

Załącznik nr 1 do

UCHWAŁY NR 264/3687/18
ZARZĄDU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO
z dnia 5 czerwca 2018 roku

ZIELONA GÓRA, maj 2018

**KIERUNKI ROZWOJU
SZKOLNICTWA WYŻSZEGO
W WOJEWÓDZTWIE LUBUSKIM
DO ROKU 2030 r.
- projekt**

Spis treści

WSTĘP	2
1. WNIOSKI Z DIAGNOZY SZKOLNICTWA WYŻSZEGO	4
2. SCENARIUSZE ROZWOJU	15
3. KIERUNKI, CELE I DZIAŁANIA	20
4. SYSTEM REALIZACJI (ZARZĄDZANIE, WDRAŻANIE, FINANSOWANIE I MONITOROWANIE)	28

Załącznik nr 1

Diagnoza szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim

WSTĘP

Szkolnictwo wyższe mocno oddziałuje na rozwój regionu. Jest jednym z tzw. „miękkich” czynników rozwoju regionalnego, tworząc kapitał ludzki wysokiej jakości. Szkoły wyższe jako pracodawcy oraz kształcący wysokiej jakości kadry wpływają na rynek pracy. Duże znaczenie ma także potencjał uczelni wyższych do prowadzenia badań naukowych i przekształcania ich w innowacyjne rozwiązania służące gospodarce. Zauważalne są niepokojące sygnały dotyczące funkcjonowania szkół wyższych w województwie lubuskim, szczególnie związane ze spadkiem liczby studentów.

Na szczeblu rządowym trwają prace nad nowymi rozwiązaniami prawnymi dotyczącymi szkolnictwa wyższego. Sporo emocji budzą propozycje zapisów dotyczące roli uczelni regionalnych. Pojawiły się obawy związane z ograniczeniem możliwości wsparcia rozwoju uczelni w mniejszych ośrodkach miejskich.

W związku z tym, samorząd województwa odpowiedzialny za kształtowanie polityki rozwoju regionu i uczelnie wyższe zintensyfikowały współpracę, m.in. na rzecz wspólnego wyznaczenia kierunków i celów rozwoju szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim. W proces ten włączyły się także samorzady największych lubuskich miast – ośrodków akademickich, tj. Gorzowa Wielkopolskiego i Zielonej Góry.

Powstała nieformalna Grupa robocza ds. szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim, do której Pani Elżbieta Anna Polak Marszałek Województwa Lubuskiego zaprosiła przedstawicieli uczelni, samorządu terytorialnego, Urzędu Statystycznego w Zielonej Górze, organizacji pracodawców. W jej skład weszli także przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego (UMWL) i Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Koordynacją prac zajmował się Departament Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego.

W ramach prac Grupy zebrano informacje nt. kondycji szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim i przygotowano raport diagnostyczny, z którym w lipcu 2017 r. zapoznał się Zarząd Województwa Lubuskiego. W dalszej kolejności zlecono ekspertyzę Instytutowi Rozwoju Szkolnictwa Wyższego, który przeanalizował aspekty formalno-prawne funkcjonowania uczelni ze szczególnym uwzględnieniem projektu ustawy o szkolnictwie wyższym oraz przeprowadził badania ankietowe wśród uczniów lubuskich szkół ponadgimnazjalnych, studentów, a także wywiady pogłębione z przedstawicielami firm.

Na podstawie przygotowanych materiałów Grupa podczas dyskusji eksperckiej wypracowała scenariusze rozwoju oraz w następnym etapie kierunki, cele i działania konieczne do rozwoju szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim. Prace zamknął opis systemu realizacji tych kierunków, tj. zarządzania, wdrażania, finansowania i monitorowania.

Opracowany dokument o charakterze strategicznym pełni następujące funkcje:

- diagnostyczną, tj. zawiera informacje o studiujących, aktualnych zasobach kadrowych, infrastrukturalnych, oferowanych kierunkach studiowania itd., w skali całego województwa w celu zdiagnozowania sytuacji wyjściowej w regionie oraz porównania do sytuacji w Polsce,
- planistyczną, tj. wspiera procesy decyzyjne władz publicznych i władz uczelni, w kontekście zdiagnozowanych wyzwań i ograniczonych zasobów finansowych,
- koordynacyjną, tj. ukierunkowuje działania na rzecz szkolnictwa wyższego w ramach współpracy samorządu terytorialnego, uczelni, otoczenia społeczno-gospodarczego. Mechanizmy tej współpracy w kontekście nowych propozycji przepisów prawnych MNiSW w zakresie ewaluacji jednostek naukowych nabierają istotnego znaczenia,
- informacyjną, tj. stwarza możliwości pozyskania informacji o szkolnictwie wyższym w województwie lubuskim dla zainteresowanych tematem.

1. WNIOSKI Z DIAGNOZY SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

Diagnoza obejmuje zmiany jakie zaszły na uczelniach lubuskich w dekadzie 2006-2016, dotyczące liczby studentów, kadry naukowo-dydaktycznej, oferty kierunków studiów, sfery B+R. W miarę dostępności danych wskazano także rok 2017. Analizie poddano m.in. różne formy studiowania, zarówno studentów studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych, a także studiów doktoranckich i podyplomowych. W opracowaniu wykorzystano kilka źródeł danych. Ogólna charakterystyka szkolnictwa wyższego została przeprowadzona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), uwzględniono także dane Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) oraz uczelni wyższych. Porównano dane w czasie oraz pokazano sytuację szkół wyższych na tle innych regionów i średniej krajowej.

Ponadto na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego została przygotowana przez Instytutu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego ekspertyza pn. „Kierunki i perspektywy zmian szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim”. Jej celem było pogłębienie wiedzy na temat bieżącego funkcjonowania szkół wyższych w województwie lubuskim i określenie możliwych kierunków ich rozwoju. W ramach prowadzonych analiz opracowano informacje m.in. na temat funkcjonowania szkół wyższych w województwie lubuskim z uwzględnieniem jakości kształcenia oraz poziomu badań naukowych, a także opinii i oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych uczelni – kandydatów, studentów oraz przedstawicieli przedsiębiorstw.

Uczelnie

Na przestrzeni lat 2006-2017 zaszły bardzo widoczne zmiany w obszarze funkcjonowania szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim. Zmniejszyła się liczba placówek kształcących na poziomie wyższym, szczególnie dotyczy to uczelni niepublicznych i wydziałów zamiejscowych uczelni z innych województw.

Biorąc pod uwagę m.in. liczbę studentów, kadry naukowo-dydaktycznej, kierunków studiów należy wskazać dominującą rolę Uniwersytetu Zielonogórskiego (UZ) wśród innych lubuskich uczelni. Studiuje na nim ponad 70% lubuskich studentów i pracuje na nim zdecydowana większość regionalnej kadry naukowo-dydaktycznej. Jednocześnie po połączeniu z dniem 1 września 2017 r. z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Sulechowie

(PWSZ) stał się on jedyną uczelnią publiczną w podregionie zielonogórskim. W podregionie gorzowskim działa kilka mniejszych placówek edukacji wyższej.

Największą uczelnią w Gorzowie Wielkopolskim jest Akademia im. Jakuba z Paradyża (AJP), która do roku akademickiego 2016/2017 funkcjonowała jako Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa. Status Akademii przyznano jej warunkowo, stawiając konieczność spełnienia w ciągu 3 lat określonych wymogów m.in. w zakresie uzyskania praw doktoryzowania na co najmniej 2 kierunkach. W Gorzowie Wielkopolskim działają także: Zamiejscowy Wydział Kultury Fizycznej AWF im. E. Piaseckiego w Poznaniu (ZWKF AWF), Zamiejscowy Wydział Ekonomiczno-Społeczny Uniwersytetu Szczecińskiego oraz Wyższa Szkoła Biznesu w Gorzowie Wielkopolskim (WSB).

W Słubicach działa Collegium Polonicum (CP) jako wspólna jednostka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Uniwersytetu Europejskiego Viadrina we Frankfurcie nad Odrą. Ponadto istnieją dwie uczelnie niepubliczne w mniejszych miastach, tj. Łużycka Szkoła Wyższa im. Jana Benedykta Solfy z siedzibą w Żarach i Wyższa Szkoła Zawodowa w Kostrzynie nad Odrą.

Podsumowując, w województwie lubuskim funkcjonują dwie publiczne uczelnie tzw. macierzyste tj. UZ i AJP, trzy jednostki zamiejscowe uczelni spoza województwa oraz trzy niepubliczne uczelnie wyższe, kształcące w wyłącznie w trybie niestacjonarnym.

Studenci

Zasadniczym wyzwaniem jest malejąca liczebność studentów w województwie lubuskim. Spadek ogólnej liczby studiujących jest dosyć poważny, jeśli chodzi o porównania na przestrzeni lat oraz w stosunku do innych regionów.

Liczba studentów w latach 2006-2016 spadła o około 59%, tj. z poziomu ponad 36 tys. studentów w 2006 r. do około 15 tys. w 2016 r. Liczba absolwentów również spadła z około 9 tys. w 2006 r. do nieco ponad 4 tys. w 2016 r., tj. o około 53%.

