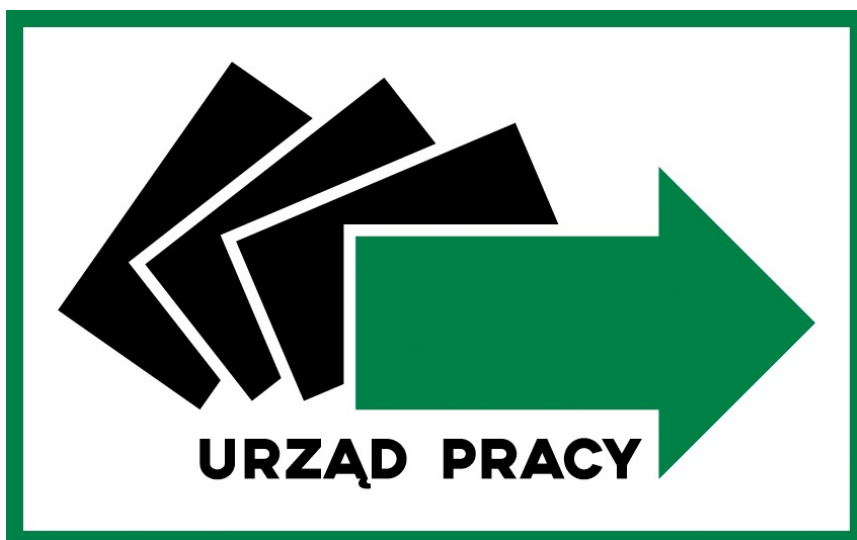




Strategie rozwoju szkół wyższych w województwie lubelskim.

Analiza porównawcza
dokumentów rozwojowych uczelni,
ze szczególnym uwzględnieniem
strategicznych działań dotyczących umiejętności.

Lublin 2024

Opracowanie i realizacja: Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie

Wydział Badań i Analiz

Autor:

Grzegorz Gach

Copyright by Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie



Publikacja jest dostępna bezpłatnie

Publikacja elektroniczna: [Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie](#)

Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska (CC BY-SA 3.0)

Lublin 2024 r.

Spis treści

Słowniczek	6
Wprowadzenie	8
1. Dokumenty strategiczne – status i zawartość	10
2. Cele uczelnianych strategii	18
3. Strategie wobec zewnętrznych dokumentów strategicznych oraz rozwijania umiejętności – spójność ze Zintegrowaną Strategią Umiejętności 2030.....	32
4. Czy losy absolwentów są istotne? Problematyka karier absolwentów, bezrobocia, rynku pracy, doradztwa zawodowego.	36
5. Strategie rozwoju uczelni strategiami współpracy?.....	39
6. Operacjonalizacja, monitorowanie wdrażania, realizacja celów	43
Podsumowanie	45
Aneks – dostęp do dokumentów w formie elektronicznej	47

Słownik

ABJPII – Akademia Bialska im. Jana Pawła II, dawniej Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła II oraz Państwowa Szkoła Wyższa Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Analiza SWOT – analiza słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń

ANSiM – Akademia Nauk Społecznych i Medycznych w Lublinie, dawniej Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie

ANSWP – Akademia Nauk Stosowanych im. Wincentego Pola w Lublinie, dawniej Wyższa Szkoła Społeczno-Przyrodnicza im. Wincentego Pola w Lublinie

AZ – Akademia Zamojska

BIP – Biuletyn Informacji Publicznej

KULJPII – Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

KPO – Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności

LAW – Lotnicza Akademia Wojskowa

LAWSEI – Lubelska Akademia WSEI, dawniej Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie

LSWwR – Lubelska Szkoła Wyższa w Rykach

Minister – Minister właściwy ds. szkolnictwa wyższego i nauki

PANSwCh – Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie, dawniej Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmie

PolLub – Politechnika Lubelska

UMCS – Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

UMwL – Uniwersytet Medyczny w Lublinie

UPwL – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Ustawa – Ustawa z 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018 poz. 1668 z późniejszymi zmianami

WSHEwZ – Wyższa Szkoła Humanistyczno – Ekonomiczna im. Jana Zamoyskiego w Zamościu

WSPiA – Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie

WUP w Lublinie – Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie

WZK – Wojewódzki Zespół Koordynacji (w województwie lubelskim)

ZSU – Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030

ZUL – Związek Uczelni Lubelskich

Wprowadzenie

ZSU określiła cele i zadania krajowej polityki na rzecz rozwoju umiejętności. Jej nadrzędnym celem jest tworzenie możliwości i warunków do rozwoju umiejętności niezbędnych do wzmocnienia kapitału społecznego, włączenia społecznego, wzrostu gospodarczego i osiągnięcia wysokiej jakości życia obywateli.

WUP w Lublinie realizuje działania wdrażające ZSU w województwie lubelskim, poprzez przedsięwzięcie, w ramach którego powstała niniejsza analiza. Jest to projekt 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”. Projekt umieszczono w jednej z 56 inwestycji KPO pn. Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie (A3.1.1). Ponieważ cel tej inwestycji wspomina o szkolnictwie wyższym i tworzeniu mechanizmów współpracy regionalnej, oceniono jako zasadne, aby wśród opracowań projektowych znalazła się analiza strategii rozwojowych udostępnianych przez 15 szkół wyższych z regionu. Prace przygotowawcze oraz analizę wykonano na przełomie lat 2023/2024 w Wydziale Badań i Analiz WUP w Lublinie.

Wnioski z raportu mogą służyć Wojewódzkiemu Zespołowi Koordynacji w pracach wspierających politykę edukacyjną regionu na potrzeby przygotowania kadr dla gospodarki i uczenia się przez całe życie, w działaniach rekomendujących rozwiązania dla doradztwa zawodowego na uczelniach, w rekomendacjach ścisłego wiązania działań strategicznych uczelni z kształceniem umiejętności studiujących oraz budowania lepszej sieci powiązań szkół wyższych z rynkiem pracy, w wymianie doświadczeń przedstawicieli uczelni w WZK i ostatecznie w doskonaleniu, aktualizacji przez szkoły wyższe dokumentów strategicznych.

Podejmując analizę porównawczą dokumentów strategicznych przyjęto szereg założeń. Po pierwsze uznano, że strategia szkoły wyższej stanowi plan działania i ramę odniesienia, która pomaga tej instytucji skoncentrować się na priorytetach, osiągać cele, odpowiadać na wyzwania społeczne i gospodarcze co najmniej o charakterze regionalnym. Założono także, że jest to dokument kierunkowy, który informuje interesariuszy oraz społeczność o tym, jak uczelnia zamierza rozwijać się, wykorzystywać potencjały, osiągać efekty kształcenia (w tym kształcenia umiejętności), a ostatecznie wpływać na rozwój społeczny. W kontekście zarządczym przyjęto, że właściwie sformułowana i monitorowana strategia uczelni ułatwia władzom kierowanie jej działaniami w sposób spójny, skoncentrowany i efektywny. Nieprzypadkowo Ustawa przewiduje, że uczelnia niepubliczna nabywa osobowość prawną z chwilą jej wpisu do ewidencji uczelni niepublicznych, gdzie

istotne jest uzasadnienie wniosku o wpis do ewidencji zawierające strategię uczelni. Ponadto Minister wydaje pozwolenie na utworzenie studiów na określonym kierunku, poziomie i profilu po zasięgnięciu opinii Polskiej Komisji Akredytacyjnej m.in. w sprawie związku studiów ze strategią uczelni.

Prace obejmowały wyłącznie analizę danych zastanych (dokumentów, zawartości stron internetowych) w pierwszej połowie 2024 roku. Wyniki mają charakter porównawczy i jednocześnie syntetyczny. Raport składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym z nich scharakteryzowano status, dostępność, zawartość dokumentów oraz porównanie misji określanych w strategiach. W drugim rozdziale skupiono się na sformułowanych celach strategicznych, w kolejnym badano odniesienia do innych dokumentów strategicznych i rozwijania umiejętności. Czwarty i piąty rozdział dotyczy oferowanego wsparcia karier studentów i absolwentów, doradztwa zawodowego i współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Ostatnia część raportu traktuje o tym, w jaki sposób w uczelniach planuje się wdrażać strategiczne cele.

1. Dokumenty strategiczne – status i zawartość

1.1 Aspekty formalne

Udostępnione na stronach internetowych uczelni, w tym w BIP, strategię rozwoju uczelni województwa lubelskiego były przyjmowane między 2015 a 2024 rokiem. W przypadku jednej uczelni (**WSPiA**) brakowało informacji o dacie uchwalenia, lecz z zawartego w tytule okresu obowiązywania strategii (2021-26) można wnioskować, że powstała w 2021 roku. Najwięcej strategii, cztery, zostały przyjęte w 2019 roku. Najdalszy horyzont czasowy dotyczy roku 2032 (**LSWwR**), najczęstszy 2025, a w jednym przypadku dokument jest nieaktualny ze względu na upływ okresu strategicznego (**WSHEwZ**). Tabela 1 wyszczególnia nie tylko daty przyjęcia udostępnionych dokumentów rozwojowych, ale i spostrzeżenia dotyczące ich aktualności i adekwatności do nazw uczelni.

Tabela 1. Strategie uczelni z województwa lubelskiego – aspekty formalne

uczelnia	uchwalenie strategii	okres strategiczny	uwagi
ABJPiI	22.06.2023	2020-2025	-
ANSiM	2015 (brak dokładniejszej daty)	w tytule i treści brak horyzontu czasowego	nie jest jasne czy strategia jest aktualna, z powodu braku horyzontu czasowego, jak i ze względu na starą nazwę uczelni w tytule i nagłówkach
ANSWP	2.11.2022 (aktualizacja)	2021-2028	-
AZ	21.02.2022	w tytule brak ram czasowych, terminy określono dla każdego celu operacyjnego	większość celów operacyjnych ma termin realizacji do 2023 roku, nie podano czy te cele w kolejnych latach pozostają aktualne, czy też wygasają
KULJPiI	13.01.2020	2020-2025	-
LAW	28.08.2019	2019-2025	-
LAWSEI	25.01.2024	2024-2027	-
LSWwR	28.05.2022	2022-2032	załączniki nie zawierają w tytułach pełnej nazwy szkoły
PANSwCh	15.10.2019	2019-2025	nie jest jasne czy strategia jest aktualna ze względu na starą nazwę uczelni w treści uchwały senatu i strategii

uczelnia	uchwalenie strategii	okres strategiczny	uwagi
PolLub	28.10.2021	2021-2028	-
UMCS	27.03.2019	2019-2025	-
UMwL	9.08.2023	2023-2030	-
UPwL	24.05.2019	2019-2030	-
WSHEwZ	17.11.2018	2018-2023	dokument nieaktualny
WSPiA	brak informacji przy dokumencie	2021-2026	-

Źródło: WUP w Lublinie, opracowanie własne

Ustawa wskazuje, że przygotowanie projektu strategii uczelni należy do Rektora, a uchwalanie do zadań Senatu uczelni.

