpracy (ulgi, dotacje, partnerstwa publiczno-prywatne).

4. **Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK)** – wzmocnienie roli ZSK w integracji kwalifikacji zdobywanych w szkołach zawodowych z kwalifikacjami rynku pracy, rozszerzenie systemu o kwalifikacje branżowe, cyfrowe i zielone, a także powiązanie go z krajowym systemem ewaluacji jakości kształcenia.
5. **Mechanizmy motywacyjne dla pracodawców** – wprowadzenie ulg podatkowych, dotacji, standardowych wzorów umów z uczniami, młodocianymi pracownikami i nauczycielami branżowymi, w celu zwiększenia liczby przedsiębiorstw angażujących się w praktyki, staże i klasy patronackie.
6. **Monitoring i ewaluacja systemowa** – wprowadzenie krajowego systemu wskaźników efektywności VET, raportowania i ewaluacji programów kształcenia zawodowego, w tym monitoring absolwentów, ich zatrudnienia oraz satysfakcji pracodawców.

#### **Integracja mechanizmów regionalnych z krajowymi:**

Realizacja powyższych rekomendacji w regionie łódzkim umożliwia efektywne wdrażanie mechanizmów SKZ WŁ, takich jak: koordynacja instytucjonalna, monitorowanie i raportowanie, partnerstwa lokalne i regionalne, system wskaźników efektywności oraz procedury korekty działań.

Mechanizmy te pozostają elastyczne i przewidują możliwość korekt w odpowiedzi na zmiany gospodarcze i technologiczne. Integracja regionalnych działań z krajowymi regulacjami pozwoli na szybkie reagowanie na potrzeby rynku pracy, zwiększenie efektywności kształcenia zawodowego oraz wzmocnienie pozycji województwa łódzkiego jako regionu innowacyjnego i przyjaznego przedsiębiorcom.

Finansowanie działań SKZ WŁ opiera się na środkach wieloźródłowych, obejmujących budżet województwa, środki krajowe, fundusze unijne (FEŁ 2021–2027, FERS), KPO, program Erasmus+, Horizon Europe, a także mechanizmy partnerstw publiczno-prywatnych. Połączenie mechanizmów finansowania z instytucjonalnymi i legislacyjnymi zmianami systemowymi zapewnia skuteczną realizację celów Strategii w obszarze kształcenia zawodowego i ustawicznego w regionie.

## PODSUMOWANIE

Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim stanowi kompleksową odpowiedź na zidentyfikowane w diagnozie wyzwania systemu edukacji zawodowej w regionie oraz potrzebę jego dostosowania do wymogów współczesnej gospodarki. Dokument integruje działania różnych środowisk – edukacyjnych, samorządowych, gospodarczych i społecznych – tworząc spójne ramy rozwoju kształcenia zawodowego w perspektywie najbliższych lat. Celem Strategii jest budowa nowoczesnego i zintegrowanego systemu edukacji zawodowej, który odpowiada na potrzeby rynku pracy, sprzyja rozwojowi kapitału ludzkiego oraz wspiera procesy transformacji cyfrowej i zielonej regionu.

Należy podkreślić, iż diagnoza stanowiąca podstawę opracowania Strategii została przygotowana z dużą starannością i rozpoczęta na długo przed przystąpieniem do prac nad SKZ WŁ. Miała charakter wielowątkowy oraz obejmowała zróżnicowane grupy odbiorców kształcenia zawodowego, jak również szerokie grono interesariuszy funkcjonujących zarówno w jego bezpośrednim otoczeniu, jak i w szerszym kontekście instytucjonalnym, co zapewniło rzetelne i kompleksowe rozpoznanie potrzeb oraz uwarunkowań kształcenia zawodowego w województwie łódzkim.