Porównując dane województwa lubuskiego do innych województw i średniej dla Polski w województwie lubuskim jest najmniej studentów w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców i nastąpił największy spadek ich liczby w latach 2006-2016. r. z 361 do 147.

Przyczyn takiego trendu można doszukiwać się w różnych aspektach, a spadek liczby studentów dotyczy całego kraju. Jedną z głównych jego przyczyn są uwarunkowania

demograficzne i spadek liczby młodzieży – potencjalnych studentów. Jako drugą z przyczyn można wskazać także na procesy migracyjne: zagraniczne i do innych województw. Duża część lubuskiej młodzieży wybiera studia w innych województwach, szczególnie w dużych metropoliach.

Charakterystyczny jest także dużo wyższy spadek liczby studentów studiów niestacjonarnych niż stacjonarnych. W 2006 r. było blisko 18,5 tys. studentów studiów stacjonarnych i około 17 tys. niestacjonarnych. W 2016 r. liczba studentów studiów stacjonarnych wyniosła nieco ponad 10 tys., a niestacjonarnych niecałe 5 tys.

Taki stan rzeczy można tłumaczyć kilkoma przyczynami m.in. wcześniejszym uzupełnieniem wykształcenia wyższego przez duże grupy zawodowe (m.in. popularność kierunków pedagogicznych), zniesienie obowiązku służby wojskowej, którą można było odroczyć poprzez studia, więcej miejsc na studiach stacjonarnych, wybieranie studiów z uwagi na brak możliwości zatrudnienia, itd. Spadek liczby studentów spowodował m.in. brak studiujących w uczelniach niepublicznych, na których pobierane jest czesne za studia stacjonarne. Zbyt mała jest natomiast liczba studentów studiów podyplomowych, doktoranckich, aby poprawić sytuację spowodowaną spadkiem liczby studentów na studiach I i II stopnia.

Nie zanotowano w województwie lubuskim znaczącego udziału studentów cudzoziemców w ogólnej liczbie studentów. Stanowili oni w 2015 r. w liczbie 227 zaledwie 1,5% wszystkich studentów w regionie lubuskim. Najwięcej studentów z zagranicy kształciło się w Collegium Polonicum. Na Uniwersytecie Zielonogórskim było w 2016 r. zaledwie 60 studentów spoza Polski, a w Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim 37.

Spadek liczby studentów jest poważnym wyzwaniem dla zarządzających uczelniami lubuskimi. Powoduje także zainteresowanie się tematem przez samorząd województwa w ramach prowadzonej polityki rozwoju regionu lubuskiego.

Kadra naukowo-dydaktyczna, jakość nauki

W województwie lubuskim zmniejszyła się ogólna liczba nauczycieli akademickich, lecz jednocześnie nastąpił jakościowy rozwój kadry na uczelniach wyższych, na co wskazuje wzrost liczby tzw. profesorów tytularnych oraz adiunktów, tj. osób posiadających stopień naukowy

doktora habilitowanego lub doktora. Ogółem pracowników dydaktycznych w roku akademickim 2005/2006 było 1574, a w 2016/2017 ich liczba wyniosła 1216. Liczba profesorów w tym czasie wzrosła z 349 do 380.

Na tle kraju w województwie lubuskim występuje korzystne nasycenie kadry osobami o najwyższych kwalifikacjach. Wskaźnikiem tzw. dostępności dydaktycznej, który pokazuje jakość kształcenia jest stosunek liczby studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego, który w 2015 r. w Lubuskim wyniósł 13,9 i był niższy od średniej krajowej wynoszącej 14,6. Według MNiSW wartość wskaźnika powinna wynosić 1 do 11-13 dla uczelni ogólnoakademickich.

Uprawnienia do nadawania stopni naukowych doktora posiada obecnie jedenaście jednostek: dziesięć Wydziałów z UZ i jeden z ZWKF AWF w Gorzowie Wielkopolskim. Uprawnienie do nadawania stopnia doktora habilitowanego w województwie lubuskim posiada pięć Wydziałów UZ.

W systemie oceny jakości naukowej ważną rolę odgrywa Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych (KEJN), którego rolą jest przeprowadzanie okresowej kompleksowej oceny jakości działalności naukowej lub badawczo-rozwojowej jednostek naukowych zwanej parametryzacją. Na podstawie wyników jej oceny wydawana jest przez MNiSW decyzja administracyjna w sprawie przyznania kategorii naukowej.

W ocenie parametrycznej przeprowadzonej w 2017 r. lubuskie uczelnie macierzyste wypadają niekorzystnie. Na UZ tylko jeden wydział utrzymał kat. A, zaś jeden z wydziałów spadł do kat. C. Na AJP trzy jednostki uzyskały najniższą kategorię C, a tylko jedna kategorię B. Ogólnie wyniki kompleksowej oceny jakości działalności naukowej lub badawczo-rozwojowej w uczelniach w województwie lubuskim należy ocenić jako słabe. W konsekwencji taka sytuacja może skutkować w przyszłości odebraniem prawa do nadawania stopni naukowych (doktora i doktora habilitowanego) oraz prawa do samodzielnego decydowania o ofercie kształcenia.

Ważnym tematem jest także umiędzynarodowienie uczelni. W województwie lubuskim mała liczba studentów i kadry akademickiej korzysta z programu Erasmus+, pozwalającego studentom odbywać część studiów na uczelniach za granicą, a kadrze akademickiej prowadzić wyjazdy naukowo-dydaktyczne.

Oferta dydaktyczna

W województwie lubuskim można zauważyć tendencję ogólnokrajową, tj. spadek popularności kierunków humanistycznych. Pod względem ilościowym studenci chętniej wybierają kierunki związane z biznesem, prawem i administracją oraz techniką, przemysłem i budownictwem, a także filologię. Zauważalny jest wzrost studentów na takich kierunkach jak zdrowie i opieka społeczna (m.in. można wskazać tutaj kierunek lekarski na UZ) oraz technologie informacyjne.

Według danych z systemu POL-on, na dzień 2 listopada 2017 r. w województwie lubuskim prowadzonych było 125 kierunków pierwszego stopnia, 52 kierunki drugiego stopnia oraz 5 kierunków jednolitych studiów magisterskich.

Przeprowadzona analiza prowadzonych w województwie lubuskim kierunków studiów z podziałem na profile kształcenia wykazała zdecydowaną przewagę studiów prowadzonych w profilu ogólnoakademickim, niż w praktycznym.

Warto wskazać na inicjatywy podejmowane przez lubuskie uczelnie wyższe, aby sprostać niełatwym wyzwaniom, szczególnie demograficznym. Uruchamiane są popularne, atrakcyjne kierunki studiów jak medycyna, prawo i psychologia na Uniwersytecie Zielonogórskim.

Należy zwrócić jednak uwagę na pokrywanie się oferty dydaktycznej na uczelniach zlokalizowanych blisko siebie, co powoduje konkurowanie o studenta. Najczęściej powtarzającym się kierunkiem było bezpieczeństwo narodowe. Ten kierunek w ofercie posiadały: UZ, Collegium Polonicum (do 2017 r.), AJP w Gorzowie Wielkopolskim, Łużycka Szkoła Wyższa. Wśród powtarzających się kierunków należy również wymienić zarządzanie (UZ, WSB, AJP) oraz kierunki studiów związane z energetyką (UZ, AJP, występował także w PWSZ w Sulechowie – od 1.09.2017 Wydziale Zamiejscowym UZ), a także administrację i ekonomię.

Uczelnie podjęły wysiłek uruchamiania nowych, niszowych kierunków i specjalizacji, których nie ma na innych uczelniach lub tylko niewiele ma je w swojej ofercie, np. coaching i doradztwo filozoficzne, literatura popularna i kreacje światów gier czy biznes elektroniczny. Jednak rekrutacja studentów na te kierunki sprawiała trudności.

Studia doktoranckie w województwie lubuskim prowadzone są wyłącznie na Uniwersytecie Zielonogórskim w ramach siedemnastu kierunków.

Jednostką wydającą opinię w kontekście jakości kształcenia m.in. w przedmiocie nadania uprawnień do prowadzenia studiów wyższych na określonym kierunku, poziomie i profilu kształcenia jest Polska Komisja Akredytacyjna (PKA).

W przeprowadzonych w latach 2012-2017 ocenach kierunków przez PKA na uczelniach w województwie lubuskim¹, w zdecydowanej większości przypadków wizytacja Komisji zakończyła się pozytywną oceną jakości kształcenia. Pozytywną notę uzyskały wszystkie oceniane kierunki na Uniwersytecie Zielonogórskim, a także kierunki oceniane na uczelniach w Gorzowie Wielkopolskim: AJP, Wydziale Zamiejscowym AWF, Wyższej Szkole Biznesu. Ocenę negatywną w tym okresie otrzymał jeden kierunek w Wyższej Szkole Zawodowej w Kostrzynie nad Odrą. Ocenę warunkową otrzymał jeden kierunek w Łużyckiej Szkole Wyższej i również jeden Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Sulechowie (który po roku otrzymał ocenę pozytywną).

Należy podkreślić, iż na mocy uchwały Prezydium PKA z 2011 r. kierunek informatyka na Uniwersytecie Zielonogórskim otrzymał ocenę wyróżniającą. Jest to jedyny kierunek w województwie lubuskim, który otrzymał najwyższą możliwą ocenę.