Na 15 analizowanych dokumentów w 10 przypadkach miejsce publikacji, tj. zakładka z aktami prawnymi Senatu lub stosowna adnotacja na dokumencie, wskazywały, że udostępniony dokument jest uchwałą Senatu uczelni. Wśród tej grupy znalazło się pięć opracowań, które jeszcze dodatkowo zawierały dane Rektora (przewodniczy Senatowi) lub dane Rektora z jego podpisem. Można stwierdzić, że te szkoły najwyraźniej podkreślały status i rangę strategii. Były to **AZ**, **KULJPiI**, **LAWSEI**, **PANSwCh** oraz **WSHEwZ**. Warto przy tym zauważyć, że proces uspołecznienia projektowania strategii przez Rektora, wyliczenie wykorzystanych przy tym źródeł informacji, przeprowadzonych badań, umiejscowiono w nielicznych dokumentach. Było tak w przypadku **AZ**, **LAWSEI**, **PolLub**, **UMwL**, a także **LSWwR**. Zwraca uwagę odważne podejście 3 uczelni, wyrażające się w udostępnieniu w strategii analizy słabych i mocnych stron uczelni, zagrożeń i szans dla jej rozwoju. W przypadku **AZ** i **PolLub** analiza SWOT jest wbudowana w treść zasadniczego dokumentu strategicznego, natomiast **UMwL** zdecydował się na oddzielny załącznik pn. Analiza problemowa, w którym na 32 stronach przedstawiono szczegółową SWOT (obszarów kluczowych i horyzontalnych) na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych i analizy danych zastanych.

Jedna uczelnia (**ANSiM**) prezentując dokument strategiczny na stronie internetowej nie wskazała ani roli Senatu w jego powstaniu, ani projektowania, czy zatwierdzenia go przez Rektora.

1.2 Dostępność i objętość dokumentu strategii

Ustawa określa sposób prezentacji dokumentu – musi to być BIP strony podmiotowej (internetowej) uczelni. Nie zastrzega, że jest to jedyny sposób udostępnienia dokumentu strategicznego.

Na wersję minimum, czyli umieszczenie strategii w BIP, bez informacji na głównej stronie, zdecydowało się 7 uczelni. Zastanawiające jest, że wśród nich stosunkowo trudny dostęp oferowały **PANSwCH** oraz **UPwL**. Ta pierwsza, choć jak wspomniano wcześniej mocno podkreśliła rangę strategii, umieściła dokument w BIP w podzakładce „Inne” zakładki „Prawo”. Druga uczelnia wprawdzie w zakładce „Uniwersytet” umieściła podzakładkę „Misja, strategia”, ale nie ma tam pełnego dokumentu, a tylko kilka akapitów tekstu, bez informacji, czy jest to streszczenie czy fragment misji lub strategii (analiza dowiodła, że to zbliżony znaczeniowo tekst). W BIPie **UPwL** strategia znajduje się w aktach prawnych, lecz w podzakładce „Uchwały Senatu” trzeba cofnąć się do 2019 r., aby ją znaleźć (nie jest wyszczególniona, tak jak np. kodeks etyki w oddzielnym miejscu). Zatem najłatwiejszym sposobem na znalezienie dwóch powyższych dokumentów nie jest poszukiwanie na stronach uczelni, ale w wyszukiwarce internetowej.

8 pozostałych uczelni zastosowało zróżnicowane formy ekspozycji strategii poza BIP. Trzy z nich zrobiły to na głównej stronie w zakładce „Uczelnia”, ale dopiero w kolejnej zakładce o nazwie „Akty prawne” (**LAW**, **LAWSEI**) lub „Statut, strategia” (**UMwL**), poprzez umieszczenie linku przekierowującego do BIP. **ANSiM** także miała strategię w zakładce „Uczelnia”, ale w podzakładce o nazwie „Misja”, co mogło utrudniać użytkownikowi znalezienie dokumentu przez stronę główną. Trudno także w ten sposób znaleźć strategię **KULJPII**. W zakładce „Uniwersytet” znajdują się Piony uczelni, wśród nich Pion Prorektora ds. studentów, doktorantów i rozwoju z Działami, a wśród nich jednostka Strategii i Rozwoju. Tam dostępny był link do strategii. **WSPiA** z kolei w zakładce „Uczelnia” umieściła podpunkt „Jakość kształcenia”, a tam dostęp do pliku strategii, choć treść nie odnosi się jedynie do kształcenia. Z kolei **LSWwR** na głównej stronie wyodrębniła specjalny, dobrze widoczny obszar informujący o strategii, lecz niestety dokument, który tam się znajdował był w czasie prowadzenia analizy nieaktualną, poprzednią wersją strategii, przy czym w BIPie był aktualny (na lata 2022-2032). Wydaje się, że najlepszy i najbardziej przejrzysty dostęp zaoferowała **ABJPII**. W pierwszej zakładce na pierwszym miejscu jest podzakładka „Misja i strategia”, a tam tekst z nagłówkiem „Strategia rozwoju”, będący całością strategii, jednak nie było w tym miejscu informacji, że jest to dokument określonej rangi (w formie dokumentu był oczywiście w BIP).

Objętość dokumentów strategicznych uczelni była bardzo zróżnicowana. Nie licząc strony tytułowej było to od kilku stron (najmniej w przypadku **WSHEwZ** – 3 strony, w przypadku **ABJPiI**, **ANSiM**, **ANSWP**, **WSPiA** 5 stron) do kilkudziesięciu stron – **UMwL** przygotował 70 stron i 31-stronicowy załącznik, **LSWwR** sporządziła 43 strony oraz 22 strony w postaci załączników, lecz przy tej drugiej uczelni tak duża objętość wynika z kompilacji w strategii innych dokumentów uczelnianych. Średnia liczba stron strategii uczelni województwa lubelskiego wynosiła 22.

1.3 Misja

Dokumenty planowania strategicznego, niezależnie od dziedziny, zawierają zazwyczaj na początku wizję, czyli pożądaný stan w przyszłości, w ramach którego funkcjonuje podmiot realizujący pomyślnie strategię. Wizję określiło wprost większość uczelni – 10 na 15. Związana z wizją misja jest szczególną rolą podmiotu, często rozwiniętą o uzasadnienie takiej roli, ze wskazaniem na wartości, potrzeby społeczne itp. Wszystkie jednostki w mniejszym lub większym zakresie sformułowały misję lub przynajmniej uzasadnienie swojego działania, kontekst działalności.

Z pierwszego rozdziału ZSU można wnioskować, że dla przedstawianej tam polityki publicznej wartością podstawową jest rozwijanie i wykorzystywanie przez obywateli umiejętności na rynku pracy oraz działaniach społecznych. Spośród uczelni wskazujących w strategii na konkretne idee (było to łącznie osiem ośrodków kształcenia) połowa wymieniła wartość powiązaną lub pokrywającą się z tą wartością kluczową dla ZSU. Były to: **ANSiM** (praca), **LSWwR** (wyposażanie absolwentów w umiejętności), **PoILub** (kształcenie dla kompetencji), **WSPiA** (kształtowanie kompetencji istotnych na rynku pracy). Nieobecność w tym gronie uniwersytetów może być jeszcze wytłumaczalna ich specyficznym statusem, natomiast zastanawiający jest brak pozostałych szkół wyższych, które w swojej ofercie reklamują zdobywanie umiejętności zawodowych.

Każdy ośrodek kształcenia widział swoją misję nieco inaczej. W poszukiwaniu części wspólnych można w pierwszej kolejności przestudiować sformułowania uczelni spoza Lublina. Aspekt lokalny, ale i regionalny, zaznaczyła **PANSwCh** uwytatniając „kształcenie, w tym kształcenie specjalistyczne, dla potrzeb rozwoju społeczno-gospodarczego miasta Chełma, regionu lubelskiego i kraju”. **ABJPiI** wyjaśniła na stronie internetowej (poza dokumentem), że jej misją jest „kształcenie młodzieży na wysokim poziomie jakościowym”. Dla **AZ** ważne jest „dążenie do poznania prawdy i przekazywanie wiedzy z pokolenia na pokolenie”, „tworzenie optymalnych warunków do kształcenia, prowadzenia badań naukowych i twórczości artystycznej”, „podnoszenie innowacyjności gospodarki”, przyczynianie się do rozwoju nauki, kultury, otoczenia społeczno-gospodarczego. Szczególną misję miała **LAW**

tj. „przekuć wizję Ikara w profesjonalne kształcenie i kompleksowe szkolenie lotnicze najwyższej klasy kadry dla lotnictwa wojskowego oraz cywilnego Rzeczypospolitej”. Na aspekty kompetencji, umiejętności i rozwoju szczególnie zwróciła uwagę **LSWwR**, w sformułowaniu, że „jako instytucja dostarczająca społeczeństwu niezwykle ważnych dóbr, jakimi są m.in. wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne, nieustannie rozwija programy studiów, tak, aby jak najlepiej odpowiadały one na potrzeby rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturowego”. **WSHEwZ** postawiła na „rozwijanie i kształtowanie świadomości humanistycznej wśród młodzieży”, przygotowanie jej do „uczestnictwa w życiu publicznym i gospodarczym regionu i kraju”.

Analizę dotyczącą uczelni ze stolicy województwa można zacząć od dwóch misji najbardziej rozbudowanych. Pierwszą sformułował **UMCS**: „Dążenie do uzyskania statusu uczelni badawczej, która będzie nadal współdecydowała o rozwoju życia społecznego i gospodarczego w regionie i w kraju. Ten cel osiągniemy wzmacniając aktywność badawczą we wszystkich reprezentowanych na uczelni dyscyplinach naukowych, które podlegają ewaluacji. Będziemy nadal uczelnią realizującą kształcenie na wysokim poziomie, której dyplom jest wysoko ceniony przez pracodawców. Uniwersytet, dzięki swojemu prestiżowi, pozostanie instytucją integralnie związaną z Miastem Lublin, a zarazem wnoszącą istotny wkład w rozwój społeczny i gospodarczy całego regionu. Jednocześnie utrzyma wizerunek uczelni otwartej i dobrze zarządzanej”. Druga była określona przez **UPwL** jako „ściśle związana z badaniami naukowymi w obszarach inteligentnych specjalizacji regionu tj. biogospodarką opartą o produkcję roślinną i zwierzęcą, przetwórstwo rolno-spożywcze, biotechnologie oraz przemysł i usługi środowiskowe (ekobiznes). Osiągnięcia naukowe upowszechniane są na forum krajowym i międzynarodowym w formie publikacji, jak i patentów czy też technologii będących podstawą transferu wiedzy do gospodarki tworząc więzi z przemysłem. Misją Uniwersytetu jest również taki rozwój, by uczelnia była wiodącym uniwersytetem przyrodniczym w kraju zarówno w obszarze edukacji, jak i badań w takich dziedzinach i dyscyplinach naukowych jak nauki rolnicze, w tym weterynaryjne, biologiczne, inżynieryjne oraz w gospodarce żywnościowej”.

Pozostałe uczelnie z Lublina definiowały misję w sposób bardziej syntetyczny. **KULJPII** zaznaczał „łączenie wysokiej jakości badań naukowych z kształceniem na najwyższym poziomie, wspieranie pełnego rozwoju osoby ludzkiej oraz poznawanie prawdy prowadzące do pełniejszego poznania Boga”. Z kolei **UMwL** wskazywał na „tworzenie przyjaznych warunków funkcjonowania wspólnoty akademickiej, w ramach której powstaje wysokiej jakości nowoczesna oferta edukacyjna, naukowa oraz komercyjna adresowana do kręgu interesariuszy w Polsce oraz zagranicą, dostosowana do aktualnych potrzeb społecznych, demograficznych

i gospodarczych”. **ANSiM** deklarowała „służbę prawdzie i dla dobra każdej osoby ludzkiej”. **ANSWP** przyjęła, że w ramach misji „wiedza to bezpieczeństwo rozwoju człowieka i jego użyteczności w wybranej sferze aktywności społecznej”.

