



Biuro Planowania Regionalnego
Województwa Łódzkiego



Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim

PROJEKT



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW.....	3
Słownik pojęć.....	5
STRESZCZENIE STRATEGII KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM.....	8
WSTĘP	10
1. ODNIESIENIE SKZ DO DOKUMENTÓW NADRZĘDNYCH	11
2. DIAGNOZA - SYNTEZA WYNIKÓW DIAGNOZY STANU KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W REGIONIE	15
2.1. ANALIZA SWOT KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W REGIONIE.....	20
2.2. SYNTEZA WYNIKÓW ANALIZY SWOT	34
3. PERSPEKTYWY ROZWOJU KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W REGIONIE	36
4. WIZJA I MISJA SKZ.....	39
5. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE.....	40
5.1. KLUCZOWE KIERUNKI ROZWOJU KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO.....	45
5.2. PROPOZYCJE DZIAŁAŃ SŁUŻĄCYCH REALIZACJI ZAŁOŻONYCH CELÓW	48
6. SYSTEM REALIZACJI STRATEGII	55
6.1. INTERESARIUSZE SKZ.....	55
6.2. MECHANIZMY REALIZACJI SKZ.....	59
6.3. MONITORING REALIZACJI SKZ	62
PODSUMOWANIE	66
Bibliografia	67
Spis tabel	68

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.

WYKAZ SKRÓTÓW

ASP: Akademia Sztuk Pięknych

BCU: Branżowe Centrum Umiejętności

CEDEFOP: Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (fr. CENTRE EUROPEEN POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE)

CRE: Centrum Rozwoju Edukacji

FEŁ 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

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: Vocational Education and Training (kształcenie i szkolenie zawodowe)

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 – Prawo oświatowe (t.j. Dz.U. 2025 poz. 1043)* powoływana przez uprawnione podmioty na podstawie tej ustawy oraz odpowiednich rozporządzeń Ministra Edukacji i Nauki, nowa instytucja edukacyjna wspierająca rozwój kompetencji w kluczowych branżach gospodarki, łącząca funkcje edukacyjne, szkoleniowe i certyfikacyjne.

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 o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji z dn. 22 grudnia 2015 r. (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1606).*

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 z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (t.j. Dz.U. 2024 poz. 1606).*

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 Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji z dn. 22 grudnia 2015 r. (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1606).*

Ewaluacja: analiza efektów wdrażania Strategii w celu oceny jej skuteczności, trafności i trwałości.

Kształcenie ustawiczne: zgodnie z *art. 4 pkt 30 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 1043)* 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 z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (t.j. Dz.U. 2025 poz. 1043) oraz Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030.*

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 z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (t.j. Dz.U. 2024 poz. 1606).*

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 z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (t.j. Dz.U. 2024 poz. 1606).*

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, dla których dokumentem potwierdzającym nadanie kwalifikacji jest certyfikat kwalifikacji sektorowej. *Źródło: Art. 2 pkt 11b) Ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (t.j. Dz.U. 2024 poz. 1606).*

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, dla których dokumentem potwierdzającym nadanie kwalifikacji jest certyfikat kwalifikacji wolnorynkowej. *Źródło: Art.2 pkt 11 Ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (t.j. Dz.U. 2024 poz. 1606).*

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 dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (t.j. Dz.U. 2024 poz. 1606).*

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 z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. 2024 poz. 1606).*

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 z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (tj. Dz.U. 2024 poz. 1606).*

STRESZCZENIE STRATEGII KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM.

Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim, zwana dalej Strategią lub SKZ 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 oraz odniesieniach do kluczowych dokumentów strategicznych, w tym Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 i Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030.

Celem nadrzędnym jest budowa nowoczesnego, elastycznego i prestiżowego systemu kształcenia zawodowego, wspierającego rozwój kapitału ludzkiego i konkurencyjności 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 regionalnych inteligentnych specjalizacji. Misją Strategii jest rozwijanie systemu edukacji zawodowej opartego na współpracy szkół, uczelni, pracodawców i instytucji publicznych, 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: dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i gospodarki przyszłości; rozwój zintegrowanego systemu doradztwa zawodowego; zwiększenie prestiżu i atrakcyjności kształcenia zawodowego oraz promocję idei uczenia się przez całe życie; profesjonalizację kadry nauczycielskiej i instruktorów praktycznej nauki zawodu; modernizację i rozwój nowoczesnej infrastruktury edukacyjnej; a także 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, pozaformalnej i nieformalnej w duchu idei uczenia się przez całe życie.

SKZ została opracowana w oparciu o szczegółową diagnozę sytuacji edukacji zawodowej w województwie, która zidentyfikowała 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 i zielonej i cyfrowej transformacji.

System realizacji Strategii oparto na mechanizmach koordynacji, monitoringu i ewaluacji wdrażania działań, prowadzonych przez Samorząd Województwa Łódzkiego i podmioty współpracujące – interesariuszy ZSK. Monitoring obejmować będzie 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, wpisując 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. 1 oraz art. 14 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. 2025 poz. 581), zgodnie z którymi 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 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, Strategii Rozwoju Edukacji w Polsce do 2030 roku, a także Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, które podkreślają. 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 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. 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 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 opisano system realizacji i monitoringu określający rolę interesariuszy SKZ, mechanizmy wdrażania i ewaluacji. Dokument zamyka podsumowanie oraz zestawienie źródeł i tabel. Taka struktura zapewnia przejrzystość i spójność treści Strategii.

Załącznikiem do Strategii jest Diagnoza opracowana na podstawie zrealizowanych badań ilościowych i jakościowych oraz analizy desk research, stanowiąca podstawę do formułowania celów i działań strategicznych

1. ODNIESIENIE SKZ 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 (BCU), wsparcia kształcenia w obszarze kompetencji cyfrowych i zielonych oraz tworzenia partnerstw z sektorem gospodarczym.

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.

3. **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.

4. 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 wzmocnieniu 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 aktualizowana 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 wzmocnienie 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 i pozaformalną, 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 wzmocnienia 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 dotyczący „Wysokiej 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, w ramach funkcjonalno-terytorialnej płaszczyzny polityki rozwoju województwa łódzkiego, obszaru Zagłębia Górniczo-Energetycznego Bełchatów – Szczerców – Złoczew oraz rekomendowanie działań w ramach strategicznej interwencji.

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.

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** (EDBAD, 2025) oraz wyników badań ankietowych, analiz statystycznych, wywiadów eksperckich i konsultacji z interesariuszami, **zidentyfikowano osiem kluczowych obszarów problemowych wymagających działań strategicznych**. Obszary te wyłoniono w oparciu o analizę 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 Województwa Łódzkiego.

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

W regionie działa blisko **350 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 kierunków 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, a tylko **47% szkół deklaruje współpracę z pracodawcami** przy planowaniu oferty. Nadal słabo odzwierciedlone są kompetencje cyfrowe i zielone w programach nauczania.

W regionie funkcjonuje **8 uczelni publicznych** oraz **20 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 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 5 specjalizacji branżowych: nowoczesny przemysł włókienniczy i mody (w tym wzornictwo), zaawansowane materiały budowlane, medycynę, farmację i kosmetyki, energetykę, w tym odnawialne źródła energii, innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze, informatykę i telekomunikację. **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 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 staże branżowe lub korzysta z praktyk w firmach. 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 (BCU)** – ośrodków szkoleniowych i certyfikacyjnych, tworzonych w ramach Krajowego Planu Odbudowy. W województwie łódzkim docelowo ma powstać **8 BCU**:

1. BCU w dziedzinie: przemysł ceramiczny; lokalizacja: Zespół Szkół Ponadpodstawowych nr 1 w Opocznie; partnerzy: Polska Unia Ceramiczna, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.
2. BCU w dziedzinie: technika dentystyczna; lokalizacja: Zespół Szkół i Placówek Oświatowych Techniki Dentystycznej Województwa Łódzkiego w Łodzi; partnerzy: Główna Izba Gospodarcza techniki Dentystycznej oraz Uniwersytet Medyczny w Łodzi.
3. BCU w dziedzinie: eksploatacja i utrzymanie kolejowych środków transportu; lokalizacja: Salezjańskie Szkoły Rzemiosł w Łodzi; partnerzy: PKP Intercity S.A., Związek Pracodawców Kolejowych, Towarzystwo Salezjańskie – Inspektorat św. Stanisława Kostki.