Strategia porządkuje działania w kluczowych obszarach problemowych zdiagnozowanych w województwie łódzkim. W odniesieniu do dopasowania oferty edukacyjnej do potrzeb gospodarki zakłada rozwój narzędzi prognozowania kompetencji, wzmocnienie współpracy z pracodawcami i dostosowanie kierunków kształcenia do Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji. W zakresie kadry nauczycielskiej i instruktorów praktycznej nauki zawodu dokument przewiduje systemowe wsparcie w postaci doskonalenia zawodowego, staży branżowych i rozwoju kompetencji cyfrowych oraz zielonych. W obszarze infrastruktury edukacyjnej Strategia wskazuje na modernizację szkół i wykorzystanie potencjału Branżowych Centrów Umiejętności jako ośrodków kształcenia, certyfikacji i doskonalenia zawodowego dla młodzieży i dorosłych.

Istotną część działań stanowi rozwój doradztwa zawodowego i orientacji edukacyjno-zawodowej, a także promocja prestiżu kształcenia zawodowego. Dokument podkreśla znaczenie skutecznej komunikacji z młodzieżą, rodzicami i pracodawcami, a także prowadzenia kampanii informacyjnych i organizacji wydarzeń branżowych budujących pozytywny wizerunek szkolnictwa zawodowego. Strategia kładzie również nacisk na rozwój systemu uczenia się przez całe życie, w tym walidację kompetencji nieformalnych, krótkie formy edukacyjne oraz integrację oferty szkoleniowej różnych instytucji, co ma zwiększyć dostępność kształcenia dla dorosłych mieszkańców regionu.

Realizacja przyjętych kierunków działań opiera się na partnerstwie i współodpowiedzialności wszystkich interesariuszy systemu edukacji zawodowej. Współpraca samorządów, szkół, uczelni, pracodawców, instytucji rynku pracy i organizacji społecznych stanowi podstawę skutecznego wdrażania założeń Strategii. Szczególną rolę w tym procesie pełni województwo łódzkie, odpowiedzialne za koordynację, monitoring i wspieranie działań rozwojowych w obszarze kształcenia zawodowego.

Ponadto Strategia podkreśla znaczenie kształcenia w kierunkach technicznych, cyfrowych i obronnych oraz integrację szkolnictwa zawodowego i wyższego w ramach regionalnego systemu uczenia się przez całe życie, jako kluczowego elementu rozwoju kapitału ludzkiego i bezpieczeństwa regionu.

W perspektywie 2030+ wdrożenie Strategii przyczyni się do wzmocnienia potencjału kompetencyjnego regionu łódzkiego, poprawy sytuacji na rynku pracy, zwiększenia konkurencyjności gospodarki oraz rozwoju kapitału ludzkiego opartego na wiedzy, kreatywności i innowacyjności. Na poziomie wdrożeniowym Strategia wskazuje jasne mechanizmy – od koordynacji instytucjonalnej, przez finansowanie wieloźródłowe i partnerstwa, po elastyczne procedury korekt. Dzięki temu dokument nie jest zamkniętym planem, ale **żywą strukturą**, zdolną do adaptacji wobec zmian technologicznych, demograficznych i gospodarczych.

## BIBLIOGRAFIA

### Dokumenty nadrzędne (krajowe i regionalne)

1. Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź 2021.
2. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego (RSI Łódzkie 2030+), Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź 2024.
3. Krajowe Inteligentne Specjalizacje (KIS), Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Warszawa 2022.
4. Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (ZSU 2030), Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2023.
5. Raporty o stanie szkolnictwa zawodowego w województwie łódzkim, Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi 2023–2025.
6. Branżowe Centra Umiejętności (BCU), Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2022.
7. Programy wspierające kształcenie dualne i klasy patronackie, Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna, raporty 2021–2024.
8. Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO) i Fundusze Unii Europejskiej w edukacji zawodowej, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa 2022.
9. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2022.