LAWSEI ujęła zagadnienie szerzej: „Kreujemy nowoczesne społeczeństwo w innowacyjny sposób łącząc naukę, biznes, zaawansowane technologie i zdrowy styl życia. Zapewniamy bezpieczne środowisko, przyjazne dla rozwoju, w tym podejmowania studiów i prowadzenia badań naukowych. Inspirujemy do wykraczania poza status quo, podejmowania wyzwań oraz brania odpowiedzialności za siebie i wspólne dobro”. W strategii **PoILub** najważniejsze jest „kształcenie młodzieży studenckiej na kompetentnych specjalistów oraz światłych i odpowiedzialnych obywateli, zapewnienie najwyższego poziomu pracy dydaktycznej, naukowej i wychowawczej, udział w tworzeniu europejskiej przestrzeni edukacyjnej”, a także „umacnianie znaczenia Uczelni jako regionalnego centrum edukacji i doradztwa technicznego”. W misji **WSPiA** była mowa o kompetencjach, tj. kształcenie ma być nakierowane na rozwój poczucia podmiotowości człowieka oraz wzmacnianie kompetencji społecznych i zawodowych niezbędnych na globalnym rynku pracy. Uczelnia chciała kształcić i integrować „studentów z całego świata”, stosować „nowoczesne formy kształcenia”, z otwarciem na różnorodność i kształtowaniem postaw prospołecznych.

Podsumowując, misje uczelni są zróżnicowane, dostrzegane są w niej różne wyzwania: gospodarcze, społeczne, obywatelskie, jak i osobistego rozwoju studiujących.

1.4 Pozostała zawartość

Zawartość dokumentu mającego charakter dłuższej analizy zwykle widoczna jest w spisie treści, który ułatwia czytelnikom orientację w strukturze dokumentu i odnalezienie interesujących go informacji. Jedynie 5 uczelni zdecydowało się na ten element, więc zasługują na wyróżnienie w tym aspekcie: **LAW**, **PANSwCh**, **PoILub**, **UMCS** i **UMwL**.

Jeśli uczelnie decydowały się na umieszczenie wprowadzenia do strategii, czy też listu proklamacyjnego, wstępu (10 jednostek w ten sposób rozpoczęło dokument) to wskazywały w nim głównie na historię uczelni i jej tradycje, zmiany nazw, kierunki kształcenia, realizację zadań wynikających z Ustawy, proces przygotowania strategii, wizję uczelni.

Zasadniczym obszarem tematycznym wszystkich piętnastu strategii były cele strategiczne, zwane także w kilku przypadkach obszarami strategicznymi. Ich merytoryczna analiza będzie przedmiotem kolejnego rozdziału.

Warto zwrócić uwagę na elementy unikalne zawarte w analizowanym pakiecie strategii. Były to np. wymagania wobec nauczycieli akademickich i niektóre warunki ich zatrudnienia, charakterystyka biblioteki i czytelni uczelnianej (**LSWwR**), standardy zachowań w relacjach między członkami społeczności akademickiej, a więc swoiste elementy kodeksu etyki (**KULJPII**), czy wspomniana już wcześniej szczegółowa analiza SWOT obszarów strategicznych uczelni (**UMwL**). W dokumentach strategicznych rzadko obecna była problematyka wyzwań dotyczących cyfryzacji/hybrydyzacji nauczania i pozyskiwania wiedzy, zastosowania sztucznej inteligencji, związanej z tym personalizacji/indywidualizacji ścieżek kształcenia. Były jednak wyjątki. W strategii **LAWSEI** znajdujemy działania polegające na standaryzacji kształcenia o charakterze cyfrowym i hybrydowym, zwiększaniu wykorzystania „sztucznej inteligencji i mieszanej rzeczywistości, we wszystkich obszarach kształcenia”. **UMwL** cyfryzację uznał za obszar i cel strategiczny. Pewne wzmianki dotyczące wdrażanych innowacji cyfrowych znajdują się na końcu strategii **LSWwR**. Wydaje się, że te elementy mają szansę i powinny pojawiać się częściej w kolejnych edycjach strategii uczelni z województwa lubelskiego, gdyż są wyzwaniem dla procesów kształcenia, nie tylko na poziomie wyższym.

Trzeba także zaznaczyć, że **część uczelni promowała dodatkowe programy rozwojowe, które miały charakter uzupełniający lub rozwijający strategię.** Listę takich opracowań przedstawia Tabela 2.

Tabela 2. Programy rozwojowe szkół wyższych województwa lubelskiego, równoległe do strategii rozwojowych

uczelnia	program
ANSWP	Strategia umiędzynarodowienia ANSWP na lata 2021-2028 (integralna część strategii)
AZ	Programy rozwojowe dla kierunków przyjęte w ramach uchwał Senatu
KULJPII	Strategia umiędzynarodowienia KULJPII na lata 2020-2025 (rozwiniecie strategii) Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza na lata 2024-2026 (rozwiniecie strategii)
UMCS	Strategiczny Program Umiędzynarodowienia Badań UMCS na lata 2020-2024 – harmonogram, struktura, plan (rozszerzenie strategii) Strategia uniwersalnego projektowania na UMCS

uczelnia	program
UMwL	Strategia umiędzynarodowienia UMwL na lata 2022-2027 Strategia dostępności UMwL 2022-2031
WSPiA	Strategia umiędzynarodowienia WSPA Międzynarodowa (WSPA International)

Źródło: WUP w Lublinie, opracowanie własne

2. Cele uczelnianych strategii

Strategie szkół wyższych województwa lubelskiego skupiały się zwykle na kilku celach strategicznych, zwanych często strategicznymi obszarami. W ich ramach formułowane były zwykle cele operacyjne (nie było to regułą). Zasadą było z kolei to, że **nie definiowano stopnia istotności celów**, co wskazuje na ich równoważność albo pozwala przyjąć hipotezę, że ważniejsze są cele wymieniane w pierwszej kolejności. Rzadko podawano wskaźniki realizacji celów (było tak w przypadku **PoILub, UMCS, UMwL**). Tabela 3 porządkuje cele wyszczególniane w strategiach, charakteryzuje przewidziane działania (jeśli są), zawiera uzupełniające uwagi kontekstowe. Z kolei informacje o zaplanowanym (lub nie) monitoringu, sprawozdawczości, procesie wdrażania celów znajdują się już w ostatnim rozdziale raportu.

Tabela 3. Cele strategii uczelni z województwa lubelskiego

uczelnia i tytuł dokumentu	cele strategiczne/ obszary strategiczne	cele operacyjne	specyfika działań w ramach celów	uwagi
ABJP II Strategia rozwoju Akademii Białskiej im. Jana Pawła II na lata 2020-2025	5 celów: - kształcenie studentów oparte na praktyce i badaniach naukowych - inwestycja w rozwój naukowy kadry dydaktycznej - realizacja oczekiwań i potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego w zakresie kształcenia - usprawnianie zarządzania uczelnią - promowanie postaw proekologicznych	Nie określono.	Przypisane do celów strategicznych, na każdy przypada od 3 do 16 działań.	Wyliczenie celów i działań wyczerpuje strategię.

uczelnia i tytuł dokumentu	cele strategiczne/ obszary strategiczne	cele operacyjne	specyfika działań w ramach celów	uwagi
ANSiM Strategia rozwoju Wyższej Szkoły Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie	2 cele: - kształtowanie postaw ludzkich przez samopoznanie, kreatywność, miłość, poświęcenie - kształtowanie postaw zawodowych pracowników i studentów	Określono jedynie do drugiego celu strategicznego (pierwszym z celów operacyjnych jest wyposażenie absolwentów w kompetencje zawodowe), które faktycznie mają charakter działań.	Wyliczono 18 działań (nazwanych celami) dla drugiego celu strategicznego, działania mają bardzo różny zakres.	Po prezentacji celów następuje nieustrukturyzowany, mniej formalny opis, trudny do oceny co do istotności sformułowań; jest to rodzaj zakończenia, ale zawierający nowe priorytety i działania (np. otwarcie na kształcenie osób z niepełnosprawnością, indywidualne podejście do studenta, utworzenie studiów II stopnia).

uczelnia i tytuł dokumentu	cele strategiczne/ obszary strategiczne	cele operacyjne	specyfika działań w ramach celów	uwagi
ANSWP Strategia rozwoju Akademii Nauk Stosowanych Wincentego Pola w Lublinie na lata 2021-2028	3 cele/obszary strategiczne: - nauka - dydaktyka - zarządzanie	Określono 5 dla obszaru pierwszego (pierwszym jest polityka kadrowa), 3 dla drugiego (pierwszy to rozszerzenie oferty dydaktycznej) i 3 dla trzeciego (pierwszym jest wzmocnienie pozycji uczelni).	Szczegółowe działania do każdego celu operacyjnego (od 3 do 9), dyskusyjne jest czy pozyskanie zewnętrznych środków finansowych z UE, z NFZ, z NCBR, musiało oznaczać kolejne oddzielne działanie tzn. inne w zależności od rodzaju źródła.	Strategia należy do najkrótszych, sprowadza się do wyliczenia celów z zamkniętymi listami działań.

uczelnia i tytuł dokumentu	cele strategiczne/ obszary strategiczne	cele operacyjne	specyfika działań w ramach celów	uwagi
AZ Strategia Akademii Zamojskiej	4 cele: - zwiększenie atrakcyjności i skuteczności kształcenia - doskonalenie i rozbudowa infrastruktury - rozszerzenie działalności naukowej - wzmocnienie pozycji uczelni	Określono 6 dla pierwszego celu strategicznego (pierwszy to przygotowanie i wdrożenie oferty edukacyjnej), 5 dla drugiego (pierwszym jest rozwój i informatyzacja zasobów biblioteki i czytelní), 4 dla trzeciego (pierwszy to rozwijanie działalności badawczej i rozwojowej) i 5 dla czwartego (pierwszym jest kształtowanie pozytywnego wizerunku uczelni); w ramach każdego z tych 20 celów operacyjnych podano jego termin realizacji i uzasadnienie.	Lista zadań do wykonania jest podana dla każdego z 20 celów operacyjnych.	Interesującym elementem jest lista potencjalnych zagrożeń w realizacji strategii (np. niekorzystne tendencje demograficzne i niepewność co do skali i zakresu rekrutacji) oraz potencjalnych okoliczności sprzyjających jej realizacji (np. wzrost informatyzacji procesu dydaktycznego).