Na podstawie opinii PKA ogólnie pozytywnie można ocenić poziom nauczania i kulturę jakości na uczelniach w województwie lubuskim, szczególnie na uczelniach publicznych.

Opinie i oczekiwania studentów

Na potrzeby poznania opinii i oczekiwań lubuskich studentów wśród tej grupy przeprowadzono badania ankietowe. Na ankietę elektroniczną dopowiedziało ponad 301 studentów. Badanie przeprowadzono w IV kwartale 2017 r.

Wśród motywów wyboru uczelni z województwa lubuskiego respondenci przede wszystkim wskazali bliską odległość od miejsca zamieszkania (wskazana przez prawie 42% odpowiadających). Nieco mniej, bo 37% badanych studentów uznało, że interesował ich konkretny kierunek studiów znajdujący się w ofercie danej uczelni.

W przypadku decyzji o studiowaniu konkretnego kierunku najpopularniejszym motywem były po prostu zainteresowania, zarówno te ogólne, jak i zawodowe (wskazane odpowiednio przez 38% i 32,3% badanych osób). Studenci pokładali w nauce także nadzieje

¹ Baza danych Polskiej Komisji Akredytacyjnej, <http://www.pka.edu.pl/portfolio-item/baza-ocen/>.

związane z możliwością nabycia przydatnych kompetencji, szczególnie w perspektywie dalszego funkcjonowania na rynku pracy.

O zadowoleniu z podjętych decyzji związanych z edukacją w szkole wyższej może świadczyć wysoki odsetek odpowiedzi respondentów, którzy uznali, że z pewnością jeszcze raz podjęliby taką samą decyzję względem wyboru studiów (59% respondentów).

Okolo 60% studentów bardzo dobrze lub dobrze ocenia program merytoryczny studiów. Cenią sobie także możliwości działania w organizacjach studenckich, dostępność sprzętu komputerowego czy warunki lokalowe. Dosyć zróżnicowana jest opinia na temat przydatności treści programowych. Okolo połowa badanych studentów ocenia ich przydatność dobrze lub bardzo dobrze, natomiast blisko 40% jako przeciętnie przydatne. Z pewnością warto wzmocnić obszar dotyczący rozwoju zawodowego studentów, zarówno pod kątem możliwości odbywania staży, praktyk, jak i ogólnie pojętego inicjowania kontaktów z pracodawcami. Dobrze lub bardzo dobrze możliwość kontaktu z pracodawcami ocenia okolo 35% studentów, okolo 26% ocenia ją natomiast jako złą lub bardzo złą, a 22% nie ma w tej sprawie zdania.

Poza oceną samego studiowania i funkcjonowania uczelni warto przyrzeć się także opiniom respondentów na temat życia studenckiego. Generalnie pozytywne opinie wśród studentów uzyskały działania typu zniżki np. komunikacyjne lub o charakterze eventowym, na różnego rodzaju wydarzenia kulturalne, sportowe itp. Relatywnie dobrze zostały również ocenione możliwości spędzania wolnego czasu oraz oferty kierowane do studentów ze strony różnych instytucji czy podmiotów nastawionych na usługi rozrywkowe. W opozycji do tych opinii z pewnością stoją odpowiedzi związane z kwestiami mieszkaniowymi. Dotyczy to zarówno cen za wynajem mieszkań oraz miejsc w akademikach, jak i warunków mieszkaniowych (szczególnie w domach studenckich), a także ogólnych możliwości wynajmu.

Szkolnictwo ponadgimnazjalne (ponadpodstawowe)

Ważnym aspektem diagnostycznym w analizie szkolnictwa wyższego jest odniesienie do szkolnictwa ponadgimnazjalnego, szczególnie w kontekście absolwentów otrzymujących świadectwo dojrzałości. Niepokojące są dane liczbowe wskazujące na zmniejszanie się na przestrzeni ostatnich lat liczby maturzystów, czyli potencjalnych studentów. Liczba

absolwentów szkół ponadgimnazjalnych, którzy zdali maturę (potencjalnych studentów) spadła z około 9,5 tys. w 2007 r. do ok. 4,9 tys. w 2016 r.

Uczelnie wyższe w województwie lubuskim szacują, że w zależności od uczelni od 60 do 80% studentów pochodzi z regionu lubuskiego, zatem rekrutacja na studia jest coraz trudniejsza, z uwagi na zmniejszający się zasób maturzystów.

Lubuskich maturzystów cechuje wysoka zdawalność egzaminu maturalnego, wysokie wyniki w części językowej zdawanej matury przy widocznych trudnościach w przedmiotach przyrodniczych i matematycznych.

W badaniach ankietowych przeprowadzonych w lubuskich szkołach ponadgimnazjalnych (przeprowadzono 594 ankiety audytoryjne wśród uczniów we wszystkich powiatach województwa lubuskiego) 2/3 respondentów, zadeklarowało chęć studiowania po ukończeniu szkoły ponadgimnazjalnej.

Większość uczniów liczy na przydatność ukończonych studiów na rynku pracy tj. na podjęcie atrakcyjnej pracy po zakończeniu studiów. Ponad połowa badanych kieruje się w dalszej edukacji swoimi zainteresowaniami, zaś 40% badanych uczniów jest przekonana o atrakcyjności miasta, w którym chcą studiować.

Należy szczególnie podkreślić, że spośród osób chcących podjąć studia zaledwie jedna czwarta zamierza czynić to w regionie. Spośród wszystkich ankietowanych tylko 26% wyraziło chęć studiowania w województwie lubuskim. Zdecydowana większość, bo 74%, zadeklarowała, że nie chce studiować w województwie, w którym obecnie mieszka.

Osoby chcące podjąć studia poza województwem lubuskim zapytano o powody takiej decyzji. Analiza odpowiedzi respondentów pozwala stwierdzić, że generalnie liczą oni na lepsze perspektywy zawodowe po zakończeniu studiów (wskazane przez 55% respondentów z tej grupy). Wydaje się, że osoby te są także przekonane o większej atrakcyjności innych regionów, bowiem o chęci przeprowadzki z obecnego miejsca zamieszkania mówiło prawie 44% respondentów. Prawie 36% sugeruje się niską oceną prestiżu lubuskich uczelni (w porównaniu do innych uczelni krajowych czy zagranicznych). Tylko niecałe 8% osób twierdziło, że w regionie brakuje interesującego dla nich kierunku studiów.

Dla większości osób, które wyraziły chęć podjęcia studiów poza województwem lubuskim najbardziej atrakcyjne są uczelnie z Wrocławia, dalej Poznania, Warszawy, Szczecina, Krakowa. Nielicznie wskazywano także na uczelnie zagraniczne (angielskie, niemieckie).

Uczniowie biorący udział w badaniu zostali zapytani, czy po wyborze studiów poza regionem planują wrócić do województwa lubuskiego. Osoby, które zadeklarowały to zdecydowanie stanowiły 9,5% badanych, raczej tak – 14,9%. Bardzo dużą grupę stanowili niezdecydowani ankietowani, aż 51,2%. Z powyższych informacji wynika, że decyzje w perspektywie około 5 lat są dla uczniów jeszcze dość odległe i nie potrafią obecnie odnieść się do swoich planów po studiach.

Uczniowie, którzy chcą podjąć studia zostali poproszeni o wskazanie swoich oczekiwań względem nauki w szkole wyższej – zarówno samego procesu i przebiegu studiów, jak i wpływu posiadania wykształcenia wyższego na ich dalsze życie. Ponownie należy zauważyć, że najwięcej wskazań związanych było z chęcią efektywnego poruszania się na rynku pracy, w tym przypadku chodziło o dobre przygotowanie dzięki studiom do pracy zawodowej wskazane przez prawie 3/4 osób. Bardzo bliskie tematycznie temu wskazaniu było wyróżnienie przez prawie 62% badanych uczniów, chęci wysokich zarobków po ukończeniu studiów.

Oczekiwania studentów względem samej nauki oscylują przede wszystkim wokół dobrego przygotowania do pracy zawodowej oraz zdobycia interesujących i przydatnych kompetencji. Studenci chcieliby także uzupełnić zdobytą wiedzę w wymiarze praktycznym dzięki stażom i praktykom. Ponownie należy wskazać, że w związku właśnie z takimi oczekiwaniami szczególnie należy wzmacniać ofertę szkół wyższych w regionie, tj. przez bardziej ścisłą i atrakcyjną współpracę z sektorem gospodarczym oraz włączanie przedsiębiorców w procesy dydaktyczne.

Obszar badań, rozwoju i innowacji (B+R+I)

W województwie lubuskim, dzięki środkom z Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego 2007-2013 (ponad 202 mln zł) powstała nowoczesna infrastruktura dydaktyczna i naukowo-badawcza oraz instytucje działające na rzecz współpracy z biznesem zgodne z inteligentnymi specjalizacjami regionu², tj.: Park Naukowo-Technologiczny Uniwersytetu Zielonogórskiego Sp. z o.o., Lubuski Ośrodek Innowacji i Wdrożeń Agrotechnicznych Sp. z o.o., Centrum Energetyki Odnawialnej Sp. z o.o. w Sulechowie,

² W 2016 r. Zarząd Województwa przyjął *Program Rozwoju Innowacji*, w którym wyznaczono inteligentne specjalizacje regionu: *Zielona Gospodarka, Zdrowie i jakość życia, Innowacyjny przemysł*.