4. BCU w dziedzinie: realizacja nagrań i nagłośnień; lokalizacja: Zespół Szkół i Placówek Oświatowych Nowoczesnych Technologii w Łodzi; partner: Polska Sekcja Audio Engineering Society (AES).
5. BCU w dziedzinie: włókiennictwo i tekstylia; lokalizacja: Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Łodzi; partner: Stowarzyszenie Włókienników Polskich.
6. BCU w dziedzinie: technika weterynaryjna; lokalizacja: Zespół Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Jadwigi Dziubińskiej w Nowych Zdunach; partnerzy: GLOBAL Wet, Uniwersytet przyrodniczy we Wrocławiu. Centrum Weterynaryjne Jacka Szulca.
7. BCU w dziedzinie: cukiernictwo; lokalizacja: Zespół Szkół nr 1 w Wieluniu; partnerzy: Stowarzyszenie Kucharzy Polskich, Fundacja Klub Szeffów Kuchni, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu – Wydział Technologii Żywności.
8. BCU w dziedzinie: logistyka; lokalizacja: Zespół Szkół Ponadpodstawowych nr 3 w Tomaszowie Mazowieckim; partnerzy: Polskie Towarzystwo Logistyczne, Łukasiewicz – Poznański Instytut Technologiczny.

BCU mają stanowić sieć regionalnych centrów nowoczesnego kształcenia, transferu wiedzy i upskillingu, reskillingu zawodowego, integrując edukację młodzieży, dorosłych i nauczycieli. **Co więcej są ściśle powiązane z Regionalnymi Inteligentnymi Specjalizacjami, zapewniając praktyczne wsparcie kluczowych sektorów.** Na przykład 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 dentystrycznej wspiera RIS „Medycyna, farmacja i kosmetyki”, a ośrodek cukiernictwa rozwija RIS „Innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze”. Takie powiązanie umożliwia uczniom, dorosłym i nauczycielom zdobywanie w nowoczesnych formach, z wykorzystaniem najnowszych technologii kompetencji 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 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 programowych.** MŚP często nie mają potencjału, by przyjmować uczniów lub współtworzyć programy nauczania. Analiza wskazuje, że jedynie **jeden na pięciu pracodawców 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 realizowaniu praktyk zawodowych.

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) oraz **Branżowe Centra Umiejętności** - potencjalne przyszłe platformy współpracy edukacji z biznesem. Instytucje otoczenia biznesu (np. Łódzka SSE, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego, Izba Rzemieślnicza w Łodzi, Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego, 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 PROBLEMOVY: Doradztwo zawodowe i orientacja zawodowa

Choć doradztwo funkcjonuje w większości szkół, brakuje regionalnego systemu koordynacji i spójnych standardów. **Tylko 35% uczniów przyznaje, 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. Doradcy często nie mają dostępu do aktualnych źródeł wiedzy o rynku pracy, prognozach zatrudnienia i wymaganiach kompetencyjnych. Brakuje im również nowoczesnych narzędzi pracy oraz kompetencji cyfrowych potrzebnych do ich skutecznego wykorzystania. Chociaż CRE w Skierniewicach prowadzi w regionie infolinię i wspierają doradztwo zawodowe, zidentyfikowano potrzebę **rozwoju takich działań do systemu ogólnoregionalnego** płynnie łączącego szkoły, poradnie, WUP i samorządy.

Równocześnie doradztwo dla osób dorosłych pozostaje ograniczone, a oferta szkoleń i wsparcia w zmianie kwalifikacji jest niewystarczająca. **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.

VI. OBSZAR PROBLEMOVY: Wizerunek i atrakcyjność kształcenia zawodowego

Mimo stopniowej poprawy sposobu postrzegania, **kształcenie zawodowe wciąż postrzegane jest jako mniej prestiżowe** – ponad połowa rodziców wolałaby, aby ich dziecko uczęszczało do liceum ogólnokształcącego. **Tylko około jeden na pięciu uczniów jest świadomych możliwości rozwoju w zawodach przyszłości oferowanych przez szkoły zawodowe.** 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**, aby zwiększyć prestiż kształcenia zawodowego i pokazać realne ścieżki kariery w strategicznych branżach regionu.

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 kursów 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 (BCU) 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.

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, ale również dorosłych mieszkańców regionu.

2.1. ANALIZA SWOT KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W REGIONIE

Analiza SWOT kształcenia zawodowego w województwie łódzkim została przeprowadzona w oparciu o dane ilościowe i jakościowe zebrane 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 transformacji cyfrowej, zielonej i demograficznej. SWOT stanowi 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 stanowi jedno z podstawowych narzędzi wspomagających proces planowania strategicznego, umożliwiając 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, ale również 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, ale również **zróźnicowanie ich w ramach każdej kategorii analizy strategicznej**, co sprzyja precyzyjnemu planowaniu działań i alokacji zasobów.

Tabela 1. Analiza SWOT - kształcenia zawodowego w woj. 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 woj. 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 – umożliwi systematyczną analizę danych o rynku pracy w</p>	<p>1. Słaba znajomość dokumentów identyfikujących Regionalne Inteligentne Specjalizacje wśród interesariuszy kształcenia zawodowego w woj. łódzkimi.</p> <p>2. Konkurencja 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 – oraz utrudnia</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 woj. łódzkim.</p> <p>3. Fundusze UE i KPO - zapewniają środki na wyposażenie szkół, modernizację infrastruktury i rozwój programów dydaktycznych.</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, zdobytych m.in. w czasie nauczania zdalnego.</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	regionie i monitorowanie kierunków rozwoju zawodowego, co wspiera dostosowanie oferty kształcenia zawodowego.	realizację idei edukacji włączającej.		
2. Kadry w kształceniu zawodowym	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaangażowanie nauczycieli w rozwój zawodowy – nauczyciele w województwie łódzkim chętnie uczestniczą w kursach i szkoleniach, co może zwiększać innowacyjność dydaktyczną. 2. Ośrodki doskonalenia kadry nauczycielskiej w województwie łódzkim (CRE) – zapewniają systemowe wsparcie w podnoszeniu kompetencji nauczycieli i dostosowywaniu oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. 3. Włączenie w system kształcenia zawodowego Branżowe Centra Umiejętności i rozwój współpracy szkół z przedsiębiorstwami - pozwala na zdobywanie kadrom dydaktycznym doświadczeń w praktyce gospodarczej i przekładanie ich na merytorykę i jakość pracy z uczniami. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficyty kadrowe w zawodach technicznych - brak nauczycieli praktycznej nauki zawodu utrudnia realizację kształcenia zawodowego na odpowiednio wysokim poziomie. 2. Starzenie się kadry nauczycielskiej w woj. łódzkim i luka pokoleniowa - brak młodych nauczycieli grozi utratą know-how. 3. Niedostateczne przygotowanie kadry dydaktycznej do prowadzenia szkoleń i zajęć związanych z zieloną transformacją (energia odnawialna, gospodarka obiegu zamkniętego) oraz cyfrową transformacją (ICT, automatyka, robotyka, programowanie) – ogranicza możliwość nowoczesnego kształcenia zawodowego i LLL, zmniejszając szanse młodzieży i dorosłych na 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Środki UE i krajowe na szkolenia i staże branżowe - umożliwiają podnoszenie kwalifikacji nauczycieli. 2. Deficytowość zawodów, takich jak instruktor praktycznej nauki zawodu, może stwarzać potrzebę wzrostu wynagrodzeń lub innych form wsparcia, co może przyciągać branżowych specjalistów do edukacji zawodowej. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wyższe zarobki w sektorze prywatnym - powodują odpływ nauczycieli do gospodarki. 2. Brak stabilnych środków (środki są dystrybuowane nierówno pomiędzy tych, którzy pracują w oparciu o Kartę Nauczyciela i tych, którzy w oparciu o inną formę zatrudnienia) na rozwój zawodowy kadry nauczycielskiej (poza cyklicznymi mechanizmami dofinansowania ze środków UE i krajowych) - ogranicza trwałość efektów szkoleń i ich responsywność wobec dynamicznego postępu technologicznego i szybko zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych.