KULJPII Strategia rozwoju Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II na lata 2020-2025	Cele przyporządkowane rodzajom misji. W misji badań naukowych pierwszym z trzech celów było podniesienie jakości badań. W misji w zakresie kształcenia pierwszym z dwóch podniesienie jakości i umiędzynarodowienie kształcenia. W misji w wymiarze kościelnym, społecznym, wychowawczym, kulturowym i organizacji wewnętrznej cele dotyczyły np. udoskonalenia zarządzania i struktury uczelni, rozwoju infrastruktury uniwersytetu.	Celów operacyjnych nie określono w zasadniczym dokumencie strategicznym, pojawiają się one w uzupełniających dokumentach pn. Strategia Umiędzynarodowienia oraz Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza.	Działania określono jedynie w uzupełniającym dokumencie pn. Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza.	Wskazano, że we wdrażaniu uczestniczy cała wspólnota akademicka, według własnych obowiązków i kompetencji, jasno wykazano za jakie cele i działania odpowiedzialne są władze, administracja, pracownicy obsługi, nauczyciele akademicy, doktoranci i studenci, a zachęceni absolwenci.
---	---	---	---	---

uczelnia i tytuł dokumentu	cele strategiczne/ obszary strategiczne	cele operacyjne	specyfika działań w ramach celów	uwagi
LAW Strategia Lotniczej Akademii Wojskowej 2019-2025	5 obszarów: - kształcenie - nauka - szkolenie lotnicze i wojskowe - organizacja - infrastruktura	Pierwszy obszar ma aż 9 celów, w tym np. wprowadzenie jednolitych studiów magisterskich na jednym z kierunków. Przy drugim obszarze zapisano 8, w tym komercjalizację wyników działalności naukowej. Trzeci obszar ma 5 celów m.in. powiększenie istniejącej floty statków powietrznych. Czwarty obszar – organizacja – stosunkowo krótko traktuje o koniecznych zmianach w strukturze uczelni. Piąty, infrastrukturalny, wśród celów ma np. budowę akademika i sali tradycji Szkoły Orłąt.	Zostały określone w zestawieniach o nazwie „Realizacja”, umieszczonych pod listą celów operacyjnych z danego obszaru, zwraca uwagę, że stosunkowo dużo działań polega na zainicjowaniu zmian w prawie (rozporządzenia MON, programy, regulaminy).	Strategię kończy rozdział o unikalnym tytule „Społeczna odpowiedzialność”, gdzie wspomniano m.in. o kształceniu studentów państw sojuszniczych w ramach programów europejskich oraz umów MON.

LAWSEI Strategia Lubelskiej Akademii WSEI na lata 2024- 2027	Zdecydowano się „wskazać postulaty strategiczne (warunki sukcesu), i sformułować na ich podstawie 4 cele strategiczne, obejmujące odpowiednie operacje”. 1. cel dotyczy produktów edukacyjnych, 2. umocnienia uczelni dzięki partnerstwom i promocji, 3. zwiększenia międzynarodowej atrakcyjności jednostki, 4. odnosi się do jakości funkcjonowania uczelni dzięki prorozwojowej polityce wewnętrznej.	Najwięcej, bo pięć celów operacyjnych, ma 2. cel strategiczny np. zharmonizowanie działalności Akademii z kluczowymi Celami Zrównoważonego Rozwoju. Po cztery cele operacyjne mają 3. i 4. cel strategiczny (pierwsze wymienione dotyczą odpowiednio: partnerstw międzynarodowych, wdrażania polityki kadrowej). 1. cel strategiczny ma tylko trzy operacyjne, na początku znalazł się ten, który wskazuje na zbudowanie i wdrożenie oferty edukacyjnej i certyfikacyjnej.	Działania ściśle odpowiadają poszczególnym celom operacyjnym, mają niekiedy innowacyjny charakter np. zwiększenie wykorzystania sztucznej inteligencji i mieszanej rzeczywistości, wdrożenie mechanizmów zarządzania jakością w działalności naukowej w Szkole Doktorskiej, ulepszenie systemu wsparcia i integracji obcokrajowców w zakresie międzykulturowym, komunikacyjnym, psychologicznym oraz specjalnym.	Strategia wyróżnia się przejrzystą strukturą i komplementarnym układem i opisem czterech „Wizji 2027+” w połączeniu z celami i działaniami.
--	---	--	--	---

LSWwR Strategia rozwoju Lubelskiej Szkoły Wyższej w Rykach na lata 2022-2032 (dokument zawiera w tytule adnotację: „po poprawkach 2022”)	Dopiero w drugim załączniku, w formie tabelarycznej, podano cele strategiczne. Wątpliwości budzi ich liczba tj. 18, w tym np. wydawnictwo uczelniane czy rozwój biblioteki, takim celom niższego rzędu została przypisana zbyt wysoka strategiczna ranga. Celów strategicznych jest faktycznie 17, gdyż jeden został powtórzony (błąd redakcyjny). Przykładowe cele strategiczne: zwiększenie przychodów, informatyzacja uczelni.	Każdemu z celów strategicznych odpowiadają 1-3 cele taktyczne. Tym zaś 1-7 celów operacyjnych. Przykładowe cele operacyjne: utworzenie przejrzystego systemu premiowania, pozyskanie grantów na projekty badawcze, poszerzenie oferty studiów podyplomowych, redukcja zatrudnienia w administracji, organizacja imprez kulturalnych.	Działania nie zostały wyodrębnione, w rzeczywistości część celów operacyjnych zostało opisanych jako działania. Istotna jest analiza potencjalnych zagrożeń i okoliczności sprzyjających realizacji przy większości celów strategicznych.	Strategia wielowątkowa, przeładowana, daleka od spójności, osobny i obszerny rozdział dotyczący infrastruktury (dydaktycznej, administracyjnej, pomocniczej, biblioteki, czytelní, archiwum), na koniec informacje o polityce jakości kształcenia, interesariuszach, przedstawienie sylwetki absolwenta.
--	--	---	--	---

uczelnia i tytuł dokumentu	cele strategiczne/ obszary strategiczne	cele operacyjne	specyfika działań w ramach celów	uwagi
PANSwCh Strategia Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Chełmie na lata 2019-2025	3 cele: - działalność edukacyjna - współdziałanie uczelni z otoczeniem - rozwój organizacyjny uczelni	Pierwszy strategiczny cel rozwoju obejmuje ofertę edukacyjną, jakość kształcenia, umiędzynarodowienie studiów oraz konkurencyjność studentów i absolwentów. Drugi będzie możliwy do realizacji dzięki budowaniu i promowaniu oferty uczenia się przez całe życie, transferowi wiedzy do otoczenia oraz współpracę z jego przedstawicielami. Trzeci obszar strategiczny zależy od udoskonalenia systemu zarządzania, infrastruktury uczelni i rozwoju Ośrodka Kształcenia Lotniczego.	Każdemu z celów operacyjnych przyporządkowano od 3 do 5 działań, logicznie powiązanych i rzeczowo sformułowanych.	W ramach celu „konkurencyjność studentów i absolwentów” dostrzeżono sytuację osób z niepełnosprawnością - uczelnia chce zapewnić kompleksowe wsparcie „dla studentów niepełnosprawnych, w postaci systemu pomocy materialnej, specjalnego sprzętu, likwidację barier, wprowadzanie udogodnień” infrastrukturalnych.

PolLub Strategia rozwoju Politechniki Lubelskiej na lata 2021-2028	7 obszarów strategicznych: - nauka - kształcenie - współdziałanie uczelni z otoczeniem - społeczność akademicka uczelni - finanse - infrastruktura - organizacja i zarządzanie	Nie zdefiniowano celów operacyjnych. Do każdego z 7 obszarów strategicznych przypisano od razu zakresy/kryteria pomiaru. W 1. obszarze akcentowane jest podniesienie jakości publikacji pracowników, rozwój interdyscyplinarności badań, zapewnienie płynności ich finansowania, wzrost poziomu komercjalizacji wyników i umiędzynarodowienie badań, publikacji. W 2. istotne będzie podnoszenie jakości kształcenia, utrzymanie umiędzynarodowienia kształcenia, rozszerzenie oferty i dostosowywanie jej do potrzeb rynku pracy. W 3. ujęto rozszerzanie współdziałania z podmiotami zewnętrznymi i kreowanie pozytywnego wizerunku uczelni. W 4. dotyczącym społeczności akademickiej wyróżniono optymalizację potencjału kadrowego i liczby studentów, a także rozwój aktywności i samorządności studenckiej. W 5. jest optymalizacja kosztów badań i kształcenia, a także utrzymanie prawidłowego poziomu i struktury grup przychodów. W 6. zakłada się unowocześnianie i rozwój infrastruktury badawczej. Ostatni cel to m.in. poprawa zarządzania poprzez wdrożenie procedur i integrację systemów informatycznych.	Wystandaryzowany plan działań: nazwy i formuły wskaźników, a nawet jednostki miary, finalnie osoby odpowiedzialne za realizację działań (stanowiska na uczelni).	-
--	---	---	--	---

uczelnia i tytuł dokumentu	cele strategiczne/ obszary strategiczne	cele operacyjne	specyfika działań w ramach celów	uwagi
UMCS Strategia Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej w Lublinie w latach 2019- 2025	5 obszarów strategicznych: badania naukowe, dydaktyka, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, współpraca z jednostkami naukowymi, materialny i kadrowy rozwój uczelni.	Od 3 do 10 celów operacyjnych na obszar strategiczny. W 1. obszarze założono poprawę pozycji naukowej wśród uczelni, podniesienie jakości i umiędzynarodowienia badań. W 2. utrzymanie poziomu aktywności dydaktycznej przez modyfikowanie oferty. W 3. zwiększenie roli uczelni w kształtowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego Lublina i regionu. W 4. wspieranie dążeń do pogłębienia współpracy z uczelniami regionu i instytutami naukowymi. W 5. doskonalenie kompetencji pracowników, racjonalizację zatrudnienia, dostosowanie infrastruktury i procesów zarządzania do współczesnych potrzeb w zakresie badań, dydaktyki oraz działalności kulturalnej i sportowej.	Do każdego z celów operacyjnych przyporządkowano nie tylko wskaźniki realizacji celu, ale także zadania operacyjne – od 4 do 15 na cel.	Zadania sformułowano precyzyjnie i szczegółowo.

uczelnia i tytuł dokumentu	cele strategiczne/ obszary strategiczne	cele operacyjne	specyfika działań w ramach celów	uwagi
UMwL Strategia rozwoju Uniwersytetu Medycznego w Lublinie na lata 2023-2030	Wyłoniono 6 kluczowych: dydaktykę, naukę, potencjał kliniczny, współpracę z otoczeniem, umiędzynarodowienie, cyfryzację i 3 horyzontalne: jakość zarządzania, komunikację, dostępność.	Cele sformułowano w ten sposób, że każdy obszar kluczowy i horyzontalny ma swój 1 cel strategiczny, pewną ilość celów szczegółowych (od 2 do 4), a te z kolei cele operacyjne, z przyporządkowanymi wskaźnikami realizacji.	Szanse i ryzyka przy podejmowanych działaniach będą lepiej dostrzegane dzięki przedstawionej w załączniku analizie SWOT do każdego z dziewięciu obszarów. Pozwala na realną ocenę możliwości sukcesu strategii.	-
UPwL Strategia rozwoju Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie na lata 2019-2030	4 cele: wzmocnienie pozycji naukowej i badawczej, zapewnienie najwyższej jakości kształcenia, rozwijanie współpracy ze środowiskiem naukowym i otoczeniem społ.-gosp., efektywne zarządzanie	15 celów operacyjnych, przyporządkowanych ściśle do strategicznych, po cztery do pierwszych trzech i trzy do ostatniego.	Działania, w zróżnicowanej liczbie, nawet do jedenastu (w przypadku celu operacyjnego „Wyższa efektywność badań naukowych”).	Brak wskaźników strategicznych tłumaczony jest koniecznością zdefiniowania ich w kolejnych etapach zarządzania uniwersytetem.