Gorzowski Ośrodek Technologiczny Park Naukowo-Przemysłowy Sp. z o.o. Prowadzone są działania na rzecz kształcenia zgodnego z oczekiwaniami regionalnych pracodawców, m.in. na UZ utworzono kilka akademii funkcjonujących pod skrzydłami konkretnych firm. Młode firmy wspierane są także przez Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego. Na rzecz transferu technologii z uczelni do biznesu działa Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii Uniwersytetu Zielonogórskiego. Mimo tych przedsięwzięć województwo lubuskie nadal charakteryzuje się niskimi wskaźnikami innowacyjności na tle kraju i Europy, m.in. pod względem nakładów czy ilości zatrudnionych w B+R+I.

Wskazać także należy niskie w porównaniu do innych regionów wykorzystanie środków na badania i innowacje przez uczelnie w ramach programów unijnych dostępnych na poziomie krajowym i UE, w tym Programu Operacyjnego Innowacyjny Rozwój oraz Horyzont 2020.

Sytuacja na rynku pracy, opinie i oczekiwania otoczenia społeczno-gospodarczego

Sytuacja na lubuskim rynku pracy w ostatnich latach znacząco się poprawiła. Stopa bezrobocia rejestrowanego na koniec I kwartału 2018 roku wyniosła 6,9%. Według danych Urzędu Statystycznego w Zielonej Górze, stopa bezrobocia wg BAEL - Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności w 2017 r. wyniosła w województwie lubuskim 3,4% (w 2016 r. – 4,7%).

Wprawdzie na przestrzeni lat można zaobserwować stały wzrost odsetka osób z wyższym wykształceniem w strukturze bezrobotnych, jednak biorąc pod uwagę ilość osób bezrobotnych z wyższym wykształceniem, zauważalny jest spadek ich liczby z poziomu ponad 5,5 tys. w roku 2013 do 2,6 tys. osób na koniec 2017 r. Poprawiła się także sytuacja absolwentów, podczas gdy w 2009 r. zarejestrowało się 2,8 tys. osób, to w 2017 r. – 776 osób. Dane Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Zielonej Górze wskazują, że w 2015 r. szacunkowo jedynie co 20 absolwent lubuskich uczelni wyższych był bezrobotnym.

W przeprowadzonych indywidualnych wywiadach z przedsiębiorcami, przedstawiciele biznesu wskazywali swoje opinie i oczekiwania względem studentów i uczelni wyższych.

Generalnie formalna strona związana ze współpracą z uczelniami i szkołami z regionu była przez przedsiębiorców oceniana dobrze, nie wskazywano zastrzeżeń w tym zakresie i barier dotyczących kooperacji już podejmowanej. Firmy cenią sobie z pewnością wsparcie merytoryczne uczelni w związku ze zlecanymi analizami czy

ekspertyzami oraz pozyskiwaniem praktykantów i stażystów. Zdaniem rozmówców należy wyposażyć kandydatów na przyszłych pracowników w wiedzę i umiejętności adekwatne do branż, które przodują w województwie lubuskim.

Przedsiębiorcy wytypowali podczas rozmów m.in. kluczowe kierunki kształcenia z perspektywy ich działalności, do których należą: automatyka, mechanika i budowa maszyn, informatyka, w szczególności programowanie oraz kierunki związane ze sztuką: grafika komputerowa (pod kątem pracy w reklamie). Wskazano także kierunki, takie jak chemia, wzornictwo, metrologia.

Przedsiębiorcy życzyliby sobie także, aby sami kandydaci na praktykantów i stażystów posiadali odpowiednie nastawienie do pracy (np. pod względem warunków logistycznych i finansowych) oraz kwalifikacje i umiejętności wymagane w danym przedsiębiorstwie, jednak w przypadku tego drugiego elementu jest to już związane ściśle z procesem nauczania. W opiniach podkreślano potrzebę zwiększania zasobów wiedzy przedsiębiorców oraz szkół i uczelni na temat możliwości podjęcia wzajemnej współpracy.

2. SCENARIUSZE ROZWOJU

Scenariusze są powszechnie stosowanym w planowaniu strategicznym sposobem prezentacji możliwej przyszłości. Ich celem jest przede wszystkim wybór wariantu polityki rozwojowej, jej celów i priorytetów. Scenariusze opisują zwykle skrajne warianty, opierając się na maksymalnym wykorzystaniu potencjałów wewnętrznych i szans płynących z otoczenia zewnętrznego oraz na identyfikacji możliwych problemów czy zagrożeń.

Stworzenie scenariuszy rozwoju było kolejnym po opracowaniu diagnozy etapem prac w ramach Grupy roboczej ds. szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim. Opierają się one na analizie wniosków płynących z diagnozy oraz opinii, poglądów osób zaangażowanych w rozwój regionu, ze szczególnym uwzględnieniem środowiska szkół wyższych, w horyzoncie czasowym do roku 2030.

SCENARIUSZ POZYTYWNY

W wyniku procesów konsolidacji w województwie lubuskim funkcjonują współpracujące ze sobą dwie silne uczelnie akademickie, w Zielonej Górze i Gorzowie Wielkopolskim. Uczelnie wyższe w województwie lubuskim przystosowały się do zmian demograficznych, m.in. za sprawą zahamowania odpływu młodzieży do uczelni spoza regionu oraz popularyzacji kształcenia ustawicznego (studia podyplomowe, stacjonarne 25+, doktoranckie). Szkoły wyższe w województwie lubuskim skutecznie konkurują z dużymi ośrodkami akademickimi w województwach ościennych.

Uczelnie aktywnie badają trendy rozwoju gospodarki i dostosowują swoją ofertę do potrzeb rynku pracy. Z jednej strony inwestują one w tzw. kierunki „flagowe”, które cieszą się dobrą marką i znajdują się stale w ofercie (m.in. medycyna, kierunki techniczne). Z drugiej strony elastycznie i szybko wprowadzają kierunki na określony czas, w związku z zapotrzebowaniem zgłaszanym ze strony otoczenia społeczno-gospodarczego. Nacisk położony jest na praktyczny wymiar zajęć. Wprowadzono innowacyjne programy praktyk.

Szkoły wyższe w województwie lubuskim sukcesywnie rozwijają nowoczesne metody nauczania. Umożliwiają studentowi elastyczny wybór form kształcenia: wykładu, warsztatu, zajęć on-line, samokształcenia. Pojawiają się cykliczne wykłady wybitnych naukowców. Wzrosła popularność studiowania jako sposobu spędzania wolnego czasu i pozyskiwania ciekawych

informacji, wzbogacania siebie, nawiązywania relacji, a nie tylko zdobycia wymaganego przez pracodawcę dokumentu.

Uczelnie umożliwiają organizację warsztatów i specjalistycznych szkoleń, dzięki którym studenci podnoszą swoje kwalifikacje już podczas studiów zdobywając nowe umiejętności. Ponadto przy uczelniach aktywnie działają Biura Karier, które udzielają pomocy w kwestiach związanych ze zdobywaniem pracy lub doświadczenia zawodowego. Doradcy zawodowi na uczelniach pomagają absolwentom sprecyzować ścieżkę kariery zawodowej. Absolwenci lubuskich uczelni będą swobodnie poruszać się na lokalnym, regionalnym rynku pracy z uwagi na współpracę uczelni z firmami podczas toku studiów. Tytuł lubuskiej uczelni wyższej oznacza prestiż i świadczy o dobrym przygotowaniu do pracy oraz wysokim poziomie etycznym. Bardzo duży nacisk uczelnie kładą na współpracę dydaktyczną ze szkołami ponadpodstawowymi, promując studia w województwie lubuskim.

Ważnym aspektem studiowania na lubuskich uczelniach jest przygotowanie studenta do prowadzenia własnej firmy. Jednocześnie na studiach I i II stopnia buduje się wśród studentów świadomość uczenia się przez całe życie.

Rozwój kadry naukowej będzie zmierzał w kierunku zwiększenia liczby uzyskanych doktoratów i tytułów profesorskich. Wskaźnik tzw. dostępności dydaktycznej będzie się utrzymywał powyżej średniej dla kraju. Wybitni profesorowie z innych ośrodków chętnie wybierają uczelnie lubuskie z uwagi na poziom naukowy badań oraz oferowane warunki finansowe i specjalne pakiety socjalne. Kadra naukowa z lubuskich szkół wyższych skutecznie konkuruje o granty naukowe: międzynarodowe i krajowe. Nastąpiło zdecydowane podniesienie wynagrodzeń kadry akademickiej stosownie do jakości kształcenia i prowadzonych badań, co zachęca do wysiłku naukowego i dydaktycznego.