### Ustawy i akty prawne

1. Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U z 2025 r. poz. 1043, ze zm.) – (Prawo oświatowe).
2. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. z 2024 r. poz. 1606) – (Ustawa o ZSK).
3. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2024 poz. 1571).
4. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 16 maja 2019 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego (Dz. U. poz. 991, ze zm.) – (Rozporządzenie MEN w sprawie podstaw programowych).
5. Zalecenie Rady Unii Europejskiej z dnia 22 czerwca 2022 r. w sprawie europejskiego podejścia do mikropoświadczeń na potrzeby uczenia się przez całe życie i zatrudnialności (2022/C 243/02).

### Publikacje i raporty międzynarodowe

1. OECD, *Skills for Jobs Databases*, OECD Publishing, Paris 2023.
2. OECD, *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris 2023.
3. European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), *Skills Forecast 2022: Trends and Challenges*. Luxembourg 2022.
4. European Commission, *European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience*, Brussels 2020.
5. UNESCO, *Reimagining our Futures Together: a New Social Contract for Education*, Paris 2021.

### Dodatkowe źródła

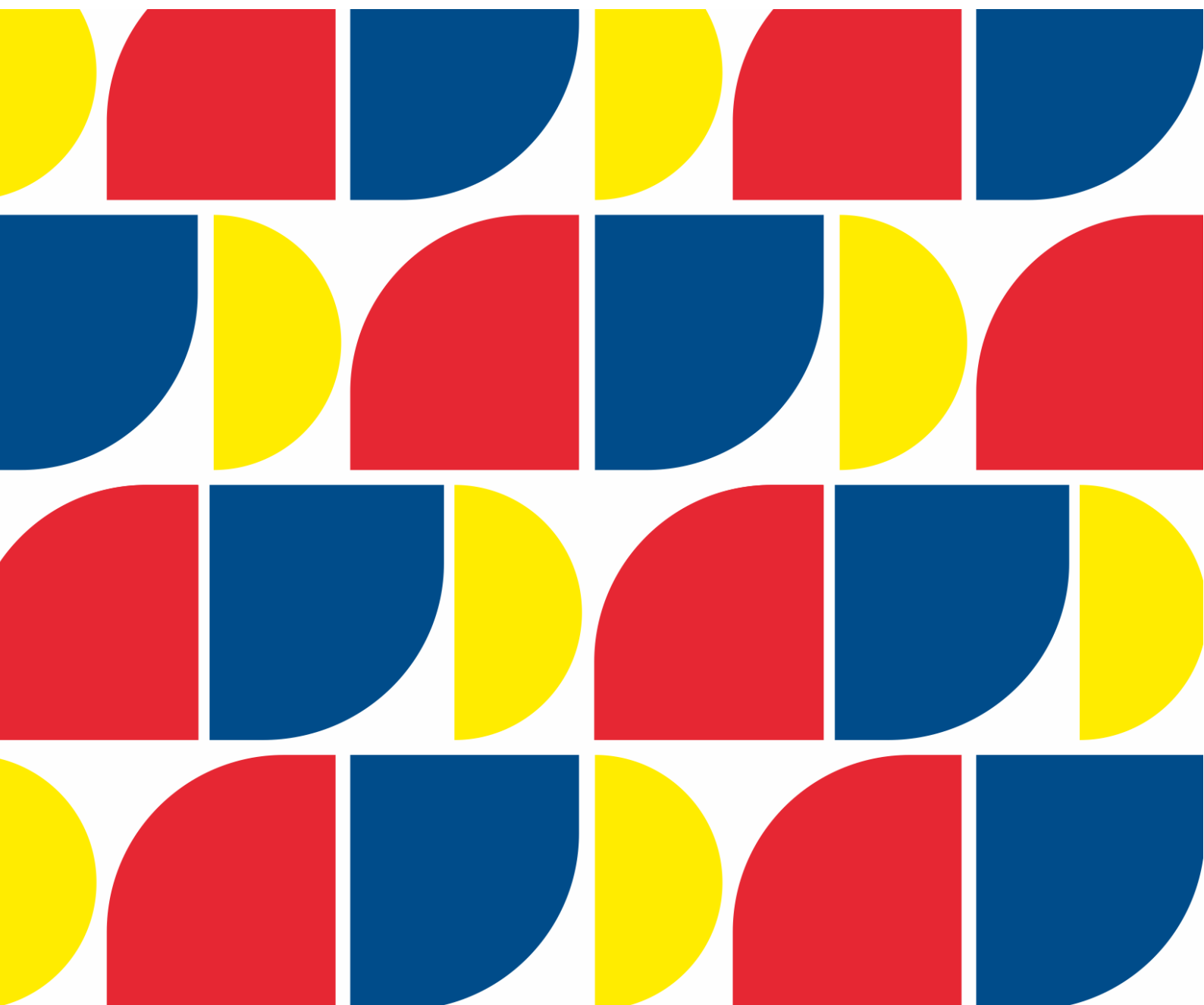
1. Barometr Zawodów 2025, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2025.
2. Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2024.