uczelnia i tytuł dokumentu	cele strategiczne/ obszary strategiczne	cele operacyjne	specyfika działań w ramach celów	uwagi
WSHEwZ Strategia rozwoju WSHE na lata 2018-2023	3 cele: - podnoszenie jakości i efektywności kształcenia - kreowanie pozytywnego wizerunku uczelni w środowisku lokalnym - modernizacja infrastruktury	1. cel zawiera aż siedem celów operacyjnych, 2. cztery, a ostatni tylko dwa.	Nie określono zadań dla ostatnich dwóch celów operacyjnych tj. remontu sal oraz adaptacji obiektów uczelni dla potrzeb osób z niepełnosprawnością.	Zwracają uwagę błędy redakcyjne w krótkim dokumencie strategicznym.
WSPiA Strategia WSPA 2021-2026	15 celów strategicznych bez wyszczególnienia celów operacyjnych, działań. Na pierwszym miejscu wśród celów wskazano „rozwój oferty dydaktycznej uczelni”.	Cele mają być uszczegóławiane w dokumentach strategicznych obejmujących rok akademicki. Materiały te nie są jednak dostępne obok strategii. Treść celów zróżnicowana – objętość tekstu od jednego (przy celu „poszerzenie oferty kształcenia w języku angielskim”) do kilkunastu wierszy (przy celu „przygotowanie uczelni do absorpcji środków UE oraz pozyskiwanie środków UE”).	Oczekiwane w corocznych dokumentach strategicznych obejmujących jeden rok akademicki.	-

Źródło: WUP w Lublinie, opracowanie własne

3. Strategie wobec zewnętrznych dokumentów strategicznych oraz rozwijania umiejętności – spójność ze Zintegrowaną Strategią Umiejętności 2030.

3.1 Odniesienia do zewnętrznych dokumentów strategicznych w strategiach uczelni województwa lubelskiego

Nawiązania do zewnętrznych dokumentów o charakterze strategicznym mogą świadczyć o chęci współuczestnictwa uczelni w większych ekosystemach, osiągania lepszej współpracy z innymi podmiotami oraz o zrozumieniu, że zjawiska i procesy społeczno-gospodarcze są także dostrzegane przez inne podmioty, często z innej perspektywy. Podejście to może czynić łatwiejszym wspólne projekty, ubieganie się o środki na działalność, transfer wiedzy, ukierunkowanie badań naukowych.

W większości analizowanych dokumentów strategicznych (konkretnie w dziewięciu) brakuje nawiązań do strategii zewnętrznych wobec uczelni.

Nie było ich w strategii **ABJP**, **ANSiM**, **ANSWP**, **LAW**, **LAWSEI**, **PolLub**, **UPwL**, **WSHEWZ** i **WSPiA**. Na pewno co najmniej 6 jednostek (a 4 z powyższych) nie mogło odwoływać się do ZSU, która powstała później (2020 r.) niż uczelniany dokument (por. rozdział 1, podrozdział 1.1 aspekty formalne, tabela 1). Jako jedyny podmiot do ZSU odwołał się **UMwL**. Zadeklarował, że przy opracowywaniu dokumentu strategicznego uwzględnił Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku), Strategię Rozwoju Województwa Lubelskiego do 2030 roku oraz właśnie ZSU, z jej kierunkami zmian w systemie szkolnictwa wyższego. Ponadto kierował się także Strategią Rozwoju Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (European Higher Education Area), Strategic Innovation Agenda 2021-2027 oraz Strategic plan 2020-2024 – Research and Innovation.

KULJP we wprowadzeniu do strategii zazaczył, że uniwersytet chce wpisywać się w strategię rozwoju Lublina oraz województwa lubelskiego. W opisie kontekstu wyznaczanego przez przemiany społeczno-gospodarcze nastąpiło ponowne odwołanie do Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do 2030 roku), a także do Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku). Wskazuje się przy tym na kierunki rozwoju gospodarczego, łącząc je z ofertą edukacyjną w tym sensie, że intencją jest spójność między nimi.

Jeden z celów strategicznych **AZ** został zdefiniowany jako rozszerzenie działalności naukowej. Prowadzić ma do tego cel operacyjny – rozwijanie działalności badawczej i rozwojowej służącej zwiększaniu dorobku naukowego kadry oraz zwiększeniu

stopnia komercjalizacji wyników badań. Jednym z siedmiu zadań strategicznych było „opracowanie listy priorytetowych tematów badawczych z uwzględnieniem priorytetów” wskazanych m.in. przez Strategię Rozwoju Województwa Lubelskiego. Horyzont realizacji celu określono na rok 2026.

LSWwR zadeklarowała, że jej cele strategiczne uwzględniły Strategię Rozwoju Województwa Lubelskiego, Strategię rozwoju oświaty w województwie lubelskim, Regionalną Strategię Innowacji, a nawet Strategię Rozwoju Powiatu Ryckiego i Strategię rozwoju Ryk. **PANSwCh** wskazała, że założenia Strategii Rozwoju Kraju 2020 (z września 2012 r.) oraz Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2014-2020 (z perspektywą do 2030 roku) pozwoliły weryfikować i odpowiednio sformułować cele strategiczne uczelni.

Nietypowo zdefiniował w tym kontekście swoje zadania **UMCS**. Ponieważ jednym z celów strategicznych uniwersytetu jest zwiększanie roli uczelni w kształtowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego Lublina i regionu lubelskiego za cel operacyjny przyjęto udział uniwersytetu w opracowaniu i realizacji strategii regionalnej i miejskiej. Odniesienie do dokumentów strategicznych jest tu o tyle specyficzne, że motywuje pracowników uczelni do przygotowywania, aktywnego kształtowania tych dokumentów („lobbowanie rozwiązań korzystnych dla UMCS”), a nie, jak tego można było się spodziewać, do uwzględnienia w strategii uniwersyteckiej szerszych dokumentów strategicznych.

3.2 Rozwijanie umiejętności – aspekt strategiczny?

Przy założeniu, że **kształtowanie i doskonalenie umiejętności studiujących** powinno być jedną z podstawowych funkcji uczelni, od uczelnianych strategii należałoby oczekiwać potwierdzenia tej tezy oraz wskazania kierunków realizacji takiego procesu. Ponadto w polityce publicznej jaką jest ZSU wypuklono potrzebę **rozwijania umiejętności kadr zarządzających i uczących w edukacji formalnej, dostępu do potwierdzania umiejętności (certyfikowanie efektów uczenia się), wprowadzono podział na umiejętności podstawowe, przekrojowe, zawodowe**. Jeżeli w strategiach pojawiły się te aspekty to zostały uwzględnione w niniejszym przeglądzie dokumentów według kryterium rozwijania umiejętności.

Dla części uczelnianych strategii kształcenie umiejętności nie należy do artykułowanych wprost celów operacyjnych i działań. Zagadnienia te nie pojawiły się w strategiach **LAW** (jedynie w podsumowaniu informacja, że zrealizowanie strategii przełoży się na „zwiększenie umiejętności absolwentów”), **PoILub** (w obszarze strategicznym „kształcenie” wspomniano jedynie o rozwoju „oferty kształcenia ustawicznego”), **UMCS** (wprawdzie zgodnie wizją absolwent ma być

wyposażony m.in. w kompetencje niezbędne do dalszego rozwoju zawodowego, lecz tylko w jednym z celów operacyjnych do tego nawiązano, pośrednio, bez wskazywania na umiejętności, poprzez deklarację rozszerzenia oferty kierunków interdyscyplinarnych, w tym praktycznych i studiów dualnych), **WSHewZ** (tylko ogólne sformułowanie, że doskonalenie oferty przełoży się na zdobywanie przez absolwentów wysokich kwalifikacji).

Kolejna grupa uczelni uznała, że zagadnienia ta będą wskazane, ale bez szczegółowego definiowania i rozwijania. Tak było w przypadku **ABJPiI**

(„zwiększanie kompetencji studentów przez ich udział w projektach”, wprowadzenie programu zwiększania potencjału dydaktycznego pracowników), **ANSiM** (wyposażenie absolwentów w kompetencje, aby reprezentowali wysoki poziom umiejętności, prowadzenie studiów w celu kształcenia nowych umiejętności, „wyposażenie studentów w umiejętności, dzięki którym dostrzegają, co należy zrobić”), **ANSWP** (wyrabianie umiejętności „samodzielnego zdobywania i uzupełniania wiedzy”, wyposażenie w „umiejętności korzystania z nowoczesnych technik”, „rozwój umiejętności i kompetencji międzynarodowych studentów”, „rozszerzenie oferty zajęć w języku angielskim”), **AZ** (konieczność wyposażenia studentów w wysoki poziom umiejętności praktycznych i kompetencji społecznych, dobór treści kształcenia w tym celu, „rozszerzenie oferty nauczania języków obcych”, współpraca w zakresie kształcenia ustawicznego – cel operacyjny), **KULJPiI** („rozszerzenie oferty studiów adresowanej do osób pracujących”, podnoszenie kompetencji pracowników, „wzmacnianie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich”, „opracowanie stałej oferty szkoleniowej dla nauczycieli akademickich”), **LAWSEI** („uczelnia praktycznie realizuje ideę kształcenia ustawicznego”, „zbudowanie i wdrożenie oferty certyfikacyjnej” i „oferty mikropoświadczeń”, „opanowanie umiejętności praktycznych”), **PANSwCh** („podnoszenie kompetencji nauczycieli akademickich”, „zapewnienie studentom możliwości uzyskiwania dodatkowych kompetencji”, kształcenie kompetencji kluczowych, „promowanie działalności Uniwersytetu Trzeciego Wieku”, „prowadzenie kształcenia ustawicznego poprzez organizację studiów podyplomowych, kursów i szkoleń”), **UPwL** („podejmowanie działań w celu doskonalenia kompetencji naukowo-dydaktycznych nauczycieli”, „wzmacnianie działań skierowanych na doskonalenie kompetencji społecznych studentów”, „doskonalenie umiejętności językowych pracowników”), **WSPiA** (w misji jest zobowiązanie: „wzmacniamy kompetencje społeczne i zawodowe niezbędne na globalnym rynku pracy”, ponadto wartością jest „kształtowanie kompetencji istotnych na rynku pracy”, wspomniano o „kompetencjach międzykulturowych i językowych kadry dydaktycznej”, poszerzeniu oferty studiów podyplomowych, szkoleń, Uniwersytetu Trzeciego Wieku, kształceniu dzieci w zakresie technologii IT).

W pozostałej grupie uczelni rozwojowi umiejętności poświęcono więcej miejsca.