Lubuskie uczelnie w sposób aktywny dostosowują swoją ofertę do trendów międzynarodowych. Zwiększa się ilość kierunków studiów w języku angielskim. Równocześnie zwiększana będzie liczba prowadzonych zajęć/wykładów w językach obcych (angielski, niemiecki, francuski, itd.). Skutecznie rozwijają atrakcyjną ofertę wspierającą studentów z zagranicy od strony organizacyjnej, w tym socjalnej. Prowadzą aktywną wymianę kadry dydaktycznej i naukowej między uczelniami zagranicznymi, również goszcząc pracowników zagranicznych uczelni. Pracownicy aktywnie włączają się w zespoły naukowe zagranicznych ośrodków naukowych, prowadzą prace w krajowych zespołach badawczych o uznanym dorobku naukowym. Pozyskują granty z programów międzynarodowych. Uczelnie lubuskie,

jako naturalny kierunek rozwoju, inicjują aktywną transgraniczną współpracę badawczą i naukową z uczelniami niemieckimi.

Infrastruktura uczelni działająca na rzecz sektora B+R (parki i centra naukowo-technologiczne) rozwija się i unowocześnia oraz jest w pełni wykorzystana na potrzeby nauki i biznesu. Powstał Park Technologii Kosmicznych, który stał się wiodącym ośrodkiem przemysłowo-badawczym inżynierii kosmicznej i satelitarnej oraz innowacyjnego przemysłu. Wykorzystano innowacyjny potencjał tkwiący w lubuskim środowisku naukowym i gospodarce, związany z rozwojem branż wysokiej technologii, w tym technologii kosmicznych.

Szkoły wyższe aktywnie współdziałają z biznesem, inicjują projekty zgodne z inteligentnymi specjalizacjami regionu. Powstaje szereg kierunków studiów w systemie dualnym. Współpraca w sferze B+R niesie korzyści dla uczelni i biznesu. Korzyścią dla lubuskich uczelni są: zwiększenie rozpoznawalności wśród pracodawców, poprawa jakości kształcenia i badań, zwiększenie korzyści finansowych. Korzyści po stronie biznesu to: podnoszenie jakości kapitału ludzkiego, promocja wizerunku firmy; stworzenie sieci kontaktów ze środowiskiem akademickim, rozwój nowych produktów i usług. Uczelnia na bieżąco współpracuje w rozwiązywaniu problemów firm partnerskich, studenci traktowani są jako źródło pomysłów. Kadra dydaktyczna nie ma problemów z prowadzeniem badań w firmach.

Szkoły wyższe w województwie lubuskim reagują na trendy rozwojowe regionu, kraju i międzynarodowe, rozwijając swoją ofertę kształcenia i badań również w oparciu o dokumenty strategiczne województwa, uczestnicząc poprzez tworzone kierunki kształcenia w rozwoju inteligentnych specjalizacji regionu. Stają się nie tylko przyczynkiem intelektualnym do rozwoju i badań, ale również same wnoszą cenny wkład w postęp technologiczny (grafen, samochody elektryczne, systemy informatyczne, itp.). W Lubuskiem znacząco rośnie liczba doktoratów wdrożeniowych oraz firm spin-off i spin-out. Następuje także wzrost liczby patentów i wynalazków oraz skuteczności w pozyskiwaniu środków UE na rozwój innowacji, z puli krajowej i międzynarodowej.

Uczelnie współdziałają w tworzeniu strategii rozwoju województwa, są ważnym podmiotem w kreowaniu działań rozwojowych regionu, w tworzeniu prestiżu regionu, utrzymaniu stanu młodzieży w regionie oraz podnoszeniu kapitału ludzkiego mieszkańców.

Samorząd województwa wraz z władzami miast, w których znajdują się uczelnie wyższe, podejmują aktywne starania o poprawę warunków studiowania. Wspólnie

wypracowane narzędzia finansowe i organizacyjne skutecznie wspierają rozwój lubuskich uczelni wyższych. Uruchomiono cały wachlarz działań mających na celu wzrost prestiżu studiowania na lubuskich uczelniach (m.in. wsparcie socjalne studentów, wsparcie oferty kulturowej, wsparcie w poszukiwaniu tymczasowego zatrudnienia, promocja uczelni).

SCENARIUSZ NEGATYWNY

Stale zmniejszająca się liczba studentów powoduje konieczność ograniczania działalności naukowo-dydaktycznej lubuskich uczelni. Wprowadzono przepisy prawa dotyczące szkolnictwa wyższego, utrudniające rozwój uczelniom regionalnym. Taka sytuacja powoduje, że dwie największe lubuskie uczelnie publiczne nie utrzymają statusu uniwersytetu bezprzymiotnikowego i akademii. Silna konkurencja dużych ośrodków akademickich z województw ościennych przyczynia się do zmniejszenia zakresu działania lub zamknięcia pozostałych szkół wyższych (odpływ studentów do Poznania, Wrocławia lub Szczecina). W najlepszym razie lubuskie uczelnie przekształcają się w centra szkoleniowe, bowiem większą popularnością niż studia cieszą się kursy podnoszenia kompetencji i szkolenia.

Kierunki i formy kształcenia w szkołach wyższych nie nadążają za potrzebami rynku. Zmiany wprowadzane na uczelniach są jedynie fasadowe i nie doprowadzają do polepszenia jakości kształcenia, skutkują ciągłym zmniejszaniem liczby studentów, zamykaniem kierunków. Niektóre kierunki studiów dublują się, tworząc niepotrzebną konkurencję.

Uczelnie przestają pozyskiwać kadrę naukową z zewnątrz. Z uwagi na brak motywacji finansowych kadra macierzysta uczelni słabo angażuje się w proces rozwoju swojego dorobku naukowego i uzyskiwania kolejnych stopni naukowych. Następuje odpływ części najlepszych nauczycieli akademickich do innych ośrodków akademickich lub do innych branż. Spada prestiż zawodu nauczyciela akademickiego. Bariery organizacyjne i potencjał naukowy ogranicza liczbę badań. Regulacje prawne wymuszają utrzymanie wysokich minimów kadrowych, co nie przekłada się na jakość nauczania tylko na koszty. Istnieją bardzo duże bariery wejścia i wyjścia na rynek akademicki.

Na większości kierunków występuje niedostosowanie kwalifikacji zawodowych do wymagań rynku pracy, absolwent nie ma umiejętności praktycznych. Systematycznie wzrasta odsetek osób z wykształceniem wyższym (zwłaszcza po kierunkach humanistycznych)

w populacji osób bezrobotnych w kategorii osób NEET (osoby niezatrudnione, nie uczestniczące w edukacji lub szkoleniu – ang. not in employment, education or training).

Szkoły wyższe w regionie prowadzą działania wspólnie z otoczeniem gospodarczym, jednakże przejęły rolę pasywną, a otoczenie gospodarcze chętniej współpracuje z instytucjami zewnętrznymi regionu. Uczelnie w ograniczonym stopniu wspierają rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji. Szkoły wyższe mają powiązania z sektorem gospodarczym tylko deklaratorywnie, obie strony zainteresowane są tylko efektem wizerunkowym, a nie faktycznym doskonaleniem kadry i organizacji.

Słabnący potencjał i niedostosowana do potrzeb firm oferta centrów i parków naukowo-technologicznych działających przy uczelniach powoduje ich systematyczne podupadanie.

Liczba patentów, wynalazków i nakładów na B+R sytuuje województwo lubuskie na ostatnich miejscach wśród regionów Polski.

Współpraca uczelni i samorządu terytorialnego jest sporadyczna. Ogranicza się często do przekazywania wsparcia finansowego na bieżącą działalność. Uczelnie regionu nie uczestniczą w sposób aktywny w kreowaniu polityki rozwoju regionu, realizując jedynie wytyczne polityki szkolnictwa wyższego rządu centralnego. Samorząd województwa nie traktuje ich jako ważnych podmiotów wpływających na podnoszenie poziomu rozwoju społecznego i gospodarczego w regionie.

Słabą stroną pozostaje umiędzynarodowienie. Oferta kształcenia lubuskich uczelni nie jest dość atrakcyjna dla studentów zagranicznych. Studenci omijają lubuskie uczelnie z uwagi również na brak działań wspierających studenta cudzoziemca od strony organizacyjnej i socjalnej. Pracownicy uczelni rzadko uczestniczą w zespołach badawczych o charakterze międzynarodowym i nie publikują efektów prac. Lubuscy maturzyści wybierają licznie ofertę uczelni niemieckich, angielskich lub krajów skandynawskich.

Brak wdrażania spójnej strategii dla szkolnictwa wyższego, działań wspierających i uatrakcyjniających życie studenckie, a także słabość aktywnych działań promocyjno-popularyzujących studiowanie w Lubuskiem przekłada się na dalszy, systematyczny spadek liczby studiujących wraz z odpływem wysokokwalifikowanej kadry dydaktycznej.

3. KIERUNKI, CELE I DZIAŁANIA

Na podstawie wniosków diagnostycznych oraz analizy możliwości rozwojowych w kontekście pozytywnych i negatywnych perspektyw określono strategiczne kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim, formułując w ich ramach cele oraz środki/działania konieczne do ich osiągnięcia. Zaproponowano także wskaźniki monitorujące osiągnięcie celu oraz przedstawiono dobre praktyki, czyli funkcjonujące już rozwiązania na rzecz rozwoju uczelni wyższych w regionie.

Strategiczne kierunki rozwoju dla szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim są następujące:

- **1. Kierunek: Atrakcyjne kształcenie**, czyli koncentracja na tworzeniu atrakcyjnej oferty dydaktycznej i wsparcie dla studiujących.
- **2. Kierunek: Wysokiej jakości nauka**, czyli wzmocnienie potencjału naukowego lubuskich naukowców i pozycji uczelni.
- **3. Kierunek: Komercjalizacja badań i wzmocnienie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym**, czyli tworzenie warunków do rozwoju innowacji i zwiększenia transferu technologii oraz zacieśnianie współpracy na linii uczelnie-biznes.

1. Kierunek: Atrakcyjne kształcenie

Wnioski z diagnozy wskazują na daleko idącą zmianę sytuacji uczelni w województwie lubuskim w obszarze kształcenia. Zmniejszyła się liczba uczelni, nastąpił duży spadek liczby studentów stacjonarnych i jeszcze większy niestacjonarnych. Skrajnie mały jest udział studentów z zagranicy w ogólnej liczbie lubuskich studentów. Nie przybyło znacząco studentów na studiach podyplomowych. Zwiększyła się jedynie liczba studentów na studiach doktoranckich, jednak trend ten może zostać znacznie ograniczony przez nowe akty prawne nakazujące udzielanie doktorantom wysokich stypendiów. Kandydaci na studia w większości chcą studiować poza województwem. Popularnością na lubuskich uczelniach cieszą się jedynie nieliczne kierunki studiów. Studenci wybierali lubuskie uczelnie w dużej mierze kierując się bliskością miejsca zamieszkania. Ocena jakościowa studiów dokonywana przez PKA jest dla

większości kierunków studiów na lubuskich uczelniach pozytywna, ale tylko jeden kierunek, tj. informatyka na UZ ma ocenę wyróżniającą.

Samorząd województwa i samorządy miast, w których siedzibę mają uczelnie wyższe podjęły działania wspierające uczelnie i studentów, tj. m.in. poprzez dotacje i programy stypendialne.

Odpowiedzią na zdiagnozowane wyzwania jest wzrost jakości usług edukacyjnych świadczonych przez szkoły wyższe oraz wzmocnienie atrakcyjności zarówno kształcenia, jak i życia studenckiego.

Celem jest wzrost jakości i atrakcyjności kształcenia, a spodziewanym efektem realizacji celu będzie zahamowanie spadku i zwiększenie liczby studentów w regionie.

Działania:

1.1. Udzielanie dotacji samorządowych na profilowanie kształcenia w uczelniach, ze szczególnym uwzględnieniem kierunków o znaczeniu strategicznym dla regionu, w obszarze nauk ścisłych, przyrodniczych, technicznych i ekonomicznych. Ograniczenie wewnętrznej konkurencji i dublowania kierunków studiów. oraz pogłębienie współpracy z uwzględnieniem narzędzi nowej ustawy o szkolnictwie wyższym (możliwość federacji).

1.2. Wdrażanie programów stypendialnych dla studentów oferowanych przez samorząd województwa i samorządy miast, w których siedzibę mają uczelnie wyższe.

1.3. Realizacja programów płatnych staży i praktyk dla studentów w lubuskich firmach.

1.4. Wdrażanie systemu samorządowych dotacji dla studenckich i szkolnych grup, kół zainteresowań na działania aktywizujące i rozwijające, udział w prestiżowych konkursach, przeglądach.

1.5. Przygotowanie specjalnej oferty miast dla uczniów i studentów – kreowanie ośrodków akademickich jako atrakcyjnych i przyjaznych miejsc życia i nauki studenta.

1.6. Promowanie studiowania na lubuskich uczelniach, kreowanie atrakcyjnego wizerunku uczelni wewnątrz oraz poza regionem, w tym zagranicą. Szczególnie ważne jest wsparcie rekrutacji na studia wyższe poprzez tworzenie więzi młodzieży ze szkół podstawowych i ponadpodstawowych z regionalnymi uczelniami z uwzględnieniem włączenia uczelni w proces dydaktyczny, doradztwa zawodowego, zajęć pozalekcyjnych, kursów przygotowawczych, wizyt studyjnych i prezentacji działalności uczelni.

1.7. Tworzenie atrakcyjnych warunków studiowania przez uczelnie, m.in. wzmocnienie praktycznego aspektu programów studiów, stosowanie metod aktywizujących studenta, rozpowszechnianie nowoczesnych technologii w procesie dydaktycznym, zwiększanie dostępu do nowoczesnej infrastruktury m.in. laboratoriów.

1.8. Popularyzowanie podejścia do uczenia się przez całe życie i stałego podnoszenia kompetencji.

Wskaźniki ramowe:

Liczba studentów ogółem w regionie

Liczba studentów na pierwszym roku studiów

Liczba studentów na studiach podyplomowych

Liczba stypendystów samorządu terytorialnego

Liczba nowourochomionych kierunków w danym roku akademickim

PRZEDSIĘWZIĘCIA - DOBRE PRAKTYKI:

Program stypendialny

Województwo Lubuskie, mając na uwadze wsparcie młodych Lubuszan w ramach wyrównywania szans edukacyjnych, tworzy pomoc materialną w postaci stypendiów dla studentów studiów stacjonarnych zamieszkujących na terenie naszego województwa, uczących się i podejmujących kształcenie na lubuskich uczelniach. Jednym z głównych celów tej inicjatywy jest zachęcenie maturzystów do podejmowania nauki na lubuskich uczelniach i związania swojej kariery zawodowej i dalszych losów z regionem. W ramach stypendiów Marszałka Województwa Lubuskiego przewidziano „stypendia motywujące” dla osób podejmujących studia w województwie oraz „stypendia przedsiębiorcze” na rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej.

Porozumienia o współpracy

Akademia im. Jakuba z Paradyża zawarła porozumienia o współpracy z Zespołem Szkół Ogólnokształcących nr 16 w Gorzowie Wielkopolskim oraz z Zespołem Szkół im. Powstańców Wielkopolskich 1918-1919 w Krzyżu Wielkopolskim. Akademia, w ramach podpisanego porozumienia, będzie wspierać merytorycznie szkoły w realizowaniu wspólnych projektów dydaktycznych, rozwojowych oraz naukowo-badawczych objętych programem nauczania w obszarze przedmiotów związanych tematycznie z kierunkami studiów pierwszego i drugiego stopnia, specjalnościami oraz modułami studiów prowadzonymi na Uczelni.

Karta Młodych

Dzięki podjęciu inicjatywy przez Młodzieżową Radę Miasta w Zielonej Górze od 8 stycznia 2018 r. obowiązuje „Karta Młodych” dla wszystkich mieszkańców Zielonej Góry, którzy ukończyli 18 rok życia oraz kształcą się w szkole średniej bądź wyższej, ale również dla osób zameldowanych poza miastem, lecz uczących się w jego szkołach średnich i wyższych. Dzięki uczestnictwu w programie korzystać można z licznych ofert specjalnych oraz zniżek. Młodzi skorzystają z ulg w pięciu sektorach: sport, gastronomia, usługi, rozrywka, kluby/puby. Karta Młodych powstała dzięki wsparciu miasta Zielona Góra.

2. Kierunek: Wysokiej jakości nauka

Rozwój nauki to jedna z najważniejszych misji szkół wyższych. Badania naukowe są istotne w kontekście usytuowania uczelni w krajowym systemie szkolnictwa wyższego, a także w kształtowaniu jej wizerunku, budowaniu prestiżu. Jak wynika z diagnozy przeprowadzona dotychczas kompleksowa ocena jakości działalności naukowej lub badawczo-rozwojowej lubuskich jednostek naukowych przez Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych wskazuje na wiele słabości. Konsekwencją może być odebranie uprawnień do nadawania stopnia doktora lub doktora habilitowanego oraz decydowanie o uruchomieniu kierunków studiów. W związku z tym zachodzi konieczność podniesienia jakości badań naukowych na lubuskich uczelniach.

Celem jest wzmocnienie jakości badań naukowych, a rezultatem realizacji celu będzie polepszenie wyników kolejnych parametryzacji na uczelniach.

W efekcie planowanych działań zostanie utrzymany status Uniwersytetu Zielonogórskiego i spełnienie warunkowości przyznania statusu Akademii w Gorzowie Wielkopolskim. Lubuskie uczelnie osiągną stabilną pozycję regionalnych szkół wyższych.

Działania:

2.1. Wspieranie rozwoju lubuskich naukowców oraz promocja ich dorobku naukowego m.in. poprzez dotacje podmiotowe samorządów terytorialnych na rozwój kadry naukowej.

2.2. Zwiększanie środków na badania naukowe, m.in. stworzenie systemu i źródła finansowania regionalnych grantów naukowo-badawczych, system wsparcia w aplikowaniu o środki zewnętrzne.

2.3. Rozwijanie współpracy naukowo-badawczej z uczelniami z kraju i zagranicy (szczególnie z sąsiednich landów niemieckich), m.in. poprzez tworzenie partnerstw (sieciowanie), realizację wspólnych projektów i wzmocnienie międzynarodowej wymiany kadrowej.

2.4. Wspieranie budowania zespołów badawczych poprzez pozyskiwanie naukowców o wybitnym dorobku naukowym, w tym tworzenie atrakcyjnych warunków na rzecz jakości życia.