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
		<p>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 kadre.</p>		
<p>3. Infrastruktura i wyposażenie bazy dydaktycznej kształcenia zawodowego</p>	<p>1. Rozwijająca się baza techno-dydaktyczna – coraz więcej szkół realizujących kształcenie zawodowe w województwie łódzkim posiada nowoczesne pracownie, co pozytywnie wpływa 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</p>	<p>1. Niewystarczające wyposażenie części szkół w regionie – przestarzały sprzęt odbiega od standardów przemysłowych ograniczając efektywność kształcenia.</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>1. Fundusze UE i KPO na modernizację - wyposażenie i rozwój pracowni zgodnie z potrzebami rynku pracy.</p> <p>2. Partnerstwa publiczno-prywatne – firmy mogą udostępniać 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>1. Brak gwarancji utrzymania statutowej działalności Branżowych Centrów Umiejętności po zakończeniu realizacji projektu ich tworzenia ze środków KPO.</p> <p>2. Szybka dezaktualizacja sprzętu - technologie wymagają ciągłej wymiany i inwestycji.</p> <p>3. Bariery formalne w pozyskiwaniu środków zewnętrznych (środki UE i krajowe) – utrudniają realizację projektów inwestycyjnych w systemie kształcenia zawodowego.</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>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. Współpraca z pracodawcami i instytucjami otoczenia biznesu</p>	<p>1. Zróżnicowana struktura gospodarcza województwa łódzkiego według rodzajów 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 organizowania kursów praktycznych w zakładach pracy oraz</p>	<p>1. Ryzyko powielania i pomijania działań bez koordynacji z poziomu województwa – brak 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</p>	<p>1. Rozwój klas patronackich, dualnych i systemów praktyk zawodowych – może 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</p>	<p>1. Bariery formalne zniechęcające firmy do angażowania się we współpracy z systemem kształcenia zawodowego – m.in. wymogi wynikające z tzw. ustawy standardy ochrony małoletnich zwanej dalej ustawą „Kamilka” (większa odpowiedzialność za ucznia podczas praktyk i zastrzeżone przepisy dotyczące BHP - zwiększone obowiązki szkoły i pracodawców w zakresie zapewnienia bezpiecznych warunków odbywania praktyk przez uczniów, obejmujące m.in. dokładniejsze szkolenie BHP, stały nadzór oraz zakaz powierzania prac niebezpiecznych),</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>płatnych praktyk w UMWŁ, co zwiększa atrakcyjność i efektywność szkoleń zawodowych</p>	<p>interesariuszy kształcenie 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 powstające na skutek procesów demograficznych luki kompetencyjne.</p> <p>3. Niska świadomość pracodawców o korzyściach współpracy z edukacją – utrudniająca m.in. większe zaangażowanie w ten proces sektora MŚP.</p> <p>4. Brak bazy pracodawców, którzy chcą zaangażować się w proces kształcenia zawodowego, na przykład w ramach praktyk, praktycznej nauki zawodu etc.</p> <p>5. Niska świadomość pracodawców dotycząca podnoszenia kwalifikacji własnych pracowników.</p>	<p>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>skomplikowane procedury dokumentacyjne prawa oświatowego oraz brak ulg podatkowych ograniczają istotnie liczbę rynkowych partnerów edukacyjnych.</p> <p>2. Współpraca szkół z przedsiębiorstwami generuje obciążenia (kadrowe, finansowe, logistyczne) co nie rekompensuje tego wkładu.</p> <p>3. Ograniczone możliwości finansowe organów prowadzących szkoły i placówki kształcenia zawodowego i ustawicznego – utrudniają zatrudnianie praktyków w strukturach systemu oświaty.</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
		<p>6. Trudna sytuacja finansowa części przedsiębiorstw z regionu łódzkiego – ogranicza, mimo chęci, ich zdolność do współpracy z systemem kształcenia zawodowego</p>		
<p>5. Doradztwo i orientacja zawodowa</p>	<p>1. Kadra doradców zawodowych działających w szkołach i placówkach oświatowych w województwie łódzkim – stanowi zasób umożliwiający 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 dostępne na stronie www.csipz.pl) dostępne dla doradców zawodowych ułatwiają i unowocześniają prowadzenie zajęć doradczych oraz wsparcie uczniów i</p>	<p>1. Brak etatowych doradców zawodowych - specjalistów zajmujących się tylko tą dziedziną - w szkołach i ograniczony czas na indywidualną pracę z uczniem - skutkują 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>1. Projekty UE i KPO umożliwiają finansowanie doradztwa dla uczniów i dorosłych – środki z funduszy unijnych i krajowych pozwalają na zatrudnianie doradców, 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 wymagań lokalnego rynku pracy, co zwiększa praktyczną</p>	<p>1. Ograniczona liczba godzin doradztwa zawodowego w szkole – ustawa prawo oświatowe przewiduje jedynie ok. 10 godzin doradztwa na etap edukacyjny lub na rok, co 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</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>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 pracy w całym województwie.</p> <p>4. Pogotowie zawodowe działające w regionie: https://www.lodzkie.pl/edukacja/pogotowie-zawodowe.</p> <p>5. Publiczne służby zatrudnienia (PUP, WUP) – realizując ustawowy obowiązek doradztwa zawodowego dla dorosłych – wspierają łączenie edukacji z aktywizacją zawodową, wzmacniając dostęp do usług umożliwiających efektywne wejście lub powrót na rynek pracy dorosłym mieszkańcom województwa łódzkiego.</p>	<p>3. Niedopasowanie programów doradczych wynikające z braku bieżącej aktualizacji treści i narzędzi edukacyjnych w odpowiedzi na szybko zmieniające się potrzeby lokalnego rynku pracy - prowadzi do udzielania uczniom i osobom dorosłym porad zwiększających ryzyko błędnych 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>wartość porad dla uczniów i dorosłych.</p> <p>3. Rozwój sieci współpracy doradców zawodowych online (w skali regionu i kraju) - umożliwia szybką wymianę dobrych praktyk, pozyskanie najbardziej aktualnej wiedzy i narzędzi pracy doradczej.</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. Rośnie świadomość potrzeby lepszej koordynacji doradztwa zawodowego dla uczniów i 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>	<p>doświadczeń oraz aktualnych informacji o rynku pracy.</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
<p>6. Wizerunek i atrakcyjność kształcenia zawodowego</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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. Współpraca promocyjna z dużymi, wiodącymi firmami z województwa łódzkiego jako ambasadami zawodów i kształcenia zawodowego – angażowanie przedsiębiorstw w promocję kształcenia zawodowego wzmacnia prestiż szkół oraz wspiera podnoszenie kwalifikacji i nabywanie nowych umiejętności przez osoby dorosłe. Doświadczenie regionu w organizacji dużych wydarzeń promocyjnych (targi, konkursy, dni otwarte) – umożliwia skuteczne docieranie do uczniów, dorosłych i rodziców, zwiększając 	<ol style="list-style-type: none"> 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. Brak spójnych działań wizerunkowych na rzecz kształcenia zawodowego w województwie łódzkim. 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. Niewystarczające wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji zmniejsza zasięg promocji kształcenia zawodowego oraz możliwości uczenia się i 	<ol style="list-style-type: none"> Rosnąca świadomość społeczna znaczenia kompetencji zawodowych - ułatwia promowanie kierunków technicznych wśród różnych grup wiekowych mieszkańców województwa łódzkiego. Ogólnopolskie kampanie branżowe i ministerialne – wspierają regionalne działania promocyjne, popularyzując zawody deficytowe i techniczne. Poprawa współpracy szkół zawodowych, samorządów, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych w województwie łódzkim tworzy podstawę do skutecznego upowszechniania informacji o możliwościach kształcenia zawodowego. 	<ol style="list-style-type: none"> 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. Fluktuacje finansowania z funduszy UE i krajowych programów – niepewność dotycząca dalszego wsparcia projektów promujących szkolnictwo zawodowe oraz kształcenie i doksztalcenie osób dorosłych ogranicza możliwość planowania długofalowych kampanii wizerunkowych, a tym samym zmniejsza skuteczność budowania atrakcyjnego obrazu edukacji zawodowej w regionie.