UMwL zdefiniował w tym zakresie szereg celów operacyjnych: „uwzględnienie w ramach programów studiów kwestii rozwijania kompetencji komunikacyjnych”, „rozwijanie szkolenia podyplomowego i innych form kształcenia”, „rozwijanie programów podnoszących kompetencje pedagogiczne adresowanych do nauczycieli akademickich”, „podnoszenie kompetencji nauczycieli akademickich w zakresie wykorzystywania nowych technologii w procesie dydaktycznym”, „rozwijanie kompetencji specjalistycznych w obszarze medycyny cyfrowej i pokrewnych”, „podnoszenie kompetencji kadry zarządzającej”, „wspieranie rozwoju kompetencji dydaktycznych kadry klinicznej”, „rozwój kompetencji pracowników zespołów naukowych”, „podnoszenie kompetencji menedżerskich w zespołach badawczych”, „podnoszenie kompetencji kadry zarządzającej”. Jako szansę w obszarze „cyfryzacja” dostrzeżono „rozwijanie kompetencji przyszłości w dziedzinach poznawczych, społecznych i technicznych w obszarze medycyny”.

Rozważający studia w **LSWwR** mogą przeczytać, że uczelnia wyposaża studentów i dostarcza społeczeństwu „umiejętności i kompetencje społeczne”, „przyjęte w uczelni efekty uczenia się/kształcenia, opisują umiejętności i kompetencje społeczne osiągnięte przez studentów”. Działania szkoły wyższej mają zapewnić osiągnięcie przez absolwentów „kwalifikacji i umiejętności zgodnie z wymogami Krajowych Ram Kwalifikacji”, a kompetencje absolwentów „odnoszą się do wiedzy, umiejętności i postaw, w tym umiejętności stosowania w praktyce zdobytej wiedzy, dokonywania ocen i formułowania sądów, komunikowania się z otoczeniem, kontynuacji kształcenia przez całe życie”. W strategii przedstawiono szczegółową listę umiejętności i kompetencji społecznych przewidzianych dla kierunku pedagogika oraz pięciu specjalności. Uczelnia zwraca także uwagę na umiejętności kadry akademickiej.

W strategiach uczelnianych niektóre elementy związane z umiejętnościami zasługiwałyby na szerszy kontekst. Dokumenty mogłyby zawierać opis innowacyjnych metod oceny umiejętności studentów (w tym monitoring postępów), przedstawienie w jaki sposób projekty, symulacje, laboratoria, praktyki zawodowe, wolontariaty mogą pozwalać na zdobywanie umiejętności praktycznych, społecznych, a nawet przedsiębiorczych, w realnych sytuacjach zawodowych. Dużym polem twórczości strategicznej byłaby prezentacja utrzymywania kontaktu z absolwentami po studiach, w ramach oferty kształcenia ustawicznego, zaprojektowanie ścieżek, które umożliwiłyby absolwentom doskonalenie umiejętności przez całe życie.

4. Czy losy absolwentów są istotne? Problematyka karier absolwentów, bezrobocia, rynku pracy, doradztwa zawodowego.

Zagadnienie przygotowania absolwentów szkół wyższych do funkcjonowania na rynku pracy jest złożone. Nie wszystkie uczelnie w podobny sposób ujmują swoje role przy kształtowaniu karier zawodowych studentów i absolwentów. Część z nich może uznawać sam transfer wiedzy jako docelowy efekt procesów dydaktycznych, a pomijać rozwijanie umiejętności niezbędnych w konkretnych sytuacjach zawodowych. Istnieją także różnice między szkołami wyższymi w zakresie funkcjonowania tzw. uczelnianych Biur Karier, podejmowanych przez nie działań, projektów na rzecz studentów i absolwentów, ofercie dostępnej na stronie internetowej, aż po różnice w liczbie zatrudnionych osób w takiej jednostce. To z kolei przekłada się na różne możliwości i zachęty do korzystania z pomocy doradców zawodowych. Trzeba przy tym zasygnalizować oczywiste różnice w oczekiwaniach studentów wobec swojej uczelni, jeśli chodzi o wiedzę o branżowym rynku pracy, możliwościach praktykowania u pracodawców, otrzymania wsparcia doradczego. Naturalnym jest sytuacja, że osoba, która już posiada satysfakcjonujące zatrudnienie, a podejmuje studia, aby utrzymać pracę dzięki zdobyciu kwalifikacji, nie będzie miała tego typu oczekiwań wobec jednostki, w której studiuje.

Problem pojawia się, gdy osoba studiująca posiada takie oczekiwania lub chętnie skorzystałaby z oferty wsparcia zawodowego, a jej nie uzyska. Mając na uwadze konieczność angażowania środków publicznych na aktywizację absolwentów, którzy po studiach znaleźli się w rejestrach bezrobotnych w urzędach pracy województwa lubelskiego Wydział Badań i Analiz WUP w Lublinie podejmuje corocznie stosowną analizę. Również ostatnia publikacja, „Stan bezrobocia absolwentów szkół wyższych województwa lubelskiego rok akademicki 2021/2022”, przedstawiała sytuację absolwentów uczelni województwa lubelskiego w podziale na ukończony kierunek studiów oraz szkołę wyższą. Wskazano kierunki z najwyższymi wskaźnikami liczby absolwentów oraz te o wysokim odsetku zarejestrowanych bezrobotnych. Zestawienia mogą ułatwić uczelniom zaplanowanie oferty studiów pod względem liczby przyjęć studentów na dany kierunek, jak i programu studiów. W publikacji jeden z rozdziałów poświęcono cudzoziemcom na uczelniach województwa lubelskiego (studenci z zagranicy stanowią coraz większy odsetek studiujących w regionie lubelskim).

Przechodząc do zasadniczej analizy, odniesienia uczelnianych strategii do zagadnienia karier absolwentów, ich bezrobocia, zatrudnienia, oferty doradztwa zawodowego dla nich, można podzielić na 2 grupy:

1. Nawiązania na dużym poziomie ogólności – jedynie takie zawierają strategie **ANSiM** (gotowość do wyposażania studiujących w konkurencyjne kompetencje, niezbędne na rynku pracy, umożliwiające radzenie sobie na tym rynku, dążenie do kształcenia pod „patronatem przyszłego pracodawcy”), **ANSWP** (uczelnia „pragnie wspierać rozwój przedsiębiorczości studentów”, przygotowywać oferty „dostosowane do zmieniającego się rynku pracy”, „monitorować potrzeby rynku”, przewiduje „zacieśnienie współpracy z pracodawcami”), **WSPiA** (szkoła wzmacnia kompetencje „niezbędne na globalnym rynku pracy”, organizuje praktyki oraz analizy potrzeb rynku i losów absolwentów, wspiera rozpoczynanie aktywności zawodowej poprzez Biuro Karier), **WSHEwZ** (jest gotowa na „monitorowanie karier zawodowych absolwentów”, rynku pracy, jego potrzeb, organizację spotkań z lokalnymi pracodawcami, aktywizację Biura Karier, a w jego ramach monitoring ofert pracy), **UPwL** (uniwersytet będzie kształcił specjalistów zgodnie z potrzebami rynku pracy, zwiększał rolę doradztwa zawodowego, monitorował kariery absolwentów, współpracował z przedsiębiorstwami w ramach praktyk studenckich, intensyfikował pracę Biura Karier i więzi z absolwentami), **PANSwCh** (ma na względzie „potrzeby i oczekiwania współczesnego i przyszłego rynku pracy, gospodarki”), **ABJPII** („zaopatrzenie studentów w kompetencje zawodowe odpowiadające wymaganiom i wyzwaniom rynku pracy”, podpisywanie umów i porozumień z pracodawcami – bez informacji czego będą dotyczyć), **KULJPII** (uwzględnianie wymagań współczesnego rynku pracy, dostosowanie oferty do aspiracji kandydatów), **PoILub** (dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy). Ponadto specyficzny status **LAW** sprawia, że losy absolwentów są ściśle określone (żołnierze zawodowi, stanowiska pilotów i mechaników wojskowych) i regulowane przez rozporządzenia ministerialne.

2. Sformułowania szczegółowe, konkretne (pozostałe 5 uczelni) – niestety wśród tych propozycji zabrakło otwarcie zdefiniowanego procesu doradztwa zawodowego lub informacji zawodowej np. zintegrowanych z programami nauczania. Najwyraźniej uczelnie nie traktują tego obszaru jako zobowiązania. Jest to niewątpliwie istotne, gdyż potrzeba ta jest uwypuklona jako osobny VI obszar oddziaływania ZSU. Za to wśród propozycji tych uczelni można wyróżnić:

a) programy aktywizujące zawodowo studentów i absolwentów, praktyczne przygotowanie do pracy zawodowej

LAWSEI – oferuje wizję szkoły pomocnej „w rozpoczęciu kariery zawodowej”, umożliwienie osobom studiującym nawiązania kontaktów „z właściwymi dla kierunku przedsiębiorcami”, uczelnia „stwarza warunki do angażowania się”, aktywności na

polu uczelnianym, w Lublinie i w regionie lubelskim.

UMwL – proponuje wolontariat studentów w środowisku medycznym jako cel operacyjny, z kilkoma rodzajami wskaźników.

LSWwR – zapewnia praktyki zawodowe jako integralną część kształcenia, i to w miejscach pracy „o profilu zbliżonym do kierunku studiów lub specjalności”.

b) monitoring karier zawodowych studentów i absolwentów

AZ – jedno z zadań strategicznych tej jednostki kształcenia przewiduje udział Biura Karier w monitorowaniu karier absolwentów, a wcześniej w projektowaniu studiów i doborze specjalności.

LAWSEI – przewiduje opracowanie koncepcji działania Klubu Absolwenta i jej wdrożenie, z promocją osiągnięć absolwentów.

c) uwzględnianie potrzeb rynku pracy – sformalizowana kooperacja uczelni z pracodawcami (jest wyodrębnionym VII obszarem oddziaływania ZSU)

UMCS – oprócz wyrażenia w misji intencji, aby dyplom był „wysoko ceniony przez pracodawców”, jako jedno z zadań operacyjnych wyznaczono w strategii przygotowanie analizy prognozowanych potrzeb rynku pracy (a zatem pracodawców) i pozostałego otoczenia uczelni w stosunku do absolwentów UMCS.

AZ – oprócz deklaracji, że nowe studia będą powiązane z potrzebami różnych poziomów rynku pracy, a niespełniające tego warunku wygaszane, uczelnia zapowiadała „monitorowanie rynku pracy pod kątem zapotrzebowania na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne”, a także utrzymanie udziału przedsiębiorców „w projektowaniu i tworzeniu nowych kierunków i programów studiów”.

LAWSEI – przyjęła założenie systematycznej diagnozy potrzeb i trendów rynku pracy, monitoring potrzeb podmiotów gospodarczych z regionu w zakresie innowacji.

d) wsparcie umiejętności przedsiębiorczych i przygotowanie do prowadzenia działalności gospodarczej

AZ – uczelnia jako jedyna wspomina, że oczekiwane losy absolwentów, którzy skorzystają ze specjalnie zaprojektowanej oferty edukacyjnej, to nie tylko znalezienie miejsca pracy, lecz również, alternatywnie, prowadzenie własnej działalności gospodarczej.

5. Strategie rozwoju uczelni strategiami współpracy?

Gotowość do współpracy z podmiotami zewnętrznymi w ramach konkretnych inicjatyw oraz ich zakres różnicuje uczelniane strategie. Szczególnym aspektem współdziałania jest współpraca z pracodawcami, o której wspomniano już w poprzednim rozdziale. Analizie poddano wszystkie wymienione w dokumentach inicjatywy współpracy, rozwijania relacji z przedsiębiorstwami i organizacjami, otoczeniem społecznym, gospodarczym i naukowym. Stosując to kryterium **można wskazać dokumenty strategiczne najbardziej otwarte na współpracę, gdzie liczba inicjatyw jest największa, a ich zakres opisany i najszerszy**. To strategie następujących szkół wyższych:

PolLub – współdziałanie z otoczeniem było jednym z siedmiu obszarów diagnozy funkcjonowania uczelni i stało się w ten sposób obszarem strategicznym, określono w nim intencję współdziałania z władzami samorządowymi i administracją państwową, organizacjami gospodarczymi i pracodawcami, instytucjami naukowymi, zapisano deklaracje współpracy z uczelniami Lublina (uczelnia przystąpiła do ZUL, z intencją realizacji wspólnych uczelnianych projektów) i szkolnictwem ponadpodstawowym, efekty tych wszystkich działań będą mierzone liczbami umów i wydarzeń, przedstawiono minimalne poziomy wykonania tych elementów strategii, co pozwoli na stwierdzenie czy cele zostały zrealizowane.

UMwL – współpraca z otoczeniem była jednym z sześciu kluczowych obszarów uniwersyteckiej strategii. Jako partnerzy wymienieni zostali: inne uczelnie (uniwersytet przystąpił do ZUL), podmioty publiczne, sektor komercyjny oraz pozarządowy. W obecnych silnych stronach uczelni wskazano na udział w pracach Klastra Lubelska Medycyna (rozwijanie współpracy w jego ramach to cel operacyjny strategii). Ponadto przewiduje się rozwijanie inicjatyw partnerskich zmierzających do stworzenia wspólnego ekosystemu informatycznego lubelskich uczelni oraz rozwijanie współpracy z samorządami lokalnymi w zakresie projektów społecznie użytecznych. Każdy z celów operacyjnych zakładających współpracę posiada zdefiniowane wskaźniki realizacji np. liczba projektów, partnerstw, wartość projektów. Strategia nie pomija międzynarodowej współpracy badawczej.

UMCS – zakładał, że będzie dzielił się z otoczeniem społeczno-gospodarczym efektami pracy badawczej, aby poszerzać swoje współdecydowanie o rozwoju Lublina, regionu i kraju. Aktywność dydaktyczna ma być dostosowana do otoczenia społeczno-gospodarczego np. poprzez studia dualne. Potrzeby otoczenia będą profesjonalnie badane. Zadaniem operacyjnym jest „przygotowanie i uruchomienie systemu, przy pomocy którego będzie możliwe zbieranie informacji o potencjalnych partnerach i klientach oraz informacji o potrzebach rynku, preferowanych kierunkach

studiów”, a następnie przygotowanie na tej podstawie oferty badawczej i dydaktycznej. Oddzielnym celem głównym jest współpraca z jednostkami naukowymi Lubelszczyzny np. w ramach wspólnych szkół doktorskich. Uniwersytet przystąpił do ZUL.

UPwL – misja uniwersytetu wspominała o tworzeniu więzi z przemysłem, uczelnia ma ambicje integracji „z systemem gospodarczym regionu”, deklarowana jest współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w zakresie bezpieczeństwa żywnościowego i gospodarki zasobami środowiska, kształcenie pod potrzeby otoczenia, zwłaszcza sektora biouслуг, opracowywanie ekspertyz i realizacja projektów na zlecenie instytucji, jeden z czterech celów strategicznych dotyczy ściśle rozwijania współpracy ze środowiskiem naukowym i otoczeniem społeczno-gospodarczym np. w ramach systemu praktyk studenckich, uniwersytet przystąpił do ZUL, aby realizować wspólne projekty.

KULJPII – deklarował we wstępie do strategii współpracę z międzynarodowym środowiskiem społeczno-gospodarczym, uniwersytet podkreślał aktualną współpracę z zagranicznymi ośrodkami naukowymi i badawczymi, wydawnictwami zagranicznymi. Współpraca ma być kontynuowana, i o niej traktuje Inicjatywa Doskonałości (część strategii uniwersyteckiej). Jest mowa o zwiększeniu liczby umów z uczelniami zagranicznymi, międzynarodowych projektów, a liczba nawiązanych partnerstw będzie jednym ze wskaźników monitorowania realizacji strategii. Wyrażono chęć oddziaływania na otoczenie przez realizację usług badawczych na rzecz innych podmiotów (bez opisu procesu). O współpracy z sektorem fundacji i stowarzyszeń mowa w kontekście rozwoju materialnego uniwersytetu. Ogólnie wspomniano o współpracy z instytucjami i organizacjami kościelnymi, państwowymi i lokalnymi. Zastanawia brak odniesienia do otoczenia regionalnego (w rozumieniu województwa czy wschodniej części kraju), pomimo wzmianki o strategii rozwoju województwa na pierwszych stronach dokumentu strategicznego. Interesariusze zewnętrzni wymienieni w strategii mają przede wszystkim funkcję pomocniczą dla realizacji strategii uniwersyteckiej, nie wspomniano o wypracowywaniu wspólnych celów działania.

LAWSEI – dwiema z czterech kluczowych wartości dla uczelni były partnerstwo i otwartość. Wskazane są trwałe relacje z pracodawcami (np. w tworzeniu programów studiów), innymi uczelniami oraz partnerami społecznymi. W kluczowych działaniach podkreślono przebudowę oferty kierunków studiów realizowanych w partnerstwie oraz wdrożenie polityki rozwoju współpracy z otoczeniem społecznym i gospodarczym, uwzględniając kryteria oceny jakości tej współpracy. Umocnienie pozycji uczelni upatruje się właśnie w silnych partnerstwach. Mają to być np. partnerstwo podmiotów edukacyjnych na rzecz zrównoważonego rozwoju

(z przewodnictwem LAWSEI), partnerstwa z podmiotami zagranicznymi oraz włączenie się w prace organizacji międzynarodowych i konsorcjów naukowych (np. Polsko-Ukraińskie Centrum Naukowo-Badawcze).

Kolejna grupa dokumentów strategicznych zawierała wiele elementów opisowych, lecz nie znajdowały one konkretyzacji w liczbach i nazwach projektów, inicjatyw czy wydarzeń. Pierwsze dwie uczelnie (AZ i LSWwR) poświęcały współpracy stosunkowo najwięcej miejsca:

AZ – dla uczelni liczyły się potrzeby rynku pracy różnych szczebli oraz oczekiwania lokalnej społeczności, deklaruje chęć współpracy z podmiotami gospodarczymi, administracji rządowej, samorządowej, organizacjami społecznymi. Przekładając te deklaracje na zadania strategiczne, widać je w „utrzymaniu udziału władz i przedsiębiorców w projektowaniu nowych kierunków i programów studiów” oraz „współpracy środowiska akademickiego z władzami, instytucjami samorządowymi oraz szeroko rozumianym otoczeniem społeczno-gospodarczym”, a także we wspólnych badaniach naukowych prowadzonych z otoczeniem. Innymi wskazanymi polami współpracy były budowanie więzi z lokalnymi instytucjami gospodarczymi, ochrony zdrowia, współdziałanie z mediami, współpraca z innymi państwowymi uczelniami akademickimi, zawodowymi. Liczny katalog interesariuszy nie przełożył się w strategii na wskaźniki pomyślnej realizacji poszczególnych ścieżek współpracy.

LSWwR – dziesiąty z siedemnastu celów strategicznych określony został jako współpraca uczelni z otoczeniem, wymieniono potencjalnych partnerów: lokalne władze, uczelnie krajowe i zagraniczne, inne instytucje i placówki oświatowe. Jako potencjalną okoliczność sprzyjającą współpracy podano „obustronną dużą inicjatywę współpracy”. Umiejscowienie procesu kształcenia ma odbywać się przede wszystkim we współpracy z uczelniami Ukrainy. Strategia wspomina o organizacji praktyk, wizyt studyjnych u partnerów – pracodawców, którzy mają weryfikować efekty kształcenia, a także uczestniczyć w prowadzeniu zajęć. Uczelnia stosuje przeglądy współpracy z otoczeniem (ewaluacje współpracy).

WSPiA – wskazała krótko na różne formy współpracy z partnerami z otoczenia społeczno gospodarczego: realizację wspólnych projektów ze środków UE, organizację praktyk i staży, udział przedstawicieli otoczenia w prowadzeniu zajęć lub weryfikacji efektów uczenia się, przygotowanie oferty studiów dla firm z wcześniejszą diagnozą potrzeb edukacyjnych.

PANSwCh – wizja i cele uwzględniały współpracę z podmiotami systemu edukacji, instytucjami administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi, otoczeniem społeczno-gospodarczym np. poprzez programy patronackie dla szkół

ponadpodstawowych, realizację prac naukowych z innymi podmiotami, stwarzanie warunków współdziałania nauki i przemysłu (bez operacjonalizacji).

WSHEwZ – uznała, że poszerzenie współpracy z otoczeniem będzie zrealizowane poprzez organizację wspólnych konferencji, seminariów i debat, organizację spotkań z pracodawcami dla studiujących i bliżej nieokreśloną w strategii koncepcję współpracy ze szkołami ponadpodstawowymi.

ANSiM – deklarowała współpracę z organizacjami naukowymi, badawczymi i gospodarczymi, organami samorządowymi, organizacjami pozarządowymi (w praktycznym wykorzystaniu osiągnięć nauki), patronaty pracodawców nad specjalnościami – na tych sformułowaniach rekomendacje współpracy strategicznej kończą się.

ANSWP – współpraca z otoczeniem była zdefiniowana raczej hasłowo (np. „rozwijanie kontaktów”), jest mowa o współpracy naukowej z polskimi i zagranicznymi placówkami naukowo-dydaktycznymi w ramach umów, pozyskiwaniu partnerów do programu Erasmus+, podkreśla się otwartość na potrzeby zmieniającego się rynku pracy (bez operacjonalizacji) oraz wspomaganie przedsiębiorstw i samorządów ekspercką wiedzą (bez podania formuł wsparcia).

ABJPiI – celem strategicznym była realizacja potrzeb i oczekiwań otoczenia społeczno-gospodarczego w zakresie kształcenia. Działania w tym celu określono jako „wzmacnianie relacji”, „partycypację w realizacji ambitnych projektów”, „podpisywanie porozumień z pracodawcami/podmiotami”. Na tych określeniach opis działań wyczerpuje się.

LAW – prawdopodobnie ze względu na swój status ograniczała deklaracje współpracy do Ośrodka Szkoleniowo-Kondycyjnego w Zakopanem, aczkolwiek w strategii znajdowała się jeszcze wzmianka o współpracy międzynarodowej oraz „z podmiotami szczebla centralnego i samorządowego, a także ze szkołami i placówkami edukacyjnymi” (bez konkretyzacji).

6. Operacjonalizacja, monitorowanie wdrażania, realizacja celów

Ustawa wskazuje, że składanie sprawozdań z realizacji strategii należy do Rektora. Do zadań Rady uczelni/Senatu, zgodnie z Ustawą, należy opiniowanie projektu strategii uczelni, ale także opiniowanie sprawozdań z jej realizacji. Niewątpliwie monitorowanie postępów strategii jest transparentne i stosunkowo łatwe jeśli dokument zawiera konkretnie opisane cele i wskaźniki postępów rozpisane na lata. Można wówczas obiektywnie ocenić czy te cele uczelnia osiąga, w jaki sposób i w jakim czasie. **W województwie lubelskim mamy bardzo duże zróżnicowanie podejścia uczelni do monitoringu i sprawozdawczości z działań strategicznych.**

Pierwsza grupa uczelni w żaden sposób nie wskazała na monitoring strategii. Są w tym zestawieniu **WSHEwZ, ANSiM, LAWSEI, LAW, LSWwR** (z informacją, że realizatorami strategii będą wszystkie jednostki, nauczyciele i studenci), **PANSwCh** (z adnotacją w zakończeniu, że „realizatorami przyjętej strategii powinna być cała społeczność akademicka Uczelni – pracownicy i studenci”) oraz **UPwL** (w zakończeniu strategii definiuje dla siebie zadanie na przyszłość, jakim... „powinno być zdefiniowanie mierników strategicznych”). **AZ** także nie wskazała na działania sprawozdawcze, aczkolwiek na końcu dokumentu zamieściła zestawienie potencjalnych zagrożeń realizacji zapisanych zadań oraz szans (okoliczności) sprzyjających realizacji strategii. W połączeniu z faktem, że wskazano terminy realizacji wszystkich dwudziestu celów operacyjnych, założenie i podjęcie prac sprawozdawczych nie byłoby dość skomplikowane. **ANSWP** zaznaczyła istotność celów strategicznych dla dalszych działań swoich jednostek, lecz bez informacji o monitoringu: „cele strategiczne stanowią wytyczne dla strategii wydziałowych, a za ich opracowanie są odpowiedzialni dziekani”. **WSPiA** również należy uwzględnić w tej grupie uczelni, gdyż w strategii zabrakło wskazówek co do monitoringu. Jednocześnie podkreślono, że cele strategiczne „podlegają rozwinięciu i uszczegółowieniu w opracowywanych corocznie dokumentach strategicznych obejmujących jeden rok akademicki”. Rzeczone dokumenty nie były dostępne na stronie internetowej. Podsumowując, **większość uczelni (2/3) nie uwzględniła w dokumentach strategicznych zagadnienia monitorowania realizacji celów.**

Druga grupa ma niejednoznaczny charakter. **ABJPiI** nie zamieściła w treści strategii informacji o monitorowaniu jej wdrażania, ale na stronie internetowej wśród przyjmowanych aktów prawnych udostępniono uchwały senatu uczelni – zatwierdzenia sprawozdań z realizacji strategii, niestety bez publikacji ich zawartości. **UMCS** z kolei przyporządkował przejrzystości wskaźniki celom operacyjnym

i precyzyjnie wyliczył zadania operacyjne, jednak nie określił sposobu sprawozdawczości, jej terminów, ani osób odpowiedzialnych za proces.

Trzecia grupa uczelni (stanowiąca 20% ogółu) podjęła wyzwanie jakim jest klarowny proces wdrażania celów. UMwL wskazał stanowiska osób odpowiedzialnych za realizację każdego z celów szczegółowych strategii (np. odpowiedni prorektor, dyrektor), wyliczył sześć innych dokumentów strategicznych uczelni, kompatybilnych ze strategią główną. Analiza problemowa w obszarach kluczowych i horyzontalnych (załącznik do strategii) wskazała m.in. ich słabe strony, ryzyka operacyjne, co jest dobrym sygnałem dla działań monitoringowych, a szczególnie umożliwia identyfikację możliwych przyczyn ewentualnego niezrealizowania celów operacyjnych. **PolLub** stwierdziła we wstępie do dokumentu, że „proces wdrażania strategii powinien podlegać monitorowaniu i ocenie stopnia osiągania celów strategicznych w okresach rocznych”. Do każdego szczegółowo zdefiniowanego wskaźnika przypisane zostało stanowisko lub jednostka upoważniona do przygotowania raportu oraz osoba odpowiedzialna za realizację. Zwraca uwagę duże zróżnicowanie tych jednostek i osób, co świadczy o włączeniu we wdrażanie strategii większej społeczności. **KULJPII** poświęcił tematowi osobny rozdział tj. „Wdrożenie i monitorowanie strategii rozwoju KULJPII”. Zgodnie z Regulaminem Pracy uniwersytetu do podstawowych obowiązków pracownika należy "realizowanie strategii Uniwersytetu w zakresie odpowiadającym zajmowanemu stanowisku lub pełnionej funkcji", zadania przyporządkowano nawet pracownikom obsługi i absolwentom, przy czym „główną rolę odgrywa kadra zarządcza uniwersytetu”. Wymieniono kluczowe jednostki wraz z zakresem odpowiedzialności. Funkcjonuje Dział ds. Monitorowania Strategii Rozwoju Uniwersytetu, a w dokumencie strategicznym wyliczono jego pięć zadań, w tym np. „zapewnienie, w aspekcie merytorycznym, wewnętrznego przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Uniwersytetu dotyczących stanu realizacji Strategii”. Wspomnianemu działowi uniwersyteckiemu powierzono również obowiązek monitorowania Strategii umiędzynarodowienia KULJPII, jak i Inicjatywy Doskonałości, rozwijającej podstawową strategię. Wyliczono trzynaście wskaźników dla monitorowania realizacji tego dokumentu np. liczba uzyskanych patentów, liczba cudzoziemców objętych wsparciem itp.

Podsumowanie

Strategie szkół wyższych z regionu lubelskiego skupiały się na różnych celach urzeczywistniających wizję i misję. Dotyczyły m.in. programów nauczania, dydaktyki, kształtowania postaw, badań, pozycji uczelni, współpracy międzynarodowej i lokalnej, zarządzania zasobami, procesami, organizacji wewnętrznej, inwestycji, współdziałania z otoczeniem. Uzupełniające dokumenty strategiczne dotyczyły głównie umiędzynarodowienia jednostek oraz szeroko pojętej dostępności. W kilku strategiach akcentowane były listy potrzeb, przynajmniej na równi z obszarami i celami działalności. Często widoczny był (co najmniej 8 na 15 uczelni) problem z eksponowaniem strategii. W tych sytuacjach dostępność, ale i kształt dokumentu strategicznego świadczył, że nie był on ważnym narzędziem zarządzania i budowania wizerunku uczelni, nie stanowił wizytówki szkoły wyższej.

Jasne sformułowanie celów strategicznych i powiązanie ich z misją jest atutem w zdecydowanej większości analizowanych dokumentów. Jednakże w misji tylko 4 uczelnie odwołują się do umiejętności. Co najmniej połowa nie wiązała wprost, konkretnie strategicznych działań z kształceniem umiejętności. Większość nie nawiązywała do strategii zewnętrznych. Co najmniej połowa nie zwracała szczególnej uwagi na budowanie sieci powiązań z rynkiem pracy na rzecz rozwoju zawodowego osób studiujących i absolwentów. Większość uczelni nie ma innych dokumentów strategicznych poza strategią. Monitorowanie jej wdrażania, wskazanie odpowiedzialności za ten proces jest zdecydowanie słabą stroną dokumentów strategicznych uczelni z województwa lubelskiego.

Wobec powyższego wyróżnić należy strategię **UMwL**, której wysoka jakość przejawia się w każdym aspekcie omawianym w niniejszym raporcie: jest łatwo dostępna na stronie internetowej uniwersytetu, ma cele powiązane z misją, odnosi się do innych dokumentów strategicznych, wiąże strategiczne działania z kształceniem umiejętności studiujących, zakłada budowania powiązań z rynkiem pracy oraz przewiduje monitoring wdrażania celów ze wskazaniem odpowiedzialności za ten proces. Równie wysoką ocenę mogłaby uzyskać strategia **KULJPiI**, po poprawieniu dostępności dokumentu strategicznego dla użytkowników uniwersyteckiej strony internetowej i ściślejszym powiązaniu strategicznych zadań z doskonaleniem umiejętności osób studiujących. Z kolei w każdym aspekcie pilnej poprawy i aktualizacji wymagałyby przede wszystkim strategię **WSPiA** oraz **WSHEwZ**. Co najmniej 7 strategii musi być zaktualizowanych najpóźniej z końcem 2025 roku, na okres strategiczny następujący po tym roku.

Jako rekomendację dla szkół wyższych można przyjąć lepsze powiązanie nowych strategii z ZSU np. odniesienie do części lub wszystkich jej obszarów oddziaływania

i/lub nawiązanie do zestawień umiejętności wyszczególnionych w aneksie do ZSU. Wobec roli uczelni w kształtowaniu regionalnego rynku pracy należy zdecydowanie rekomendować umieszczenie w dokumencie strategicznym wsparcia studiujących i absolwentów w przechodzeniu na rynek pracy i w obecności na nim. Warto zauważyć, że pomimo zdecydowanie lepszego dostępu osób młodych do zatrudnienia niż w latach dwutysięcznych nie jest rozwiązany (w sposób adekwatny i strategiczny) problem rosnących deficytów na regionalnym rynku pracy wymagających wykształcenia wyższego (np. psychologów i psychoterapeutów w deficycie w 2024 r. we wszystkich 24 powiatach, w 2023 r. w 21, w 2022 r. w 17, lekarze odpowiednio w 20, 21 i 19 powiatach, samodzielni księgowi odpowiednio w 20, 17 i 15 powiatach, nauczyciele szkół specjalnych i integracyjnych odpowiednio w 18, 13 i 9 powiatach; dane pochodzą z regionalnego badania Barometr zawodów). Obszarem rekomendacji dla szkół wyższych mogłoby być także strategiczne rozwijanie kształcenia ustawicznego. O zapotrzebowaniu na nie świadczy popyt (znacznie przewyższający podaż) na dotacje na edukację ustawiczną osób zatrudnionych finansowaną z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (wydzielonej części Funduszu Pracy), na podstawie wniosku pracodawcy kierowanego do urzędu pracy.

Z myślą o losach absolwentów do listy rekomendacji dopisać należy również zobowiązanie do kształcenia dualnego wszędzie tam, gdzie umożliwiłby to uczelni rynek pracy. Jak wynika z badań i projektów zrealizowanych przez WUP połączenie kształcenia i pracy jest pozytywnym czynnikiem przyszłej aktywności zawodowej absolwentów szkół wyższych. Należałoby przy tym zwrócić uwagę na lepsze powiązanie strategiczne regionalnych inteligentnych specjalizacji z zawodami deficytowymi i dofinansowaniami do nowych miejsc pracy, nowych firm i kierunków kształcenia.

Aneks – dostęp do dokumentów w formie elektronicznej

uczelnia	dostęp do strategii (stan na lipiec 2024 r.)
ABJPiI	strategia uczelni
ANSiM	strategia uczelni
ANSWP	strategia uczelni
AZ	strategia uczelni
KULJPiI	strategia uczelni
LAW	strategia uczelni
LAWSEI	strategia uczelni
LSWwR	strategia uczelni
PANSwCh	strategia uczelni
PolLub	strategia uczelni
UMCS	strategia uczelni
UMwL	strategia uczelni
UPwL	strategia uczelni
WSHEwZ	strategia uczelni
WSPiA	strategia uczelni