Wskaźniki ramowe

Liczba pracowników uczelni z stopniem naukowym/tytułem naukowym

Liczba pozyskanych grantów /współczynnik sukcesu

Wyniki ocen, ewaluacji itp. (m.in. PKA, KEJN)

PRZEDSIĘWZIĘCIA - DOBRE PRAKTYKI:

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego - wsparcie uruchomienia kierunku lekarskiego na UZ

Utworzenie kierunku lekarskiego na Uniwersytecie Zielonogórskim wymagało wsparcia samorządu województwa. Wsparto inwestycje związane z dostosowaniem infrastruktury Szpitala Wojewódzkiego SPZOZ w Zielonej Górze do potrzeb kierunku lekarskiego oraz bieżące funkcjonowanie kierunku lekarskiego (m.in. finansowanie nowozatrudnionej kadry). Na bazie Wojewódzkiego Szpitala Klinicznego im. Karola Marcinkowskiego w Zielonej Górze Sp. z o.o. oraz Poradni Akademickiej Uniwersytetu Zielonogórskiego Sp. z o.o. powołano Szpital Uniwersytecki. Studenci mogą także odbywać praktyki w placówkach podległych Województwu. Pierwsi studenci rozpoczęli naukę w roku akademickim 2015/2016.

Miasto Gorzów Wlkp. – mieszkania dla nowych kadr AJP

Miasto Gorzów przeznaczyło na rzecz Akademii 15 lokali mieszkalnych dla kadry profesorskiej, która osiedli się w mieście i podejmie pracę na AJP. W każdym roku budżetowym deklaruje się przeznaczyć 500 tys. zł na fundusz stypendialny dla nowej kadry, dedykowany Akademii. Wsparcie finansowe może dotyczyć wyłącznie nauczycieli akademickich, dla których AJP stanowi podstawowe miejsce pracy. Pieniądze m.in. zostaną przeznaczone na dofinansowanie kosztów rozwoju naukowego, dofinansowanie do kosztów przewodów doktorskich i habilitacji, na uzyskanie przez AJP uprawnień do doktoryzowania. Przewidziano także inne formy pomocy dla kadry, np. oprócz mieszkań zapewnienie określonej liczby miejsc w placówkach oświatowo-wychowawczych, możliwości skorzystania z oferty kulturowej i sportowej miasta.

Miasto Zielona Góra – nagrody dla profesorów UZ

Miasto Zielona Góra corocznie przyznaje nagrody dla pracowników Uniwersytetu Zielonogórskiego, którzy uzyskali tytuł profesora. Przekazywano dotacje m. in. na zakup pomocy dydaktycznych, udział pracowników w konferencjach, seminariach, organizację konferencji czy sympozjów, a także na działalność dydaktyczną związaną z kształceniem studentów studiów licencjackich na kierunku pielęgniarstwo, działalność naukową i dydaktyczną Wydziału Nauk Biologicznych oraz utworzenie Wydziału Prawa i Administracji.

3. Kierunek: Komercjalizacja badań i wzmocnienie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym

W województwie lubuskim dzięki środkom z UE z perspektywy 2007-2013 powstała nowoczesna infrastruktura naukowo-badawcza. Niestety wskaźniki innowacyjności, m.in. nakłady finansowe, kadrowe, patenty, w porównaniu z innymi regionami są na dosyć niskim poziomie. W perspektywie 2014-2020 przewidziano ogromne środki na rozwój innowacyjności. Samorząd Województwa przyjął Program Rozwoju Innowacji, określając inteligentne specjalizacje regionu, czyli takie obszary życia gospodarczego, które mają największy potencjał konkurencyjności. Ważnym aspektem organizacji procesu

dydaktycznego jest także powiązanie go z regionalnym rynkiem pracy. Kandydaci na studia i studenci wskazują, że bardzo ważne dla nich są perspektywy zawodowe po skończeniu studiów i zwiększenie praktycznego aspektu studiów. Przedstawiciele otoczenia społeczno-gospodarczego oczekują wykształconych kadr, oferujących nie tylko przygotowanie specjalistyczne w zawodzie, ale i innych kompetencji miękkich.

Celem jest zwiększenie transferu technologii, komercjalizacji wyników badań oraz poszerzenie, wzmocnienie współpracy między uczelniami i przedsiębiorcami.

Efektem realizacji celu będzie podniesienie liczby zgłoszonych wynalazków, udzielonych patentów, zgłoszonych wzorów użytkowych oraz wypracowanie procedur stałego dążenia do tworzenia odpowiedniej do potrzeb rynku pracy i otoczenia społeczno-gospodarczego oferty dydaktycznej i naukowo-badawczej, a także rozwój postaw przedsiębiorczych wśród studentów.

Działania:

3.1. Rozwijanie nowoczesnych form kształcenia włączających w szerszym zakresie przedstawicieli przedsiębiorców, w tym propagowanie studiów dualnych jako efektywnej formy kształcenia praktycznego i odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku pracy.

3.2. Wspomaganie procesu komercjalizacji wyników badań prowadzonych na uczelniach, w tym poprzez wzmocnienie istniejących i tworzenie nowych podmiotów transferu technologii (m.in. rozwój istniejących na uczelniach ośrodków B+R, powstanie Parku Technologii Kosmicznych). Szczególnie wspieranie współpracy uczelni z przedsiębiorstwami na polu inteligentnych specjalizacji województwa lubuskiego.

3.3. Rozwijanie współpracy szkół, uczelni z przedsiębiorcami: organizowanie przez przedsiębiorców dni otwartych na terenie firm, gdzie pokazywać się będzie miejsca pracy powiązane z kierunkami prowadzonymi na lubuskich uczelniach oraz spotkania młodzieży z absolwentami lubuskich uczelni zatrudnionymi w tych firmach.

3.4. Monitorowanie potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców dotyczących sylwetki absolwenta w ramach biur karier na uczelniach.

3.5. Upowszechnianie, prezentowanie, promowanie innowacyjnych rozwiązań, które mogą znaleźć zastosowanie w biznesie, jako osiągnięć lubuskich uczelni i firm.

3.6. Wspieranie przedsiębiorczości studenckiej i pracowników naukowych (stypendia, inkubatory przedsiębiorczości, wsparcie start-upów, konkursy promujące).

Wskaźniki ramowe:

Liczba zgłoszonych wynalazków, udzielonych patentów, zgłoszonych wzorów użytkowych

Liczba kierunków studiów, na których uruchomiono studia dualne

Liczba wspartych firm założonych przez studentów

Liczba zawartych umów o współpracę pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwami

DOBRE PRAKTYKI:

Akademie UZ – współpraca z przemysłem

Wydział Informatyki, Elektrotechniki i Automatyki UZ współpracuje z wieloma partnerami przemysłowymi, również z liderami branż poszczególnych segmentów rynku. Jednym z ważniejszych z nich jest firma Siemens. Jej dział odpowiedzialny za automatykę przemysłową współuczestniczył w uruchomieniu w marcu 2010 r. najnowocześniejszego w Polsce Laboratorium Sterowników Logicznych Nowej Generacji. Dzięki współpracy ze specjalistami oraz wsparciu organizacyjnemu i sprzętowemu ze strony firmy, laboratorium osiągnęło wysoki standard wyposażenia i oprogramowania. Pozwoliło to na zorganizowanie akredytowanej przez firmę Siemens Akademii Automatyki. Była to pierwsza w Polsce Akademia tego rodzaju. Wydział wprowadził program dydaktyczny Akademii do regularnego kursu studiów, wzbogacając wykształcenie studentów o poszukiwaną na rynku pracy wiedzę i umiejętności praktyczne. Studenci po ukończeniu kursu Akademii mają możliwość przystąpienia do egzaminu pozwalającego na uzyskanie certyfikatu Akademii, sygnowanego wspólnie przez Uniwersytet i firmę Siemens. Na Wydziale uruchomiono także inne akademie: m.in. takich firm jak Cisco, REC, ADB, Perceptus, Microsoft. Na Uniwersytecie Zielonogórskim aktualnie w ofercie rekrutacyjnej jest 20 kierunków o profilu praktycznym, m. in. administracja, biznes elektroniczny, ekonomia, energetyka, logistyka, ogrodnictwo, pielęgniarstwo, prawo itp. Prowadzone są rozmowy z firmami funkcjonującymi w strefach gospodarczych Zielonej i Góry i Nowej Soli w temacie uruchomienia studiów dualnych.

Studia dualne na AJP

Kierunki studiów inżynierskich prowadzone na Wydziale Technicznym Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim tj. informatyka, mechanika i budowa maszyn, energetyka oraz inżynieria bezpieczeństwa, realizują profil praktyczny, co związane jest z obecnością w procesie kształcenia firm otoczenia społeczno – gospodarczego. Potrzebę takiej współpracy i jej wysoką ocenę potwierdzają raporty zespołów wizytujących kierunki prowadzone na Wydziale przez Polską Komisję Akredytacyjną. Od najbliższego roku akademickiego tj. 2018/2019 formy współpracy Uczelni z zakładami pracy ulegają poszerzeniu. Dzięki zaangażowaniu Kostrzyńsko-Słubickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz Lubuskiego Klastra Metalowego 21 marca 2018 r. na Wydziale Technicznym odbyło się spotkanie z przedstawicielami ponad trzydziestu firm z regionu lubuskiego, które wyraziły chęć współpracy w zakresie prowadzenia studiów dualnych. Dla przyszłych studentów oznacza to możliwość uczestnictwa w studiach, prowadzonych w bardzo ścisłej współpracy z przedsiębiorstwami, których podstawową cechą jest połączenie studiowania z pracą zawodową studenta – stażem w zakładzie pracy.