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>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>podnoszenia kwalifikacji przez osoby dorosłe.</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>7. Uczenie się przez całe życie (LLL)</p>	<p>1. Silne zaplecze akademickie (PŁ, UŁ, ASP, UM, pozostałe publiczne i niepubliczne szkoły wyższe) i uniwersytety trzeciego wieku dostarczają wiedzy, w tym międzypokoleniowej, kadry i infrastruktury, tworząc solidną bazę dla rozwoju wysokiej jakości kształcenia ustawicznego w regionie.</p> <p>2. Różnorodna oferta: nie tylko szkolna, ale także kursy kwalifikacyjne,</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 pracowników z sektorów schodzących, takich jak górnictwo oraz branż przechodzących transformację, w tym włókiennictwo -zwiększa ryzyko wzrostu bezrobocia strukturalnego w regionie.</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 wśród osób dorosłych, w tym promowania idei uczenia się przez całe życie i realnego nabywania, podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji zawodowych.</p>	<p>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 zawodowej oraz pogłębiającego się wykluczenia z rynku pracy.</p> <p>1. Niejasna przyszłość BCU po zakończeniu finansowania ich działania ze</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	<p>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>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>6. Niedostateczne wykorzystanie technologii (np. e-learning, narzędzi cyfrowych) w kształceniu ustawicznym może spowalniać rozwój.</p>	<p>2. Rozwój w Polsce Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji - umożliwia weryfikację 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 umożliwić pracodawcom tworzenie wewnętrznych systemów szkoleń dostosowanych do potrzeb organizacji.</p> <p>4. Działalność Branżowych Centrów Umiejętności – nowych na mapie województwa instytucji rozwijających kompetencje sektorowe</p>	<p>środków KPO - brak stabilnych ram finansowania i organizacji, co grozi ograniczeniem trwałości i dobrze rokującego potencjału tych instytucji zwłaszcza w aspekcie całozyciowego uczenia się i kształcenia zawodowego osób dorosłych.</p> <p>2. Brak zaufania rynku pracy i edukacji do nowych form certyfikacji (mikropoświadczenia, weryfikacja ZSK) - niepewność wśród pracodawców co do wartości nowych narzędzi – powoduje wolniejsze przyjmowanie innowacyjnych rozwiązań edukacyjnych, które z założenia mają szybko reagować na zmieniające się warunki demograficzne, technologiczne i społeczno-gospodarcze.</p> <p>3. Powolne wdrażanie ZSK - proces włączania kwalifikacji wolnorynkowych i sektorowych do ZSK trwa zbyt długo, co zmniejsza atrakcyjność systemu i wydawanych w nim certyfikatów</p>

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
			i wspierających dopasowanie umiejętności różnych grup wiekowych do potrzeb rynku pracy.	w oczach uczestników LLL i pracodawców. 4. 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.
8. Zapotrzebowanie na edukację zawodową	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój wykorzystania oferty LLL i edukacji zdalnej w woj. łódzkim – umożliwi przyciągnięcie uczestników w różnym wieku oraz spoza regionu. 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. 3. Polityka integracji migrantów – istniejące mechanizmy wsparcia i doświadczenia integracyjne umożliwiają pozyskanie nowych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spadek liczby młodzieży w wieku przedprodukcyjnym - ogranicza bazę rekrutacyjną szkół realizujących kształcenie zawodowe. 2. Nierówności terytorialne – w regionach o niskim stopniu urbanizacji nadal utrudniony jest faktyczny dostęp do edukacji zawodowej oraz świadomość jej możliwości. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programy unijne (FERS, EFS+, FEŁ 2027, KPO) oraz krajowe wspierające proces przekwalifikowania i aktywizacji osób dorosłych, w tym z grupy 50+, umożliwiając 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. 2. Migracje zarobkowe cudzoziemców - stwarzają potrzebę rozwoju oferty 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niż demograficzny prowadzi do systematycznego zmniejszania się liczby kandydatów do szkół zawodowych, co zmniejsza popyt na ofertę kształcenia zawodowego, wymuszając jednocześnie jej dostosowanie do potrzeb społeczno-gospodarczych. 2. Odływ absolwentów po zdobyciu kwalifikacji (migracje poza region i za granicę) - pogłębia lukę kompetencyjną w regionie. 3. Wzrost obciążeń dla systemu edukacji związany z niżem demograficznym i migracjami (z i do województwa) – generuje

Obszar problemowy	S – Mocne strony	W – Słabe strony	O – Szanse	T – Zagrożenia
	uczestników kształcenia zawodowego i pracowników spoza regionu i ze społeczności cudzoziemców.		kształcenia zawodowego, w tym kursów językowych i szkoleń adaptacyjnych, co zwiększa możliwości uczestnictwa w kształceniu zawodowym i podnosi kompetencje zawodowe. 3. Rozwój oferty nauki zdalnej i hybrydowej.	dodatkowe koszty i wymaga wsparcia adaptacyjnego.

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 i gospodarką regionu. Wśród mocnych stron szczególnie widoczne są inwestycje w Branżowe Centra Umiejętności (BCU), 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 – starzenie się nauczycieli, brak specjalistów praktycznej nauki zawodu oraz ograniczone kompetencje cyfrowe części kadry. 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, ale również 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 mikro-poświadczeń 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 nierozwalnie 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 (*Diagnoza kształcenia zawodowego w województwie łódzkim, 2023;*).

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*).

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, 2021; Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030*).

Regionalne Inteligentne Specjalizacje (RIS) Województwa Łódzkiego są istotnym elementem rozwoju gospodarczego i innowacyjnego regionu. Obejmują sektory o największym potencjale, w tym 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, odpowiadając na potrzeby rynku pracy i wspierając 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, 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, a także 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, stanowiąc podstawę 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, ale 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 mikroświadczania. Taki system jest w stanie zapewnić mieszkańcom województwa łódzkiego możliwość ciągłego podnoszenia kwalifikacji, zwiększenia mobilności zawodowej i adaptacji do zmieniających się wymagań rynku pracy, jednocześnie wzmacniając 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, zapewniając trwałe efekty w zakresie jakości kształcenia zawodowego, innowacyjności oraz rozwoju regionalnego kapitału ludzkiego.

4. WIZJA I MISJA SKZ

Kształcenie zawodowe w województwie łódzkim należy traktować jako strategiczny obszar polityki regionalnej, bezpośrednio wpływający na konkurencyjność gospodarki, poziom zatrudnienia oraz spójność społeczną. Zmiany demograficzne, cyfryzacja i transformacja energetyczna 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 modułarnych form kształcenia,
- rosnącej roli współpracy międzynarodowej, np. w ramach Erasmus+, czy Horizon Europe
- integracji z uczeniem 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.

Wnioski z Diagnozy kształcenia zawodowego w województwie łódzkim w zestawieniu analizą SWOT oraz 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; SRWL 2030, s. 27–33*).

W oparciu o powyższe, 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 z pracodawcami, otwartości na innowacje oraz integracji z koncepcją uczenia się przez całe życie.

Misją Strategii jest natomiast budowanie systemu kształcenia zawodowego w województwie łódzkim, który rozwija kompetencje odpowiadające wyzwaniom zielonej i cyfrowej transformacji, wspiera spójność społeczną i wyrównuje szanse edukacyjne, podnosi prestiż szkolnictwa zawodowego, przygotowuje młodzież i dorosłych do aktywnego uczestnictwa w rynku pracy oraz wzmacnia konkurencyjność gospodarki regionu poprzez dopasowanie kwalifikacji do potrzeb 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. Zostały opracowane 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.