3. Kwiatkowski, M. *Transformacja szkolnictwa zawodowego w regionach Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022.
4. Instytut Badań Edukacyjnych. *Prognoza zapotrzebowania na kompetencje w Polsce do 2030 roku*, Warszawa 2023.
5. Wojewódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego w Łodzi. *Raport o stanie szkolnictwa zawodowego w regionie łódzkim 2023*, Łódź 2023.
6. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. *Kompetencje przyszłości 2030 – raport badawczy*, Warszawa 2024.
7. Badania własne przeprowadzone na potrzeby opracowania SKZ WŁ, realizowane w latach 2023–2025:
  - a) Diagnoza oferty szkolnictwa zawodowego na poziomie średnim z uwzględnieniem zielonej i cyfrowej transformacji. BPPWŁ, Łódź październik 2023 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>.
  - b) Diagnoza oferty szkolnictwa zawodowego dla dorosłych, w tym szkolnictwa wyższego. Opracowanie wykonane przez Agencję Badawczą EDBAD Sp. z o.o. oraz Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., grudzień 2024 r. <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>.
  - c) Badanie potrzeb regionalnego rynku pracy z uwzględnieniem cyfrowej i zielonej transformacji. Opracowanie wykonane przez Agencję Badawczą EDBAD Sp. z o.o. oraz Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., grudzień 2024 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>.
  - d) Identyfikacja podmiotów działających na rzecz podnoszenia jakości, efektywności i atrakcyjności kształcenia zawodowego, BPPWŁ, Łódź grudzień 2024 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>.
  - e) Analiza możliwości wzmocnienia współpracy szkół zawodowych z pracodawcami BPPWŁ, Łódź grudzień 2024 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>.
  - f) Analiza postrzegania kształcenia zawodowego oraz wpływu doradztwa zawodowego na decyzje edukacyjne i zawodowe w województwie łódzkim. Opracowanie wykonane przez ASM Research Solutions Strategy Sp. z o.o., Łódź czerwiec 2025 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>.
  - g) Diagnoza – Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim, Agencja Badawcza EDBAD Sp. z o.o. oraz Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o., 2025 r.

## SPIS TABEL I WYKRESÓW

Tabela 1. Metodologia badań – badania przeprowadzone na potrzeby opracowania SKZ WŁ w latach 2023–2025.....	13
Tabela 2. Analiza SWOT kształcenia zawodowego w województwie łódzkim .....	29
Tabela 3. Proponowane działania służące realizacji celów SKZ WŁ .....	58
Tabela 4. Wybrani interesariusze SKZ WŁ.....	67
Tabela 5. Rola interesariuszy SKZ WŁ w realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych.....	68
Tabela 6. Opis mechanizmów realizacji Strategii .....	72
Tabela 7. Wskaźniki SMART realizacji celów SKZ WŁ.....	75
Wykres 1. Liczba uczestników konsultacji branżowych wg podmiotów.....	16





NADZÓR MERYTORYCZNY:



Regionalne Obserwatorium  
Terytorialne  
Województwa Łódzkiego

REALIZATORZY PROJEKTU:



agencja  
badawcza  
ED3AD



ipc  
instytut badawczy