Stypendia medyczne – powiązanie z rynkiem pracy w regionie

Z uwagi na występujący od kilku lat znaczący niedobór lekarzy specjalistów na terenie województwa lubuskiego, Sejmik Województwa Lubuskiego przyjął uchwałę dotyczącą wsparcia materialnego dla studentów kierunku lekarskiego, jako działanie konieczne, mające na celu pozyskanie młodego personelu lekarskiego. Pomoc materialna adresowana jest do studentów szkół wyższych, mających siedzibę na terytorium Polski i uprawnionych do prowadzenia kształcenia na kierunku lekarskim.

Studenci w zamian za przyznaną pomoc pieniężną zadeklarują, że niezwłocznie, lecz nie później niż rok po ukończeniu studiów i odbyciu stażu podyplomowego, podejmą zatrudnienie jako lekarz w wymiarze pełnego etatu w podmiocie leczniczym, dla którego podmiotem tworzącym jest Województwo Lubuskie, w którym Województwo Lubuskie posiada udziały lub w podmiocie współpracującym z uczelnią medyczną. Student co najmniej III roku może ubiegać się o stypendium w wysokości 2 tys. zł przez okres 9 miesięcy. Województwo przeznaczyło na ten cel w 2018 roku 900 tys. zł. Na lata 2019-2020 w Wieloletniej Prognozie Finansowej zapisano kolejne 2 mln zł na ten cel.

Modernizacja szkolnictwa zawodowego

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego realizuje w latach 2016-2022 r., projekt pt.: *Doskonalenie jakości kształcenia zawodowego - projekty realizowane poza formułą ZIT, finansowany z Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020*. Wartość projektu wynosi około 173 mln zł. Celem jest modernizacja oferty kształcenia zawodowego i dostosowanie jej do potrzeb lokalnego rynku pracy.

Uczniowie i nauczyciele szkół prowadzących ponadgimnazjalne kształcenie zawodowe na terenie całego województwa lubuskiego tj. prawie 17,5 tys. uczniów i ponad pięciuset nauczycieli weźmie udział w projekcie, w ramach staży, kursów, szkoleń i doradztwa zawodowego. Lubuskie uczelnie zaangażowane są jako partner w wielu działaniach.

4. SYSTEM REALIZACJI (ZARZĄDZANIE, WDRAŻANIE, FINANSOWANIE I MONITOROWANIE)

Z uwagi na konieczność zaangażowania w realizację kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego wielu podmiotów tj. przedstawicieli uczelni, samorządów terytorialnych, instytucji otoczenia biznesu, uzasadnione jest przekształcenie Grupy roboczej pracującej nad opracowaniem przedstawianego dokumentu w stałą strukturę funkcjonującą przy Marszałku Województwa Lubuskiego pn. Lubuski Zespół ds. Szkolnictwa Wyższego (LZSZW). Jego zadaniem będzie koordynacja przedsięwzięć podejmowanych na rzecz rozwoju szkolnictwa wyższego w ramach przyjętych kierunków m.in. zbieranie informacji na temat prowadzonych działań, ich ocena i wypracowanie rekomendacji dotyczących tempa, efektywności ich realizacji oraz składanie propozycji nowych rozwiązań. Powinien on zbierać się co najmniej raz w roku. Efekt pracy w postaci raportu monitorującego powinien zostać przedstawiony organom odpowiednich władz (uczelni, samorządu terytorialnego, IOB).

Działania określone w ramach opracowanego dokumentu wskazującego kierunki rozwoju podejmowane będą przez poszczególne podmioty zgodnie z właściwymi kompetencjami i ustaleniami w ramach prac LZSZW. Wskazane jest opracowywanie wspólnego dokumentu w postaci rocznego planu działań.

Pieczę nad całością prac w formie zinstytucjonalizowanej bądź regularnych spotkań sprawować będzie Zarząd Województwa Lubuskiego z Marszałkiem stojącym na jego czele wraz z rektorami lubuskich uczelni oraz prezydentami miast, w których siedziby mają uczelnie wyższe.

Finansowanie działań odbywać się będzie w ramach ustaleń budżetów rocznych i Wieloletnich Prognoz Finansowych budżetów samorządów terytorialnych zaangażowanych w rozwój szkolnictwa wyższego, budżetów uczelni wyższych, włączenia w partycypację finansową przedsiębiorstw, wykorzystania środków z budżetu państwa (głównie MNiSW, NCN, NCBR) oraz pozyskiwania środków unijnych. Część działań wymagać będzie montażu finansowego z wielu źródeł.

Monitorowanie realizacji celów określonych w ramach kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego odbywać się będzie wielotorowo, corocznie. Konieczna będzie analiza zmian w sytuacji uczelni wyższych, opis podjętych w danym roku działań i określenie trendów zmian w przyjętych wskaźnikach. Należy mieć jednak na uwadze, że wskaźniki przyjęte w programie

mają charakter ramowy i mogą podlegać zmianie w wyniku dostępności danych. Wskazane jest także analizowanie możliwości wprowadzenia dodatkowych wskaźników, mogących ułatwić monitorowanie rozwoju szkolnictwa wyższego. Efektem monitorowania będzie coroczny raport przyjmowany przez LZSZW i przekazywany odpowiednim organom władz województwa, miast i uczelni.

Projekt dokumentu został wypracowany w ramach Grupy Roboczej ds. opracowania kierunków rozwoju szkolnictwa wyższego w województwie lubuskim

Udział w pracach Grupy wzięli reprezentanci:

Ze strony uczelni:

Uniwersytetu Zielonogórskiego: dr hab. inż. prof. UZ Andrzej Pieczyński Prorektor ds. Rozwoju oraz dr hab. prof. UZ Maria Zielińska z Instytutu Socjologii

Akademii im. Jakuba z Paradyża: mgr Roman Gawroniak Kanclerz

Wydziału Zamiejscowego Kultury Fizycznej AWF w Gorzowie Wielkopolskim: dr hab. Leszek Zguczyński Dziekan

Wydziału Zamiejscowego UZ w Sulechowie (do 1.09. 2017 PWSZ w Sulechowie) dr inż. Stanisław Pryputniewicz Prodziekan

Collegium Polonicum: dr hab. inż. prof. UAM Tadeusz Wallas Prorektor UAM ds. Collegium Polonicum, Agnieszka Brończyk Zastępca Dyrektora, Sylwia Cor

Łużyckiej Szkoły Wyższej im. J.B. Solfy w Żarach: dr Tadeusz Kowalski Dziekan Wydziału Studiów Społeczno-Ekonomicznych, dr inż. Marek Laskowski Rektor

Ze strony otoczenia społeczno-gospodarczego:

Urzędu Statystycznego: Roman Fedak Dyrektor, Krystyna Motyl Zastępca Dyrektora, Robert Wróbel Kierownik LOBR

Wojewódzkiego Urzędu Pracy: Łukasz Hudziak W-ce Dyrektor ds. Rynku Pracy i Doradztwa Zawodowego oraz Edwin Gierasimczyk Naczelnik Wydziału Programów i Analiz Rynku Pracy

Gorzowskiego Ośrodka Technologicznego Parku Naukowo - Przemysłowego sp.z o.o.: Dariusz Przybyłek Prezes Zarządu

Zachodniej Izby Przemysłowo-Handlowej: Roman Mizerny W-ce Prezes ZIPH

Ze strony Miasta Gorzów Wielkopolski:

Wydziału Edukacji: Agnieszka Beszczyńska

Ze strony Miasta Zielona Góra:

Wydziału Oświaty i Spraw Społecznych: Lidia Gryko, Zastępca Naczelnika

Ze strony Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego:

Departament Infrastruktury Społecznej: Izabela Kumor-Pilarczyk Zastępca Dyrektora, Grażyna Dobroczyńska Kierownik Wydziału Edukacji, Agnieszka Misiaszek, Renata Piosik

Departament Europejskiego Funduszu Społecznego: Andrzej Wojnakowski Zastępca Dyrektora

Departament Zarządzania Regionalnym programem Operacyjnym: Małgorzata Mizera-Wołowicz Zastępca Dyrektora, Bartłomiej Kobiernik, Adrian Mirosławski, Tomasz Przybyła

Departament Zdrowia: Mirosława Dulat Zastępca Dyrektora

Pełnomocnik ds. Koordynacji Programu Młodzi On Life: Katarzyna Kozińska

Koordynacją prac i redakcją dokumentu zajmował się Departament Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego: Maciej Nowicki Dyrektor Departamentu, Magdalena Balak-Hryńkiewicz Zastępca Dyrektora, Radosław Wróblewski Zastępca Dyrektora, Paweł Makuch