Cel strategiczny 1:

Rozwój oferty kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy i gospodarki przyszłości

- 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 technologie zielone. Działania obejmują: systematyczną analizę rynku pracy i prognoz zatrudnienia, rozwój Branżowych Centrów Umiejętności, wspieranie partnerstw szkół z przedsiębiorstwami, aktualizację podstaw programowych i ofert edukacyjnych, a także rozwój elastycznych form uczenia się (mikropoświadczenia, krótkie kursy kwalifikacyjne). 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. Celem jest osiągnięcie trwałego dopasowania struktury kształcenia do kierunków rozwoju regionalnej gospodarki, wzrost atrakcyjności zawodów deficytowych oraz ograniczenie niedopasowania kompetencyjnego.

Cele operacyjne:

1. Stworzenie i wdrożenie regionalnego systemu prognozowania potrzeb kompetencyjnych w oparciu o analizy 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 i kursów kwalifikacyjnych.
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 i krótkich kursów kwalifikacyjnych, 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.

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

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

VIII. OBSZAR PROBLEMOWY: Zapotrzebowanie na edukację zawodową

Cel strategiczny 2:

Rozwój zintegrowanego systemu doradztwa zawodowego i edukacyjnego

– poprzez rozwój i upowszechnianie wysokiej jakości doradztwa zawodowego na wszystkich etapach edukacji, w tym tworzenie nowoczesnych narzędzi cyfrowych do planowania kariery oraz wzmacnianie współpracy doradców szkolnych z pracodawcami i instytucjami rynku pracy. 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 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)**

- 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. 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, wzmocnienie jego społecznego odbioru oraz przyciągnięcie większej liczby uczniów, studentów i osób dorosłych do ścieżek zawodowych odpowiadających na potrzeby nowoczesnej gospodarki regionu, a także wykorzystanie idei uczenia się przez całe życie jako narzędzia reagowania na zmiany demograficzne i ograniczania odpływu absolwentów.

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 nauczycielskiej oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu**

– ukierunkowany jest na systematyczne podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenia, staże u pracodawców, rozwój e-learningu oraz współpracę międzynarodową. Działania te mają na celu zapewnienie wysokiego poziomu przygotowania merytorycznego i dydaktycznego kadry w regionie oraz wzmocnienie prestiżu zawodu nauczyciela. Jednocześnie zakłada się wzmocnianie kadry dydaktycznej specjalistami z rynku pracy, w szczególności w zakresie praktycznej nauki zawodu, co pozwoli łagodzić braki kadrowe, zwiększać aktualność przekazywanych treści 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 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 PROBLEMOVY: Kadry w kształceniu zawodowym**Cel strategiczny 5:****Modernizacja i rozwój nowoczesnej infrastruktury kształcenia zawodowego**

- 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 przemysłem.
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, realizację i ewaluację 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 i ewaluacji 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 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. Kluczowe znaczenie ma w tym zakresie 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 kursy kwalifikacyjne, moduły zawodowe i system mikropoświadczeń, które umożliwiają szybkie uzupełnianie lub aktualizowanie kompetencji. Rozwiązania te powinny być powiązane z Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji (ZSK), zapewniającym spójność i porównywalność uzyskiwanych kwalifikacji oraz ich uznawalność na rynku pracy.

Szczególną rolę w tym procesie pełnią Branżowe Centra Umiejętności (BCU) – nowoczesne ośrodki integrujące edukację formalną i pozaformalną, które pozwalają na praktyczne kształcenie, walidację i certyfikowanie kompetencji zdobywanych także poza szkołą. BCU staną się kluczowymi węzłami systemu uczenia się przez całe życie (LLL), umożliwiającymi współpracę szkół, uczelni, pracodawców i instytucji rynku pracy.

2. Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego

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 (LLL), 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.

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 dydaktycznych.

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 uzupełniania infrastruktury edukacyjnej jest niezbędne do prowadzenia skutecznego kształcenia zawodowego w warunkach odpowiadających realiom rynku pracy. Obejmuje ona 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, stając 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, dzięki którym możliwe będzie ich osiągnięcie. Każde działanie zawiera opis kroków wdrożeniowych, oczekiwane produkty oraz kluczowych partnerów i interesariuszy zaangażowanych w jego realizację.

Tabela 2. Proponowane działania służące realizacji celów SKZ

Cel strategiczny	Cel operacyjny	Kluczowe kierunki rozwoju kształcenia zawodowego	Propozycje działań
Cel strategiczny 1: Rozwój oferty kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy i gospodarki przyszłości	1. Stworzenie i wdrożenie regionalnego systemu prognozowania potrzeb kompetencyjnych w oparciu o analizy trendów gospodarczych, sektorowych i technologicznych	Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe	Rozszerzenie kompetencji Regionalnego Obserwatorium Rynku Pracy działającego przy WUP o zadania związane z monitorowaniem kompetencji i trendów rynku pracy na potrzeby SKZ
	2. Rozwój i integracja Branżowych Centrów Umiejętności jako ośrodków współpracy edukacji z gospodarką	Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe	Utworzenie i sieciowanie BCU w regionie Rozwój oferty szkoleniowej w Branżowych Centrach Umiejętności we współpracy z przedsiębiorcami
	3. Wspieranie partnerstw szkół, uczelni i pracodawców w zakresie tworzenia, klas patronackich i kursów kwalifikacyjnych	Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe	Organizacja klas patronackich
	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.)	Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe	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 i krótkich kursów kwalifikacyjnych, umożliwiających szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku pracy.	Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe	Organizacja szkoleń branżowych i branżowych szkoleń zawodowych, umożliwiających szybkie uzupełnianie kwalifikacji i nabywanie nowych umiejętności.
	6. Wsparcie mechanizmów uczenia się nieformalnego, walidacji i certyfikowania kompetencji nabytych w różnych formach uczenia się	Efektywne i elastyczne kształcenie zawodowe	Opracowanie i pilotaż programu mentoringowego i praktyk zawodowych umożliwiającego uczestnikom nabywanie kompetencji w miejscu pracy lub w realnych projektach.
Cel strategiczny 2: Rozwój zintegrowanego systemu doradztwa zawodowego i edukacyjnego	1. Stworzenie spójnego, regionalnego systemu doradztwa zawodowego obejmującego wszystkie etapy edukacji – od szkoły podstawowej po edukację dorosłych.	Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego	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.	Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego	Rozwój portalu informacyjnego o zawodach i kwalifikacjach
	3. Podniesienie kompetencji doradców zawodowych poprzez szkolenia, wymianę doświadczeń i programy rozwoju zawodowego.	Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego	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	Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego	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	Zintegrowany system doradztwa zawodowego i edukacyjnego	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 miniszesjach doradczych.
Cel strategiczny 3: Zwiększenie atrakcyjności i prestiżu kształcenia zawodowego oraz promocja idei uczenia się przez całe życie (LLL)	1. Kształtowanie pozytywnego wizerunku kształcenia zawodowego jako nowoczesnej perspektywicznej ścieżki rozwoju.	Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego	Kampania społeczna zwiększająca atrakcyjność i prestiż kształcenia zawodowego
	2. Wzmacnianie działań promocyjnych i informacyjnych w zakresie edukacji zawodowej i uczenia się przez całe życie.	Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego	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.	Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego	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	Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego	Zaangażowanie absolwentów w promocję zawodów
	5. Rozwijanie partnerstw lokalnych i regionalnych na rzecz promocji szkolnictwa branżowego i technicznego.	Wysoki prestiż i atrakcyjny wizerunek kształcenia zawodowego	Promowanie dobrych praktyk lokalnych partnerstw między szkołami kształcenia zawodowego a pracodawcami oraz innymi interesariuszami rynku pracy i edukacji
			Kampania upowszechniająca ideę uczenia się przez całe życie
6. Upowszechnianie idei uczenia się przez całe życie wśród mieszkańców województwa jako elementu rozwoju osobistego i zawodowego			
Cel strategiczny 4: Profesjonalizacja i rozwój kompetencji kadry nauczycielskiej oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu	1. Wzmocnienie systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli i instruktorów praktycznej nauki zawodu	Profesjonalna i nowoczesna kadra dydaktyczna	Opracowanie programów i organizacja szkoleń specjalistycznych i kursów doskonalących dla nauczycieli i instruktorów praktycznej nauki zawodu
	2. Integracja środowiska edukacyjnego z przedstawicielami rynku pracy w celu aktualizacji i praktycznego ukierunkowania procesów nauczania	Profesjonalna i nowoczesna kadra dydaktyczna	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	Profesjonalna i nowoczesna kadra dydaktyczna	Wykorzystanie istniejących platform i narzędzi współpracy międzynarodowej, takich jak eTwinning i EPALE, do realizacji programów wymiany doświadczeń oraz działań e-learningowych
	4. Wspieranie działań zwiększających prestiż i atrakcyjność zawodu nauczyciela oraz instruktora praktycznej nauki zawodu	Profesjonalna i nowoczesna kadra dydaktyczna	Kampania promująca profesję nauczyciela zawodu i konkursy branżowe dla kadry dydaktycznej
Cel strategiczny 5: Modernizacja i rozwój nowoczesnej infrastruktury kształcenia zawodowego	1. Modernizacja bazy dydaktycznej i technicznej szkół zawodowych zgodnie z trendami transformacji cyfrowej i zielonej	Nowoczesna infrastruktura i środowisko kształcenia	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 przemysłem	Nowoczesna infrastruktura i środowisko kształcenia	Wspieranie współpracy BCU ze szkołami kształcenia zawodowego oraz pracodawcami
	3. Wspieranie inwestycji w nowoczesne technologie edukacyjne sprzyjające praktycznemu uczeniu się	Nowoczesna infrastruktura i środowisko kształcenia	Sukcesywne wprowadzenie symulatorów i narzędzi cyfrowych w szkołach i BCU
Cel strategiczny 6: Zwiększenie efektywności zarządzania systemem kształcenia zawodowego i wdrażania Strategii	1. Wzmocnienie instytucjonalnych mechanizmów koordynacji i nadzoru nad realizacją Strategii	Skuteczne zarządzanie i współpraca interesariuszy	Opracowanie Planu działań dla realizacji SKZ, w tym określenie zadań, projektów, podmiotów odpowiedzialnych oraz współpracujących przy realizacji SKZ
	2. Rozwój systemu monitorowania, raportowania i ewaluacji działań w obszarze kształcenia zawodowego	Skuteczne zarządzanie i współpraca interesariuszy	Wdrożenie platformy monitoringu i raportowania postępów Strategii.
	3. Budowanie sieci współpracy i partnerstw instytucjonalnych wspierających realizację celów Strategii	Skuteczne zarządzanie i współpraca interesariuszy	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	Skuteczne zarządzanie i współpraca interesariuszy	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 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 całościowego uczenia się. Ruszą także pierwsze działania promocyjne (kampanie).

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

2026–2028: 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, obejmując 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, pracodawców i instytucji wspierających kształcenie zawodowe, regionalny portal doradztwa edukacyjno-zawodowego, rozwinięty system praktyk i 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

CRE obejmie cały region, a wszystkie szkoły zawodowe osiągną standard nowoczesnej infrastruktury dydaktycznej. Mechanizmy walidacji, certyfikowania kompetencji i mikropoświadczeń zostaną zintegrowane z regionalnym systemem uczeniem się przez całe życie. Kluczowym działaniem będzie ewaluacja efektów wdrożenia Strategii oraz ich włączenie do kolejnych dokumentów rozwojowych województwa.

Kamienie milowe: pełna sieć BCU/ powszechne stosowanie walidacji kompetencji, zwłaszcza osób dorosłych, zintegrowany system doradztwa zawodowego, raport ewaluacyjny z wdrażania Strategii.

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 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:

- **koordynacyjne** – komitet monitorujący i przeglądy działań co najmniej raz w roku.
- **danych** – umowy o wymianie i spójności danych między instytucjami.
- **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 stałej ewaluacji i uczenia się systemu, co oznacza prowadzenie przeglądów rocznych oraz średniookresowych, ewaluacji programów grantowych i szkoleń, przy czym decyzje inwestycyjne powinny być podejmowane na podstawie danych o faktycznym wykorzystaniu środków i efektach działań, gromadzonych między innymi na platformie informacyjnej. Po czwarte, trwałość kluczowych rozwiązań – takich jak sieć CRE i/lub BCU – 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 na celu zapewniać spójność działań podejmowanych w regionie, efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz skuteczne koordynowanie działań edukacyjnych, społecznych i gospodarczych. Jego konstrukcja odpowiada, zarówno wyzwaniom transformacji cyfrowej i zielonej, 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, przewidując aktywny udział interesariuszy edukacji i rynku pracy. Jego wdrażanie przebiega w oparciu o proces konsultacji społecznych, 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 okazją do przedstawienia efektów wdrażania Strategii, a zarazem punktem wyjścia do kolejnych długofalowych działań w obszarze kształcenia zawodowego.

6.1. INTERESARIUSZE SKZ

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, które wzajemnie się uzupełniają i współdziałają na różnych poziomach:

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

Grupa	Wybrani interesariusze SKZ
Sektor edukacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktywni uczestnicy kształcenia zawodowego formalnego, edukacji pozaformalnej i nieformalnej; 2. Szkoły realizujące kształcenie zawodowe (szkoły branżowe I i II stopnia, technika), placówki kształcenia zawodowego i ustawicznego, szkoły policealne, uczelnie; <ul style="list-style-type: none"> • uczniowie, studenci, kursanci, słuchacze, absolwenci; • dyrektorzy szkół i placówek kształcenia zawodowego i ustawicznego, kadra dydaktyczna, wykładowcy, nauczyciele i instruktorzy praktycznej nauki zawodu, szkolni doradcy zawodowi, rodzice i opiekunowie. 3. Branżowe Centra Umiejętności 4. Kuratorium Oświaty 5. Centra Rozwoju Edukacji

	6. JST (powiaty i gminy jako organy prowadzące)
Środowisko gospodarcze i otoczenie biznesu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracodawcy, organizacje branżowe 2. Instytucje rynku pracy (WUP, PUP, agencje zatrudnienia), 3. Instytucje otoczenia biznesu
Instytucje wspierające kształcenie zawodowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instytucje samorządowe i publiczne wspierające rozwój edukacji (m.in. UMWŁ, WUP, biblioteki pedagogiczne), 2. Organizacje pozarządowe i stowarzyszenia działające w obszarze edukacji i integracji społecznej, 3. Partnerzy międzynarodowi (m.in. projekty Erasmus+, Interreg).

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. Kluczową rolę pełnią także szkoły zawodowe, uczelnie, Centra Rozwoju Edukacji oraz Branżowe Centra Umiejętności, które realizują kształcenie młodzieży i dorosłych, prowadzą kursy kwalifikacyjne, walidację kompetencji oraz tworzą ofertę odpowiadającą potrzebom regionalnej gospodarki.

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:

Interesariusze SKZ	Rola interesariuszy w realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych SKZ
Województwo Łódzkie – poziom koordynacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • Koordynacja Strategii i nadzór nad realizacją działań. • Przygotowanie cyklicznych i śródkresowych raportów • Inicjowanie projektów finansowanych ze środków UE i krajowych. • Współpraca z instytucjami centralnymi i międzynarodowymi
Środowisko gospodarcze i otoczenie biznesu - Wojewódzki Urząd Pracy (WUP)	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza rynku pracy i losów absolwentów. • Wsparcie systemu doradztwa zawodowego. • Rozwój narzędzi informacyjnych i platform monitoringu.

Sektor edukacji - Kuratorium Oświaty	<ul style="list-style-type: none"> • Nadzór pedagogiczny i wsparcie jakości kształcenia. • Inicjowanie programów rozwoju kadry i sieci współpracy szkół. • Koordynacja działań z instytucjami centralnymi.
Środowisko gospodarcze i otoczenie biznesu	<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie praktyk, staży i klas patronackich • Konsultacje oferty edukacyjnej z potrzebami rynku pracy • Współpraca przy tworzeniu programów i inicjatyw edukacyjnych.
Sektor edukacji – JST (powiaty i gminy jako organy prowadzące)	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie warunków infrastrukturalnych i materiałowych dla szkół • Wsparcie w modernizacji pracowni i wdrażaniu nowych technologii
Sektor edukacji - szkoły i placówki kształcenia ustawicznego i zawodowego, w tym BCU i CRE	<ul style="list-style-type: none"> • Realizacja działań edukacyjnych i praktyk zawodowych • Tworzenie partnerstw z pracodawcami, uczelniami i organizacjami pozarządowymi • Wdrażanie szkoleń dla dorosłych i programów walidacji kompetencji
Sektor edukacji – Uczelnie	<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie rozwoju kadry dydaktycznej i doradców zawodowych • Wsparcie tworzenia i rozwijania programów e-learningowych • Eksperymentalna współpraca przy ewaluacji i monitoringu Strategii
Instytucje wspierające kształcenie zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie w pozyskiwaniu funduszy, realizacji programów edukacyjnych i promocyjnych • Tworzenie narzędzi analitycznych i platform wymiany wiedzy • Promocja idei uczenia się przez całe życie i kształcenia ustawicznego

Skuteczne wdrażanie Strategii wymaga zastosowania spójnego zestawu narzędzi i instrumentów, które umożliwią efektywne zarządzanie procesami 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:

1. **Narzędzia analityczne i monitorujące** - skuteczne planowanie i ocena działań wymaga 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 i sprawozdania kwartalne** przygotowywane przez Samorząd Województwa Łódzkiego, które stanowią podstawę do podejmowania decyzji strategicznych i korekt w realizacji działań.

2. **Instrumenty wspierające rozwój kadr** - istotnym elementem podnoszenia jakości kształcenia zawodowego jest rozwój kompetencji nauczycieli i kadry edukacyjnej. W tym zakresie przewidziano:
 - **Centra 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 czy rezerwy Ministerstwa Edukacji Narodowej, wspierających rozwój edukacji zawodowej.
 - **Projekty finansowane z programów Unii Europejskiej**, w tym Erasmus+, Fundusz Europejski na rzecz Rozwoju Społecznego (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 wzmocnienie współpracy między szkołami, pracodawcami, samorządami i organizacjami pozarządowymi:

- **Porozumienia szkół z pracodawcami** w zakresie klas patronackich i organizacji praktyk zawodowych, wspierające bezpośrednio 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 wzmocniające pozytywny wizerunek kształcenia zawodowego w regionie.

6.2. MECHANIZMY REALIZACJI SKZ

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.

Mechanizmy realizacji Strategii pozostają elastyczne i przewidują możliwość korekt w odpowiedzi na zmiany, gospodarcze czy technologiczne. Raporty monitorujące, rekomendacje zespołów koordynacyjnych oraz decyzje Samorządu 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 3. Opis mechanizmów realizacji Strategii

Mechanizm realizacji Strategii	Opis Mechanizmu	Możliwe źródła finansowania
Mechanizm 1 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. Koordynację zapewni Samorząd Województwa Łódzkiego poprzez powołanie komitetu monitorującego.	Budżet województwa, wsparcie z Programu Pomoc Techniczna
Mechanizm 2 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. Uzupelnieniem 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 MEN, PPP
Mechanizm 3 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
Mechanizm 4 System wskaźników i raportowania	Wykorzystanie wskaźników SMART jako narzędzia zarządzania. Każdy wskaźnik staje się punktem odniesienia do corocznych raportów przygotowywanych przez komitet monitorujący. Mechanizm raportowania obejmuje raporty roczne, raport śródkresowy (2027) i raport końcowy (2030).	Budżet województwa, fundusze pomocowe UE
Mechanizm 5 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 społeczne i decyzję Samorządu Województwa Łódzkiego. Mechanizm ten zapewnia spójność i elastyczność, czyniąc Strategię „żywym dokumentem”, zdolnym do reagowania na wyzwania przyszłości.	Budżet województwa

Mechanizm 6 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, oferując 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 MEN 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.

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 ponad kadencyjnym, 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

Dzięki zastosowaniu mierzalnych wskaźników, platformy monitoringu oraz cyklicznych raportów ewaluacyjnych 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 4. Wskaźniki SMART realizacji celów SKZ

Cel strategiczny 1: Rozwój oferty kształcenia zawodowego 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 kierunków inżynieryjno-technicznych w ogólnej liczbie absolwentów szkół wyższych	< Średnia dla Polski	GUS
4.	Liczba uczestników kształcenia w Branżowych Centrach Umiejętności		Sprawozdawczość BCU
5.	Zdawalność egzaminów zawodowych wg typów szkół	> Średnia dla Polski	SIO (dane.gov.pl)

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		SIO Kuratorium Oświaty
2.	Odsetek doradców zawodowych posiadających ukończone szkolenia doskonalące w ostatnich 2 latach.		SIO Kuratorium Oświaty
3.	Liczba uczniów i dorosłych korzystających z portalu doradztwa zawodowego	2500 użytkowników	Statystyki portalu

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 osób w wieku 15–24 lata [%]	>Średnia dla Polski	GUS
3.	Wskaźnik zatrudnienia niedawnych absolwentów w wieku 20–34 lat (1-3 lata po zakończeniu edukacji) [%] – wykształcenie średnie i policealne zawodowe	>Średnia dla Polski	GUS
4.	Liczba kampanii promujących kształcenie zawodowe	3 kampanie	Raporty z kampanii
5.	Liczba absolwentów i rodziców uczestniczących w spotkaniach i warsztatach	100 osób rocznie	Raporty z wydarzeń

Cel strategiczny 4: Profesjonalizacja i rozwój kompetencji kadry nauczycielskiej oraz instruktorów praktycznej nauki zawodu

Nr	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Źródło
1.	Udział nauczycieli zatrudnionych w szkołach branżowych I i II stopnia, technikach i szkołach policealnych w wieku 60+	< Średnia dla Polski	SIO (dane.gov.pl)
2.	Udział nauczycieli przedmiotów zawodowych w ogólnej liczbie nauczycieli pracujących w szkołach 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 ośrodkach doskonalenia nauczycieli	Trend rosnący	Informacja z rocznych sprawozdań Wojewódzkich 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		Programy regionalne i krajowe, w tym finansowane ze środków UE
2.	Liczba zmodernizowanych pracowni i wdrożonych technologii	20 pracowni z nowoczesnym wyposażeniem	Raport z modernizacji

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	1	BPRWŁ
2.	Liczba spotkań Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji	4 razy w roku (1 raz na kwartał)	Sprawozdanie z działalności WZK

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 w ramach Krajowego Planu Odbudowy (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 ww. komitet monitorujący, który będzie odpowiedzialny za koordynację, wdrażanie i ewaluację działań Strategii. Komitet będzie wspierał współpracę między szkołami, pracodawcami i instytucjami publicznymi, monitorował realizację celów Strategii oraz dbał o lepsze dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb regionalnej gospodarki, przy jednoczesnym zapewnieniu równego dostępu do działań edukacyjnych w całym województwie.

Ewaluacja Strategii – co 3 lata realizowana przez zewnętrzną instytucję badawczą (np. uczelnię). Ewaluacja ma ocenić skuteczność działań i zaproponować zmiany, obejmuje raport śródkresowy (2027 r.) i raport końcowy (2030+). Ewaluacja w SKZ jest uzupełnieniem systemu monitoringu, ale pełni inną funkcję niż raportowanie bieżące. Podczas gdy raporty roczne i średniokresowe (2027 r.) dostarczają informacji o postępach realizacji Strategii w odniesieniu do przyjętych w niej wskaźników SMART, ewaluacja realizowana przez niezależną instytucję ma charakter pogłębionej, obiektywnej oceny skuteczności działań. Jej celem jest nie tylko wskazanie postępów, ale również rekomendowanie zmian systemowych i wyznaczanie kierunków działań na kolejne lata. Bada ona jakość i adekwatność podejmowanych inicjatyw, ich wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze oraz stopień zaangażowania interesariuszy. Obejmuje analizy ilościowe jakościowe, m.in. ankiety wśród uczniów i absolwentów, wywiady z pracodawcami czy panele eksperckie.

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.
4. **Wnioski z ewaluacji zewnętrznej** – niezależna ocena wskazująca na potrzebę poprawy efektywności działań.

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 oraz regularna ewaluacja pozwalają wychwycić obszary, w których realizacja SKZ nie przynosi zakładanych efektów lub wymaga dostosowania do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych.

Następnie problem staje się przedmiotem debaty w **komitecie monitorującym** powołanym przez Samorząd Województwa Łódzkiego. 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 Samorząd Województwa we współpracy z interesariuszami SKZ 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, 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), regularnej ewaluacji 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 SRWL 2030.

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 ekologicznej regionu.

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 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 Samorząd Województwa Łódzkiego, odpowiedzialny za koordynację, monitoring i wspieranie działań rozwojowych w obszarze kształcenia zawodowego.

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 (KPO) i Fundusze Unii Europejskiej w edukacji zawodowej. Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa, 2022.
9. Strategia Rozwoju Edukacji do 2030 r. Ministerstwo Edukacji i Nauki, Warszawa, 2023.
10. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2022.

Ustawy i akty prawne

11. Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (t.j. Dz. U z 2025 r. poz. 1043).
12. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1606).
13. 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, z 2020 r. poz. 635, z 2021 r. poz. 1087 i 1562, z 2022 r. poz. 1109, z 2023 r. poz. 1119, z 2024 r. poz. 993 oraz z 2025 r. poz. 81, 262 i 1024)

Publikacje i raporty międzynarodowe

14. OECD. *Skills for Jobs Database*. OECD Publishing, Paris, 2023.
15. OECD. *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing, Paris, 2023.
16. European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop). *Skills Forecast 2022: Trends and Challenges*. Luxembourg, 2022.
17. European Commission. *European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience*. Brussels, 2020.
18. UNESCO. *Reimagining our Futures Together: A New Social Contract for Education*. Paris, 2021.

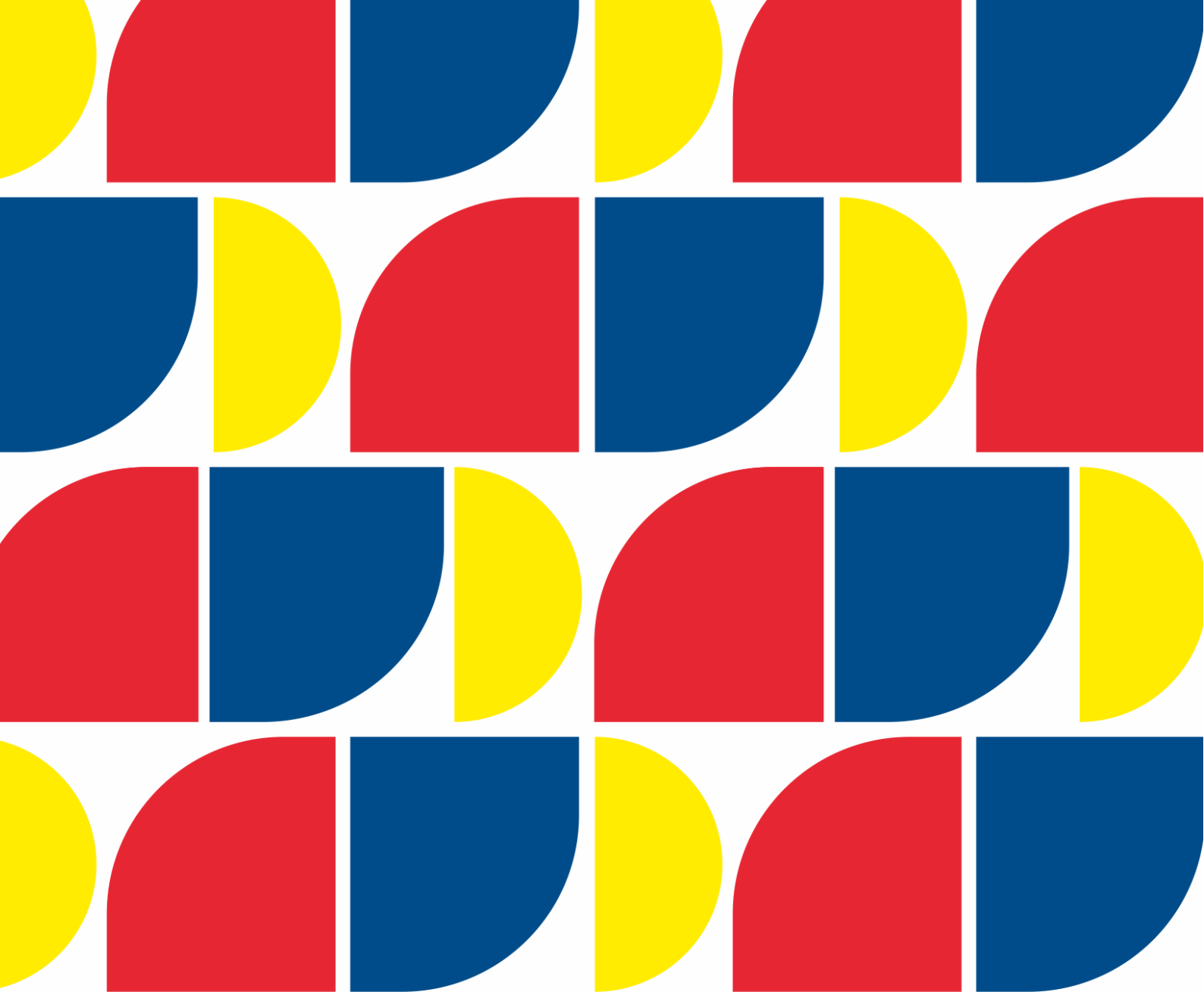
Dodatkowe źródła

19. Barometr Zawodów 2025. Ministerstwo Edukacji i Nauki, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2025.
20. Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2024.
21. Kwiatkowski, M. (2022). *Transformacja szkolnictwa zawodowego w regionach Polski*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

22. Instytut Badań Edukacyjnych. *Prognoza zapotrzebowania na kompetencje w Polsce do 2030 roku*. Warszawa, 2023.
23. Wojewódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego w Łodzi. *Raport o stanie szkolnictwa zawodowego w regionie łódzkim 2023*. Łódź, 2023.
24. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. *Kompetencje przyszłości 2030 – raport badawczy*. Warszawa, 2024.
25. Badania własne przeprowadzone na potrzeby opracowania SKZ, 2025:
 1. Diagnoza oferty szkolnictwa zawodowego na poziomie średnim z uwzględnieniem zielonej i cyfrowej transformacji. BPRWŁ, Łódź, październik 2023 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>
 2. Diagnoza oferty szkolnictwa zawodowego dla dorosłych, w tym szkolnictwa wyższego. Opracowanie wykonane zostało przez konsorcjum EDBAD i IPC, grudzień 2024 r. <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>
 3. Badanie potrzeb regionalnego rynku pracy z uwzględnieniem cyfrowej i zielonej transformacji. Opracowanie wykonane zostało przez konsorcjum EDBAD i IPC, grudzień 2024 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>
 4. Identyfikacja podmiotów działających na rzecz podnoszenia jakości, efektywności i atrakcyjności kształcenia zawodowego, BPRWŁ, Łódź, grudzień 2024 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>
 5. Analiza możliwości wzmocnienia współpracy szkół zawodowych z pracodawcami BPRWŁ, Łódź grudzień 2024 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>
 6. Analiza postrzegania kształcenia zawodowego oraz wpływu doradztwa zawodowego na decyzje edukacyjne i zawodowe w województwie łódzkim”. Opracowanie wykonane zostało przez ASM Research Solutions Strategy Sp. z o.o., Łódź, czerwiec 2025 r., <https://bprwl.lodzkie.pl/opracowania-strategiczne>

SPIS TABEL

Tabela 1. Analiza SWOT - kształcenia zawodowego w woj. łódzkim	22
Tabela 2 – Działania służące realizacji celów SKZ	48
Tabela 3. Opis mechanizmów realizacji Strategii	60
Tabela 4. Wskaźniki SMART realizacji celów SKZ	62



NADZÓR MERYTORYCZNY:



Regionalne Obserwatorium
Terytorialne
Województwa łódzkiego

REALIZATORZY PROJEKTU:

