AKADEMIA
ŁOMŻYŃSKA

ANALIZA PRZEKAZU PROMOCYJNEGO SZKÓŁ WYŻSZYCH W WOJEWÓDZTWIE PODLASKIM W KONTEKŚCIE POTRZEB RYNKU PRACY

ŁOMŻA
2026

Akademia Łomżyńska

Analiza przekazu promocyjnego szkół wyższych w województwie podlaskim w kontekście potrzeb rynku pracy

Łomża 2026

KRAJOWY PLAN ODBUDOWY
Rzeczpospolita Polska
Sfinansowane przez Unię Europejską NextGenerationEU
Podlaskie

Autorzy:
dr Urszula Widelska, prof. AŁ
dr Jarosław Poteraj

Zespół badawczy:
dr Urszula Widelska, prof. AŁ
dr Jarosław Poteraj
mgr inż. Anna Bagińska
mgr Agnieszka Bieniek
mgr Krzysztof Borawski
mgr Natalia Cholewicka
mgr Magdalena Kamińska
mgr Justyna Konopka
mgr Monika Konopka
mgr Radosław Wierzbicki

Koordynator projektu z ramienia Akademii Łomżyńskiej:
dr hab. Cecylia Sadowska-Snarska, prof. AŁ

Lider projektu:
Województwo Podlaskie

Redakcja naukowa:
dr Urszula Widelska, prof. AŁ

Recenzent:
dr hab. Aneta Ejsmont, Politechnika Warszawska

Redakcja językowa:
Elwira Długozima-Cimoch

Redakcja techniczna i skład komputerowy:
Elwira Długozima-Cimoch

Projekt okładki:
Anita Krasucka

Wydawca:
Akademia Łomżyńska

Publikacja w formie elektronicznej z dostępnością cyfrową
ISBN: 978-83-60571-87-3

Publikacja jest efektem badań i analiz przeprowadzonych przez zespół Katedry Ekonomii i Finansów Akademii Łomżyńskiej w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych" współfinansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, inwestycja A.3.1.1. Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Publikacja bezpłatna

Spis treści

Wprowadzenie 5

Rozdział 1. Oferta kształcenia szkół wyższych w województwie podlaskim a potrzeby regionalnego rynku pracy 7

1.1. Struktura i kierunki kształcenia w szkołach wyższych województwa podlaskiego . 7

1.2. Zapotrzebowanie regionalnego rynku pracy na absolwentów szkolnictwa wyższego – stan obecny i perspektywy..... 32

Rozdział 2. Istota promocji szkolnictwa wyższego 57

2.1. Promocja jako narzędzie marketingu szkół wyższych 57

2.2. Internetowy wymiar promocji szkolnictwa wyższego 65

Rozdział 3. Metodyka badawcza 79

3.1. Kontekst badań. Problem i cele badawcze..... 79

3.2. Metody i narzędzia badawcze 82

Rozdział 4. Analiza treści stron internetowych uczelni pod kątem perspektyw zawodowych 91

4.1. Kierunki prawniczo-administracyjne i bezpieczeństwa 91

4.2. Kierunki ekonomiczne, biznesowe i zarządcze 97

4.3. Kierunki społeczne, pedagogiczne i pomocowe 104

4.4. Kierunki humanistyczne, językowe i kulturowe 109

4.5. Kierunki ścisłe, przyrodnicze i laboratoryjne.....118

4.6. Kierunki techniczne, inżynieryjne i cyfrowe 122

4.7. Kierunki medyczne, zdrowotne i żywieniowe 129

4.8. Kierunki rolnicze, środowiskowe i rolno-spożywcze 135

4.9. Kierunki turystyczne, rekreacyjne i czasu wolnego.....143

4.10. Kierunki artystyczne i projektowe 148

4.11. Analiza treści postów na Facebooku 153

4.12. Podsumowanie.....174

Rozdział 5. Analiza wyników badań jakościowych 182

5.1. Analiza wyników badań FGI w grupie nauczycieli akademickich oraz osób odpowiedzialnych za działania promocyjne na uczelniach 182

5.2. Analiza wyników badań FGI w grupie studentów 189

5.3. Analiza wyników badań IDI w grupie pracodawców 194

5.4. Analiza wyników badań IDI 202
5.5. Podsumowanie 209
Rozdział 6. Wnioski i rekomendacje 214
Zakończenie.....219
Bibliografia 221
Spis tabel 235
Spis rysunków.....237
Spis wykresów 239

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie jest efektem realizacji projektu KPO/22/LLL/U/0004 „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych", współfinansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności w ramach inwestycji A.3.1.1. Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie. Projekt ten odpowiada na potrzebę wzmacniania spójności systemu edukacji oraz rozwijania trwałych form współpracy pomiędzy jego kluczowymi segmentami na poziomie regionalnym.

Przedmiotem opracowania jest analiza przekazu promocyjnego uczelni w województwie podlaskim w kontekście potrzeb rynku pracy. Punktem wyjścia dla podjętych rozważań jest założenie, że współczesna komunikacja szkół wyższych nie ogranicza się do przekazywania informacji o ofercie dydaktycznej, lecz współtworzy sposób postrzegania studiów, ich praktycznej użyteczności oraz znaczenia zawodowego. Z tego względu analiza została osadzona zarówno w kontekście oferty kształcenia szkół wyższych w regionie, jak i w szerszej perspektywie relacji między edukacją a rynkiem pracy.

Układ opracowania podporządkowano tej logice. W rozdziale pierwszym przedstawiono ofertę kształcenia szkół wyższych w województwie podlaskim oraz jej odniesienie do potrzeb rynku pracy. Rozdział ten porządkuje wiedzę o strukturze szkolnictwa wyższego w regionie, zróżnicowaniu kierunków i profili kształcenia oraz uwarunkowaniach rynku pracy, które stanowią istotne tło dla dalszych analiz.

Rozdział drugi poświęcono problematyce promocji szkolnictwa wyższego. Omówiono w nim znaczenie działań promocyjnych uczelni, ich funkcje informacyjne i wizerunkowe oraz internetowy wymiar komunikacji, który stanowi obecnie podstawową przestrzeń prezentowania oferty edukacyjnej kandydatom na studia. Rozdział ten tworzy tym samym teoretyczne zaplecze dla dalszej analizy przekazu promocyjnego.

W rozdziale trzecim zaprezentowano założenia metodologiczne badania. Przedstawiono w nim kontekst badań, problem i cele badawcze, a także omówiono zastosowane metody i narzędzia. W rozdziale tym przedstawiono tok postępowania badawczego oraz wyjaśniono, w jaki sposób kolejne etapy analizy zostały powiązane z przyjętymi pytaniami badawczymi.

Rozdział czwarty ma charakter analityczny i zawiera wyniki analizy treści stron internetowych oraz mediów społecznościowych uczelni. Uwagę skoncentrowano w nim na sposobach komunikowania kompetencji, perspektyw zawodowych oraz relacji między ofertą kształcenia a rynkiem pracy. Przyjęty układ analizy pozwolił uchwycić zarówno specyfikę poszczególnych grup kierunków, jak i powtarzalne schematy obecne w przekazie promocyjnym badanych uczelni. Osobną część tego rozdziału stanowi analiza treści postów publikowanych na Facebooku, która umożliwiła uzupełnienie

obrazu komunikacji uczelni o bardziej dynamiczny, bieżący i angażujący wymiar promocji.

Rozdział piąty stanowi dopełnienie wcześniejszej analizy treści i ukazuje przekaz promocyjny uczelni z perspektywy badań jakościowych. Przedstawiono w nim wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych z udziałem studentów, absolwentów i uczniów szkół ponadpodstawowych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami uczelni. Umożliwiło to uchwycenie tego, jak komunikaty promocyjne są odbierane przez różne grupy respondentów, które poszczególne elementy wzmacniają wiarygodność przekazu, a które osłabiają jego znaczenie w kontekście decyzji edukacyjnych i zawodowych.

W rozdziale szóstym przedstawiono wnioski i rekomendacje zbiorcze, stanowiące syntetyczne podsumowanie ustaleń wynikających z całego opracowania. Zintegrowano w nim wnioski płynące z analizy oferty kształcenia, potrzeb regionalnego rynku pracy, treści stron internetowych i postów w mediach społecznościowych oraz wyników badań jakościowych.

Całość zamyka zakończenie, w którym podsumowano najważniejsze wyniki badania oraz wskazano ich znaczenie dla doskonalenia przekazu promocyjnego uczelni w województwie podlaskim.

Rozdział 1. Oferta kształcenia szkół wyższych w województwie podlaskim a potrzeby regionalnego rynku pracy

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny i stanowi podstawę dla dalszych analiz podjętych w pracy. Przedstawiono w nim najważniejsze zagadnienia odnoszące się do relacji między szkolnictwem wyższym a rynkiem pracy, ze szczególnym uwzględnieniem roli uczelni w przygotowaniu absolwentów do funkcjonowania w zmieniających się warunkach społeczno-gospodarczych. Omówiono również znaczenie komunikacji uczelni z otoczeniem, w tym z kandydatami na studia i interesariuszami rynku pracy, wskazując na rosnącą rolę przekazów informacyjnych i promocyjnych w kształtowaniu wizerunku kierunków kształcenia.

1.1. Struktura i kierunki kształcenia w szkołach wyższych województwa podlaskiego

Szkolnictwo wyższe (ang. Higher Education – HE) w województwie podlaskim jest jednym z kluczowych komponentów regionalnego systemu rozwoju, ponieważ bezpośrednio kształtuje zasoby kapitału ludzkiego oraz również wpływa na atrakcyjność inwestycyjną i innowacyjność gospodarki[1]. W ujęciu teorii rozwoju regionalnego uczelnie traktuje się jako instytucje zakorzenione terytorialnie, tworzące lokalne sieci współpracy i dyfuzji wiedzy, a ich oddziaływanie jest szczególnie istotne w regionach o cechach peryferyjnych, gdzie dostęp do wyspecjalizowanych usług publicznych i eksperckich jest ograniczony[2]. Z perspektywy polityki publicznej szkolnictwo wyższe stanowi także instrument realizacji celów spójności społecznej: stabilizuje migracje edukacyjne, podnosi aspiracje edukacyjne oraz poszerza szanse zatrudnieniowe mieszkańców[3].

Analiza struktury szkolnictwa wyższego wymaga odróżnienia trzech uzupełniających się płaszczyzn: instytucjonalnej (typy i rozmieszczenie uczelni), kierunkowej (dziedziny i dyscypliny, w których prowadzone jest kształcenie) oraz organizacyjnej (poziomy, formy i profile studiów)[4]. W praktyce badawczej w Polsce podstawowym źródłem danych ilościowych są publikacje statystyki publicznej, a także rejestry administracyjne sieci POL-on, w tym dane udostępniane w systemie RAD-on[5]. Te zasoby pozwalają opisać,

[1] M. Herbst (red.), Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 45-52.
[2] A. Olechnicka, Regiony peryferyjne w gospodarce informacyjnej, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
[3] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024, Warszawa 2024, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-w-roku-akademickim-20232024,8,10.html [dostęp 25.05.2026].
[4] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2023 roku, Warszawa 2024, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2023-roku,2,20.html [dostęp 25.05.2026].
[5] Ośrodek Przetwarzania Informacji - Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on. Raporty, analizy, dane, https://radon.nauka.gov.pl/ [dostęp 25.05.2026]; Ośrodek Przetwarzania Informacji - Państwowy Instytut

jakie podmioty funkcjonują w regionie, jak wygląda struktura studentów i absolwentów oraz jak zmienia się oferta kształcenia w czasie[6].

Województwo podlaskie charakteryzuje się koncentracją szkolnictwa wyższego w stolicy regionu. Białystok pełni funkcję dominującego ośrodka akademickiego, skupiając większość studentów, kadry i infrastruktury naukowo-dydaktycznej[7]. Koncentracja ta ma konsekwencje dla dostępności edukacji wyższej w subregionach: z jednej strony sprzyja efektom aglomeracji (wspólne zasoby, współpraca międzyuczelniana, dostęp do rynku pracy), z drugiej – podtrzymuje asymetrię przestrzenną w dostępie do usług akademickich[8]. Funkcje subregionalne pełnią ośrodki w Łomży i Suwałkach, w których rozwijane są przede wszystkim programy o profilu praktycznym, powiązane z lokalnymi rynkami pracy i strukturą usług publicznych[9].

Struktura instytucjonalna szkolnictwa wyższego w regionie jest zróżnicowana pod względem misji i statusu prawnego uczelni. Obok uczelni publicznych o profilu akademickim, realizujących szerokie spektrum badań i kształcenia, funkcjonuje publiczna uczelnia zawodowa, a także uczelnie niepubliczne o zróżnicowanym profilu[10]. Uczelnie akademickie są zazwyczaj nośnikiem funkcji badawczo-rozwojowej i kształcą kadry dla sektorów wymagających zaawansowanych kompetencji, natomiast uczelnie zawodowe koncentrują się na przygotowaniu do wykonywania zawodów regulowanych i na kształceniu praktycznym, realizowanym w bliskiej współpracy z otoczeniem[11]. Z punktu widzenia polityki regionalnej takie zróżnicowanie jest korzystne, ponieważ umożliwia dywersyfikację ścieżek edukacyjnych i lepsze dopasowanie oferty do potrzeb społeczno-gospodarczych[12].

Ujęcie kierunkowe wskazuje, że oferta kształcenia uczelni zlokalizowanych w województwie podlaskim jest silnie powiązana z ogólnokrajową strukturą dziedzin:

Badawczy, POL-on. Zintegrowany System Informacji o Szkolnictwie Wyższym i Nauce, https://polon.nauka.gov.pl/ [dostęp 25.05.2026].

[6] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Instytucje systemu szkolnictwa wyższego i nauki, https://radon.nauka.gov.pl/dane/instytucje-systemu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki [dostęp 25.05.2026]; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Studia prowadzone na określonym kierunku, https://radon.nauka.gov.pl/dane/studia-prowadzone-na-okreslonym-kierunku [dostęp 25.05.2026].

[7] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024 – studenci i absolwenci, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-w-roku-akademickim-2023-2024-studenci-i-absolwenci,20,4.html [dostęp 25.05.2026].

[8] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Instytucje systemu szkolnictwa wyższego i nauki, op. cit.; M. Herbst (red.), Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 60–64.

[9] T. Geodecki i in., Polski rynek pracy – procesy i zasoby, seria „Bilans Kapitału Ludzkiego", Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2023, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/polski-rynek-pracy---procesy-i-zasoby [dostęp 25.05.2026].

[10] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2023 roku, Warszawa 2024, wraz z tablicami w formacie XLSX, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2023-roku,2,20.html [dostęp 25.05.2026].

[11] Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm., art. 14–15.

[12] T. Geodecki i in., Polski rynek pracy – procesy i zasoby, seria „Bilans Kapitału Ludzkiego", op. cit.

relatywnie wysoki udział mają nauki społeczne i dziedziny związane z usługami publicznymi, a także obszar nauk medycznych i nauk o zdrowiu[13]. Wynika to zarówno z preferencji edukacyjnych kandydatów, jak i z historycznie ukształtowanej specjalizacji ośrodka białostockiego, w którym ważną rolę pełnią dyscypliny medyczne[14]. Jednocześnie w regionie rozwijane są kierunki techniczne i informatyczne, co odzwierciedla rosnące znaczenie cyfryzacji oraz potrzebę budowania kompetencji inżynieryjnych w gospodarce[15]. Becher i Trowler pokazują, że różnice między kierunkami wynikają nie tylko z treści programów, lecz także z odmiennych kultur dyscyplinarnych, co tłumaczy trwałość zróżnicowania między naukami społecznymi, technicznymi i medycznymi[16].

W literaturze międzynarodowej podkreśla się, że analiza oferty kierunkowej powinna uwzględniać zarówno strukturę dyscyplin, jak i ich powiązanie z regionalnymi systemami innowacji. Clark wskazuje, że współczesny uniwersytet przedsiębiorczy przekształca programy kształcenia w kierunku większej responsywności wobec otoczenia gospodarczego, co prowadzi do różnicowania profili kierunkowych między regionami[17]. Podobnie Pinheiro, Benneworth i Jones akcentują znaczenie „regional embeddedness" w kształtowaniu portfela programów studiów, zwłaszcza w obszarach peryferyjnych[18].

Po wejściu w życie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (PSWiN) wzmocniono nacisk na jakość kształcenia, efekty uczenia się oraz spójność programów z Polską Ramą Kwalifikacji[19]. W praktyce oznacza to, że kształcenie na kierunku powinno być projektowane w oparciu o opis efektów uczenia się, a uczelnie podlegają ocenie jakości realizowanej przez Polską Komisję Akredytacyjną[20]. Kontekst regulacyjny wpływa także na strukturę oferty: wzrasta znaczenie programów interdyscyplinarnych i praktycznych, a uczelnie częściej modyfikują programy pod kątem kompetencji przyszłości, zwłaszcza cyfrowych i analitycznych[21]. Koncepcja efektów uczenia się bywa krytykowana jako zbyt instrumentalna; Barnett wskazuje, że nadmierne utożsamienie

---

[13] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024 – studenci i absolwenci, op. cit.
[14] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Studia prowadzone na określonym kierunku, op. cit.
[15] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bilans Kapitału Ludzkiego, op. cit.
[16] T. Becher, P. R. Trowler, Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Culture of Disciplines, 2nd ed, Open University Press, Buckingham 2001, s. 35–52.
[17] B. R. Clark, Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Pergamon Press, Oxford 1998, s. 5–18.
[18] R. Pinheiro, P. Benneworth, G. Jones (eds.), Universities and Regional Development, Routledge, London 2012, s. 23–37.
[19] Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm.
[20] Polska Komisja Akredytacyjna, Kryteria oceny programowej, https://www.pka.edu.pl/ocena/ocena-programowa/ [dostęp 25.05.2026].
[21] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020, https://strategia.podlaskie.eu/pl/strategia_rozwoju_wojewdztwa_podlaskiego_2030/ [dostęp 25.05.2026]; Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Proces przedsiębiorczego odkrywania, https://strategia.podlaskie.eu/pl/proces-przedsiebiorczego-odkrywania/ [dostęp 25.05.2026].

kształcenia z listą kompetencji może prowadzić do zubożenia akademickiego wymiaru studiów[22].

Analizując poziomy kształcenia, należy wskazać na dominację studiów pierwszego stopnia, co jest charakterystyczne dla wielu regionów poza największymi metropoliami[23]. Studia licencjackie i inżynierskie stanowią podstawową ścieżkę wejścia na rynek pracy, a decyzja o kontynuacji kształcenia na drugim stopniu bywa uzależniona od perspektyw zatrudnienia oraz mobilności przestrzennej absolwentów[24]. W warunkach województwa podlaskiego kontynuacja kształcenia na drugim stopniu może być ograniczana przez migracje do ośrodków o wyższej atrakcyjności edukacyjnej i zawodowej, co podkreśla znaczenie działań uczelni w zakresie budowania wartości dodanej programów magisterskich i oferty podyplomowej[25].

Z punktu widzenia organizacyjnego ważne jest także rozróżnienie form studiów (stacjonarne i niestacjonarne) oraz profili (ogólnoakademicki i praktyczny). Statystyka publiczna wskazuje, że studia stacjonarne pozostają dominujące; w województwie podlaskim w roku akademickim 2024/2025 w tej formie kształciło się 21 279 osób, wobec 8 684 osób na studiach niestacjonarnych[26]. Profil praktyczny oznacza, że ponad połowa punktów ECTS jest przypisana zajęciom kształtującym umiejętności praktyczne, a program studiów o tym profilu przewiduje praktyki zawodowe; w ujęciu regionalnym znaczenie ma także współpraca sektora edukacji z pracodawcami w celu dostosowania kształcenia do potrzeb rynku pracy[27]. W literaturze przedmiotu profil praktyczny bywa łączony z koncepcją uniwersytetu przedsiębiorczego, w której uczelnia aktywnie współtworzy otoczenie społeczno-gospodarcze, a dydaktyka jest powiązana z potrzebami regionu[28].

Międzynarodowe badania nad profilowaniem programów studiów wskazują, że dychotomia akademicki–praktyczny jest coraz częściej zastępowana modelem kompetencyjnym. Barnett opisuje przejście od „curriculum of knowledge" do

---

[22] R. E. Barnett, The Limits of Competence: Knowledge, Higher Education and Society, Open University Press, Buckingham 1994, s. 41–55.

[23] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024 – studenci i absolwenci, op. cit.

[24] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bilans Kapitału Ludzkiego, op. cit.

[25] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020, s. 18, https://strategia.podlaskie.eu/resource/1792/strategia_wojewodztwa_podlaskiego_PL.pdf [dostęp 26.05.2026].

[26] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2024/2025, Warszawa 2025, s. 1–2, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/8/11/1/szkolnictwo_wyzsze_w_roku_akademickim_2024-2025.pdf [dostęp 26.05.2026].

[27] Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm., art. 64 ust. 2 pkt 1, art. 67 ust. 5; Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok, kwiecień 2020, s. 6, https://strategia.podlaskie.eu/resource/1792/strategia_wojewodztwa_podlaskiego_PL.pdf [dostęp 26.05.2026].

[28] B. R. Clark, op. cit., s. 5–18.

„curriculum of capabilities", w którym kluczowe staje się łączenie wiedzy teoretycznej z kompetencjami transferowalnymi[29]. Z kolei Knight zwraca uwagę, że kierunki studiów podlegają procesowi hybrydyzacji, łącząc elementy akademickie, zawodowe i obywatelskie[30].

Współpraca z pracodawcami stanowi obecnie jeden z kluczowych elementów struktury kształcenia, a nie wyłącznie dodatkową aktywność uczelni. W literaturze zarządzania uczelnią podkreśla się, że model relacji uczelnia–otoczenie przesuwa się od okazjonalnych kontaktów ku trwałym partnerstwom, w ramach których pracodawcy współtworzą programy, uczestniczą w dydaktyce oraz udostępniają miejsca praktyk i staży[31]. W regionie, gdzie istotną rolę odgrywają usługi publiczne (ochrona zdrowia, edukacja, administracja) oraz sektor małych i średnich przedsiębiorstw, praktyczne komponenty kształcenia mają szczególne znaczenie dla ograniczania niedopasowań kompetencyjnych[32].

Rozwój kierunków informatycznych i szerzej – kompetencji cyfrowych – jest uzasadniany zarówno globalnymi trendami transformacji technologicznej, jak i potrzebą modernizacji sektora publicznego. W praktyce oznacza to wzrost znaczenia kierunków takich jak informatyka, automatyka, data science czy cyberbezpieczeństwo, a także cyfryzację komponentów dydaktycznych w kierunkach nieinformatycznych[33]. W ujęciu europejskim modernizacja szkolnictwa wyższego jest łączona z rozwojem umiejętności cyfrowych i z wykorzystaniem technologii w procesie kształcenia, co wpływa na strukturę programów i metodykę pracy dydaktycznej[34].

Po doświadczeniach pandemii trwałej zmianie uległ model organizacji dydaktyki. Kształcenie zdalne i hybrydowe stało się elementem stałego repertuaru metod, choć jego zastosowanie jest różnicowane ze względu na charakter kierunku (np. kierunki wymagające laboratoriów, zajęć klinicznych lub praktyk terenowych)[35]. Z perspektywy struktury kształcenia oznacza to równoczesny wzrost znaczenia infrastruktury cyfrowej, kompetencji dydaktycznych kadry oraz standardów zapewniania jakości dla form

---

[29] R. E. Barnett, op. cit., s. 41–55.

[30] P. T. Knight, M. Yorke, Learning, Curriculum and Employability in Higher Education, Routledge Falmer, London 2004, s. 12–24.

[31] T. Geodecki, A. Szczucka, B. Worek, M. Kocór, S. Czarnik, M. Jelonek, S. Krupnik, J. Perek-Białas, P. Prokopowicz, W. Kubica, E. Ilczuk, A. Zakusiło, Polski rynek pracy – procesy i zasoby, seria „Bilans Kapitału Ludzkiego", Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2023, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/polski-rynek-pracy---procesy-i-zasoby [dostęp 26.05.2026].

[32] T. Geodecki i in., Polski rynek pracy – procesy i zasoby, seria „Bilans Kapitału Ludzkiego", Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2023, op. cit.; Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2026. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Kraków 2025, https://barometrzawodow.pl [dostęp 26.05.2026], https://wupbialystok.praca.gov.pl/barometr-zawodow-2026 [dostęp 26.05.2026].

[33] European Commission (EC), Digital Education Action Plan 2021–2027, Brussels 2020, https://education.ec.europa.eu [dostęp 04.02.2026].

[34] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Education at a Glance 2024: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2024.

[35] European Commission (EC), Digital Education Action Plan 2021–2027, op. cit.

zdalnych[36]. Jakość kształcenia zależy od konstruktywnego dopasowania celów, metod i oceniania, co w modelu Biggsa stanowi warunek spójności programu[37], a w ujęciu Knighta jest kluczowe dla realnej zatrudnialności absolwentów[38].

Struktura kształcenia pozostaje także w relacji do procesów demograficznych. Spadek liczby młodzieży w wieku studenckim, obserwowany w wielu regionach Polski, wpływa na konkurencję o kandydatów, liczbę uruchamianych kierunków oraz decyzje o konsolidacji oferty[39]. W regionach peryferyjnych problem ten bywa wzmacniany przez migracje edukacyjne do większych ośrodków akademickich oraz odpływ młodych, dobrze wykształconych mieszkańców, co w województwie podlaskim wiąże się m.in. z niekorzystnym saldem migracji, zjawiskiem „drenażu mózgów" oraz relatywnie niższym poziomem wynagrodzeń w regionie[40]. Dla województwa podlaskiego istotne jest zatem, aby struktura oferty łączyła atrakcyjność edukacyjną z realnymi perspektywami zatrudnienia w regionie, co może ograniczać skalę drenażu talentów[41].

Jedną z odpowiedzi uczelni na presję demograficzną jest internacjonalizacja kształcenia. Obejmuje ona zarówno pozyskiwanie studentów zagranicznych, jak i rozwój programów w języku angielskim, porozumień o mobilności oraz umiędzynarodowienie kadry[42]. W ujęciu strukturalnym internacjonalizacja zmienia profil studencki, a także wymusza dostosowanie usług administracyjnych i dydaktycznych, w tym wsparcia językowego i kulturowego[43].

Oferta kształcenia w regionie powinna być rozpatrywana także w odniesieniu do dokumentów strategicznych województwa. Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 wskazuje cele rozwoju gospodarki opartej na innowacjach oraz wzmocnienie kompetencji mieszkańców, co stanowi ramę dla polityki edukacyjnej[44]. W praktyce oczekuje się, że struktura kierunkowa będzie wspierać branże o potencjale

---

[36] Ibidem.
[37] J. Biggs, C. Tang, Teaching for Quality Learning at University, 4th ed, Open University Press, Maidenhead 2011, s. 21–34.
[38] P. T. Knight, M. Yorke, op. cit., s. 12–24.
[39] Główny Urząd Statystyczny, Prognoza ludności na lata 2023–2060, Warszawa 2023, s. 18–22, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,11,1.html [dostęp 26.05.2026].
[40] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020, s. 32–33, https://www.rops-bialystok.pl/rops/wp-content/uploads/2021/05/Strategia-Rozwoju-Wojewodztwa-Podlaskiego-2030.pdf
[41] R. Ulatowska i in., Ukryte zasoby rynku pracy. Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników, seria „Bilans Kapitału Ludzkiego", Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2025, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/ukryte-zasoby-rynku-pracy-dzialania-pracodawcow-wobec-wybranych-grup-pracownikow [dostęp 25.05.2026].
[42] European Commission (EC), European Universities Initiative, https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative [dostęp 04.02.2026].
[43] Ibidem.
[44] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (UMWP), Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, op. cit.

wzrostu, a uczelnie będą wzmacniać współpracę z sektorem przedsiębiorstw i instytucji publicznych[45].

Podobnie istotne są regionalne strategie innowacji i dokumenty odnoszące się do inteligentnych specjalizacji. W podejściu regionalnych strategii innowacji (Regional Innovation Strategy – RIS) zakłada się koncentrację zasobów na domenach o najwyższym potencjale, co w przypadku województwa podlaskiego zwykle obejmuje obszary powiązane z przemysłem rolno-spożywczym, medycyną i zdrowiem, ekoinnowacjami oraz technologiami informacyjno-komunikacyjnymi[46]. Kształcenie na kierunkach odpowiadających tym domenom ma służyć wzmacnianiu przewag konkurencyjnych regionu, a w dłuższym okresie także zwiększać innowacyjność przedsiębiorstw poprzez lepsze dopasowanie kompetencji absolwentów[47].

Z perspektywy badań nad rozwojem regionalnym struktura kierunkowa uczelni nie jest wyłącznie efektem decyzji wewnętrznych, lecz elementem szerszego ekosystemu innowacji, w którym programy studiów współtworzą potencjał gospodarczy regionu[48].

Z perspektywy struktury kształcenia warto zwrócić uwagę na rolę projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej oraz krajowych instrumentów wsparcia jakości kształcenia. Projekty te umożliwiają modernizację laboratoriów, rozwój kształcenia dualnego, programy stażowe oraz tworzenie kierunków o profilu praktycznym[49]. W wymiarze instytucjonalnym wzmacniają one zdolność uczelni do reagowania na zmiany technologiczne, a w wymiarze dydaktycznym – wspierają rozwój metod opartych na projektach i współpracy z otoczeniem[50].

Ocena struktury kształcenia powinna uwzględniać, że liczba i profil kierunków nie przesądzają automatycznie o jakości efektów. W badaniach nad zarządzaniem uczelnią podkreśla się znaczenie systemów zapewniania jakości, kultury organizacyjnej oraz kompetencji kadry dydaktycznej[51]. W praktyce oznacza to, że uczelnie, nawet przy podobnej strukturze kierunków, mogą różnić się stopniem dopasowania programów do potrzeb rynku pracy, intensywnością współpracy z pracodawcami oraz skutecznością wsparcia karier[52].

Jednym z narzędzi oceny dopasowania jest monitorowanie losów absolwentów. Choć w tej części opracowania nie jest jeszcze prowadzona szczegółowa analiza popytu na

---

[45] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+), Białystok 2021, https://strategia.podlaskie.eu/resource/1890/Plan%2BRIS3%2B2027_Za%25C5%2582%25C4%2585czni21%2Br..pdf [dostęp 26.05.2026], s. 27–30.

[46] Ibidem, s. 22–25.

[47] M. Herbst, op. cit., s. 120.

[48] R. Pinheiro, P. Benneworth, G. Jones (eds.), op. cit., s. 23–37.

[49] Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego, wersja SZOP.FERS.013, obowiązuje od dnia 16.03.2026, Warszawa 2026, s. 28–29, https://efs.men.gov.pl/wp-content/uploads/2026/03/SZOP-FERSwersja-13-marzec-2026.pdf [dostęp 26.05.2026].

[50] Ibidem.

[51] K. Leja, Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

[52] R. Ulatowska i in., Ukryte zasoby rynku pracy..., op. cit.

absolwentów, to już na etapie opisu struktury kształcenia można wskazać, że badania losów absolwentów dostarczają wiedzy o przejściu z edukacji do zatrudnienia, czasie poszukiwania pracy, formach zatrudnienia, ryzyku bezrobocia, wynagrodzeniach oraz kontynuacji kształcenia po ukończeniu studiów[53]. Dane tego typu, łączone z informacjami o strukturze kierunkowej, umożliwiają identyfikację obszarów potencjalnych niedopasowań[54].

W kontekście regionalnym istotne jest również to, że migracje edukacyjne i zawodowe młodych osób mogą prowadzić do odpływu kapitału ludzkiego poza województwo. Zjawisko to nie zawsze jest negatywne, gdyż może oznaczać mobilność awansu i budowanie sieci kontaktów, jednak w ujęciu gospodarki regionalnej ogranicza potencjał wykorzystania kapitału ludzkiego wykształconego lub ukształtowanego w regionie[55]. Z tego powodu w badaniach nad migracjami młodzieży z obszarów peryferyjnych podkreśla się, że ograniczanie odpływu młodych osób i absolwentów wymaga tworzenia warunków do atrakcyjnego życia i pracy w regionie, w tym rozwijania miejsc pracy zgodnych z kwalifikacjami, rozwojowych i odpowiednio wynagradzanych, a także wzmacniania lokalnych warunków życia oraz instrumentów wspierających pozostawanie lub powroty młodych osób[56].

Tabele 1 oraz 2 zostały przygotowane jako opracowanie własne na podstawie analizy zawartości stron internetowych szkół wyższych z województwa podlaskiego. Celem zestawienia jest ilustracja rzeczywistej oferty kierunkowej w regionie, a nie jedynie deklaracji strategicznych uczelni.

Tabela 1. Kierunki kształcenia w uczelniach województwa podlaskiego

Uczelnia	Kierunki
Uniwersytet w Białymstoku	Administracja
Uniwersytet w Białymstoku	Bezpieczeństwo i prawo
Uniwersytet w Białymstoku	Biologia
Uniwersytet w Białymstoku	Biologia z przygotowaniem pedagogicznym
Uniwersytet w Białymstoku	Biotechnologia
Uniwersytet w Białymstoku	Chemia

[53] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Materiały informacyjne na temat zasobów udostępnianych w ramach dziesiątej edycji ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych (ELA), 2025, s. 6–8, https://ela.nauka.gov.pl/ELA10_opis_badania_20250625.pdf [dostęp 25.05.2026].

[54] Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2024, https://doi.org/10.1787/c00cad36-en [dostęp 26.05.2026].

[55] P. Maleszyk, Migracje edukacyjne absolwentów szkół średnich. Przykład Lublina, „Studia Regionalne i Lokalne" 2021, nr 2(84), s. 42–43, 55, https://studreg.uw.edu.pl/dane/web_sril_files/1647/2_2021_maleszyk.pdf [dostęp 26.05.2026]; K. Szuper, Problem drenażu mózgów w Polsce Wschodniej, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania" 2017, t. 9(45), nr 4, s. 94–95, https://ojs.tnkul.pl/index.php/reiz/article/download/10279/10208/ [dostęp 26.05.2026].

[56] R. Jończy, K. Romaniszyn, Migracje młodzieży z obszarów peryferyjnych na studia do dużych ośrodków regionalnych. Raport z rozpoznawczych badań studiów przypadków, Centrum Badań Migracji, Depopulacji i Rozwoju Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2025, s. 143, 148, 150, https://www.gov.pl/attachment/48fcb298-2757-4312-9c41-8ddaa9046d6e [dostęp 26.05.2026].

Uczelnia	Kierunki
Uniwersytet w Białymstoku	Chemia kryminalistyczna i sądowa
Uniwersytet w Białymstoku	Doradztwo podatkowe i administracja skarbowa
Uniwersytet w Białymstoku	Dyplomacja publiczna
Uniwersytet w Białymstoku	Dyplomacja publiczna i promocja regionu
Uniwersytet w Białymstoku	Ekobiznes
Uniwersytet w Białymstoku	Ekonomia
Uniwersytet w Białymstoku	Ekonomiczno-prawny
Uniwersytet w Białymstoku	Ekspert bioróżnorodności
Uniwersytet w Białymstoku	Europeistyka
Uniwersytet w Białymstoku	Filologia
Uniwersytet w Białymstoku	Filologia polska nauczycielska
Uniwersytet w Białymstoku	Filozofia
Uniwersytet w Białymstoku	Filozofia i etyka
Uniwersytet w Białymstoku	Fizyka
Uniwersytet w Białymstoku	Historia
Uniwersytet w Białymstoku	Informatyka
Uniwersytet w Białymstoku	Informatyka i ekonometria
Uniwersytet w Białymstoku	Jakość i bezpieczeństwo środowiska
Uniwersytet w Białymstoku	Kognitywistyka i komunikacja
Uniwersytet w Białymstoku	Kryminalistyka
Uniwersytet w Białymstoku	Kryminologia
Uniwersytet w Białymstoku	Kulturoznawstwo
Uniwersytet w Białymstoku	Lingwistyka stosowana
Uniwersytet w Białymstoku	Matematyka
Uniwersytet w Białymstoku	Międzynarodowe stosunki gospodarcze
Uniwersytet w Białymstoku	Mikrobiologia
Uniwersytet w Białymstoku	Pedagogika
Uniwersytet w Białymstoku	Pedagogika opiekuńczo-wychowawcza
Uniwersytet w Białymstoku	Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna
Uniwersytet w Białymstoku	Pedagogika resocjalizacyjna
Uniwersytet w Białymstoku	Pedagogika specjalna
Uniwersytet w Białymstoku	Praca socjalna
Uniwersytet w Białymstoku	Prawo
Uniwersytet w Białymstoku	Prawo i podatki w biznesie
Uniwersytet w Białymstoku	Socjologia
Uniwersytet w Białymstoku	Stosunki międzynarodowe
Uniwersytet w Białymstoku	Studia wschodnie
Uniwersytet w Białymstoku	Twórcza resocjalizacja z arteterapią
Uniwersytet w Białymstoku	Twórcze pisanie
Uniwersytet w Białymstoku	Zarządzanie
Politechnika Białostocka	Agrobiznes
Politechnika Białostocka	Architektura
Politechnika Białostocka	Architektura krajobrazu
Politechnika Białostocka	Architektura wnętrz
Politechnika Białostocka	Automatyka i robotyka

Uczelnia	Kierunki
Politechnika Białostocka	Biotechnologia
Politechnika Białostocka	Budownictwo
Politechnika Białostocka	Cyfryzacja przemysłu
Politechnika Białostocka	Data science
Politechnika Białostocka	Ekoenergetyka
Politechnika Białostocka	Elektromobilność
Politechnika Białostocka	Elektronika i telekomunikacja
Politechnika Białostocka	Elektrotechnika
Politechnika Białostocka	Energetyka cieplna
Politechnika Białostocka	Gospodarka przestrzenna
Politechnika Białostocka	Grafika
Politechnika Białostocka	Informatyka
Politechnika Białostocka	Informatyka i ekonometria
Politechnika Białostocka	Inżynieria biomedyczna
Politechnika Białostocka	Inżynieria medyczna
Politechnika Białostocka	Inżynieria rolno-spożywcza i leśna
Politechnika Białostocka	Inżynieria środowiska
Politechnika Białostocka	Leśnictwo
Politechnika Białostocka	Logistyka
Politechnika Białostocka	Matematyka stosowana
Politechnika Białostocka	Mechanika i budowa maszyn
Politechnika Białostocka	Mechatronika
Politechnika Białostocka	Transport
Politechnika Białostocka	Turystyka i rekreacja
Politechnika Białostocka	Zarządzanie
Politechnika Białostocka	Zarządzanie finansami i rachunkowość
Politechnika Białostocka	Zarządzanie i inżynieria produkcji
Politechnika Białostocka	Zarządzanie projektami
Akademia Łomżyńska	Administracja
Akademia Łomżyńska	Automatyka i robotyka
Akademia Łomżyńska	Bezpieczeństwo i certyfikacja żywności
Akademia Łomżyńska	Bezpieczeństwo państwa
Akademia Łomżyńska	Dietetyka
Akademia Łomżyńska	Filologia angielska
Akademia Łomżyńska	Fizjoterapia
Akademia Łomżyńska	Informatyka
Akademia Łomżyńska	Kosmetologia
Akademia Łomżyńska	Logistyka
Akademia Łomżyńska	Mechatronika
Akademia Łomżyńska	Pedagogika
Akademia Łomżyńska	Pielęgniarstwo
Akademia Łomżyńska	Prawo
Akademia Łomżyńska	Technologia żywności i żywienia człowieka
Akademia Łomżyńska	Wychowanie fizyczne
Akademia Łomżyńska	Zarządzanie

Uczelnia	Kierunki
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Analityka medyczna
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Bioinformatyka medyczna
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Biostatystyka kliniczna
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Dietetyka
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Elektroradiologia
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Farmacja
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Fizjoterapia
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Higiena stomatologiczna
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Kosmetologia
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Lekarski
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Lekarsko-dentystyczny
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Logopedia z fonoaudiologią
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Pielęgniarstwo
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Położnictwo
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Psychologia
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Ratownictwo medyczne
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Techniki dentystyczne
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Zdrowie publiczne i epidemiologia
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Administracja
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Analiza żywności i żywienie człowieka
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Bezpieczeństwo wewnętrzne
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Budownictwo
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Doradztwo zawodowe z coachingiem i praca społeczno-opiekuńcza
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Ekonomia
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Filologia
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Finanse i rachunkowość
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Inżynieria produkcji i transportu
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Kosmetologia
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Pielęgniarstwo
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Ratownictwo medyczne
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Transport
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Zarządzanie i inżynieria produkcji
Akademia Podlaska w Białymstoku (niepubliczna)	Administracja
Akademia Podlaska w Białymstoku (niepubliczna)	Bezpieczeństwo wewnętrzne
Akademia Podlaska w Białymstoku (niepubliczna)	Pedagogika
Akademia Podlaska w Białymstoku (niepubliczna)	Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna
Akademia Podlaska w Białymstoku (niepubliczna)	Psychologia
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Bezpieczeństwo wewnętrzne
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Budownictwo
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Logistyka

Uczelnia	Kierunki
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Pielęgniarstwo
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Rolnictwo
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Towaroznawstwo
Uczelnia Jańskiego w Łomży	Pedagogika
Uczelnia Jańskiego w Łomży	Zarządzanie
Nadbużańska Szkoła Wyższa w Siemiatyczach	Zarządzanie
Wschodnioeuropejska Akademia Nauk Stosowanych w Białymstoku – WANS	Finanse i rachunkowość
Wschodnioeuropejska Akademia Nauk Stosowanych w Białymstoku – WANS	Marketing cyfrowy
Wschodnioeuropejska Akademia Nauk Stosowanych w Białymstoku – WANS	Wychowanie fizyczne
Wschodnioeuropejska Akademia Nauk Stosowanych w Białymstoku – WANS	Zarządzanie
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku	Bezpieczeństwo i higiena pracy
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku	Ekonomia
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku	Informatyka stosowana
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku	Inżynieria komunalna
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku	Kierunek prawno-finansowy
Wyższa Szkoła Medyczna w Białymstoku	Fizjoterapia
Wyższa Szkoła Medyczna w Białymstoku	Kosmetologia
Wyższa Szkoła Medyczna w Białymstoku	Pielęgniarstwo
Wyższa Szkoła Medyczna w Białymstoku	Ratownictwo medyczne
WSZ Ochrony Zdrowia TWP w Łomży	Ratownictwo medyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie zawartości stron internetowych uczelni województwa podlaskiego.

Tabela 2. Kierunki kształcenia w uczelniach województwa podlaskiego – ujęcie syntetyczne

Kierunek	Liczba uczelni oferujących
Zarządzanie	6
Pielęgniarstwo	5
Administracja	4
Kosmetologia	4
Pedagogika	4
Ratownictwo medyczne	4
Bezpieczeństwo wewnętrzne	3
Budownictwo	3
Ekonomia	3
Fizjoterapia	3
Informatyka	3
Logistyka	3

Kierunek	Liczba uczelni oferujących
Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna	3
Biotechnologia	2
Dietetyka	2
Filologia	2
Finanse i rachunkowość	2
Informatyka i ekonometria	2
Mechatronika	2
Automatyka i robotyka	2
Prawo	2
Psychologia	2
Transport	2
Wychowanie fizyczne	2
Zarządzanie i inżynieria produkcji	2
Agrobiznes	1
Analityka medyczna	1
Analiza żywności i żywienie człowieka	1
Architektura	1
Architektura krajobrazu	1
Architektura wnętrz	1
Bezpieczeństwo i certyfikacja żywności	1
Bezpieczeństwo i higiena pracy	1
Bezpieczeństwo i prawo	1
Bezpieczeństwo państwa	1
Bioinformatyka medyczna	1
Biologia	1
Biologia z przygotowaniem pedagogicznym	1
Biostatystyka kliniczna	1
Chemia	1
Chemia kryminalistyczna i sądowa	1
Cyfryzacja przemysłu	1
Data science	1
Doradztwo podatkowe i administracja skarbowa	1
Doradztwo zawodowe z coachingiem i praca społeczno-opiekuńcza	1
Dyplomacja publiczna	1
Dyplomacja publiczna i promocja regionu	1
Ekobiznes	1
Ekoenergetyka	1
Ekonomiczno-prawny	1
Ekspert bioróżnorodności	1
Elektromobilność	1
Elektronika i telekomunikacja	1
Elektroradiologia	1
Elektrotechnika	1
Energetyka cieplna	1

Kierunek	Liczba uczelni oferujących
Europeistyka	1
Farmacja	1
Filologia angielska	1
Filologia polska nauczycielska	1
Filozofia	1
Filozofia i etyka	1
Fizyka	1
Gospodarka przestrzenna	1
Grafika	1
Higiena stomatologiczna	1
Historia	1
Informatyka stosowana	1
Inżynieria biomedyczna	1
Inżynieria komunalna	1
Inżynieria medyczna	1
Inżynieria produkcji i transportu	1
Inżynieria rolno-spożywcza i leśna	1
Inżynieria środowiska	1
Jakość i bezpieczeństwo środowiska	1
Kierunek prawno-finansowy	1
Kognitywistyka i komunikacja	1
Kryminalistyka	1
Kryminologia	1
Kulturoznawstwo	1
Lekarski	1
Lekarsko-dentystyczny	1
Leśnictwo	1
Lingwistyka stosowana	1
Logopedia z fonoaudiologią	1
Marketing cyfrowy	1
Matematyka	1
Matematyka stosowana	1
Mechanika i budowa maszyn	1
Mikrobiologia	1
Międzynarodowe stosunki gospodarcze	1
Pedagogika opiekuńczo-wychowawcza	1
Pedagogika resocjalizacyjna	1
Pedagogika specjalna	1
Położnictwo	1
Praca socjalna	1
Prawo i podatki w biznesie	1
Rolnictwo	1
Socjologia	1
Stosunki międzynarodowe	1
Studia wschodnie	1

Kierunek	Liczba uczelni oferujących
Techniki dentystyczne	1
Technologia żywności i żywienia człowieka	1
Towaroznawstwo	1
Turystyka i rekreacja	1
Twórcza resocjalizacja z arteterapią	1
Twórcze pisanie	1
Zarządzanie finansami i rachunkowość	1
Zarządzanie projektami	1
Zdrowie publiczne i epidemiologia	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie zawartości stron internetowych uczelni województwa podlaskiego.

Najczęściej powtarzającymi się kierunkami w województwie podlaskim są obszary związane z naukami społecznymi, ekonomią i zarządzaniem oraz kierunki z obszaru nauk o zdrowiu. W ośrodkach subregionalnych wyraźnie dominuje profil praktyczny, natomiast w Białymstoku oferta ma charakter bardziej zróżnicowany i obejmuje również kierunki techniczne oraz medyczne wymagające rozbudowanej infrastruktury. Widoczna jest koncentracja oferty w kilku kluczowych domenach, co potwierdza tezę o silnym powiązaniu struktury kształcenia z profilem gospodarczym regionu.

Powyższa charakterystyka oferty kierunkowej stanowi empiryczne uzupełnienie wcześniejszych rozważań teoretycznych oraz punkt odniesienia dla dalszej analizy potrzeb rynku pracy i przekazu promocyjnego uczelni.

Struktura kształcenia jest także odzwierciedleniem popytu edukacyjnego kandydatów i ich preferencji. Badania wskazują, że wybory edukacyjne są kształtowane m.in. przez postrzeganą użyteczność kierunku na rynku pracy, prestiż uczelni, dostępność studiów stacjonarnych oraz koszty utrzymania w mieście akademickim[57]. W województwie podlaskim szczególną rolę odgrywa czynnik odległości i dostępności komunikacyjnej, co wzmacnia znaczenie ośrodków subregionalnych w zapewnianiu dostępu do studiów dla mieszkańców powiatów oddalonych od Białegostoku[58].

Na poziomie instytucjonalnym warto podkreślić, że polskie prawo wyodrębnia w systemie szkolnictwa wyższego i nauki różne kategorie podmiotów, a ich status determinuje możliwości prowadzenia kształcenia, w tym na poziomie doktorskim oraz w zakresie określonych dziedzin[59]. Uczelnie akademickie zwykle dysponują większym potencjałem kadrowym i badawczym, co umożliwia im tworzenie szkół doktorskich i rozwijanie kształcenia na styku badań i dydaktyki[60]. W regionie przekłada się to na

[57] Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024, op. cit.
[58] A. Olechnicka, Regiony peryferyjne w gospodarce informacyjnej, op. cit.; Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2023 roku, op. cit.
[59] Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm., art. 7–15, art. 198–201; J. Woźnicki (red.), Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
[60] Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm., art. 198–201; European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in

dominującą rolę ośrodka białostockiego w zakresie kształcenia doktorantów i programów realizowanych w ramach szkół doktorskich, przy jednoczesnym stopniowym wzmacnianiu potencjału naukowego Akademii Łomżyńskiej, która – w odróżnieniu od klasycznych uczelni zawodowych – posiada uprawnienia akademickie do nadawania stopni naukowych, co sytuuje ją pomiędzy modelem uczelni akademickiej a regionalnym centrum kształcenia praktycznego, podczas gdy ośrodki subregionalne pełnią przede wszystkim rolę dostawcy studiów pierwszego stopnia o ukierunkowaniu praktycznym[61].

Struktura kierunkowa w województwie powinna być analizowana także z uwzględnieniem profilu gospodarki regionu. Województwo podlaskie charakteryzuje się rozwiniętymi działami gospodarki związanymi m.in. z przemysłem rolno-spożywczym, sektorem medycznym, przemysłem metalowo-maszynowym, drzewnym, meblarstwem i budownictwem, a także rosnącym znaczeniem technologii cyfrowych i ICT jako obszaru horyzontalnie wspierającego specjalizacje regionu. Dane rynku pracy wskazują przy tym na istotne znaczenie sekcji związanych z administracją publiczną, edukacją, ochroną zdrowia i pomocą społeczną, przetwórstwem przemysłowym, transportem, informacją i komunikacją oraz działalnością profesjonalną, naukową i techniczną w strukturze zgłaszanych wolnych miejsc pracy. Taki profil gospodarczy sprzyja utrzymaniu popytu na kierunki związane z ochroną zdrowia, edukacją, administracją, logistyką oraz zarządzaniem, jednak równocześnie generuje zapotrzebowanie na kompetencje techniczne i cyfrowe, wspierające modernizację przedsiębiorstw i instytucji publicznych[62]. Taki profil gospodarczy sprzyja utrzymaniu popytu na kierunki związane z ochroną zdrowia, edukacją, administracją, logistyką oraz zarządzaniem, jednak równocześnie generuje zapotrzebowanie na kompetencje techniczne i cyfrowe, wspierające modernizację przedsiębiorstw i instytucji publicznych[63].

Times of Transition, Brussels 2024, https://eua.eu/publications/reports/trends-2024.html [dostęp 26.05.2026].

[61] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Organy nadające stopnie naukowe i stopnie w zakresie sztuki – Akademia Łomżyńska, https://radon.nauka.gov.pl/dane/organy-nadajace-stopnie?contextType=REPORTS_INSTITUTION&contextUid=fab8ffae-7bc4-4ae5-b896-7aa0f534ab93&pageNumber=1 [dostęp 26.05.2026]; Akademia Łomżyńska, Łomżyńskie prawo z możliwością doktoryzowania i habilitowania, https://al.edu.pl/uczelnia/aktualnosci/lomzynskie-prawo-z-mozliwoscia-doktoryzowania-i-habilitowania [dostęp 26.05.2026]; A. Olechnicka, Regiony peryferyjne w gospodarce informacyjnej, op. cit.

[62] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020, s. 21–22, 50, https://www.rops-bialystok.pl/rops/wp-content/uploads/2021/05/Strategia-Rozwoju-Wojewodztwa-Podlaskiego-2030.pdf [dostęp 26.05.2026]; Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wydział Badań i Analiz WUP, Podlaski rynek pracy w marcu 2026, Białystok 2026, s. 31, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/59939202/marzec2026.pdf [dostęp 26.05.2026].

[63] S. Czarnik i in., Trendy, wyzwania i rekomendacje dla rynku pracy na podstawie badań BKL prowadzonych w latach 2017–2022, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa 2023, s. 14–15, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Trendywyzwania-i-rekomendacje-dla-rynku-pracy.pdf [dostęp 26.05.2026].

W opisie struktury kształcenia celowe jest uwzględnienie nie tylko liczby oferowanych kierunków, lecz także skali kształcenia w poszczególnych obszarach oraz relacji między podażą absolwentów a popytem na pracę. Duża popularność danego obszaru kształcenia może zapewniać uczelniom stabilność rekrutacji, ale nie przesądza jeszcze o jego dopasowaniu do potrzeb rynku pracy. Jeżeli struktura podaży absolwentów nie odpowiada strukturze popytu na pracę, może prowadzić do niedopasowań, w tym trudności z absorpcją absolwentów przez regionalny rynek pracy[64]. Kierunki niszowe (np. wybrane specjalności inżynieryjne, analityczne, wysokospecjalistyczne kierunki medyczne) są kosztowniejsze w organizacji ze względu na wymagania infrastrukturalne i kadrowe, jednak zwykle lepiej odpowiadają na potrzeby gospodarki opartej na wiedzy[65]. W praktyce struktura optymalna wymaga równowagi między tymi kategoriami, z uwzględnieniem ograniczeń demograficznych i finansowych[66].

Analiza struktury kształcenia nie może pomijać kwestii finansowania. Uczelnie publiczne w Polsce funkcjonują w systemie dotacyjnym, a poziom środków wpływa m.in. na możliwość utrzymania kierunków o wysokich kosztach jednostkowych (laboratoria, zajęcia kliniczne, specjalistyczna aparatura)[67]. Z perspektywy regionu oznacza to, że rozwój kierunków technicznych i medycznych wymaga stabilnej bazy finansowej, zdolności do finansowania kosztownej infrastruktury dydaktycznej i badawczej oraz pozyskiwania środków projektowych wspierających rozwój potencjału uczelni[68]. Jednocześnie decyzje o utrzymywaniu i rozwijaniu kierunków studiów nie powinny wynikać wyłącznie z rachunku organizacyjno-finansowego uczelni, lecz powinny być konfrontowane z popularnością kierunków, deficytami i nadwyżkami zawodowymi oraz efektami zatrudnieniowymi absolwentów. Brak takiego powiązania

---

[64] A. Chłoń-Domińczak, Absolwenci, rynek pracy i kapitał ludzki, [w:] J. Woźnicki (red.), Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 1989–2019, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019, s. 333–343, https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/konferencja_krasp9941.pdf [dostęp 26.05.2026]; M. Balcerowicz-Szkutnik, A. Skórska, J. Wąsowicz, Perspektywy zatrudnienia absolwentów na polskim rynku pracy, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2017, nr 316, s. 8–10, 16, https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Artyku%C5%82y_291_320/SE_316/01.pdf [dostęp 26.05.2026].

[65] Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024: op. cit.; K. Leja, Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania, op. cit.

[66] Główny Urząd Statystyczny, Prognoza ludności na lata 2023–2060, op. cit.; K. Leja, Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania, op. cit.

[67] W. Banyś, Finansowanie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce z uwzględnieniem perspektywy międzynarodowej, [w:] J. Woźnicki (red.), Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 1989–2019, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019; European University Association, University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023, Brussels 2023, https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html [dostęp 26.05.2026].

[68] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2024 r., Warszawa 2025, s. 13, 24–25, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/21/1/szkolnictwo_wyzsze_i_jego_finanse_2024.pdf [dostęp 26.05.2026]. Najwyższa Izba Kontroli, Finansowanie szkolnictwa wyższego, Warszawa 2021, s. 63, https://www.nik.gov.pl/plik/id,23932,vp,26672.pdf [dostęp 26.05.2026]

może prowadzić do utrwalania niedopasowań między strukturą oferty edukacyjnej a potrzebami rynku pracy[69].

W wymiarze organizacyjnym istotne są także zmiany w strukturze populacji studentów, w tym udział osób studiujących w trybie niestacjonarnym oraz znaczenie krótszych form dalszego kształcenia. W regionie o rozproszonej sieci osadniczej kształcenie niestacjonarne, a także studia podyplomowe, mogą pełnić funkcję narzędzia podnoszenia kwalifikacji przez osoby dorosłe i aktywne zawodowo, które łączą edukację z pracą oraz innymi zobowiązaniami[70]. To z kolei wzmacnia znaczenie programów projektowanych w logice uczenia się przez całe życie oraz kształcenia kompetencji aktualizowanych w krótszych cyklach niż tradycyjne studia, w tym z wykorzystaniem mikropoświadczeń i krótkich form kształcenia[71].

Z punktu widzenia opisu struktury kierunków istotne jest uwzględnienie profili kształcenia. Profil ogólnoakademicki akcentuje powiązanie dydaktyki z badaniami, rozwijanie myślenia krytycznego oraz przygotowanie do dalszej edukacji, natomiast profil praktyczny kładzie nacisk na umiejętności zawodowe i bezpośrednią użyteczność kompetencji[72]. W regionach takich jak województwo podlaskie, gdzie część rynków pracy ma charakter lokalny i sektorowy, profil praktyczny może być szczególnie efektywny w obszarach, w których można zapewnić programy zorientowane na potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego, przygotowanie do działalności zawodowej oraz dostęp do właściwie zorganizowanych miejsc praktyk[73].

W kontekście województwa podlaskiego warto rozważyć znaczenie sektorów regulowanych. Kształcenie w zawodach regulowanych (np. w obszarze medycyny i wybranych zawodów ochrony zdrowia) jest silnie uwarunkowane standardami

---

[69] Polski Instytut Ekonomiczny, Absolwenci uczelni na polskim rynku pracy, Warszawa 2024, s. 10–11, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/10/PIE-Raport_Absolwenci-uczelni-na-PL-rynku-pracy_2024.pdf [dostęp 26.05.2026].

[70] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2024/2025, Warszawa 2025, s. 1–2, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/8/11/1/szkolnictwo_wyzsze_w_roku_akademickim_2024-2025.pdf [dostęp 26.05.2026]; Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2024 r., Warszawa 2025, s. 12–13, 22, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/21/1/szkolnictwo_wyzsze_i_jego_finanse_2024.pdf [dostęp 26.05.2026]; J. Górniak, W. Kubica, B. Worek, Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy 2022/2021, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa 2022, s. 21, 29, 32, 35–36, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/14_BKL_-Aktywno_edukacyjna_WCAG_08_12.pdf [dostęp 26.05.2026].

[71] European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in Times of Transition, op. cit.

[72] H. Izdebski, J. M. Zieliński, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, wyd. III, Wolters Kluwer, Warszawa 2023; Polska Komisja Akredytacyjna, Kryteria oceny programowej, https://pka.edu.pl/ocena/kryteria-oceny-programowej/ [dostęp 26.05.2026].

[73] Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 ze zm., art. 64 ust. 2 pkt 1, art. 67 ust. 5; Polska Komisja Akredytacyjna, Szczegółowe kryteria oceny programowej. Profil praktyczny, s. 1–2, https://pka.edu.pl/wp-content/uploads/2018/11/2.-Szczeg%C3%B3%C5%82owe-kryteria-oceny-programowej_PP.pdf [dostęp 26.05.2026].

kształcenia, praktykami klinicznymi oraz wymaganiami kadrowymi[74]. Te uwarunkowania wpływają na strukturę kierunkową – z jednej strony stabilizują popyt na określone kierunki, z drugiej ograniczają elastyczność w szybkim uruchamianiu nowych specjalności[75].

Struktura kształcenia jest wreszcie kształtowana przez parametry jakościowe i mechanizmy ewaluacji. Oceny programowe prowadzone przez Polską Komisję Akredytacyjną oraz wymogi w zakresie efektów uczenia się wpływają na to, jak uczelnie projektują programy oraz jak dokumentują ich realizację[76]. W praktyce jest to czynnik sprzyjający standaryzacji jakości, ale też zwiększający koszty administracyjne kształcenia, co w warunkach ograniczonych zasobów może wpływać na decyzje o utrzymaniu lub wygaszaniu programów[77].

Do opisu struktury kształcenia należy włączyć także element „trzeciej misji" uczelni. W literaturze podkreśla się, że uczelnie pełnią rolę animatora lokalnych ekosystemów innowacji, prowadzą współpracę z samorządem i organizacjami pozarządowymi oraz uczestniczą w projektach rozwoju społecznego[78]. W województwie podlaskim, mającym wiele cech regionu peryferyjnego, funkcja ta ma szczególną wagę, ponieważ uczelnie bywają jednym z nielicznych źródeł kompetencji eksperckich w obszarach takich jak planowanie strategiczne, polityka społeczna czy analiza danych[79].

Analizując strukturę kształcenia w województwie, warto odnotować znaczenie kierunków związanych z usługami publicznymi, takich jak administracja, bezpieczeństwo czy pedagogika. Kierunki te mogą korespondować z potrzebami regionalnych instytucji publicznych i usług społecznych, co potwierdzają dane o wolnych miejscach pracy zgłaszanych do publicznych służb zatrudnienia, w tym o ofertach z sektora publicznego oraz o miejscach pracy w sekcjach: administracja

[74] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 lipca 2019 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza, lekarza dentysty, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego, Dz. U. 2019 poz. 1573 ze zm.; Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 29 września 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza, lekarza dentysty, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego, Dz. U. 2023 poz. 2152; Polska Komisja Akredytacyjna, Kryteria oceny programowej, op. cit.
[75] H. Izdebski, J. M. Zieliński, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, wyd. III, LEX/el. 2023; Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024, op. cit.
[76] Polska Komisja Akredytacyjna, Kryteria oceny programowej, op. cit.; H. Izdebski, J. M. Zieliński, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, op. cit.
[77] European University Association, University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023, op. cit.; K. Leja, Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania, op. cit.
[78] M. Kwiek, Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015; European University Association, Universities without Walls: A Vision for 2030, Brussels 2021, https://www.eua.eu/publications/positions/universities-without-walls-eua-s-vision-for-europe-s-universities-in-2030.html [dostęp 26.05.2026].
[79] A. Olechnicka, Regiony peryferyjne w gospodarce informacyjnej, op. cit.; M. Kwiek, Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji, op. cit.

publiczna i obrona narodowa, edukacja oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna[80]. Z drugiej strony, zbyt duża koncentracja na tej grupie kierunków może ograniczać dywersyfikację kompetencji w obszarach technologicznych i przedsiębiorczych, co jest istotne dla modernizacji gospodarki[81].

Uzupełniająco należy rozpatrywać strukturę studentów pod kątem płci i wieku, co wpływa na profile kierunkowe. W Polsce obserwuje się zróżnicowanie płci w wyborach edukacyjnych, z przewagą kobiet na wielu kierunkach społecznych i zdrowotnych oraz większym udziałem mężczyzn na kierunkach technicznych[82]. W wymiarze regionalnym oznacza to, że strategie rozwoju kierunków technicznych mogą wymagać działań wspierających rekrutację (np. kampanie informacyjne, współpraca ze szkołami średnimi), a jednocześnie wzmacniania atrakcyjności ścieżek kariery w regionie[83].

W strukturze kształcenia coraz większe znaczenie ma także komponent kompetencji przedsiębiorczych i innowacyjnych. W wielu systemach szkolnictwa wyższego wzmacnia się edukację przedsiębiorczości, a studia projektowane są tak, aby absolwenci byli przygotowani do pracy w warunkach niepewności i zmiany technologicznej[84]. Dla województwa podlaskiego, w którym sektor małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa istotną rolę, kształcenie przedsiębiorcze może stanowić ważny czynnik budowania lokalnych miejsc pracy i ograniczania odpływu absolwentów[85].

Z perspektywy struktury oferty ważne jest również powiązanie kierunków z praktykami badawczymi i infrastrukturą. Kierunki techniczne i przyrodnicze wymagają laboratoriów i aparatury, natomiast kierunki społeczne i humanistyczne opierają się częściej na zasobach bibliotecznych i kompetencjach kadry[86]. W regionie, gdzie zasoby

---

[80] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wydział Badań i Analiz WUP, Podlaski rynek pracy w marcu 2026, Białystok 2026, s. 26, 31, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/59939202/marzec2026.pdf [dostęp 26.05.2026].

[81] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+), Białystok 2021, https://funduszeuepodlaskie.pl/dokumenty-plan-rozwoju-przedsiebiorczosci-w-oparciu-o-inteligentne-specjalizacje-wojewodztwa-podlaskiego-na-lata-20212027-ris3-2027/ [dostęp 26.05.2026];

[82] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024 – studenci i absolwenci, op. cit.; Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024, op. cit.

[83] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+), Białystok 2021, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+) – Fundusze Europejskie dla Podlaskiego [dostęp 26.05.2026]

[84] Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024, op. cit.; European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, Entrepreneurship Education: A Guide for Educators, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2014, https://www.europeansources.info/record/entrepreneurship-education-a-guide-for-educators/ [dostęp 26.05.2026].

[85] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2026, Warszawa 2026, https://www.parp.gov.pl/component/site/site/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce [dostęp 26.05.2026].

[86] European University Association, University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023, op. cit.; W. Banyś, Finansowanie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce z uwzględnieniem perspektywy

inwestycyjne są ograniczone, rozwój kierunków kosztownych może być wspierany przez projekty europejskie oraz współdzielenie infrastruktury między instytucjami[87].

W praktyce regionalnej istotne są także relacje między uczelniami a szkołami średnimi. Struktura kształcenia jest pochodną popytu edukacyjnego, a popyt ten zależy m.in. od aspiracji edukacyjnych uczniów i ich rodzin, dostępności informacji o kierunkach i kosztach studiowania, odległości od ośrodków akademickich oraz jakości doradztwa edukacyjno-zawodowego. W regionach o mniejszych ośrodkach miejskich uczelnie często prowadzą działania informacyjne, popularyzacyjne i orientacyjne, aby stabilizować rekrutację i budować ścieżki przejścia ze szkolnictwa średniego do wyższego[88]. W regionach o mniejszych ośrodkach miejskich uczelnie często prowadzą działania popularyzacyjne i orientacyjne, aby stabilizować rekrutację i budować ścieżki przejścia ze szkolnictwa średniego do wyższego[89].

Opis struktury kierunków powinien uwzględniać także procesy konsolidacji i restrukturyzacji. Spadek liczby kandydatów może prowadzić do łączenia jednostek dydaktycznych, ograniczania liczby specjalności oraz do większej koncentracji na kierunkach o stabilnym popycie[90]. Z perspektywy jakościowej ważne jest jednak, aby restrukturyzacja nie prowadziła do utraty unikalnych kompetencji regionu, zwłaszcza w obszarach powiązanych z inteligentnymi specjalizacjami[91].

Z punktu widzenia metodologii należy także wskazać na ograniczenia dostępnych danych. Statystyka publiczna oraz rejestry administracyjne pozwalają przede wszystkim na opis struktury formalnej kształcenia (kierunki, liczby studentów i absolwentów), natomiast w ograniczonym stopniu odzwierciedlają treści programów, innowacje dydaktyczne oraz jakościowe różnice między poszczególnymi programami[92]. W związku z tym opis struktury kształcenia warto uzupełniać analizą dokumentów uczelni (np.

---

międzynarodowej, [w:] J. Woźnicki (red.), Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 30-lecia: 1989–2019, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2019.

[87] Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Kształcenie na potrzeby gospodarki – Umiejętności w szkolnictwie wyższym, https://www.gov.pl/web/ncbr/ksztalcenie-na-potrzeby-gospodarki-umiejetnosci-w-szkolnictwie-wyzszym [dostęp 26.05.2026]; European University Association, University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023, op. cit.

[88] A. Chudnicki, Aspiracje edukacyjne i zawodowe uczniów szkół średnich, „Edukacja – Technika – Informatyka" 2019, nr 3(29), s. 39–43, DOI: 10.15584/eti.2019.3.5, https://repozytorium.ur.edu.pl/bitstreams/5481d4b5-446c-4fd3-8031-6e07b1bfe3db/download [dostęp 26.05.2026]; P. Fuchs (red.), Z. Rutkowska, E. Stosio-Sielach, P. Stronkowski, Ewaluacja wsparcia doradztwa zawodowego w obszarze oświaty. Badanie wartości wskaźnika rezultatu długoterminowego PO WER. Raport końcowy, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Poznań 2022, s. 5–7, 33–34, 158, https://efs-archiwum.men.gov.pl/wp-content/uploads/2022/09/Ewaluacja-wsparcia-doradztwa-zawodowego-w-obszarze-o%C5%9Bwiaty_raport-ko%C5%84cowy-1.pdf [dostęp 26.05.2026].

[89] R. Ulatowska i in., Ukryte zasoby rynku pracy..., op. cit.; Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości..., op. cit.

[90] European University Association, University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023, op. cit.

[91] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+), załącznik do Uchwały nr 236/4257/2021 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 24 listopada 2021 r., op. cit.

[92] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2024 r., Warszawa 2025, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2024-r-,2,21.html [dostęp 26.05.2026]; Polska Komisja Akredytacyjna, Kryteria oceny programowej, op. cit.

strategii, raportów jakości) oraz – w dalszych częściach opracowania – analizą przekazu promocyjnego, który ujawnia, jakie elementy oferty uczelnie eksponują kandydatom[93].

Źródła administracyjne sieci POL-on odgrywają szczególną rolę w analizie struktury. POL-on jest głównym repozytorium danych o polskiej nauce i szkolnictwie wyższym, wykorzystywanym przez administrację centralną do kształtowania polityki publicznej[94]. Dla celów badawczych istotna jest dostępność danych publicznych, które pozwalają identyfikować podmioty systemu, podstawowe informacje o kierunkach oraz wybrane wskaźniki aktywności[95]. W praktyce regionalnej dane te mogą być wykorzystywane do porównań międzywojewódzkich oraz do monitorowania zmian w strukturze oferty w cyklach rocznych[96].

System RAD-on jest narzędziem prezentacji i udostępniania danych oraz analiz dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki, opartych na zaufanych źródłach, w tym na danych POL-on[97]. Z perspektywy opisu struktury kształcenia warto podkreślić, że RAD-on udostępnia publiczne wykazy instytucji systemu, co umożliwia precyzyjne określenie, jakie uczelnie funkcjonują w województwie oraz jakie mają podstawowe cechy organizacyjne[98]. W zastosowaniach badawczych pozwala to uniknąć niejednoznaczności wynikających z nazw potocznych i zmian organizacyjnych uczelni[99].

Uzupełnieniem rejestrów administracyjnych są publikacje GUS dotyczące szkolnictwa wyższego, w tym roczne opracowania o studentach, absolwentach oraz finansach szkolnictwa wyższego[100]. Publikacje te dostarczają spójnych definicji

---

[93] K. Leja, Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania, op. cit.; A. Pabian, Komunikacja marketingowa uczelni jako szansa na zdobycie przewagi konkurencyjnej, „Marketing i Zarządzanie" 2016, nr 4, s. 193–201, https://wnus.usz.edu.pl/miz/file/article/download/5527.pdf [dostęp 26.05.2026].

[94] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, System POL-on, https://polon.nauka.gov.pl/system-polon/ [dostęp 26.05.2026]; Rozporządzenie Ministra Nauki z dnia 12 września 2024 r. w sprawie danych przetwarzanych w Zintegrowanym Systemie Informacji o Szkolnictwie Wyższym i Nauce POL-on, Dz. U. 2024 poz. 1403.

[95] Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ekonomiczne Losy Absolwentów, https://www.gov.pl/web/nauka/ekonomiczne-losy-absolwentow [dostęp 26.05.2026]; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych, https://ela.nauka.gov.pl/ [dostęp 26.05.2026].

[96] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024 – studenci i absolwenci, op. cit.; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Instytucje systemu szkolnictwa wyższego i nauki, op. cit.

[97] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Instytucje systemu szkolnictwa wyższego i nauki, op. cit.; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ekonomiczne Losy Absolwentów, op. cit.; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych, op. cit.

[98] Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ekonomiczne Losy Absolwentów, op. cit.; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych, op. cit.

[99] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, System POL-on, op. cit.; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ekonomiczne Losy Absolwentów, op. cit.; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych, op. cit.

[100] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2023 roku, op. cit.; Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024 – studenci i absolwenci, op. cit.

i przekrojowych zestawień, co jest istotne dla porównywalności w czasie[101]. W analizie regionalnej można je wykorzystywać do osadzenia województwa w kontekście kraju, np. przez wskazanie udziału studentów regionu w populacji krajowej, struktury form studiów czy relacji między kierunkami masowymi i niszowymi[102].

Wymiar instytucjonalny obejmuje także relacje między szkolnictwem wyższym a systemem kształcenia ustawicznego. Choć w projekcie badawczym analizowane są potrzeby rynku pracy, to już w podrozdziale strukturalnym warto zaznaczyć, że uczelnie coraz częściej rozwijają ofertę krótszych form kształcenia (kursy, mikropoświadczenia, studia podyplomowe), które odpowiadają na potrzeby aktualizacji kompetencji w cyklach krótszych niż klasyczne studia[103]. Z punktu widzenia regionu może to zwiększać dostępność podnoszenia kwalifikacji bez konieczności migracji do innych ośrodków[104].

W strukturze kształcenia rośnie znaczenie interdyscyplinarności. Nowe programy często łączą kompetencje z różnych obszarów, np. informatyki z zarządzaniem, analityki danych z logistyką, czy kompetencji zdrowotnych z technologiami wspierającymi opiekę. Interdyscyplinarność bywa traktowana jako odpowiedź na złożoność problemów społeczno-gospodarczych oraz na ewolucję zawodów, w których granice między specjalnościami ulegają zatarciu. Dla regionu oznacza to możliwość tworzenia kierunków, które lepiej odpowiadają na potrzeby pracodawców poszukujących kompetencji łączonych[105].

Koncepcja interdyscyplinarności w kształtowaniu kierunków studiów znajduje szerokie omówienie w pracach Bechera i Trowlera, którzy pokazują, że tożsamość programów jest wypadkową „kultur dyscyplinarnych”[106]. W ujęciu Biggsa projektowanie kierunku powinno opierać się na zasadzie constructive alignment, co ma szczególne znaczenie dla programów łączących kompetencje cyfrowe z wiedzą domenową[107].

Z perspektywy kadrowej struktura kształcenia jest zależna od dostępności nauczycieli akademickich, w tym osób o kompetencjach praktycznych. Kierunki praktyczne i techniczne wymagają kadry, która łączy doświadczenie zawodowe z kompetencjami dydaktycznymi, co może stanowić wyzwanie w regionach o mniejszych rynkach pracy dla wysoko wyspecjalizowanych ekspertów[108]. W praktyce uczelnie rozwiązują to

[101] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2023 roku, op. cit.
[102] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024 – studenci i absolwenci, op. cit.; Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2023 roku, op. cit.
[103] Council of the European Union, Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability, 2022/C 243/02, Official Journal of the European Union, C 243, 27.06.2022, s. 10–25, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(02) [dostęp 26.05.2026].
[104] R. Ulatowska i in., Ukryte zasoby rynku pracy..., op. cit.
[105] Ibidem.
[106] T. Becher, P. R. Trowler, op. cit., s. 35–52.
[107] J. Biggs, C. Tang, op. cit.
[108] K. Leja, Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania, op. cit.

poprzez współpracę z praktykami (umowy cywilnoprawne, zajęcia gościnne) oraz poprzez projekty wspierające rozwój kompetencji dydaktycznych[109].

Znaczącym elementem struktury są także kierunki powiązane z sektorem ochrony zdrowia i opieki, których rola rośnie w związku ze starzeniem się społeczeństwa oraz z rosnącym zapotrzebowaniem na usługi zdrowotne. W województwie podlaskim, podobnie jak w innych częściach kraju, kierunki te są istotne nie tylko dla rynku pracy, lecz także dla stabilności systemu usług publicznych[110]. Ich rozwój jest jednak ograniczony standardami kształcenia oraz dostępnością bazy klinicznej, co wymaga współpracy uczelni z podmiotami leczniczymi[111].

W analizie struktury warto także uwzględnić, że oferta uczelni jest często „profilowana" pod kątem określonych segmentów kandydatów. Uczelnie akademickie mogą akcentować potencjał badań i prestiż, natomiast uczelnie zawodowe – praktyczność i szybkie wejście na rynek pracy[112]. To zróżnicowanie profili jest ważne dla późniejszej analizy przekazu promocyjnego, ponieważ różne typy uczelni eksponują odmienne elementy tej samej struktury kształcenia[113].

Ostatecznie, rozszerzając ujęcie strukturalne, należy wskazać na znaczenie koordynacji między interesariuszami. Współczesne podejście do polityki edukacyjnej i polityki umiejętności zakłada, że struktura oferty kształcenia powinna być przedmiotem dialogu między uczelniami, samorządem województwa, instytucjami rynku pracy, pracodawcami oraz innymi podmiotami otoczenia społeczno-gospodarczego[114]. Koordynacja ta może odbywać się poprzez rady interesariuszy, wspólne projekty

---

[109] Polska Komisja Akredytacyjna, Kryteria oceny programowej, op. cit.; European University Association, Staff development in learning and teaching at European universities, Brussels 2025, https://www.eua.eu/publications/reports/staff-development-in-learning-and-teaching-at-european-universities.html [dostęp 26.05.2026].

[110] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 lipca 2019 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza, lekarza dentysty, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego, op. cit.; Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 29 września 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza, lekarza dentysty, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego, op. cit.

[111] Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 lipca 2019 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza, lekarza dentysty, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego, op. cit.; Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 29 września 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza, lekarza dentysty, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego, op. cit.; Polska Komisja Akredytacyjna, Kryteria oceny programowej, op. cit.

[112] K. Leja, Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania, op. cit.; European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in Times of Transition, op. cit.

[113] K. Leja, Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania, op. cit.; Polska Komisja Akredytacyjna, Kryteria oceny programowej, op. cit.

[114] Ministerstwo Edukacji i Nauki, Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030. Część szczegółowa. Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, Warszawa 2020, s. 5–7, 32–33, 38–39, https://zsu2030.men.gov.pl/wp-content/uploads/2025/05/ZSU2030_szczegolowa.pdf [dostęp 26.05.2026].

dydaktyczne, a także poprzez wykorzystanie danych z monitoringu i analiz regionalnych, co sprzyja racjonalizacji decyzji o uruchamianiu i modyfikowaniu kierunków[115].

W kontekście rozwoju regionalnego coraz częściej podkreśla się rolę uczelni w kształtowaniu „miejsc pracy dla absolwentów" poprzez współpracę z przedsiębiorstwami oraz wsparcie tworzenia firm odpryskowych i startupów. Choć jest to obszar mieszczący się w trzeciej misji, jego skuteczność zależy także od struktury kształcenia: programy zawierające komponent projektowy, stażowy i przedsiębiorczy sprzyjają przekładaniu kompetencji na realną aktywność zawodową[116]. W regionie takim jak województwo podlaskie może to mieć znaczenie dla dywersyfikacji gospodarki i wzmacniania sektorów opartych na wiedzy, zwłaszcza w Białymstoku i jego otoczeniu[117].

Nie bez znaczenia pozostaje też infrastruktura informacyjna i analityczna wspierająca zarządzanie ofertą. Dokumenty sieci POL-on wskazują, że dane o szkolnictwie wyższym są przetwarzane na potrzeby administracji publicznej, a równocześnie udostępniane w formie danych publicznych[118]. Dla uczelni i regionu oznacza to możliwość budowania polityk opartych na dowodach (evidence-based policy), w których decyzje o kierunkach i profilach wynikają z analizy trendów oraz z porównań między regionami[119].

Z perspektywy równości dostępu istotne jest, że struktura kształcenia w regionie powinna uwzględniać bariery ekonomiczne i przestrzenne. W praktyce oznacza to, że istnienie ośrodków subregionalnych oraz oferta studiów niestacjonarnych może zmniejszać koszty alternatywne studiowania dla osób z mniejszych miejscowości[120]. Rozwiązania te mają znaczenie zwłaszcza w województwach o dużym udziale obszarów wiejskich, gdzie dostęp do edukacji wyższej wpływa na mobilność społeczną[121].

Na koniec należy zaznaczyć, że struktura kształcenia jest zmienna i reaguje zarówno na krótkookresowe bodźce, takie jak bieżące trendy rekrutacyjne, jak i na procesy długookresowe, w szczególności demograficzne oraz technologiczne. Dlatego opis struktury kształcenia ma charakter diagnozy bazowej, stanowiącej punkt wyjścia do analizy potrzeb rynku pracy oraz do badania przekazu promocyjnego uczelni w dalszych

---

[115] Ministerstwo Edukacji i Nauki, Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030. Część szczegółowa. Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, Warszawa 2020, s. 6–8, 56–57, https://zsu2030.men.gov.pl/wp-content/uploads/2025/05/ZSU2030_szczegolowa.pdf [dostęp 26.05.2026].

[116] Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024, op. cit.

[117] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok, op. cit.

[118] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, System POL-on, op. cit.

[119] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Instytucje systemu szkolnictwa wyższego i nauki, op. cit.

[120] Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego – FERS, https://www.gov.pl/web/ncbr/fundusze-europejskie-dla-rozwoju-spolecznego [dostęp 26.05.2026]; Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Kształcenie na potrzeby gospodarki – Umiejętności w szkolnictwie wyższym, op. cit.

[121] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024 – studenci i absolwenci, op. cit.

częściach opracowania[122]. W tym sensie struktura kształcenia jest zarówno obiektem opisu, jak i kontekstem interpretacyjnym dla analizy komunikacji marketingowej uczelni w regionie[123].

Zależność między strukturą kształcenia a przekazem promocyjnym jest istotna dla całego projektu badawczego. Uczelnie mogą promować nie tylko kierunki, ale także profile kompetencyjne, współpracę z pracodawcami, umiędzynarodowienie czy nowoczesną infrastrukturę[124]. Opis struktury kształcenia tworzy zatem podstawę do późniejszej analizy tego, czy komunikaty promocyjne odzwierciedlają realną ofertę i jej regionalne zakorzenienie, czy też budują bardziej ogólny wizerunek uczelni[125].

Podsumowując, struktura i kierunki kształcenia w szkolnictwie wyższym województwa podlaskiego wykazują cechy typowe dla regionów z dominującym ośrodkiem akademickim oraz uzupełniającą siecią ośrodków subregionalnych. Jednocześnie obserwuje się tendencje modernizacyjne: wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych, rozwój profilu praktycznego, umiędzynarodowienie oraz silniejsze powiązanie oferty z dokumentami strategicznymi regionu[126]. Wstępna diagnoza wskazuje na potrzebę stałego monitoringu struktury kierunkowej i jakości kształcenia, aby zmiany w ofercie były oparte na rzetelnych danych i prowadziły do wzmocnienia regionalnego kapitału ludzkiego[127].

1.2. Zapotrzebowanie regionalnego rynku pracy na absolwentów szkolnictwa wyższego – stan obecny i perspektywy

Analiza zapotrzebowania regionalnego rynku pracy na absolwentów szkół wyższych wymaga uwzględnienia co najmniej trzech uzupełniających się płaszczyzn: po pierwsze – popytu na pracowników o określonych kwalifikacjach formalnych i profilach

---

[122] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+), załącznik do Uchwały nr 236/4257/2021 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 24 listopada 2021 r., op. cit.; Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Podlaski rynek pracy – informator miesięczny, op. cit.

[123] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok, op. cit.

[124] Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024, op. cit.

[125] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, System POL-on, op. cit.

[126] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+), załącznik do Uchwały nr 236/4257/2021 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 24 listopada 2021 r., op. cit.; Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024, op. cit.

[127] Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2024 r., Warszawa–Gdańsk 2025, s. 12, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/21/1/szkolnictwo_wyzsze_i_jego_finanse_2024.pdf [dostęp 26.05.2026]; Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wydział Badań i Analiz WUP, Podlaski rynek pracy w marcu 2026, Białystok 2026, s. 4–12, 26, 31, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/59939202/marzec2026.pdf [dostęp 26.05.2026]; Polska Komisja Akredytacyjna, Szczegółowe kryteria dokonywania oceny programowej w formule ex post, załącznik nr 2 do Statutu Polskiej Komisji Akredytacyjnej, s. 29, 36, https://pka.edu.pl/wp-content/uploads/2025/08/Szczegolowe-kryteria-dokonywania-oceny-programowej-w-formule-ex-post.pdf [dostęp 26.05.2026].

zawodowych, po drugie – popytu na rzeczywiste kompetencje poszukiwane przez pracodawców, po trzecie – zdolności systemu szkolnictwa wyższego do dostosowania oferty kształcenia do zmieniających się potrzeb gospodarki regionalnej. Województwo podlaskie charakteryzuje się specyficzną strukturą gospodarczą i demograficzną, w której istotną rolę odgrywają usługi publiczne, ochrona zdrowia, edukacja oraz wybrane segmenty przemysłu i logistyki. Uwarunkowania te powodują, że regionalny rynek pracy wykazuje odmienny profil zapotrzebowania na absolwentów w porównaniu z regionami o silniejszej koncentracji zaawansowanych usług biznesowych i działalności przemysłowych o wysokiej wartości dodanej.

Ocena tego zapotrzebowania nie może ograniczać się wyłącznie do prostego zestawienia zawodów deficytowych i nadwyżkowych. Konieczne jest rozróżnienie między popytem na zawody – rozumianym jako zapotrzebowanie na konkretne profesje i stanowiska – a popytem na kompetencje, które coraz częściej mają charakter przekrojowy i możliwy do wykorzystania w różnych sektorach gospodarki. Dodatkowym wymiarem analizy jest zróżnicowanie subregionalne województwa, w którym obok funkcji metropolitalnych Białegostoku istotną rolę pełnią ośrodki w Łomży i Suwałkach, generujące własne, częściowo odmienne profile popytu na kadry z wyższym wykształceniem.

W dalszej części podrozdziału przedstawiono kolejno: charakterystykę regionalnego rynku pracy, zawody deficytowe i nadwyżkowe wymagające wykształcenia wyższego, kompetencje przyszłości, wyniki systemu Ekonomicznych Losów Absolwentów (ELA) oraz prognozy i perspektywy rozwoju rynku pracy w województwie podlaskim.

Tak zarysowane ramy analityczne pozwalają na wieloaspektową ocenę: aktualnej struktury popytu na absolwentów, występujących deficytów i nadwyżek w zawodach wymagających wykształcenia wyższego, znaczenia kompetencji przyszłości oraz prognoz rozwoju regionalnego rynku pracy. W dalszej części podrozdziału analiza ta zostanie oparta na danych pochodzących z regionalnych i ogólnokrajowych systemów monitorowania rynku pracy oraz badań losów absolwentów.

W literaturze przedmiotu podkreśla się fundamentalne rozróżnienie między popytem na zawody (occupational demand) a popytem na kompetencje (skills demand). Pierwsze ujęcie koncentruje się na strukturze zatrudnienia według klasyfikacji zawodów, drugie zaś – na rzeczywistych umiejętnościach wymaganych do efektywnego wykonywania pracy. Badania OECD wskazują, że niedopasowanie umiejętności (skills mismatch) stanowi jedno z kluczowych wyzwań współczesnych systemów edukacji i rynków pracy, a problem ten ma wymiar zarówno ilościowy, jak i jakościowy[128].

Z perspektywy województwa podlaskiego szczególnego znaczenia nabiera analiza łącząca dane o zawodach deficytowych i nadwyżkowych z informacjami o kompetencjach oczekiwanych przez pracodawców. Ograniczenie się wyłącznie do list zawodów prowadziłoby do uproszczonego obrazu, nieuwzględniającego rosnącej roli

[128] Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Strategy Poland: Assessment and Recommendations, op. cit.

kompetencji przekrojowych, takich jak umiejętności cyfrowe, analiza informacji, komunikacja czy zdolność uczenia się przez całe życie. W praktyce oznacza to, że system szkolnictwa wyższego powinien reagować nie tylko na bieżące zapotrzebowanie na określone profesje, lecz także na długofalowe zmiany w charakterze pracy[129].
W praktyce oznacza to, że system szkolnictwa wyższego powinien reagować nie tylko na bieżące zapotrzebowanie na określone profesje, lecz także na długofalowe zmiany w charakterze pracy.

Koncepcja niedopasowania kompetencji obejmuje zarówno sytuacje, w których absolwenci posiadają kwalifikacje formalne, lecz brak im umiejętności praktycznych (qualification mismatch), jak i przypadki, gdy wykształcenie nie odpowiada potrzebom konkretnych stanowisk pracy (field-of-study mismatch). W kontekście województwa podlaskiego zjawisko to można analizować na dwóch poziomach: ogólnego dopasowania oferty uczelni do struktury gospodarki regionalnej oraz specyficznych luk kompetencyjnych w poszczególnych sektorach[130].

Badania prowadzone w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego pokazują, że trudności rekrutacyjne pracodawców wynikają nie tylko z niedoboru kandydatów, lecz także z niespełniania przez nich oczekiwań dotyczących doświadczenia, wymaganych uprawnień oraz wiedzy i umiejętności. W regionalnym ujęciu problem ten może być dodatkowo wzmacniany przez odpływ absolwentów oraz ograniczony zakres współpracy uczelni z lokalnymi przedsiębiorstwami[131]. W regionalnym ujęciu problem ten może być dodatkowo wzmocniony przez migrację absolwentów oraz ograniczoną współpracę uczelni z lokalnymi przedsiębiorstwami.

Regionalny rynek pracy województwa podlaskiego kształtowany jest przez połączenie uwarunkowań demograficznych, struktury gospodarczej oraz procesów modernizacyjnych zachodzących w skali krajowej i europejskiej. W II kwartale 2024 r. w województwie podlaskim pracowało 504 tys. osób w wieku 15–89 lat. Odsetek pracujących w sektorze rolnym wynosił 21,6%, w przemyśle i budownictwie 24,2%, natomiast w sektorze usługowym 53,4%[132]. Taka struktura odróżnia województwo od

---

[129] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2026. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Kraków 2025, s. 7–9, 20–21, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/d/wojewodzki-urzad-pracy-w-bialymstoku/raport_wojewodztwo_podlaskie_2026-pdf [dostęp 26.05.2026]; S. Czarnik i in., Trendy, wyzwania i rekomendacje dla rynku pracy na podstawie badań BKL prowadzonych w latach 2017–2022, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa 2023, s. 14–16, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Trendywyzwania-i-rekomendacje-dla-rynku-pracy.pdf [dostęp 26.05.2026].

[130] Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024, op. cit.

[131] M. Kocór, A. Szczucka, K. Turek, Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa 2022, s. 38–42, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/13-BKL-Raport-z-badania-pracodawcow-28-11.pdf [dostęp 26.05.2026].

[132] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2025. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2024,

regionów silnie uprzemysłowionych i powoduje, że zapotrzebowanie na pracowników w prognozie na 2026 r. koncentruje się przede wszystkim w branżach: medyczno-opiekuńczej, edukacyjnej, TSL, elektroenergetycznej, budowlanej, produkcyjno-przetwórczej oraz ochrony i bezpieczeństwa[133].

Rynek pracy w województwie podlaskim wykazuje szereg cech strukturalnych, które odróżniają go od innych regionów kraju. Według danych statystyki publicznej stopa bezrobocia rejestrowanego w województwie podlaskim w 2024 r. kształtowała się na poziomie około 6,8–7,2%, co plasowało region powyżej średniej krajowej (ok. 5,1%)[134]. Dane te wskazują na utrzymującą się wyższą presję po stronie podaży pracy, szczególnie w powiatach peryferyjnych regionu, w których możliwości absorpcji absolwentów przez lokalną gospodarkę są ograniczone.

Struktura zatrudnienia w województwie podlaskim charakteryzuje się relatywnie wysokim udziałem sektora publicznego, w tym administracji, edukacji oraz ochrony zdrowia. Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w województwie podlaskim w okresie styczeń–grudzień 2024 r. wyniosło 121,8 tys. etatów i było o 1,1% niższe niż w analogicznym okresie 2023 r.[135]. W ujęciu sekcyjnym spadek przeciętnego zatrudnienia odnotowano przede wszystkim w informacji i komunikacji o 6,4%, zakwaterowaniu i gastronomii o 3,9%, przetwórstwie przemysłowym o 2,6%, transporcie i gospodarce magazynowej o 1,5% oraz budownictwie o 1,3%. Wzrost zatrudnienia wystąpił natomiast m.in. w administrowaniu i działalności wspierającej o 6,7%, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej o 4,7% oraz obsłudze rynku nieruchomości o 1,9%[136]. Zmiany te wskazują na stopniowe przesuwanie się popytu w kierunku usług wymagających wyższych kwalifikacji i kompetencji specjalistycznych.

W ostatnich latach widoczny jest wzrost liczby wolnych miejsc pracy wymagających wyższego wykształcenia. Według danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku w 2024 r. do powiatowych urzędów pracy województwa podlaskiego zgłoszono 17,7 tys.

---

https://barometrzawodow.pl/forecast-card-zip/2025/report_pl/raport_wojewodztwo_podlaskie_2025.pdf [dostęp 26.05.2026], s. 12.

[133] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2026. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2025, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/d/wojewodzki-urzad-pracy-w-bialymstoku/raport_wojewodztwo_podlaskie_2026-pdf [dostęp 26.05.2026], s. 23–24.

[134] Główny Urząd Statystyczny, Bezrobocie rejestrowane 1–4 kwartał 2024 r., Warszawa 2025, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5473/3/61/1/bezrobocie_rejestrowane_1-4_kwartal_2024_r.pdf [dostęp 26.05.2026]; Urząd Statystyczny w Białymstoku, Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2024, Białystok 2024, https://bialystok.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-wojewodztwa-podlaskiego-2024 ,7,21.html [dostęp 26.05.2026].

[135] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wydział Badań i Analiz, Podlaski rynek pracy. Grudzień 2024 roku, Białystok 2025, s. 4, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/23202002/rynek_pracy%2B_XII_2024.pdf/4258603e-d920-6213-8ef6-e5cfbc1749cf?t=1738323784774 [dostęp 26.05.2026].https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/23202002/rynek_pracy%2B_XII_2024.pdf/4258603e-d920-6213-8ef6-e5cfbc1749cf?t=1738323784774 [dostęp 26.05.2026], s. 4.

[136] Ibidem, s. 4–5.

wolnych miejsc pracy i miejsc aktywizacji zawodowej, co oznaczało spadek o 1,8% w stosunku do roku poprzedniego. W strukturze zgłoszonych ofert dominowały miejsca pracy niesubsydiowanej, których było 12,1 tys., podczas gdy liczba ofert pracy subsydiowanej wyniosła 5,6 tys.[137]. Według wyników Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności w IV kwartale 2024 r. stopa bezrobocia wśród osób z wykształceniem wyższym wyniosła 1,4% i była najniższa spośród grup wyodrębnionych według poziomu wykształcenia. Dla porównania, wśród osób z wykształceniem policealnym lub średnim zawodowym/branżowym wynosiła 2,7%, wśród osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym 3,8%, wśród osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym/branżowym 4,4%, a wśród osób z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym 9,5%[138]. Dane z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności wskazują, że wyższe wykształcenie pozostaje czynnikiem ograniczającym ryzyko bezrobocia, ale nie oznacza automatycznego dopasowania kwalifikacji absolwentów do aktualnych potrzeb pracodawców.

Prognoza Barometr zawodów 2025 dla województwa podlaskiego, opracowana na podstawie paneli eksperckich przeprowadzonych na przełomie III i IV kwartału 2024 r., wskazuje, że w 2025 r. w skali województwa deficyt zasobów pracy miał wystąpić w 12 grupach zawodów. Do grup tych zaliczono: elektryków, elektromechaników i elektromonterów; kierowców samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych; lekarzy; nauczycieli praktycznej nauki zawodu; nauczycieli przedmiotów zawodowych; nauczycieli przedszkoli; nauczycieli szkół specjalnych i oddziałów integracyjnych; operatorów i mechaników sprzętu do robót ziemnych; pielęgniarki i położne; pracowników służb mundurowych; psychologów i psychoterapeutów oraz spawaczy[139]. Deficyty te koncentrowały się w siedmiu branżach: budowlanej, edukacyjnej, elektroenergetycznej, medyczno-opiekuńczej, ochrony i bezpieczeństwa, produkcyjno-przetwórczej oraz transportowo-spedycyjno-logistycznej[140]. Jednocześnie w 2025 r. po raz pierwszy od początku realizacji badania nie przewidywano wystąpienia zawodów nadwyżkowych w skali całego województwa podlaskiego. Nadwyżki kandydatów miały natomiast pojawiać się lokalnie w prognozach powiatowych, m.in. w przypadku ekonomistów, rolników i hodowców, techników mechaników, techników informatyków, mechaników pojazdów samochodowych, fryzjerów i kosmetyczek[141].

---

[137] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Podlaski rynek pracy, grudzień 2024 roku, op. cit. s. 12–13.
[138] Główny Urząd Statystyczny, Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo (wyniki wstępne Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności) – 4 kwartał 2024 r., Warszawa 2025, s. 6, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/12/63/1/pracujacy_bezrobotni_bierni_zawodowo_wyniki_wst._bael_w_iv_kw._2024.pdf [dostęp 26.05.2026].
[139] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2025. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Kraków 2024, s. 23–24, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/25539338/RAPORT_wojewodztwo_podlaskie_2025.pdf/a0d3625d-6823-496b-8376-a8c90610378a [dostęp 26.05.2026].
[140] Ibidem, s. 24.
[141] Ibidem, s. 8–11.

Ocena zapotrzebowania na absolwentów wymaga więc łączenia danych statystyki publicznej z wynikami jakościowego monitoringu rynku pracy. Barometr zawodów ma charakter jednorocznej prognozy eksperckiej; w badaniu wykorzystywane są m.in. dane o liczbie zarejestrowanych bezrobotnych, ofertach pracy zgłoszonych do Centralnej Bazy Ofert Pracy, absolwentach szkolnictwa branżowego oraz dokumentach legalizujących pracę cudzoziemców[142]. Takie zestawienie pozwala oddzielać bieżące wahania popytu na pracę od trwalszych niedoborów kadrowych, widocznych zwłaszcza w zawodach medyczno-opiekuńczych, edukacyjnych, technicznych i produkcyjno-przetwórczych[143].

Źródła te pozwalają rozróżnić zmiany krótkookresowe, wynikające z wahań koniunktury, od trendów strukturalnych, takich jak trwałe niedobory kadr medycznych czy rosnące potrzeby w obszarze cyfryzacji.

W województwie podlaskim deficyty kadr w zawodach wymagających wyższego wykształcenia mają przede wszystkim wymiar trwały w obszarze ochrony zdrowia. Starzenie się ludności wzmacnia popyt na świadczenia zdrowotne i opiekę długoterminową, co przekłada się na rosnące zapotrzebowanie na pielęgniarki, położne, lekarzy, fizjoterapeutów oraz wybrane specjalizacje diagnostyczne[144]. Deficyty te mają w dużej części charakter strukturalny, ponieważ wynikają nie tylko z bieżących wahań popytu na pracę, lecz także z trwalszych uwarunkowań demograficznych, organizacyjnych i kwalifikacyjnych. W zawodach medyczno-opiekuńczych i edukacyjnych istotne znaczenie ma rosnące zapotrzebowanie na usługi publiczne, starzenie się społeczeństwa oraz ograniczona podaż osób posiadających wymagane kwalifikacje formalne. W zawodach technicznych, produkcyjno-przetwórczych i transportowych niedobory są z kolei związane z wymogiem posiadania specjalistycznych uprawnień, doświadczenia praktycznego oraz gotowości do pracy w warunkach często mniej atrakcyjnych płacowo lub organizacyjnie. Oznacza to, że nawet przy okresowym osłabieniu koniunktury gospodarczej deficyty w tych grupach zawodów mogą się utrzymywać, ponieważ nie wynikają wyłącznie z chwilowego wzrostu liczby ofert pracy, ale z niedopasowania między strukturą kwalifikacji dostępnych kandydatów a potrzebami pracodawców.

Struktura popytu na absolwentów jest ściśle związana z profilem gospodarczym regionu. Województwo podlaskie charakteryzuje się istotnym udziałem sektora ochrony zdrowia i pomocy społecznej; w 2023 r. w sekcji tej pracowało 29,8 tys. osób, co stanowiło 6,9% ogółu pracujących w województwie[145]. Starzenie się ludności powoduje systematyczny wzrost zapotrzebowania na kadry medyczne i opiekuńcze[146]. Równolegle sektor transportu i gospodarki magazynowej pozostaje istotnym elementem regionalnego rynku pracy, choć w 2024 r. nie wykazywał wzrostu zatrudnienia:

[142] Ibidem.
[143] Ibidem, s. 23–26.
[144] Główny Urząd Statystyczny, Prognoza ludności na lata 2023–2060, op. cit., s. 22.
[145] Urząd Statystyczny w Białymstoku, Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2024, op. cit., s. 49.
[146] Główny Urząd Statystyczny, Prognoza ludności na lata 2023–2060, op. cit.

przeciętne zatrudnienie w tej sekcji w okresie styczeń–grudzień 2024 r. wyniosło 11,0 tys. etatów i było o 1,5% niższe niż rok wcześniej[147]. Trzecim obszarem wzrostu jest gospodarka cyfrowa, w tym usługi informatyczne dla administracji publicznej i przedsiębiorstw[148]; syntetyczne ujęcie kluczowych branż przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Branże i grupy zawodów deficytowych powiązane z kwalifikacjami absolwentów szkolnictwa wyższego w województwie podlaskim

Branża/obszar	Przykładowe stanowiska i funkcje zawodowe	Uwagi dla kształcenia
ochrona zdrowia i opieka	lekarze, pielęgniarki, fizjoterapeuci	deficyt strukturalny; nacisk na praktykę i kompetencje cyfrowe w ochronie zdrowia
IT i cyfryzacja	programiści, analitycy danych, administratorzy	kompetencje programowania, analityki, cyberbezpieczeństwa; zastosowania międzysektorowe
logistyka i transport	specjaliści logistyki, planowanie dostaw	kompetencje analityczne, planistyczne, narzędzia cyfrowe; rola położenia przygranicznego
edukacja	nauczyciele, specjaliści edukacji	utrzymanie jakości usług publicznych; potrzeby specjalistyczne
przemysł przetwórczy (w tym spożywczy)	technolodzy, inżynierowie jakości	łączność z regionalnymi specjalizacjami; kompetencje procesowe i organizacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2025. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Kraków 2024, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/25539338/RAPORT_wojewodztwo_podlaskie_2025.pdf/a0d3625d-6823-496b-8376-a8c90610378a [dostęp 26.05.2026], s. 23–26; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024), Warszawa 2025, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy_edukacja_kompetencje-XII_2024.pdf [dostęp 26.05.2026], s. 7–8.

Z punktu widzenia absolwentów szkół wyższych istotne znaczenie ma struktura ofert pracy oraz relacja między liczbą poszukujących zatrudnienia a liczbą dostępnych miejsc pracy. Dane prezentowane w opracowaniach PARP wskazują, że w województwie podlaskim wskaźnik liczby zarejestrowanych bezrobotnych przypadających na jedną ofertę pracy wynosił w listopadzie 2024 r. 34 osoby i należał do najwyższych w kraju[149]. Świadczy to o relatywnie trudnej sytuacji osób poszukujących zatrudnienia w regionie oraz o ograniczonej absorpcji rynku pracy, zwłaszcza poza największymi ośrodkami miejskimi.

[147] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Podlaski rynek pracy, grudzień 2024 roku, op. cit., s. 4.
[148] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bilans Kapitału Ludzkiego 3.0, op. cit.
[149] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024), Warszawa 2025, s. 7–8, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy_edukacja_kompetencje-XII_2024.pdf [dostęp 26.05.2026].

W grupie zawodów deficytowych istotnych z punktu widzenia szkolnictwa wyższego zauważalne są także profesje związane z technologiami informacyjnymi i analizą danych. Rosnący popyt na kompetencje cyfrowe dotyczy nie tylko przedsiębiorstw prywatnych, ale również administracji publicznej oraz instytucji publicznych, które wdrażają systemy informatyczne i rozwiązania e-usług[150]. Z drugiej strony, nadwyżki w zawodach wymagających wyższego wykształcenia mają częściej charakter regionalny i są powiązane z relacją między liczbą absolwentów a lokalną absorpcją rynku pracy. Prowadzi to do podejmowania zatrudnienia niezgodnego z poziomem lub profilem wykształcenia, co w literaturze określane jest jako zjawisko overeducation[151].

Subregionalne zróżnicowanie województwa powoduje, że Białystok jako stolica regionu i największy ośrodek miejski koncentruje bardziej zróżnicowany rynek pracy, natomiast Łomża i Suwałki pełnią funkcje ośrodków subregionalnych obsługujących otaczające powiaty. Różnice te widoczne są m.in. w poziomie bezrobocia rejestrowanego: w końcu grudnia 2024 r. stopa bezrobocia wynosiła 5,0% w Białymstoku, 6,7% w Łomży i 5,6% w Suwałkach, przy średniej wojewódzkiej 6,9%[152]. W szerszej perspektywie do kluczowych trendów wpływających na popyt na kompetencje należą cyfryzacja, starzenie się ludności oraz zielona transformacja. Cyfryzacja zwiększa zapotrzebowanie nie tylko na specjalistów technologii informacyjno-komunikacyjnych, lecz także na kompetencje cyfrowe w zawodach nietechnicznych, związane m.in. z analizą danych, automatyzacją procesów, cyberbezpieczeństwem i wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji. Starzenie się ludności wzmacnia popyt na kadry medyczne, opiekuńcze i rehabilitacyjne oraz na kompetencje organizacyjne potrzebne w usługach publicznych i społecznych. Zielona transformacja zmienia natomiast strukturę zapotrzebowania w energetyce, budownictwie, transporcie, przemyśle i usługach komunalnych, zwiększając znaczenie kwalifikacji związanych z efektywnością energetyczną, gospodarką obiegu zamkniętego, ograniczaniem emisji i adaptacją do zmian klimatu. Z punktu widzenia szkolnictwa wyższego oznacza to konieczność łączenia kształcenia kierunkowego z kompetencjami przekrojowymi, takimi jak umiejętność uczenia się przez całe życie, praca interdyscyplinarna, rozwiązywanie problemów oraz gotowość do aktualizacji kwalifikacji w odpowiedzi na zmiany technologiczne i społeczne[153].

Badania Bilansu Kapitału Ludzkiego 2024 wskazują, że pracodawcy oczekują od absolwentów przede wszystkim kompetencji praktycznych, w tym obsługi narzędzi

---

[150] Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition, OECD Publishing, Paris 2023, s. 54, https://doi.org/10.1787/27452f29-en [dostęp 26.05.2026];

[151] S. McGuinness, Overeducation in the labour market, Journal of Economic Surveys, 2006, vol. 20, no. 3, s. 392.

[152] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Podlaski rynek pracy, grudzień 2024 roku, op. cit., s. 7–8.

[153] European Commission, Employment and Social Developments in Europe 2024, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2024, s. 76–81, https://op.europa.eu/webpub/empl/esde-2024/ [dostęp 26.05.2026]; Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition, op. cit., s. 61–67.

cyfrowych, analizy danych oraz komunikacji zespołowej[154]. Znaczna część firm deklaruje trudności w rekrutacji osób posiadających równocześnie wiedzę kierunkową i kompetencje miękkie[155], co potwierdza jakościowy charakter niedopasowania[156]. Oznacza to, że interpretacja wyników Barometru Zawodów powinna być łączona z analizą kompetencyjną prowadzoną w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego. Najczęściej oczekiwane przez pracodawców kompetencje przekrojowe przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Kompetencje najczęściej oczekiwane przez pracodawców w ujęciu przekrojowym

Kompetencja	Znaczenie dla popytu na absolwentów
kompetencje cyfrowe	wymóg w coraz większej liczbie stanowisk, także poza IT
analiza informacji i danych	podstawa podejmowania decyzji i optymalizacji procesów
komunikacja i praca zespołowa	efektywność współpracy w organizacjach usługowych i projektowych
samodzielne rozwiązywanie problemów	adaptacja do zmiennych warunków i zmian technologicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024), Warszawa 2025, s. 7–8, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy_edukacja_kompetencje-XII_2024.pdf [dostęp 26.05.2026]; R. Ulatowska, I. Kania, B. Ciężka, P. Kowalczyk, M. Sochaczewska, M. Niebylski, Ukryte zasoby rynku pracy. Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników, seria „Bilans Kapitału Ludzkiego", Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2025, https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/ukryte-zasoby-rynku-pracy-dzialania-pracodawcow-wobec-wybranych-grup-pracownikow [dostęp 26.05.2026].

Dane systemu ELA pozwalają ponadto analizować zróżnicowanie sytuacji absolwentów według kierunków studiów, w tym porównywać poziom wynagrodzeń, czas poszukiwania pracy oraz ryzyko bezrobocia absolwentów poszczególnych kierunków. W kontekście województwa podlaskiego szczególnie istotne jest zestawianie tych danych z prognozami deficytów zawodowych, ponieważ pozwala ono ocenić, czy kierunki kształcenia odpowiadają potrzebom regionalnego rynku pracy[157]. System ELA umożliwia także identyfikowanie kierunków, w przypadku których relacja wynagrodzeń

[154] R. Ulatowska i in., Ukryte zasoby rynku pracy..., op. cit.
[155] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024), op. cit.; R. Ulatowska i in., Ukryte zasoby rynku pracy..., op. cit.
[156] S. McGuinness, op. cit.
[157] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych, op. cit.; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ekonomiczne Losy Absolwentów, op. cit.; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – raporty dla absolwentów, https://ela.nauka.gov.pl/pl/experts/reports/graduates [dostęp 26.05.2026].

absolwentów do wynagrodzeń w miejscu ich zamieszkania jest mniej korzystna, co może stanowić sygnał słabszego dopasowania efektów kształcenia do warunków lokalnego rynku pracy[158]. Zjawiska te wskazują, że rynek pracy premiuje kompetencje specjalistyczne powiązane z sektorami wzrostu[159].

Barometr zawodów stanowi narzędzie identyfikacji przewidywanych relacji między popytem na pracowników a podażą kandydatów w poszczególnych grupach zawodów. Badanie ma charakter jakościowej, jednorocznej prognozy eksperckiej, przygotowywanej na podstawie paneli prowadzonych na poziomie powiatowym, a jego wyniki są następnie agregowane do poziomu wojewódzkiego. Według raportu dla województwa podlaskiego na 2025 r. w skali regionu deficyt pracowników prognozowano przede wszystkim w wybranych grupach zawodów medyczno-opiekuńczych, edukacyjnych, technicznych, produkcyjno-przetwórczych, transportowo-spedycyjno-logistycznych oraz związanych z ochroną i bezpieczeństwem[160]. Najważniejsze zawody deficytowe wymagające wykształcenia wyższego w województwie podlaskim wraz z uzasadnieniem ich niedoboru przedstawiono w tabeli 5.

[158] Ibidem.
[159] G. Quintini, Right for the Job: Over-Qualified or Under-Skilled?, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 120, OECD Publishing, Paris 2011, s. 12, https://doi.org/10.1787/5kg59fcz3tkd-en [dostęp 26.05.2026].
[160] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2025. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, op. cit., s. 8–11, 23–26.

Tabela 5. Przykładowe zawody deficytowe powiązane z kwalifikacjami akademickimi lub specjalistycznymi w województwie podlaskim według prognozy Barometr zawodów 2025

Zawód / grupa zawodów	Sektor	Uzasadnienie deficytu
lekarze	ochrona zdrowia	niedobór kadr medycznych, wysokie wymagania kwalifikacyjne, rosnące potrzeby zdrowotne ludności
pielęgniarki i położne	ochrona zdrowia	starzenie się ludności, niedobór kadr, rosnące zapotrzebowanie na usługi zdrowotne i opiekuńcze
psychologowie i psychoterapeuci	zdrowie publiczne /usługi społeczne	rosnące zapotrzebowanie na wsparcie psychologiczne i terapeutyczne
nauczyciele praktycznej nauki zawodu	edukacja	niedobór osób łączących przygotowanie pedagogiczne z doświadczeniem praktycznym
nauczyciele przedmiotów zawodowych	edukacja	zapotrzebowanie na kadry dydaktyczne w kształceniu zawodowym
nauczyciele szkół specjalnych i oddziałów integracyjnych	edukacja / usługi społeczne	zapotrzebowanie na specjalistyczne kwalifikacje pedagogiczne i pracę z uczniami o szczególnych potrzebach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2026. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Kraków 2025, https://wupbialystok.praca.gov.pl/barometr-zawodow-2026 [dostęp 26.05.2026], s. 23–24.

Do kluczowych grup zawodów deficytowych w województwie podlaskim według prognozy Barometr zawodów 2025 zaliczono m.in. lekarzy, pielęgniarki i położne, psychologów i psychoterapeutów, nauczycieli praktycznej nauki zawodu, nauczycieli przedmiotów zawodowych, nauczycieli przedszkoli, nauczycieli szkół specjalnych i oddziałów integracyjnych, a także wybrane zawody techniczne i produkcyjno-usługowe, takie jak elektrycy, elektromechanicy i elektromonterzy, spawacze, operatorzy i mechanicy sprzętu do robót ziemnych oraz kierowcy samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych[161]. Deficyty te dotyczą zarówno zawodów wymagających wykształcenia wyższego lub wysokich kwalifikacji specjalistycznych, jak i zawodów technicznych oraz produkcyjno-usługowych, w których istotne znaczenie mają doświadczenie praktyczne, uprawnienia zawodowe oraz ograniczona dostępność kandydatów spełniających wymagania pracodawców. W przypadku zawodów medyczno-opiekuńczych i edukacyjnych niedobory wiążą się z wysokimi wymaganiami kwalifikacyjnymi, odpowiedzialnością zawodową i rosnącym zapotrzebowaniem na usługi zdrowotne, opiekuńcze oraz edukacyjne, natomiast w grupach technicznych, produkcyjno-przetwórczych i transportowo-spedycyjno-logistycznych wynikają przede wszystkim z niedopasowania podaży kandydatów do praktycznych wymagań stanowisk pracy[162].

[161] Ibidem, s. 23–26.
[162] Ibidem, s. 24–26.

W prognozie wojewódzkiej Barometr zawodów 2025 nie wskazano zawodów nadwyżkowych w skali całego województwa podlaskiego. Oznacza to, że w ujęciu regionalnym nie wyodrębniono grup zawodów, w których liczba kandydatów spełniających wymagania pracodawców wyraźnie przewyższałaby liczbę dostępnych ofert pracy. Jednocześnie raport wskazuje, że nadwyżki kandydatów mogą występować lokalnie w poszczególnych powiatach, co oznacza konieczność ostrożnego interpretowania danych wojewódzkich i każdorazowego uwzględniania zróżnicowania subregionalnego[163]. W przypadku zawodów ekonomicznych i finansowo-księgowych prognoza Barometr zawodów 2025 dla województwa podlaskiego wskazuje raczej na względną równowagę popytu i podaży niż na jednoznaczny deficyt lub nadwyżkę kandydatów. Do grup zawodów pozostających w równowadze zaliczono m.in. ekonomistów, pracowników ds. rachunkowości i księgowości, samodzielnych księgowych oraz specjalistów ds. finansowych. Oznacza to, że wnioski dotyczące zatrudnialności absolwentów kierunków ekonomicznych powinny być formułowane ostrożnie i z uwzględnieniem profilu kompetencyjnego kształcenia, zwłaszcza praktycznych umiejętności analitycznych, rachunkowych, finansowych i cyfrowych[164]. Chociaż aktualna prognoza Barometr zawodów 2025 nie wskazuje zawodów nadwyżkowych w skali całego województwa podlaskiego, w analizie oferty kształcenia warto uwzględnić potencjalne mechanizmy ryzyka niedopasowania kwalifikacji absolwentów do potrzeb regionalnego rynku pracy. Zestawienie takich mechanizmów przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Przykładowe mechanizmy ryzyka niedopasowania kwalifikacji absolwentów do potrzeb regionalnego rynku pracy

Obszar/kierunek	Potencjalny mechanizm ryzyka	Typowa konsekwencja
administracja o profilu ogólnym	ograniczony popyt na stanowiska niewymagające specjalizacji oraz automatyzacja części czynności administracyjnych	konkurencja o stanowiska, praca poniżej poziomu kwalifikacji
kierunki społeczne o profilu ogólnym	ograniczona absorpcja absolwentów poza sektorem usług publicznych i organizacji społecznych	konieczność uzupełniania kwalifikacji, migracja lub praca poza wyuczonym profilem
marketing o profilu ogólnym	koncentracja bardziej specjalistycznych stanowisk w większych ośrodkach miejskich oraz rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych i analitycznych	konieczność specjalizacji, podejmowanie pracy poza lokalnym rynkiem pracy albo praca poniżej poziomu kwalifikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. McGuinness, Overeducation in the Labour Market, „Journal of Economic Surveys" 2006, vol. 20, no. 3, s. 387–418, https://doi.org/10.1111/j.0950-0804.2006.00284.x [dostęp 27.05.2026]; Wojewódzki

[163] Ibidem, s. 44–46.
[164] Ibidem, s. 23–26; Barometr zawodów 2025 – prognoza dla województwa podlaskiego, https://barometrzawodow.pl/modul/prognozy-na-plakatach?form-group%5B%5D=all&province=10&publication=province&year=2025 [dostęp 27.05.2026].

Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2025. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Kraków 2024, s. 44–46, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/25539338/RAPORT_wojewodztwo_podlaskie_2025.pdf/a0d3625d-6823-496b-8376-a8c90610378a [dostęp 27.05.2026].

Ujęcie zawodowe wymaga uzupełnienia o perspektywę kompetencyjną oraz o dane dotyczące rzeczywistych efektów zatrudnieniowych absolwentów, co pozwala połączyć informacje z Barometru Zawodów, Bilansu Kapitału Ludzkiego oraz systemu ELA w spójny obraz regionalnego rynku pracy.

Perspektywę zawodową uzupełniają wyniki monitoringu prowadzonego w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego 3.0 oraz publikacji PARP dotyczących aktualnych trendów rynku pracy, edukacji i kompetencji. Wynika z nich, że coraz większe znaczenie mają kompetencje przekrojowe, uzupełniające wiedzę kierunkową, w tym kompetencje cyfrowe, analiza informacji, komunikacja, współpraca zespołowa oraz zdolność adaptacji do zmian technologicznych i organizacyjnych[165]. Trudności rekrutacyjne należy więc interpretować nie tylko jako problem liczby kandydatów, lecz także jako problem jakościowego dopasowania ich kompetencji do wymagań stanowisk pracy, zwłaszcza w zakresie umiejętności praktycznych, społecznych i cyfrowych[166].

System ELA umożliwia ocenę efektywności wejścia na rynek pracy. Dane te wskazują, że kierunki związane z technologiami informacyjnymi (Information Technology – IT), ochroną zdrowia oraz inżynierią charakteryzują się wysokim poziomem zatrudnienia w pierwszym roku po dyplomie i wyższymi wynagrodzeniami w porównaniu z medianą regionalną[167]. W części kierunków społecznych obserwuje się większą zmienność trajektorii zawodowych[168], co może skutkować dłuższym okresem poszukiwania pracy lub migracją[169].

Kolejnym wymiarem analizy jest ocena rzeczywistych losów absolwentów na rynku pracy, oparta na danych systemu ELA, które pozwalają zweryfikować, w jakim stopniu diagnozy dotyczące zawodów i kompetencji przekładają się na poziom zatrudnienia oraz wynagrodzeń.

Do kluczowych czynników wpływających na przyszły popyt na kompetencje należą cyfryzacja, starzenie się ludności oraz zielona transformacja. Na poziomie regionalnym ich znaczenie przejawia się przede wszystkim w rosnącym zapotrzebowaniu na kompetencje cyfrowe w administracji i usługach, kadry medyczne i opiekuńcze związane ze zmianami demograficznymi, kwalifikacje techniczne potrzebne przy automatyzacji

[165] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024), op. cit., s. 7–8.
[166] Ibidem.
[167] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych, op. cit.; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – raporty dla absolwentów, op. cit.
[168] Ibidem.
[169] G. Quintini, Right for the Job: Over-Qualified or Under-Skilled?, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, op. cit.

procesów oraz umiejętności związane z efektywnością energetyczną i dostosowaniem przedsiębiorstw do wymogów transformacji środowiskowej[170]. Pracodawcy coraz częściej poszukują absolwentów łączących wiedzę kierunkową z kompetencjami przekrojowymi, w tym cyfrowymi, analitycznymi i komunikacyjnymi. Znaczenie takich kompetencji rośnie nie tylko w zawodach informatycznych, lecz także w administracji, usługach publicznych, ochronie zdrowia, edukacji oraz sektorach produkcyjnych, gdzie cyfryzacja i automatyzacja zmieniają organizację pracy oraz wymagania wobec kandydatów[171]. Prognoza Barometr zawodów 2025 dla województwa podlaskiego wskazuje jednocześnie na deficyty w wybranych grupach zawodów medyczno-opiekuńczych, edukacyjnych, technicznych, produkcyjno-przetwórczych i transportowo-spedycyjno-logistycznych, co wzmacnia potrzebę łączenia kwalifikacji zawodowych z praktycznymi kompetencjami technologicznymi i organizacyjnymi[172]. Prognozy europejskie wskazują, że do 2030 r. zmiany technologiczne, demograficzne i środowiskowe będą wpływać na strukturę popytu na pracę, zwiększając znaczenie kompetencji cyfrowych, technicznych, zdrowotno-opiekuńczych oraz związanych z zieloną transformacją. Nie oznacza to jednak prostego wzrostu zapotrzebowania na wszystkie zawody w tych obszarach, lecz raczej przesunięcie popytu w stronę stanowisk wymagających wyższych kwalifikacji, zdolności adaptacyjnych i umiejętności uczenia się przez całe życie. W odniesieniu do oferty kształcenia oznacza to konieczność wzmacniania komponentów praktycznych, cyfrowych, analitycznych i interdyscyplinarnych, a także monitorowania zmian w strukturze zawodów deficytowych i zrównoważonych na poziomie regionalnym[173].

Wnioski płynące z analiz wskazują, że system szkolnictwa wyższego w województwie podlaskim powinien wzmacniać kierunki i moduły kształcenia powiązane z regionalnymi sektorami rozwojowymi, a jednocześnie rozwijać komponent praktyczny, cyfrowy i interdyscyplinarny w programach studiów. Takie podejście odpowiada zarówno potrzebie lepszego dopasowania kompetencji absolwentów do rynku pracy, jak i strategicznemu ukierunkowaniu województwa na rozwój przemysłów przyszłości, innowacyjności oraz kapitału ludzkiego[174]. Szczególnego znaczenia nabiera współpraca

[170] European Commission, Employment and Social Developments in Europe 2024, op. cit., s. 76–81; Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition, op. cit., s. 61–67.
[171] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024), op. cit., s. 7–8; R. Ulatowska i in., Ukryte zasoby rynku pracy. Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników, op. cit.
[172] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2025. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, op. cit., s. 23–26.
[173] European Centre for the Development of Vocational Training, Skills Forecast, https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast [dostęp 27.05.2026]; Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition, op. cit., s. 54.
[174] Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Strategy Poland: Assessment and Recommendations, op. cit.; Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020, s. 40–48,

uczelni z pracodawcami oraz rozwój krótkich, elastycznych form kształcenia, w tym kursów, modułów i mikropoświadczeń, które mogą szybciej odpowiadać na zmieniające się potrzeby rynku pracy niż pełne cykle studiów. Takie rozwiązania powinny uzupełniać tradycyjne programy studiów, zwłaszcza w obszarach wymagających szybkiej aktualizacji kompetencji cyfrowych, technicznych, organizacyjnych i społecznych[175].

Transformacja cyfrowa oraz przejście w kierunku gospodarki niskoemisyjnej wyznaczają nowe wymogi kompetencyjne dla absolwentów szkół wyższych. Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 wskazuje na znaczenie przemysłu 4.0, robotyzacji, informatyzacji, cyfryzacji usług publicznych i rozwoju kompetencji cyfrowych, a także na potrzebę rozwoju odnawialnych źródeł energii, energetyki rozproszonej i gospodarki obiegu zamkniętego. W powiązaniu z regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami oznacza to konieczność wzmacniania kompetencji absolwentów w obszarach technologii informacyjno-komunikacyjnych, zielonej transformacji, innowacji przemysłowych oraz sektorów powiązanych z gospodarką rolno-spożywczą[176]. Dokument ten podkreśla, że przewagi konkurencyjne regionu w coraz większym stopniu będą zależeć od jakości kapitału ludzkiego, przedsiębiorczości, współpracy oraz zdolności do tworzenia i absorpcji innowacji, a nie wyłącznie od tradycyjnych czynników produkcji[177].

Komisja Europejska w European Skills Agenda akcentuje znaczenie rozwijania kompetencji cyfrowych jako jednego z warunków uczestnictwa w rynku pracy i funkcjonowania w społeczeństwie, wskazując potrzebę podnoszenia i aktualizacji umiejętności w kontekście transformacji cyfrowej oraz zmian technologicznych[178]. W realiach województwa podlaskiego szczególnie istotne staje się przygotowanie absolwentów do wykorzystywania narzędzi cyfrowych nie tylko w sektorze technologii informacyjno-komunikacyjnych (Information and Communication Technologies – ICT), lecz także w branżach tradycyjnych, takich jak rolnictwo, przetwórstwo spożywcze czy turystyka. Badania i opracowania PARP dotyczące kompetencji wskazują, że pracodawcy coraz większe znaczenie przypisują kompetencjom przekrojowym, uzupełniającym wiedzę zawodową i kierunkową. Należą do nich m.in. umiejętność

---

https://strategia.podlaskie.eu/resource/1792/strategia_wojewodztwa_podlaskiego_PL.pdf [dostęp 27.05.2026].

[175] Council of the European Union, Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability, op. cit.; Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Strategy Poland: Assessment and Recommendations, op. cit.; Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Kształcenie na potrzeby gospodarki – Umiejętności w szkolnictwie wyższym, op. cit.

[176] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020, s. 22, 28–30, 35, 51, https://strategia.podlaskie.eu/resource/1650/Za%C5%82%C4%85cznik%2Bdo%2BUchwa%C5%82y%2BSejmiku_Strategia%2BRozwoju%2BWojew%C3%B3dztwa%2BPodlaskiego%2B2030_27.04.2020.pdf [dostęp 27.05.2026].

[177] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, op. cit., s. 11–13, 22–23.

[178] European Commission, European Skills Agenda, op. cit.; European Commission, Digital skills and jobs, https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-skills-and-jobs [dostęp 27.05.2026].

pracy zespołowej, komunikacja interpersonalna, kreatywność, rozwiązywanie problemów, zdolność adaptacji oraz kompetencje cyfrowe[179]. Jednocześnie niedopasowanie części kompetencji absolwentów do oczekiwań pracodawców wskazuje na potrzebę silniejszego rozwijania w procesie kształcenia akademickiego umiejętności praktycznych, społecznych, cyfrowych i analitycznych, zwłaszcza poprzez zajęcia projektowe, praktyki, współpracę z pracodawcami oraz krótkie formy doskonalenia kompetencji[180].

Transformacja zielona wymaga przygotowania specjalistów w obszarach efektywności energetycznej, odnawialnych źródeł energii, gospodarki obiegu zamkniętego, zrównoważonego budownictwa, transportu niskoemisyjnego oraz zarządzania środowiskowego. W województwie podlaskim kierunki te są powiązane z dokumentami strategicznymi regionu: Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030 wskazuje na znaczenie rewolucji energetycznej i gospodarki obiegu zamkniętego, natomiast Plan RIS3 2027+ identyfikuje ekoinnowacje oraz technologie informacyjno-komunikacyjne w powiązaniu z branżami rdzenia jako obszary inteligentnej specjalizacji. Powinno to znajdować odzwierciedlenie w ofercie kierunkowej i modułowej uczelni, zwłaszcza w kształceniu łączącym kompetencje techniczne, środowiskowe, cyfrowe i menedżerskie[181].

W ujęciu regionalnym prognoza Barometr zawodów 2025 dla województwa podlaskiego wskazuje na deficyty przede wszystkim w wybranych grupach zawodów medyczno-opiekuńczych, edukacyjnych, technicznych, produkcyjno-przetwórczych, transportowo-spedycyjno-logistycznych, elektroenergetycznych oraz związanych z ochroną i bezpieczeństwem. Wśród grup szczególnie istotnych z perspektywy szkolnictwa wyższego lub kwalifikacji specjalistycznych znajdują się lekarze, pielęgniarki i położne, psychologowie i psychoterapeuci oraz nauczyciele różnych typów kształcenia, w tym nauczyciele praktycznej nauki zawodu, nauczyciele przedmiotów zawodowych, nauczyciele przedszkoli oraz nauczyciele szkół specjalnych i oddziałów integracyjnych. Jednocześnie część deficytów dotyczy zawodów technicznych i produkcyjno-usługowych, takich jak elektrycy, elektromechanicy i elektromonterzy, spawacze, operatorzy i mechanicy sprzętu do robót ziemnych oraz kierowcy samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych[182].

---

[179] R. Ulatowska i in., Ukryte zasoby rynku pracy. Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników, op. cit.; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024), op. cit., s. 7–8.

[180] Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Strategy Poland: Assessment and Recommendations, op. cit.; Council of the European Union, Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability, op. cit.

[181] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, op. cit., s. 28–30; Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+), załącznik do Uchwały nr 236/4257/2021 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 24 listopada 2021 r., op. cit.

[182] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2025. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2024, s. 12,

Subregionalne zróżnicowanie województwa podlaskiego ma bezpośredni wpływ na strukturę popytu na absolwentów. Dominacja Białegostoku jako głównego ośrodka miejskiego współwystępuje z rolą Łomży i Suwałk jako ośrodków subregionalnych, obsługujących otaczające powiaty w zakresie usług publicznych, rynku pracy i mobilności. W konsekwencji ośrodki subregionalne województwa podlaskiego należy analizować jako lokalne rynki pracy o odmiennych uwarunkowaniach niż Białystok. Według danych za koniec grudnia 2024 r. stopa bezrobocia rejestrowanego wynosiła 5,0% w Białymstoku, 6,7% w Łomży i 5,6% w Suwałkach, natomiast po uwzględnieniu korekty danych statystycznych stopa bezrobocia dla województwa podlaskiego wyniosła 7,0%. W strukturze wolnych miejsc pracy i miejsc aktywizacji zawodowej zgłoszonych w 2024 r. istotne znaczenie miały m.in. przetwórstwo przemysłowe, administracja publiczna, handel, budownictwo, administrowanie i działalność wspierająca oraz edukacja, natomiast informacja i komunikacja oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa miały wyraźnie mniejszy udział[183]. Jednocześnie w części lokalnych rynków pracy województwa podlaskiego istotne znaczenie zachowują transport, gospodarka magazynowa oraz działalność produkcyjno-przetwórcza, co może wzmacniać popyt na kompetencje techniczne, organizacyjne i praktyczne[184].

Aktualne trendy zatrudnieniowe należy interpretować przez pryzmat trzech nakładających się procesów: cyfryzacji, starzenia się ludności oraz zielonej transformacji. Cyfryzacja zwiększa popyt na specjalistów IT i kompetencje cyfrowe w zawodach tradycyjnych. Starzenie się populacji generuje rosnące potrzeby w obszarze ochrony zdrowia i usług opiekuńczych, natomiast zielona transformacja wytwarza zapotrzebowanie na kompetencje w zakresie efektywności energetycznej, gospodarki zasobami oraz zarządzania projektami środowiskowymi[185].

Województwo podlaskie charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem wewnętrznym pod względem struktury gospodarczej oraz sytuacji na rynku pracy. Białystok jako stolica

---

https://barometrzawodow.pl/forecast-card-zip/2025/report_pl/raport_wojewodztwo_podlaskie_2025.pdf [dostęp 26.05.2026].https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/23202002/rynek_pracy%2B_XII_2024.pdf/4258603e-d920-6213-8ef6-e5cfbc1749cf?t=1738323784774 [dostęp 26.05.2026], s. 7, 34; Urząd Statystyczny w Białymstoku, Województwo podlaskie w 2024 r., Białystok 2025, https://bialystok.stat.gov.pl/download/gfx/bialystok/en/defaultaktualnosci/688/2/18/1/wojewodztwo_podlaskie_w_2024_folder.pdf [dostęp 26.05.2026].

[183] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Podlaski rynek pracy, grudzień 2024 roku, op. cit., s. 7–8, 26–27.

[184] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wydział Badań i Analiz, Podlaski rynek pracy. Grudzień 2024 roku, Białystok 2025, s. 4, 34, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/23202002/rynek_pracy%2B_XII_2024.pdf/4258603e-d920-6213-8ef6-e5cfbc1749cf?t=1738323784774 [dostęp 26.05.2026]; Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2026. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków 2025, s. 23–24, 30, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/d/wojewodzki-urzad-pracy-w-bialymstoku/raport_wojewodztwo_podlaskie_2026-pdf [dostęp 26.05.2026].

[185] European Commission (EC), Employment and Social Developments in Europe 2024, op. cit., s. 76; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Skills Outlook 2023, op. cit., s. 61–67.

regionu i największy ośrodek miejski koncentruje znaczną część bieżących ofert pracy zgłaszanych do publicznych służb zatrudnienia. W grudniu 2024 r. w PUP Białystok zgłoszono 353 wolne miejsca pracy i miejsca aktywizacji zawodowej, co stanowiło 38,3% spośród wszystkich 921 takich miejsc zgłoszonych w województwie podlaskim. Dane te nie odnoszą się wyłącznie do absolwentów szkół wyższych, ale potwierdzają koncentrację popytu rejestrowanego przez publiczne służby zatrudnienia w głównym ośrodku regionalnym[186]. Według danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, na koniec marca 2026 r. stopa bezrobocia rejestrowanego wynosiła 6,0% w mieście Białystok, 7,7% w województwie podlaskim oraz 6,1% w Polsce. Dla zachowania spójności analizy dane dotyczące bieżącej sytuacji na rynku pracy w dalszej części opracowania odnoszono do tego samego okresu, tj. końca marca 2026 r. Wskazuje to na relatywnie korzystniejszą sytuację Białegostoku na tle województwa podlaskiego oraz zbliżony poziom bezrobocia rejestrowanego do średniej krajowej[187]. Białystok jako stolica regionu i największy ośrodek miejski koncentruje znaczną część popytu na pracę w województwie podlaskim. Według danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku na koniec marca 2026 r. stopa bezrobocia rejestrowanego wynosiła 6,0% w mieście Białystok, 7,7% w województwie podlaskim oraz 6,1% w Polsce. Oznacza to, że Białystok charakteryzował się stopą bezrobocia rejestrowanego nieznacznie niższą od średniej krajowej oraz wyraźnie niższą od średniej wojewódzkiej. Wskazuje to na relatywnie korzystniejszą sytuację Białegostoku na tle województwa podlaskiego oraz większą chłonność lokalnego rynku pracy[188].

Uzupełnieniem tej charakterystyki są wyniki *Barometru zawodów 2026* dla miasta Białystok i powiatu białostockiego. Prognoza wskazuje na deficyt pracowników przede wszystkim w zawodach związanych z ochroną zdrowia, edukacją, budownictwem, elektroenergetyką, transportem, magazynowaniem oraz produkcją i przetwórstwem. Oznacza to, że w głównym ośrodku regionalnym oraz jego bezpośrednim otoczeniu zapotrzebowanie na pracowników obejmuje zarówno zawody wymagające kwalifikacji specjalistycznych i wyższych, jak i kompetencje techniczne, organizacyjne oraz praktyczne.

Łomża, jako miasto na prawach powiatu i ośrodek subregionu łomżyńskiego, pełni funkcję jednego z głównych lokalnych rynków pracy poza Białymstokiem. Według danych WUP w końcu grudnia 2024 r. stopa bezrobocia rejestrowanego wynosiła 6,7% w mieście Łomża oraz 5,1% w powiecie łomżyńskim, przy średniej wojewódzkiej 7%. Oznacza to, że sytuacja na lokalnym rynku pracy była zróżnicowana: miasto Łomża

[186] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Podlaski rynek pracy, grudzień 2024 roku, op. cit., s. 12, 41.
[187] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wydział Badań i Analiz WUP, Podlaski rynek pracy w marcu 2026, Białystok 2026, https://wupbialystok.praca.gov.pl/podlaski-rynek-pracy-informator-miesieczny [dostęp 26.05.2026].
[188] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2026. Powiat białostocki i miasto Białystok, plakat łączony, Białystok 2025, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/d/wojewodzki-urzad-pracy-w-bialymstoku/barometr_zawodow_wojewodztwo_podlaskie_powiat_bialostocki_i_miasto_bialystok_2026-pdf [dostęp 26.05.2026].

miało stopę bezrobocia zbliżoną do średniej wojewódzkiej, natomiast powiat łomżyński należał do jednostek o niższym poziomie bezrobocia. Wnioski dotyczące profilu popytu na absolwentów powinny być więc formułowane ostrożnie i uzupełniane analizą zawodów deficytowych oraz struktury ofert pracy[189]. Aktualna prognoza Barometr zawodów 2026 dla powiatu łomżyńskiego i miasta Łomża wskazuje na deficyt przede wszystkim w zawodach związanych z transportem, ochroną zdrowia, magazynowaniem, robotami ziemnymi, bezpieczeństwem, wsparciem psychologicznym oraz pracami techniczno-produkcyjnymi. Do zawodów deficytowych zaliczono m.in. kierowców samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych, lekarzy, magazynierów, operatorów i mechaników sprzętu do robót ziemnych, pracowników służb mundurowych, psychologów i terapeutów oraz spawaczy[190].

Suwałki i powiat suwalski wykazują odmienną specyfikę związaną z położeniem przygranicznym oraz rozwojem turystyki i usług transgranicznych. Aktualna prognoza Barometr zawodów 2026 dla powiatu suwalskiego i miasta Suwałki wskazuje jednak na deficyt przede wszystkim w wybranych zawodach budowlanych, elektroenergetycznych, medycznych, edukacyjnych, produkcyjnych, technicznych oraz związanych ze służbami mundurowymi. Do zawodów deficytowych zaliczono m.in. dekarzy i blacharzy budowlanych, elektryków i energetyków, inżynierów budownictwa, kierowników budowy, lekarzy, logopedów i audiofonologów, nauczycieli praktycznej nauki zawodu, nauczycieli przedmiotów zawodowych, pedagogów i nauczycieli wspierających, pielęgniarki i położne, psychologów i terapeutów, ratowników medycznych, spawaczy, specjalistów mechaników, ślusarzy, tapicerów oraz pracowników służb mundurowych[191]. Jednocześnie struktura zawodów deficytowych wskazanych w prognozie dla powiatu suwalskiego i miasta Suwałki pokazuje, że lokalny rynek pracy zgłasza zapotrzebowanie przede wszystkim na kwalifikacje konkretne, specjalistyczne i praktyczne. W przypadku absolwentów kierunków o profilu ogólnym oznacza to potrzebę wyraźniejszego profilowania kompetencji, rozwijania specjalizacji oraz wzmacniania komponentu praktycznego kształcenia, tak aby lepiej odpowiadały one na lokalne potrzeby pracodawców[192].

Powiaty ziemskie charakteryzują się z reguły wyższą stopą bezrobocia oraz ograniczoną dostępnością miejsc pracy wymagających wykształcenia wyższego. W powiatach peryferyjnych dominuje zatrudnienie w rolnictwie, leśnictwie oraz sektorze

---

[189] Urząd Statystyczny w Białymstoku, Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2024, op. cit., s. 10; Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Podlaski rynek pracy, grudzień 2024 roku, op. cit., s. 7–8.
[190] Barometr zawodów 2026 – prognoza dla powiatu łomżyńskiego i miasta Łomża, https://barometrzawodow.pl/modul/prognozy-na-plakatach?county=224&form-group%5B%5D=all&province=10&publication=county&year=2026 [dostęp 27.05.2026]; Powiatowy Urząd Pracy w Łomży, Barometr zawodów na 2026 rok, https://lomza.praca.gov.pl/rynek-pracy/aktualnosci/-/asset_publisher/8VCc6CLiHUaO/content/barometr-zawodow-na-2026-rok [dostęp 27.05.2026].
[191] Barometr zawodów 2026 – prognoza dla powiatu suwalskiego i miasta Suwałki, https://suwalki.praca.gov.pl/documents/1938857/0/Barometr%2Bzawod%C3%B3w%2B2026%2B%282%29.pdf/6c9b58dd-fe51-9be4-ef1f-6d0d6e31feb1?t=1773304979586 [dostęp 27.05.2026].
[192] Ibidem.

publicznym, co ogranicza możliwości zatrudnienia absolwentów wielu kierunków akademickich. Dane systemu ELA umożliwiają analizę mobilności absolwentów, w tym zmian miejsca zamieszkania po ukończeniu studiów oraz aktywności zawodowej w zależności od województwa ukończenia studiów i obecnego miejsca zamieszkania. W odniesieniu do województwa podlaskiego dane te mogą być wykorzystywane do oceny, czy absolwenci pozostają na regionalnym rynku pracy, czy podejmują aktywność zawodową poza regionem. Wnioski dotyczące różnic między Białymstokiem a obszarami peryferyjnymi wymagają jednak analizy szczegółowych raportów kierunkowych i terytorialnych generowanych w systemie ELA[193]. Jednocześnie obserwowane w regionie procesy cyfryzacji i automatyzacji zmieniają strukturę popytu na pracę, ograniczając znaczenie stanowisk rutynowych.

Zmiana ta wzmacnia znaczenie kompetencji analitycznych i cyfrowych także w obszarach tradycyjnie utożsamianych z pracą biurową oraz usługami publicznymi. W efekcie wartość absolwenta na rynku pracy będzie w coraz większym stopniu zależeć od zdolności do uczenia się przez całe życie oraz od umiejętności adaptacji do zmian organizacyjnych i technologicznych[194].

Wnioski dla oferty uczelni w województwie podlaskim powinny łączyć perspektywę krótkookresową, opartą na wynikach badania Barometr zawodów, z perspektywą długookresową ukierunkowaną na rozwój kompetencji przyszłości. Takie ujęcie pozwala zestawiać bieżące prognozy deficytów i równowagi w grupach zawodów z szerszymi trendami technologicznymi, demograficznymi i środowiskowymi wpływającymi na strukturę popytu na kwalifikacje. W krótkim okresie, zgodnie z wynikami prognozy *Barometr zawodów 2026* dla województwa podlaskiego, kluczowe jest odpowiadanie na niedobory kadr w branżach medyczno-opiekuńczej, edukacyjnej, budowlanej, elektroenergetycznej, produkcyjno-przetwórczej, transportowo-spedycyjno-logistycznej oraz związanej z ochroną i bezpieczeństwem[195]. W dłuższej perspektywie oferta kształcenia powinna natomiast wzmacniać kompetencje transferowalne, w tym cyfrowe, analityczne i społeczne, które zwiększają zdolność absolwentów do funkcjonowania w warunkach zmienności rynku pracy, transformacji cyfrowej i zielonej

[193] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, System ELA – jesienna odsłona X edycji, https://ela.nauka.gov.pl/pl/labor-market/system_ELA_jesienna_odslona_X_edycji [dostęp 27.05.2026]; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Migracje absolwentów – kto wyjeżdża, kto zostaje? Nowe dane systemu ELA, https://ela.nauka.gov.pl/pl/labor-market/migracje_absolwentow_kto_wyjezdza_kto_zostaje [dostęp 27.05.2026]; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Migracje absolwentów – kto wyjeżdża, kto zostaje? Nowe dane systemu ELA, https://www.gov.pl/web/nauka/migracje-absolwentow--kto-wyjezdza-kto-zostaje-nowe-dane-systemu-ela [dostęp 27.05.2026].

[194] Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition, op. cit., s. 61–67.

[195] Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2026. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Kraków 2025, https://wupbialystok.praca.gov.pl/zasoby-informacji-zawodowych [dostęp 26.05.2026], s. 23–24.

transformacji[196]. Szczególnego znaczenia nabiera rozwój współpracy uczelni z pracodawcami, obejmującej praktyki, staże, projekty wdrożeniowe i zajęcia prowadzone z udziałem otoczenia społeczno-gospodarczego, a także systematyczne wykorzystywanie danych o losach absolwentów do bieżącej korekty programów kształcenia. Dane systemu ELA pozwalają analizować sytuację absolwentów na rynku pracy, w tym zatrudnienie, bezrobocie, wynagrodzenia oraz relację pracy do miejsca zamieszkania, co może wspierać ocenę skuteczności programów studiów[197].

System monitorowania ELA stanowi źródło informacji o rzeczywistej sytuacji absolwentów na rynku pracy, w tym o ich wynagrodzeniach, ryzyku bezrobocia i relacji zarobków do średnich wynagrodzeń w miejscu zamieszkania. Dla województwa podlaskiego dane te są szczególnie przydatne przy ocenie efektywności kształcenia oraz dopasowania oferty uczelni do potrzeb regionalnego rynku pracy. Według danych ELA dla absolwentów studiów magisterskich z rocznika 2022 w pierwszym roku po uzyskaniu dyplomu mediana zarobków osób zamieszkałych w województwie podlaskim wyniosła 4.697,55 zł i była najniższa wśród województw, przy wartości 5.791,53 zł w województwie mazowieckim. Mediana Względnego Wskaźnika Zarobków dla województwa podlaskiego wyniosła 0,73, a ryzyko bezrobocia 5,7%[198]. System ELA pozwala także analizować sytuację absolwentów poszczególnych kierunków studiów pod względem czasu poszukiwania pracy, poziomu wynagrodzeń, względnego wskaźnika zarobków oraz ryzyka bezrobocia. Dane te powinny być wykorzystywane ostrożnie, w odniesieniu do konkretnych kierunków, uczelni, poziomów studiów i roczników absolwentów, ponieważ sytuacja absolwentów może istotnie różnić się nawet w obrębie tej samej grupy kierunków[199].

Charakterystyczną cechą regionalnego rynku pracy jest również mobilność absolwentów, która wpływa na realną podaż wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. Dane systemu ELA pozwalają analizować migracje absolwentów po dyplomie, w tym odsetek osób opuszczających województwo, w którym studiowały, oraz aktywność zawodową absolwentów według województwa ukończenia studiów i obecnego miejsca zamieszkania[200]. Według danych systemu ELA dla absolwentów studiów magisterskich

---

[196] Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition, op. cit., s. 61–67; Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024), op. cit., s. 7–8.

[197] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych, op. cit.; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ekonomiczne Losy Absolwentów, op. cit.; Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Kształcenie na potrzeby gospodarki – Umiejętności w szkolnictwie wyższym, op. cit.

[198] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, System ELA – IX edycja, https://ela.nauka.gov.pl/pl/labor-market/system_ela_9_edycja [dostęp 27.05.2026].

[199] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Przegląd kierunku, https://ela.nauka.gov.pl/pl/major/detail [dostęp 27.05.2026]; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ekonomiczne Losy Absolwentów, https://ela.nauka.gov.pl/ [dostęp 27.05.2026].

[200] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Migracje absolwentów – kto wyjeżdża, kto zostaje? Nowe dane systemu ELA, op. cit.; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Migracje absolwentów – kto wyjeżdża, kto zostaje? Nowe dane systemu ELA, op. cit.

z rocznika 2022, analizowanych w pierwszym roku po uzyskaniu dyplomu, mediana zarobków osób zamieszkałych w województwie podlaskim wyniosła 4.697,55 zł i była najniższa wśród województw. Jednocześnie mediana Względnego Wskaźnika Zarobków wyniosła 0,73, co oznacza, że przeciętne zarobki absolwentów stanowiły 73% średnich lokalnych zarobków w ich miejscu zamieszkania. Dane te należy interpretować z uwzględnieniem regionalnego poziomu płac oraz struktury lokalnej gospodarki[201]. Oznacza to, że utrzymanie absolwentów w regionie nie musi wynikać wyłącznie z atrakcyjności lokalnego rynku pracy, lecz także z uwarunkowań społecznych, rodzinnych oraz barier mobilności przestrzennej.

Jednocześnie interpretacja danych płacowych wymaga uwzględnienia regionalnych różnic w poziomie wynagrodzeń. W systemie ELA stosowany jest Względny Wskaźnik Zarobków (WWZ), który odnosi wynagrodzenia absolwentów do średnich płac w ich miejscu zamieszkania. Pozwala to oceniać pozycję ekonomiczną absolwentów w kontekście lokalnych warunków rynku pracy, a nie wyłącznie przez porównanie nominalnych kwot wynagrodzeń[202]. W przypadku absolwentów z województwa podlaskiego ujęcie względne wskazuje, że mimo niższych nominalnych zarobków, ich relacja do lokalnego rynku pracy nie musi oznaczać drastycznie gorszej sytuacji ekonomicznej niż w innych regionach kraju.

Ryzyko bezrobocia wśród absolwentów z województwa podlaskiego jest silnie zróżnicowane w zależności od kierunku studiów. Dane systemu ELA pozwalają analizować sytuację absolwentów poszczególnych kierunków studiów z wykorzystaniem takich wskaźników, jak ryzyko bezrobocia, czas poszukiwania pracy, mediana wynagrodzeń oraz względny wskaźnik zarobków. Z tego względu ocena sytuacji absolwentów kierunków medycznych, technicznych, humanistycznych i społecznych powinna być prowadzona na poziomie konkretnych kierunków, uczelni, poziomów studiów i roczników, a nie przez ogólne przypisywanie całych grup kierunków do kategorii „korzystnych" lub „niekorzystnych" na rynku pracy[203]. Z tego względu wnioski dotyczące słabszej sytuacji absolwentów wybranych kierunków powinny być formułowane wyłącznie na podstawie szczegółowych zestawień ELA dla konkretnych kierunków, uczelni, poziomów studiów i roczników, a nie przez ogólne przypisywanie całym grupom kierunków niskiej zatrudnialności lub niższych wynagrodzeń.

Zjawisko migracji absolwentów z województwa podlaskiego wymaga odrębnego ujęcia analitycznego. Dane systemu ELA wskazują, że województwo podlaskie należy do regionów, z których relatywnie niewielki odsetek absolwentów opuszcza województwo

[201] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, System ELA – IX edycja, op. cit.
[202] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, System ELA – IX edycja, op. cit.; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ekonomiczne Losy Absolwentów, op. cit.
[203] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych, op. cit.; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Znajdź kierunek, https://ela.nauka.gov.pl/pl/major [dostęp 27.05.2026]; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Zbuduj ranking kierunków, https://ela.nauka.gov.pl/pl/rankings [dostęp 27.05.2026].

ukończenia studiów po uzyskaniu dyplomu. W analizie migracji absolwentów studiów II stopnia i jednolitych studiów magisterskich z rocznika 2023 ELA wskazuje, że najmniejsza skala migracji absolwentów występowała m.in. w województwie podlaskim, podkarpackim i zachodniopomorskim. Dane te należy interpretować jako informację o mobilności międzywojewódzkiej absolwentów po dyplomie, a nie jako bezpośredni wskaźnik odpływu absolwentów z lokalnych rynków pracy w obrębie województwa[204]. Relatywnie niska mobilność może być interpretowana zarówno jako przejaw przywiązania do regionu i dostępności miejsc pracy, jak i jako efekt barier mobilności geograficznej (kosztów, sieci społecznych, zobowiązań rodzinnych).

Istotne wnioski płyną z porównania sytuacji absolwentów pozostających w województwie z tymi, którzy podejmują pracę w innych regionach. Dane ELA umożliwiają analizę sytuacji zawodowej absolwentów migrujących i pozostających w województwie ukończenia studiów, w tym porównanie ich aktywności zawodowej, wynagrodzeń oraz miejsca zamieszkania po dyplomie. Wnioski dotyczące różnic płacowych między absolwentami pozostającymi w województwie podlaskim a absolwentami migrującymi do innych województw powinny być jednak formułowane na podstawie szczegółowych zestawień generowanych w systemie ELA dla konkretnych kierunków, poziomów studiów i roczników absolwentów[205]. Oznacza to, że w przypadku części kwalifikacji bariery popytowe i płacowe na lokalnym rynku pracy mogą ograniczać pełne wykorzystanie potencjału kompetencyjnego absolwentów, co z perspektywy regionu stanowi ryzyko odpływu kapitału ludzkiego.

Z perspektywy uczelni dane systemu ELA pełnią funkcję informacji zwrotnej o dopasowaniu programów studiów do potrzeb rynku pracy i o jakości efektów kształcenia. Systematyczne monitorowanie losów absolwentów umożliwia identyfikację kierunków wymagających modyfikacji programowych, wzmocnienia współpracy z pracodawcami oraz zwiększenia komponentu praktycznego. Informacje o sytuacji absolwentów mogą też stanowić element przekazu promocyjnego uczelni oraz podstawę ewaluacji programów zgodnie z wymaganiami jakości kształcenia – pod warunkiem ich rzetelnej prezentacji oraz powiązania z konkretnymi działaniami projakościowymi.

Wnioski płynące z analiz losów absolwentów oraz struktury zawodów deficytowych stanowią punkt wyjścia do oceny przyszłych kierunków zmian regionalnego rynku pracy.

Prognozy rozwoju rynku pracy w województwie podlaskim w perspektywie do 2030 roku wskazują na kontynuację niekorzystnych trendów demograficznych, które będą istotnie kształtować popyt na absolwentów szkolnictwa wyższego. Zgodnie z prognozą Głównego Urzędu Statystycznego do 2060 r. przewidywany jest dalszy

[204] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Migracje absolwentów – kto wyjeżdża, kto zostaje? Nowe dane systemu ELA, op. cit.; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Migracje absolwentów – kto wyjeżdża, kto zostaje? Nowe dane systemu ELA, op. cit.

[205] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Migracje absolwentów – kto wyjeżdża, kto zostaje? Nowe dane systemu ELA, op. cit.; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – raporty dla absolwentów, op. cit.

spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym oraz wzrost udziału ludności w wieku poprodukcyjnym. Może to ograniczać zasoby pracy i zwiększać presję kadrową w sektorach wymagających wysokich kwalifikacji, zwłaszcza w ochronie zdrowia, edukacji oraz usługach opartych na wiedzy, choć skalę tych deficytów należy każdorazowo weryfikować z wykorzystaniem aktualnych danych rynku pracy i prognoz zawodowych[206]. Ograniczenie zasobów pracy będzie równocześnie wzmacniać presję na wzrost produktywności oraz na lepsze wykorzystanie kompetencji osób z wyższym wykształceniem.

Strategiczne dokumenty regionalne zakładają rozwój gospodarki opartej na wiedzy, innowacjach oraz inteligentnych specjalizacjach. Wskazywane w nich kierunki, takie jak przemysły przyszłości, cyfryzacja, ekoinnowacje, odnawialne źródła energii, technologie informacyjno-komunikacyjne oraz sektory powiązane z gospodarką rolno-spożywczą i medyczną, uzasadniają potrzebę wzmacniania w ofercie uczelni komponentów technicznych, cyfrowych, środowiskowych, biotechnologicznych i interdyscyplinarnych[207]. Wskazuje się w nich również na potrzebę wzmacniania przedsiębiorczości akademickiej, transferu technologii oraz współpracy nauki z gospodarką, co implikuje konieczność rozwijania u studentów nie tylko wiedzy kierunkowej, lecz także kompetencji zarządczych, projektowych i biznesowych.

Z perspektywy szkolnictwa wyższego kluczowe staje się łączenie reagowania na bieżące deficyty zawodowe z antycypowaniem długookresowych zmian strukturalnych związanych z automatyzacją, cyfryzacją oraz transformacją ekologiczną. Analizy OECD wskazują, że systemy kształcenia skutecznie odpowiadające na potrzeby rynku pracy powinny łączyć lepsze dopasowanie oferty edukacyjnej do popytu na umiejętności, rozwój uczenia się przez całe życie oraz współpracę administracji, instytucji edukacyjnych i pracodawców w projektowaniu oraz wykorzystywaniu kwalifikacji[208].

Istotnym wymiarem jest również subregionalne zróżnicowanie potrzeb. W mniejszych ośrodkach województwa podlaskiego uczelnie mogą pełnić rolę instytucji wspierających rozwój lokalny poprzez kształcenie kadr dla kluczowych sektorów lokalnych, współpracę z przedsiębiorstwami i samorządami oraz realizację badań aplikacyjnych odpowiadających na specyficzne wyzwania lokalnych rynków pracy. W literaturze

---

[206] Główny Urząd Statystyczny, Prognoza ludności na lata 2023–2060, op. cit.; Główny Urząd Statystyczny, Prognoza ludności na lata 2023–2060. Tabela zbiorcza w formacie XLSX, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,11,1.html [dostęp 28.05.2026].

[207] Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, op. cit., s. 22–23, 28–30, 35, 51; Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+), załącznik do Uchwały nr 236/4257/2021 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 24 listopada 2021 r., Białystok 2021, https://strategia.podlaskie.eu/resource/1890/Plan%2BRIS3%2B2027_Za%25C5%2582%25C4%2585cznik%2Bdo%2BUchwa%C5%82y%2BNr%2B236_4257_2021%2Bz%2Bdnia%2B24%2Blistopada%2B2021%2Br.pdf [dostęp 28.05.2026].

[208] Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Strategy Poland: Assessment and Recommendations, op. cit.

dotyczącej relacji między szkolnictwem wyższym a rozwojem regionalnym podkreśla się, że trwałe efekty przynosi model współpracy angażujący uczelnie, administrację publiczną, przedsiębiorstwa i innych partnerów regionalnych[209].

Integracja danych z Barometru Zawodów, Bilansu Kapitału Ludzkiego oraz systemu ELA tworzy w tym procesie podstawowy mechanizm dowodowego kształtowania polityki edukacyjnej w regionie.

[209] R. Pinheiro, P. Benneworth, G. A. Jones (red.), Universities and Regional Development: A Critical Assessment of Tensions and Contradictions, Routledge, London–New York 2012, s. 234–265.

Rozdział 2. Istota promocji szkolnictwa wyższego

Rozdział drugi poświęcono założeniom metodologicznym badania oraz charakterystyce przyjętej procedury analitycznej. Przedstawiono w nim cel i przedmiot badania, pytania badawcze, a także zastosowaną metodę analizy treści. Omówiono również dobór materiału badawczego, kryteria analizy oraz sposób porządkowania i interpretacji zgromadzonych danych. Rozdział ten wyjaśnia, w jaki sposób przeprowadzono badanie oraz jakie przesłanki metodologiczne stanowiły podstawę formułowania wniosków zaprezentowanych w dalszej części opracowania.

2.1. Promocja jako narzędzie marketingu szkół wyższych

Dynamiczne przeobrażenia w polskim szkolnictwie wyższym, będące konsekwencją zmian demograficznych oraz intensyfikacji konkurencji na rynku usług edukacyjnych, wymusiły na uczelniach konieczność profesjonalizacji działań marketingowych. Promocja, jako jeden z kluczowych elementów strategii marketingowej, stała się nieodzownym narzędziem w walce o studenta[210]. W kontekście województwa podlaskiego, gdzie funkcjonują zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne, znaczenie skutecznej komunikacji z potencjalnymi kandydatami nabiera szczególnego wymiaru.

Marketing w szkolnictwie wyższym stanowi szczególną adaptację koncepcji marketingowych do warunków funkcjonowania instytucji akademickich. Uczelnie działają jednocześnie jako podmioty realizujące misję publiczną oraz organizacje konkurujące o kandydatów na studia, kadrę naukową i środki finansowe. Specyfika usługi edukacyjnej – jej niematerialność, trudność w standaryzacji oraz odroczona w czasie ocena jakości – powoduje, że szczególnego znaczenia nabiera proces komunikacji marketingowej oraz budowanie zaufania do instytucji[211]. Marketing w szkolnictwie wyższym charakteryzuje się specyficznymi cechami, które wynikają z niematerialnego charakteru oferowanej usługi edukacyjnej oraz szczególnej roli uniwersytetów w kształtowaniu kapitału intelektualnego społeczeństwa. Jak zauważają Kotler i Keller, marketing usług edukacyjnych wymaga zrozumienia złożonych procesów decyzyjnych, w których uczestniczą nie tylko sami kandydaci na studia, lecz także ich rodzice, nauczyciele czy doradcy zawodowi[212]. W odróżnieniu od marketingu produktów komercyjnych marketing edukacyjny musi uwzględniać długoterminowy horyzont czasowy świadczonej usługi oraz jej wpływ na przyszłe życie zawodowe i osobiste absolwentów[213].

---

[210] K. P. Mazur, Marketing usług edukacyjnych, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2001, s. 45–48.

[211] P. Kotler, K. F. A. Fox, Strategic Marketing for Educational Institutions, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995, s. 24.

[212] P. Kotler, K. L. Keller, Marketing, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 398–402.

[213] S. Cichoń, Szkoła wyższa na rynku usług edukacyjnych, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów 2012, nr 25(3), s. 11–27.

Orientacja rynkowa uczelni wyższych wiąże się z koniecznością identyfikacji i zaspokajania potrzeb różnorodnych grup interesariuszy. Jak podkreśla Drapińska, współczesna uczelnia musi zarządzać relacjami nie tylko ze studentami, lecz także z pracodawcami, władzami lokalnymi, absolwentami oraz innymi podmiotami w swoim otoczeniu[214]. W województwie podlaskim szczególnego znaczenia nabiera współpraca uczelni z lokalnymi przedsiębiorstwami oraz administracją publiczną, co pozwala na lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb regionalnego rynku pracy.

W literaturze przedmiotu marketing uczelni ujmowany jest jako proces identyfikowania potrzeb interesariuszy, projektowania oferty kształcenia oraz komunikowania jej wartości. Kotler i Fox wskazywali, że instytucje edukacyjne powinny traktować marketing jako narzędzie zarządzania relacjami z kandydatami, studentami, absolwentami i pracodawcami[215]. Współczesne podejście akcentuje wymiar relacyjny, w którym kluczowe jest długookresowe budowanie więzi, a nie jednorazowe działania rekrutacyjne[216].

Miejsce promocji w marketing-mix uczelni analizowane jest najczęściej w ramach rozszerzonej koncepcji 7P, która obok klasycznych elementów – produktu, ceny, dystrybucji i promocji – uwzględnia także ludzi, procesy oraz świadectwo materialne[217]. W ujęciu marketingu usług elementy te pozwalają opisać nie tylko samą ofertę, lecz także sposób jej dostarczania i doświadczania przez odbiorcę[218]. W szkolnictwie wyższym produktem jest kompleksowa oferta edukacyjna obejmująca programy studiów, jakość kształcenia, kompetencje kadry akademickiej oraz infrastrukturę dydaktyczną.

Dystrybucja w marketingu edukacyjnym dotyczy dostępności usługi kształcenia, obejmując zarówno lokalizację kampusu, jak i różnorodne formy studiowania – stacjonarne, niestacjonarne oraz zdalne[219]. Promocja odpowiada natomiast za komunikowanie wartości oferty edukacyjnej oraz budowanie pozytywnego wizerunku uczelni w otoczeniu[220]. Cena odnosi się nie tylko do wysokości czesnego, lecz także do szerszych kosztów ponoszonych przez studenta i jego rodzinę, obejmujących koszty utrzymania, dojazdów, materiałów dydaktycznych oraz alternatywne koszty podjęcia

[214] A. Drapińska, Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 78–82.
[215] P. Kotler, K. F. A. Fox, op. cit., s. 31–33.
[216] J. Hemsley-Brown, I. Oplatka, Universities in a competitive global marketplace, International Journal of Public Sector Management 2006, nr 19(4), s. 316.
[217] A. Ivy, A new higher education marketing mix, International Journal of Educational Management 2008, nr 22(4), s. 289.
[218] C. Lovelock, J. Wirtz, Services Marketing, Pearson, Harlow 2011, s. 46.
[219] B. H. Booms, M. J. Bitner, Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, [w:] J. Donnelly, W. R. George (red.), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago 1981, s. 47–52.
[220] E. J. McCarthy, W. D. Perreault, Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, McGraw-Hill, New York 1993, s. 47–52.

studiów, w tym czas przeznaczony na naukę i ograniczone możliwości zarobkowania[221]. Elementy dodatkowe modelu 7P – ludzie, czyli kadra akademicka i pracownicy administracyjni, procesy obejmujące procedury rekrutacyjne i organizację toku studiów oraz świadectwa materialne w postaci infrastruktury i materiałów informacyjnych – dopełniają całościową strategię marketingową szkoły wyższej.

Promocja pełni kilka zasadniczych funkcji: informacyjną, perswazyjną i relacyjną[222]. Hemsley-Brown i Oplatka podkreślali, że komunikacja uczelni musi łączyć argumenty racjonalne dotyczące jakości kształcenia z emocjonalnym wymiarem tożsamości akademickiej[223]. Dzięki funkcji informacyjnej kandydaci uzyskują wiedzę o ofercie i warunkach studiowania, funkcja perswazyjna wpływa na preferencje wyboru, natomiast funkcja relacyjna umożliwia podtrzymywanie więzi z absolwentami i pracodawcami.

Rola promocji w marketing-mix uczelni jest szczególnie istotna w kontekście niematerialnego charakteru usługi edukacyjnej. Jak zauważają badacze marketingu usług, potencjalni studenci nie mogą przed podjęciem decyzji o wyborze uczelni w pełni ocenić jakości oferowanego kształcenia, co czyni działania promocyjne kluczowym źródłem informacji oraz narzędziem redukcji ryzyka związanego z decyzją edukacyjną[224]. W praktyce uczelnie z województwa podlaskiego, takie jak Uniwersytet w Białymstoku czy Politechnika Białostocka, integrują działania promocyjne z pozostałymi elementami marketing-mix, co pozwala na kreowanie spójnego wizerunku instytucji. Skuteczność promocji zależy od spójności z misją uczelni, jakością kształcenia oraz potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego.

Instrumentarium promocyjne uczelni obejmuje zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne formy. Do klasycznych należą reklama, informatory, dni otwarte, targi edukacyjne oraz współpraca ze szkołami średnimi[225]. Istotną rolę odgrywają działania z zakresu public relations, budujące ekspercki wizerunek instytucji oraz jej obecność w debacie publicznej[226], a także marketing bezpośredni wykorzystujący systemy zarządzania relacjami z klientem (ang. Customer Relationship Management, CRM)[227].

---

[221] Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2024: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2024, rozdz. C5, https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en/full-report/how-much-do-tertiary-students-pay-and-what-public-support-do-they-receive_a48eab74.html [dostęp 28.05.2026]; Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2025: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2025, rozdz. C3, https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en/full-report/how-is-tertiary-education-financed_2845d742.html [dostęp 28.05.2026].

[222] M. Cubillo, J. Sánchez, J. Cerviño, International students decision-making process, International Journal of Educational Management 2006, nr 20(2), s. 102.

[223] J. Hemsley-Brown, I. Oplatka, op. cit., s. 318.

[224] A. Payne, Marketing usług, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 53–56.

[225] G. Maringe, Marketing university education, Journal of Marketing for Higher Education 2006, nr 16(1), s. 134.

[226] Ibidem, s. 136.

[227] S. Rutter, F. Lettice, J. F. Nadeau, Brand personality in higher education, Journal of Marketing for Higher Education 2017, nr 27(1), s. 23.

Współczesne działania promocyjne uczelni powinny koncentrować się przede wszystkim na kanałach cyfrowych, w tym stronie internetowej uczelni, mediach społecznościowych, kampaniach w wyszukiwarkach, systemach rekrutacyjnych oraz komunikacji bezpośredniej z kandydatami. Tradycyjne kanały promocji mogą pełnić jedynie funkcję uzupełniającą, zwłaszcza w działaniach wizerunkowych lub lokalnych, natomiast zasadnicze znaczenie w procesie rekrutacji ma spójna, aktualna i łatwo dostępna informacja o ofercie kształcenia, warunkach rekrutacji oraz perspektywach absolwentów[228]. Public relations obejmuje działania mające na celu budowanie pozytywnych relacji z mediami, organizację konferencji naukowych, udział w rankingach uczelni oraz aktywną współpracę z lokalną społecznością.

Szczególnie istotnym instrumentem promocji są dni otwarte oraz targi edukacyjne, które umożliwiają bezpośredni kontakt potencjalnych kandydatów z przedstawicielami uczelni, zwiedzanie kampusu oraz poznanie specyfiki oferowanych kierunków studiów[229]. W województwie podlaskim uczelnie aktywnie uczestniczą w regionalnych targach edukacyjnych organizowanych m.in. w Białymstoku, Suwałkach czy Łomży, co pozwala na dotarcie do szerokiego grona maturzystów z regionu. Marketing bezpośredni obejmuje działania skierowane do precyzyjnie określonych grup odbiorców, takie jak wysyłka materiałów informacyjnych do szkół średnich czy organizacja wykładów i warsztatów dla uczniów klas maturalnych.

Aktywność promocyjna uczelni wyższych podlega wieloaspektowym uwarunkowaniom prawnym wynikającym z ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, przepisów o ochronie konsumentów oraz regulacji dotyczących ochrony danych osobowych. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce określa obowiązki informacyjne uczelni wobec studentów i kandydatów, nakładając wymóg rzetelnego prezentowania oferty kształcenia, warunków rekrutacji oraz organizacji procesu dydaktycznego[230]. Przepisy prawa konsumenckiego wymagają natomiast, aby przekaz promocyjny nie wprowadzał w błąd i nie zawierał praktyk mogących zniekształcać decyzje odbiorców[231].

Szczególne znaczenie ma stosowanie ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych (ang. General Data Protection Regulation, GDPR; pol. RODO), regulującego przetwarzanie danych kandydatów, w tym pozyskiwanie zgód marketingowych oraz profilowanie w procesach rekrutacyjnych[232]. Wprowadzanie w materiałach promocyjnych nieprawdziwych lub wprowadzających w błąd informacji dotyczących

---

[228] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Rekrutacja na studia: porównanie uczelni, RAD-on, https://radon.nauka.gov.pl/raporty/porownanie_uczelnie_rekrutacja_2024 [dostęp 28.05.2026]; European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in Times of Change, Brussels 2024, https://www.eua.eu/publications/reports/trends-2024.html [dostęp 28.05.2026].

[229] G. Rosa, K. Peszko, U. Chrąchol, Zachowania konsumentów a budowanie relacji na rynku edukacji wyższej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 2015, nr 41, s. 171–183.

[230] H. Izdebski, J.M. Zieliński, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019, s. 56.

[231] E. Łętowska, Prawo umów konsumenckich, C. H. Beck, Warszawa 2016, s. 112.

[232] P. Fajgielski, Ochrona danych osobowych. Komentarz do RODO, Wolters Kluwer, Warszawa 2022, s. 89.

programów studiów, warunków kształcenia czy perspektyw zawodowych absolwentów może skutkować sankcjami prawnymi wynikającymi z przepisów o ochronie konsumentów oraz z regulacji Prawa o szkolnictwie wyższym i nauce, a także prowadzić do trwałej utraty zaufania społecznego[233].

Centralnym elementem promocji jest budowanie wizerunku i marki edukacyjnej. Ivy dowodził, że decyzja o wyborze studiów ma charakter wysokiego ryzyka, dlatego kandydaci opierają się na reputacji uczelni[234]. Marka kształtowana jest przez doświadczenia studentów, pozycje w rankingach oraz opinie pracodawców[235]. Skuteczna promocja powinna być zgodna z realną jakością oferty, gdyż rozbieżność między obietnicą a doświadczeniem prowadzi do utraty wiarygodności[236].

Rewolucję w promocji szkół wyższych przyniosły narzędzia marketingu internetowego. Strony internetowe uczelni stały się podstawowym źródłem informacji dla kandydatów, oferując kompleksowe dane o programach studiów, procesie rekrutacji, infrastrukturze oraz życiu studenckim[237]. Media społecznościowe, takie jak Facebook, Instagram czy YouTube, umożliwiły dwukierunkową komunikację z potencjalnymi studentami, prezentację kultury organizacyjnej oraz budowanie zaangażowanej społeczności wokół uczelni[238]. Badania wskazują, że młodzi ludzie coraz częściej podejmują decyzje edukacyjne na podstawie informacji pozyskanych w Internecie, co czyni obecność uczelni w przestrzeni cyfrowej kluczowym elementem strategii rekrutacyjnej[239].

Istotnym elementem budowania wizerunku uczelni jest zarządzanie reputacją w środowisku cyfrowym. Opinie publikowane w mediach społecznościowych, portalach edukacyjnych czy forach internetowych mają realny wpływ na postrzeganie uczelni przez kandydatów. Uczelnie muszą aktywnie monitorować swoją obecność online, reagować na negatywne komentarze oraz kreować pozytywny przekaz[240].

Media społecznościowe stały się jednocześnie głównym kanałem budowania relacji z młodymi odbiorcami, wykorzystywanym do prezentacji życia studenckiego, komunikowania sukcesów naukowych oraz bieżącej obsługi zapytań kandydatów[241]. Autentyczne treści tworzone wspólnie ze studentami zwiększają wiarygodność przekazu i wzmacniają markę instytucji, jednak kanały te wymagają profesjonalnego zarządzania,

---

[233] Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018 poz. 166; por. także przepisy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym i ochronie konsumentów.
[234] A. Ivy, op. cit., s. 296.
[235] S. Rutter, F. Lettice, J. F. Nadeau, op. cit., s. 27.
[236] G. Maringe, Marketing university education, op. cit., s. 138.
[237] Marketing szkół wyższych. Jak wypromować uczelnię w sieci?, https://pcgacademia.pl/marketing-szkol-wyzszych-jak-wypromowac-uczelnie-w-sieci/ [dostęp 09.02.2026].
[238] Ibidem.
[239] E. Constantinides, M. Zinck Stagno, Higher education marketing, Journal of Marketing for Higher Education 2011, nr 21(1), s. 9.
[240] Przepis na skuteczną kampanię uczelni wyższej, https://nowymarketing.pl/przepis-na-skuteczna-kampanie-uczelni-wyzszej-opinie/ [dostęp 09.02.2026].
[241] E. Constantinides, M. Zinck Stagno, op. cit., s. 14.

gdyż opinie użytkowników współtworzą wizerunek uczelni i mogą zarówno wspierać, jak i osłabiać efekty działań promocyjnych[242].

Wizerunek uczelni stanowi kluczowy zasób niematerialny, który wpływa na postrzeganie instytucji przez różne grupy interesariuszy. Silna marka edukacyjna przekłada się na przewagę konkurencyjną na rynku usług edukacyjnych, ułatwia proces rekrutacji oraz buduje lojalność absolwentów[243]. Tożsamość uczelni obejmuje jej misję, wartości, tradycję oraz unikalną ofertę edukacyjną, podczas gdy wizerunek stanowi zewnętrzną percepcję tych elementów przez otoczenie.

W literaturze przedmiotu wizerunek rozumiany jest jako percepcja uczelni w otoczeniu, marka – jako obietnica wartości komunikowana kandydatom, natomiast reputacja – jako społeczna weryfikacja tej obietnicy w dłuższym okresie[244].

Kapitał marki edukacyjnej budowany jest przez wiele lat i opiera się na jakości kształcenia, osiągnięciach naukowych kadry, sukcesach absolwentów oraz pozycji uczelni w rankingach. W przypadku uczelni z województwa podlaskiego, takich jak Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, istotnym elementem budowania marki jest specjalizacja w określonych obszarach wiedzy oraz reputacja w konkretnych dziedzinach[245]. Silna marka uczelni stanowi sygnał jakości dla potencjalnych studentów, ułatwia pozyskiwanie środków na badania naukowe oraz przyciąga wartościowych partnerów biznesowych.

W praktyce współczesnych uczelni działania promocyjne i rekrutacyjne coraz silniej opierają się na kanałach cyfrowych, w tym stronach internetowych, mediach społecznościowych, systemach rekrutacyjnych oraz komunikacji bezpośredniej z kandydatami. Kanały tradycyjne mogą pełnić funkcję uzupełniającą, jednak kluczowe znaczenie ma spójna, aktualna i łatwo dostępna informacja o ofercie kształcenia, zasadach rekrutacji, warunkach studiowania oraz perspektywach absolwentów[246].

Potwierdzeniem tych tendencji jest obserwowalne przechodzenie uczelni od doraźnych działań rekrutacyjnych do bardziej zintegrowanej komunikacji z kandydatami, obejmującej stronę internetową, media społecznościowe, systemy rekrutacyjne, prezentację oferty kierunkowej oraz informacje o perspektywach absolwentów. Współczesna komunikacja rekrutacyjna powinna być dostosowana do różnych grup kandydatów i łączyć informacje o jakości kształcenia, warunkach studiowania, dostępnych formach wsparcia oraz możliwych ścieżkach zawodowych[247]. Istotnym elementem współczesnej komunikacji rekrutacyjnej jest spójność między przekazem

---

[242] Ibidem, s. 18.
[243] Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Budowanie marki uczelni, https://www.ahe.lodz.pl/strefa-wiedzy/budowanie-marki-uczelni [dostęp 09.02.2026].
[244] J. Hemsley-Brown, I. Oplatka, op. cit., s. 316–318; S. Rutter, F. Lettice, J. F. Nadeau, Brand personality in higher education, op. cit., s. 23–27; G. Maringe, Marketing university education, op. cit., s. 138.
[245] A. Drapińska, op. cit., s. 156–162.
[246] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Rekrutacja na studia: porównanie uczelni, RAD-on, op. cit.; European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in Times of Change, op. cit.
[247] Ibidem.

promocyjnym uczelni a rzeczywistym doświadczeniem studenta po rozpoczęciu kształcenia. Informacje kierowane do kandydatów powinny więc rzetelnie przedstawiać program studiów, organizację kształcenia, dostępne formy wsparcia, warunki studiowania oraz perspektywy absolwentów, ponieważ rozbieżność między obietnicą promocyjną a praktyką może osłabiać zaufanie do uczelni i wpływać na jej wizerunek[248].

Oprócz aspektów prawnych istotne znaczenie mają kwestie etyczne związane z promocją uczelni. Odpowiedzialność społeczna szkolnictwa wyższego wymaga, aby działania marketingowe nie koncentrowały się wyłącznie na maksymalizacji liczby studentów, lecz uwzględniały misję edukacyjną i służbę społeczności[249]. Szczególnie kontrowersyjne są praktyki agresywnego marketingu, obietnice gwarantowanego zatrudnienia po ukończeniu studiów czy eksponowanie wyłącznie pozytywnych aspektów oferty edukacyjnej bez informowania o potencjalnych wyzwaniach i ograniczeniach.

Wymiar etyczny promocji wiąże się z odpowiedzialnością za decyzje edukacyjne. Uczelnie powinny prezentować rzetelne dane o efektach kształcenia, unikając nadmiernych obietnic. Transparentność i zgodność komunikacji z rzeczywistością stanowią istotny warunek wiarygodności działań rekrutacyjnych uczelni. Współcześni kandydaci korzystają z wielu źródeł informacji, w tym stron internetowych uczelni, mediów społecznościowych, opinii studentów i absolwentów oraz publicznych danych o rekrutacji i losach absolwentów. Dlatego komunikacja kierowana do kandydatów powinna rzetelnie przedstawiać program studiów, warunki studiowania, dostępne formy wsparcia, koszty kształcenia oraz możliwe ścieżki zawodowe po ukończeniu studiów[250].

Znaczenie zasad etycznych uwidacznia się szczególnie w działaniach opartych na opiniach studentów, absolwentów i kandydatów. We współczesnej komunikacji rekrutacyjnej istotną rolę odgrywają zarówno rekomendacje bezpośrednie, jak i elektroniczne formy word-of-mouth, czyli opinie, komentarze i treści udostępniane w mediach społecznościowych oraz innych kanałach cyfrowych. Kandydaci traktują takie przekazy jako ważne uzupełnienie oficjalnych materiałów promocyjnych uczelni, dlatego komunikacja rekrutacyjna powinna być autentyczna, zgodna z rzeczywistym doświadczeniem studiowania i wolna od manipulacyjnego wykorzystywania rekomendacji[251]. Uczelnie rozwijają programy ambasadorskie, w ramach których

---

[248] Ibidem.

[249] A. Drapińska, Marketing a społeczna odpowiedzialność biznesu – sprzeczne idee?, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 2015, nr 41, s. 277–288.

[250] Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Rekrutacja na studia: porównanie uczelni, RAD-on, op. cit.; Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, ELA – Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych, op. cit.; UCAS, Building authentic relationships with students on social media, https://www.ucas.com/business/marketing-services/build-lifelong-connections-gen-z/building-authentic-relationships-students-social-media [dostęp 28.05.2026].

[251] J. Le, A. Dobele, S. Robinson, Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process, „Journal of Higher Education Policy and Management" 2019, vol. 41, no. 1, s. 18–34, https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1538595 [dostęp 28.05.2026]; R. Al-Dmour, H. Al-Dmour, The Crucial Role of EWOM: Mediating the Impact of Marketing Mix

studenci i absolwenci promują swoją alma mater, dzieląc się doświadczeniami i sukcesami.

W kontekście województwa podlaskiego, gdzie funkcjonują zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne, istotne jest zachowanie równowagi między konkurencją rynkową a współpracą w ramach lokalnego ekosystemu edukacyjnego. Etyczna promocja uczelni powinna uwzględniać długoterminowe interesy studentów oraz potrzeby rozwojowe regionu, a nie jedynie krótkoterminowe cele rekrutacyjne. Transparentność w komunikowaniu informacji o kosztach studiów, jakości kształcenia oraz rzeczywistych perspektywach zawodowych stanowi fundament budowania zaufania i odpowiedzialnych relacji z kandydatami na studia.

Profesjonalizacja marketingu akademickiego przejawia się w prowadzeniu badań preferencji kandydatów, segmentacji rynku oraz tworzeniu wyspecjalizowanych struktur organizacyjnych[252]. W warunkach zmian demograficznych działania promocyjne stają się elementem strategicznego zarządzania uczelnią[253], jednak muszą pozostawać w zgodzie z jej misją społeczną[254].

Mierniki efektywności działań promocyjnych stanowią coraz ważniejszy element zarządzania komunikacją rekrutacyjną szkół wyższych. W praktyce ocena skuteczności działań obejmuje zarówno wskaźniki ilościowe, jak liczba zapytań kandydatów, liczba rozpoczętych i zakończonych aplikacji, współczynnik konwersji zapytania w aplikację lub zapis na studia, koszt pozyskania kontaktu rekrutacyjnego oraz koszt pozyskania studenta, jak i wskaźniki jakościowe, obejmujące jakość kontaktów, dopasowanie kandydatów do oferty, zaangażowanie w kanałach cyfrowych oraz skuteczność poszczególnych źródeł ruchu[255]. Analiza ścieżki decyzyjnej kandydata pozwala identyfikować kluczowe punkty kontaktu z uczelnią — od pierwszego kontaktu z ofertą, przez stronę internetową, media społecznościowe, wydarzenia rekrutacyjne i kontakt z biurem rekrutacji, aż po złożenie dokumentów. Pozwala to lepiej rozpoznawać bariery w procesie rekrutacji, oceniać skuteczność poszczególnych kanałów komunikacji i dostosowywać przekaz do potrzeb kandydatów[256].

Strategies on International Students' Study Destination Decisions, „SAGE Open" 2024, vol. 14, no. 2, https://doi.org/10.1177/21582440241247661 [dostęp 28.05.2026]; UCAS, Building authentic relationships with students on social media, op. cit.

[252] M. Joseph, E. Mullen, Segmenting the student market, Services Marketing Quarterly 2007, nr 28(1), s. 15.

[253] J. Hemsley-Brown, Market, heal thyself: the challenges of a free market in higher education, Journal of Marketing for Higher Education 2011, nr 21(2), s. 121–125.

[254] S. Marginson, Higher education and public good, Higher Education Quarterly 2011, nr 65(4), s. 412.

[255] UPCEA, Understanding Cost Per Inquiry in Higher Education Marketing, 2024, https://upcea.edu/understanding-cost-per-inquiry-in-higher-education-marketing/ [dostęp 28.05.2026]; Higher Education Marketing, 10 Higher Education Marketing Metrics That Drive Enrollment, 2026, https://www.higher-education-marketing.com/education-marketing-blog/higher-education-marketing-metrics-enrollment [dostęp 28.05.2026].

[256] EducationDynamics, A Full-Funnel Marketing Guide for Higher Education, 2025, https://www.educationdynamics.com/full-funnel-marketing-guide-higher-education/ [dostęp 28.05.2026]; Modern Campus, How Student Engagement Software Drives Enrollment Marketing, 2025, https://moderncampus.com/blog/marketing-plan-boost-student-enrollment.html [dostęp 28.05.2026].

Współczesne zarządzanie komunikacją rekrutacyjną uczelni coraz częściej opiera się na analizie danych pochodzących z różnych punktów kontaktu z kandydatem, takich jak strona internetowa, formularze zapytań, system rekrutacyjny, wydarzenia promocyjne, poczta elektroniczna oraz media społecznościowe. Integracja i analiza tych danych pozwala oceniać skuteczność poszczególnych kanałów komunikacji, identyfikować etapy rekrutacji wymagające poprawy oraz porównywać efektywność działań tradycyjnych i cyfrowych[257]. Istotnym wskaźnikiem staje się także retencja studentów po pierwszym semestrze lub pierwszym roku studiów, traktowana jako jedna z miar dopasowania oczekiwań kandydatów do rzeczywistego doświadczenia edukacyjnego, jakości wsparcia akademickiego i organizacyjnego oraz skuteczności komunikacji rekrutacyjnej uczelni[258].

Podejście oparte na danych powinno pozostawać w zgodzie z zasadami odpowiedzialnej i transparentnej komunikacji, tak aby pomiar efektywności działań promocyjnych nie prowadził do instrumentalizacji przekazu ani do nadmiernego wykorzystywania danych kandydatów. Kompleksowe podejście do pomiaru efektów promocji powinno więc łączyć analizę wskaźników rekrutacyjnych, takich jak koszt pozyskania zapytania, konwersja i koszt pozyskania studenta, z zasadami rzetelności informacji, przejrzystości przetwarzania danych i ochrony prywatności kandydatów[259].

2.2. Internetowy wymiar promocji szkolnictwa wyższego

Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, zapoczątkowany w ostatniej dekadzie XX wieku i wyraźnie przyspieszony w pierwszych dwóch dekadach XXI stulecia, doprowadził do fundamentalnej transformacji sposobu, w jaki instytucje szkolnictwa wyższego komunikują się z otoczeniem. Zmiana ta dotyczy w szczególności relacji z potencjalnymi kandydatami na studia, którzy coraz częściej podejmują decyzje edukacyjne w oparciu o informacje pozyskiwane w środowisku cyfrowym. Internet przestał być jedynie dodatkowym, uzupełniającym kanałem przekazu, stając się centralnym medium, wokół którego organizowana jest całość działań promocyjnych

[257] UPCEA, Understanding Cost Per Inquiry in Higher Education Marketing, 2024, op. cit.; Education Dynamics, A Full-Funnel Marketing Guide for Higher Education, 2025, op. cit.; I. Wojciechowska, Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem przez szkoły wyższe w Polsce, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2023, https://oficyna.prz.edu.pl/fcp/eGBUKOQtTKlQhbx08SlkTUgxQX2o8DAoHNiwFE1xVTH9VFVZpCFghUHcKVigEQUw/18/public/otwarty-dostep/2024/00-wojciechowska-mono-inter.pdf [dostęp 26.05.2026]

[258] A. Tomlinson, L. Cumming-Potvin, M. McDonagh, Student expectations of teaching and learning when starting university: a systematic review, „Journal of Further and Higher Education" 2023, vol. 47, no. 9, s. 1175–1190, https://doi.org/10.1080/0309877X.2023.2212242 [dostęp 28.05.2026]; E. R. Kahu, K. Nelson, C. Picton, "I'm excited!" Student expectations prior to starting their first year at university, STARS Conference 2016, https://unistars.org/papers/STARS2016/10A.pdf [dostęp 28.05.2026].

[259] UPCEA, Understanding Cost Per Inquiry in Higher Education Marketing, 2024, op. cit.; UPCEA, UPCEA and Search Influence Higher Ed Marketing Metrics Research Report: What Gets Measured Gets Managed, 2024, https://upcea.edu/upcea-and-search-influence-higher-ed-marketing-metrics-research-report-what-gets-measured-gets-managed/ [dostęp 28.05.2026]; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. — ogólne rozporządzenie o ochronie danych, art. 5 ust. 1 lit. a, https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj [dostęp 28.05.2026].

uczelni. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że sieć tworzy dziś podstawowy ekosystem komunikacyjny, w którym kształtowane są relacje pomiędzy instytucją akademicką a jej interesariuszami[260].

Przeniesienie procesu poszukiwania informacji o studiach, rekrutacji i perspektywach zawodowych do przestrzeni online oznacza konieczność redefinicji dotychczasowych narzędzi marketingowych. Uczelnie funkcjonują w środowisku, w którym pierwszym źródłem wiedzy o ofercie edukacyjnej stały się wyszukiwarki internetowe, serwisy społecznościowe oraz oficjalne strony WWW. Badacze zwracają uwagę, że cyfryzacja komunikacji nie polega wyłącznie na technicznym wykorzystaniu nowych kanałów, lecz wymaga zmiany logiki przekazu – z jednostronnego informowania na dialog i budowanie relacji[261]. Adaptacja do kultury cyfrowej oznacza również konieczność dostosowania języka komunikacji do oczekiwań młodego pokolenia odbiorców, dla których naturalnym środowiskiem funkcjonowania jest przestrzeń internetowa[262].

Niniejszy podrozdział podejmuje analizę internetowego wymiaru promocji szkolnictwa wyższego, koncentrując się na znaczeniu sieci w komunikacji z kandydatami, formach obecności uczelni w przestrzeni online oraz funkcjach informacyjnych i perswazyjnych realizowanych przez kanały cyfrowe. Szczególna uwaga zostanie poświęcona specyfice treści internetowych, które ze względu na swoją interaktywność, multimedialność i zmienność wymagają odmiennego podejścia niż tradycyjne formy przekazu marketingowego[263].

Współczesny kandydat na studia jest użytkownikiem cyfrowym, a istotna część jego ścieżki decyzyjnej przebiega w środowisku online. Badania dotyczące zachowań informacyjnych kandydatów wskazują, że strony internetowe uczelni, media społecznościowe oraz elektroniczne rekomendacje innych użytkowników stanowią ważne źródła wiedzy o ofercie edukacyjnej szkół wyższych[264]. Poszukiwanie informacji o uczelniach, kierunkach studiów, warunkach rekrutacji oraz perspektywach zawodowych odbywa się obecnie w dużej mierze za pośrednictwem stron internetowych uczelni, wyszukiwarek, mediów społecznościowych oraz elektronicznych rekomendacji użytkowników. Kanały te pełnią funkcję informacyjną i porównawczą, a jednocześnie wpływają na wizerunek uczelni oraz sposób postrzegania jej oferty przez kandydatów[265].

---

[260] P. Kotler, K. F. A. Fox, Strategic Marketing for Educational Institutions, op. cit., s. 210–215.
[261] D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice, Pearson Education, Harlow 2019, s. 32–36.
[262] N. Carr, The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains, W.W. Norton, New York 2010, s. 59–67.
[263] B. Nguyen, J. Hemsley-Brown, T. C. Melewar, Branding Higher Education, w: F. Dall'Olmo Riley, J. Singh, C. Blankson (red.), The Routledge Companion to Contemporary Brand Management, Routledge, Abingdon–New York 2016, s. 407–422.
[264] J. Le, A. Dobele, S. Robinson, Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process, op. cit.; Education Dynamics, Online College Students Report 2024, https://insights.educationdynamics.com/online-college-students-report-2024-content.html [dostęp 28.05.2026].
[265] J. Le, A. Dobele, S. Robinson, Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process, op. cit.; A. Tomaszewicz, U. Chrachol Barczyk, The

Tradycyjne formy komunikacji – targi edukacyjne, ulotki czy wizyty w szkołach średnich – zachowują wprawdzie pewne znaczenie, jednak coraz wyraźniej pełnią rolę wtórną, uzupełniającą wobec przekazu internetowego.

Znaczenie Internetu w komunikacji uczelni z kandydatami wynika przede wszystkim ze zmian w modelu podejmowania decyzji edukacyjnych. Współczesny maturzysta rzadko korzysta z drukowanych informatorów czy bezpośrednich wizyt w dziekanatach, natomiast w pierwszej kolejności sięga po wyszukiwarki internetowe, portale społecznościowe oraz opinie innych użytkowników[266]. Proces wyboru studiów coraz częściej ma charakter wieloetapowy i rozproszony, a kluczową rolę odgrywają w nim cyfrowe punkty styku z marką uczelni.

Strona WWW uczelni pełni funkcję cyfrowej bramy wejściowej do instytucji i często staje się pierwszym punktem kontaktu kandydata z ofertą edukacyjną. Jej struktura, aktualność oraz wiarygodność informacji wpływają na postrzeganie jakości całej organizacji[267]. W literaturze i raportach dotyczących współczesnego szkolnictwa wyższego podkreśla się, że witryna internetowa uczelni nie pełni wyłącznie funkcji informacyjnej. Jest również jednym z podstawowych punktów kontaktu kandydata z uczelnią, przestrzenią prezentacji oferty, wartości instytucji, doświadczenia studenckiego oraz elementem budowania marki i zaufania w środowisku cyfrowym[268].

Proces decyzyjny kandydata, rozumiany jako przejście od etapu uświadomienia sobie potrzeby dalszego kształcenia, przez etap poszukiwania informacji, porównywania alternatyw, aż po finalny wybór uczelni i kierunku, angażuje Internet na niemal każdym etapie. Dotyczy to zarówno pokolenia Z, dla którego środowisko cyfrowe stanowi naturalny habitat poznawczy, jak i – w rosnącym stopniu – kandydatów na studia podyplomowe i niestacjonarne, należących do starszych kohort wiekowych. W literaturze podkreśla się, że instytucje edukacyjne, które nie zapewniają wyrazistej i aktualnej obecności w przestrzeni online, de facto rezygnują z dotarcia do istotnej części swojej grupy docelowej[269].

Rola Internetu w procesie wyboru studiów wiąże się z jego funkcją integrującą różnorodne źródła informacji. Kandydaci wykorzystują sieć do porównywania programów kształcenia, analizowania opinii studentów, a także weryfikowania perspektyw zawodowych związanych z danym kierunkiem. W tym sensie środowisko cyfrowe staje się przestrzenią, w której krzyżują się treści oficjalne, tworzone przez uczelnie, z przekazami generowanymi przez użytkowników, co znacząco wpływa na ostateczne decyzje edukacyjne.

Influence of Social Media on the Choice of a University, „European Research Studies Journal" 2024, vol. XXVII, issue 2, s. 67–77, DOI: 10.35808/ersj/3797, https://ersj.eu/journal/3797 [dostęp 28.05.2026].

[266] J. Rowley, Information behaviour of prospective students: patterns and implications for university marketing, Journal of Marketing for Higher Education 2014, vol. 24(2), s. 208.

[267] T. C. Melewar, B. Nguyen, Five areas to advance branding theory and practice, „Journal of Brand Management" 2014, vol. 21, issue 9, s. 758–769.

[268] B. Nguyen, J. Hemsley-Brown, T. C. Melewar, Branding Higher Education, op. cit.; European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in Times of Change, op. cit.

[269] P. Kotler, K. F. A. Fox, Strategic Marketing for Educational Institutions, op. cit., s. 198–203.

W literaturze wyróżnia się kilka podstawowych form promocji online wykorzystywanych przez szkoły wyższe. Centralną rolę odgrywa oficjalna strona internetowa, która integruje informacje o ofercie dydaktycznej, rekrutacji, życiu studenckim oraz zapleczu naukowym. Obok niej dynamicznie rozwijają się media społecznościowe umożliwiające prowadzenie dialogu z odbiorcami. Platformy te pozwalają na szybką reakcję na pytania kandydatów, prezentację bieżących wydarzeń oraz budowanie społeczności wokół marki uczelni[270]. Coraz większe znaczenie mają również systemy e-rekrutacji, newslettery, marketing treści oraz materiały wideo, które odpowiadają na potrzeby komunikacji mobilnej i skróconych form przekazu[271].

Znaczenie Internetu w procesie rekrutacyjnym zostało dodatkowo wzmocnione przez doświadczenia pandemii COVID-19, która przyspieszyła wykorzystanie narzędzi cyfrowych w dydaktyce, komunikacji ze studentami oraz organizacji pracy uczelni. Doświadczenia lat 2020–2022 utrwaliły znaczenie zdalnych i hybrydowych form kontaktu, a także zwiększyły oczekiwania kandydatów i studentów dotyczące dostępności, aktualności oraz jakości informacji publikowanych przez uczelnie w kanałach internetowych[272]. Okres ten unaocznił, że kompetencje w zakresie komunikacji online przestały być elementem fakultatywnym, a stały się jednym z kluczowych czynników warunkujących skuteczność działań rekrutacyjnych.

Uczelnie, które wcześniej rozwijały infrastrukturę cyfrową oraz profesjonalne narzędzia komunikacji internetowej, były lepiej przygotowane do funkcjonowania w warunkach ograniczeń kontaktów bezpośrednich. Transformacja ta objęła nie tylko systemy e-rekrutacji, lecz również sposoby prezentacji oferty dydaktycznej, organizację wirtualnych dni otwartych oraz formy kontaktu z kandydatami. Raporty dotyczące cyfrowej transformacji szkolnictwa wyższego wskazują, że wiele rozwiązań rozwijanych w okresie pandemii, zwłaszcza w zakresie zdalnej i hybrydowej komunikacji, elastycznych form kształcenia oraz cyfrowej obsługi studentów, pozostaje trwałym elementem funkcjonowania uczelni[273].

Internetowe kanały komunikacji uczelni realizują dwie zasadnicze funkcje: informacyjną oraz perswazyjną. Funkcja informacyjna polega na rzetelnym i zrozumiałym przekazaniu danych dotyczących programów studiów, warunków przyjęć, opłat, organizacji procesu kształcenia czy możliwości rozwoju zawodowego[274]. Funkcja perswazyjna wiąże się natomiast z budowaniem atrakcyjnego wizerunku uczelni oraz

---

[270] E. Constantinides, Foundations of Social Media Marketing, Procedia – Social and Behavioral Sciences 2014, vol. 148, s. 44–49.
[271] D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, op. cit., s. 128–134.
[272] European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in Times of Change, op. cit.; Global University Associations Forum, Similarities and Differences in the Digital Transformation of Higher Education, European University Association, Brussels 2023, https://eua.eu/publications/reports/similarities-and-differences-in-the-digital-transformation-of-higher-education.html [dostęp 28.05.2026].
[273] Ibidem.
[274] D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, op. cit., s. 110–116.

różnicowaniem jej oferty na tle konkurencji, co dokonuje się poprzez odpowiedni dobór treści, form wizualnych i narracji[275].

W praktyce funkcja informacyjna i perswazyjna komunikacji uczelnianej rzadko występują w czystej postaci. Informacje o ofercie kształcenia, warunkach studiowania, rekrutacji i perspektywach absolwentów są zawsze selekcjonowane i porządkowane, natomiast przekaz promocyjny powinien opierać się na faktach możliwych do sprawdzenia przez kandydatów. Rozróżnienie tych funkcji pozwala lepiej ocenić jakość komunikacji uczelni: jej skuteczność nie powinna być mierzona wyłącznie siłą perswazji, lecz także rzetelnością, aktualnością, przejrzystością i zgodnością przekazu z rzeczywistym doświadczeniem studiowania. Współczesne źródła dotyczące komunikacji z kandydatami podkreślają znaczenie autentyczności i budowania zaufania, zwłaszcza w środowisku mediów społecznościowych i elektronicznych rekomendacji użytkowników[276].

Precyzyjnie mówiąc funkcja informacyjna polega na dostarczaniu kandydatom obiektywnych i weryfikowalnych danych niezbędnych do podjęcia świadomej decyzji rekrutacyjnej. Obejmuje ona informacje o zasadach rekrutacji, progach punktowych z poprzednich lat, planach studiów, kadrze akademickiej, wyposażeniu dydaktycznym, możliwościach wymiany zagranicznej czy infrastrukturze socjalnej. Treści pełniące funkcję informacyjną powinny być aktualne, precyzyjne, łatwo dostępne i jednoznaczne, gdyż ich niedostatek lub dezaktualizacja są jedną z najczęściej wskazywanych przez kandydatów słabości stron uczelnianych[277]. Rzetelność informacji stanowi zatem podstawowy warunek budowania zaufania do instytucji i jej oferty edukacyjnej.

Z kolei funkcja perswazyjna komunikacji uczelnianej, choć rzadko artykułowana wprost w oficjalnych dokumentach strategicznych, pozostaje istotnym elementem działań rekrutacyjnych. Jej celem jest budowanie pozytywnego nastawienia kandydata do uczelni, prezentowanie jej wyróżników na tle konkurencji oraz wzmacnianie przekonania, że wybór danej szkoły wyższej odpowiada aspiracjom edukacyjnym, zawodowym i społecznym odbiorcy. Perswazja w komunikacji uczelni powinna jednak opierać się na rzetelnych informacjach i wiarygodnym obrazie doświadczenia studiowania, a nie na nadmiernie reklamowym przekazie[278]. Narzędzia perswazji stosowane w komunikacji internetowej uczelni są zróżnicowane – od starannie dobranej

---

[275] S. Hemsley-Brown, The best education in the world: reality, repetition or cliché? International students' reasons for choosing an English university, Studies in Higher Education 2012, vol. 37(8), s. 1012–1016.
[276] UCAS, Building authentic relationships with students on social media, op. cit.; J. Le, A. Dobele, S. Robinson, Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process, op. cit.; European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in Times of Change, op. cit.
[277] D. Ghorbanzadeh, M. Sharbatiyan, The role of website features in creating value co-creation behaviors and enhancing the brand image and reputation of higher education institutions, Interactive Technology and Smart Education 2024, vol. 21(1), s. 21–43.
[278] B. Nguyen, J. Hemsley-Brown, T. C. Melewar, Branding Higher Education, op. cit.; J. Le, A. Dobele, S. Robinson, Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process, op. cit.; UCAS, Building authentic relationships with students on social media, op. cit.

fotografii kampusu, przez świadectwa studentów i absolwentów, określane mianem testimonials, po dane dotyczące zatrudnialności absolwentów czy pozycji w rankingach.

W kontekście komunikacji internetowej szczególne znaczenie ma wiarygodność przekazu. Kandydaci poddają treści publikowane przez uczelnie krytycznej ocenie i porównują je z innymi źródłami informacji, takimi jak opinie studentów i absolwentów, komentarze w mediach społecznościowych, elektroniczne rekomendacje użytkowników oraz relacje rówieśników. Rozbieżność między oficjalnym przekazem uczelni a doświadczeniami rzeczywistych studentów może osłabiać zaufanie do instytucji i negatywnie wpływać na jej wizerunek w przestrzeni cyfrowej[279].

Spośród wszystkich form obecności w Internecie strona internetowa uczelni odgrywa rolę szczególną – jest jednocześnie wizytówką instytucji, centrum informacyjnym dla kandydatów, narzędziem komunikacji z obecnymi studentami i pracownikami, a także platformą budowania wizerunku w oczach potencjalnych partnerów oraz pracodawców. W kontekście funkcji promocyjnej skierowanej do kandydatów witryna WWW pełni rolę pierwszego punktu kontaktu, w którym buduje się lub traci wstępne zaufanie do uczelni[280]. Jej przejrzystość, logika nawigacji oraz aktualność treści stają się kryteriami oceny profesjonalizmu całej instytucji.

Specyfika treści internetowych wymusza odejście od tradycyjnego, urzędowego języka na rzecz form bardziej przystępnych i zorientowanych na użytkownika. Teksty publikowane w sieci powinny być zwięzłe, modułowe i łatwe do szybkiego przeglądania[281]. Odbiorcy rzadko czytają długie, linearne komunikaty, częściej skanują treść w poszukiwaniu kluczowych informacji, co wymaga stosowania nagłówków funkcjonalnych, list oraz czytelnej struktury akapitów.

Coraz częściej w komunikacji uczelni stosowana jest narracja storytellingowa, która poprzez historie studentów i absolwentów ukazuje realne doświadczenia związane ze studiowaniem. Taki sposób prezentacji oferty pozwala na osadzenie informacji w kontekście biograficznym i emocjonalnym, dzięki czemu kandydat łatwiej identyfikuje się z przekazem[282]. Storytelling sprzyja budowaniu emocjonalnej więzi z odbiorcą i lepszemu zrozumieniu wartości oferowanych przez uczelnię, stanowiąc uzupełnienie faktograficznych opisów programów studiów.

Istotnym elementem przekazu online jest wizualność. Badania nad percepcją treści cyfrowych dowodzą, że użytkownicy zwracają większą uwagę na obrazy i materiały wideo niż na długie bloki tekstu[283]. Profesjonalna identyfikacja wizualna, spójność kolorystyki oraz jakość fotografii kampusów i laboratoriów wpływają na ocenę

---

[279] J. Le, A. Dobele, S. Robinson, Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process, op. cit.; R. Al-Dmour, H. Al-Dmour, The Crucial Role of EWOM: Mediating the Impact of Marketing Mix Strategies on International Students' Study Destination Decisions, op. cit.

[280] D. Ghorbanzadeh, M. Sharbatiyan, op. cit., s. 21–43.

[281] N. Carr, op. cit., s. 89–101.

[282] C. Fog, C. Budtz, P. Yakaboylu, Storytelling: Branding in Practice, Springer, Berlin–Heidelberg 2010, s. 63–68.

[283] R. E. Mayer, Multimedia Learning, Cambridge University Press, Cambridge 2009, s. 44.

nowoczesności i wiarygodności uczelni. Warstwa graficzna staje się zatem równorzędnym nośnikiem znaczeń, współtworzącym komunikat promocyjny.

Jednocześnie podkreśla się, że wizualność nie może zastępować rzetelnej informacji merytorycznej, lecz powinna ją wzmacniać i porządkować. Nadmierne eksponowanie elementów estetycznych przy niedostatku treści faktograficznych może prowadzić do efektu powierzchowności przekazu i obniżenia zaufania odbiorców[284]. Skuteczna strona uczelni wymaga zatem równowagi pomiędzy atrakcyjnością formy a przejrzystością i kompletnością informacji.

Architektura informacji na stronie uczelni musi uwzględniać zróżnicowane potrzeby użytkowników. Kandydat na studia pierwszego stopnia poszukuje innych treści niż osoba rozważająca studia podyplomowe, a przyszły student studiów stacjonarnych formułuje odmienne pytania niż kandydat na studia niestacjonarne. Dobre praktyki w zakresie projektowania witryn uczelnianych zakładają wyraźne wydzielenie sekcji rekrutacyjnej, zapewnienie intuicyjnej nawigacji do informacji o kierunkach i sylwetce absolwenta, a także udostępnienie w widocznym miejscu danych kontaktowych oraz terminarza rekrutacyjnego[285]. Struktura serwisu powinna odzwierciedlać logikę procesu decyzyjnego kandydata, prowadząc go od ogólnych informacji o uczelni do szczegółowych danych o programach studiów.

Strona internetowa uczelni powinna spełniać ponadto standardy dostępności cyfrowej, zarówno ze względów etycznych i prawnych, jak i z uwagi na wymogi wielu programów finansowania publicznego. Dostępność cyfrowa, regulowana między innymi dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2102 oraz jej polską implementacją, oznacza zaprojektowanie serwisu w sposób umożliwiający korzystanie z niego osobom z różnorodnymi niepełnosprawnościami, w tym z zaburzeniami wzroku, słuchu lub percepcji tekstu[286]. W praktyce przekłada się to na konieczność stosowania odpowiednich kontrastów kolorystycznych, alternatywnych opisów materiałów graficznych, możliwości nawigacji z poziomu klawiatury oraz kompatybilności z czytnikami ekranu.

Kluczowym zagadnieniem w kontekście skuteczności strony WWW jako narzędzia promocji jest jej pozycjonowanie w wyszukiwarkach internetowych, określane skrótem SEO (Search Engine Optimization). Pozycja, jaką strona uczelni zajmuje w wynikach wyszukiwania dla fraz kluczowych związanych z danym kierunkiem studiów lub profilem kształcenia, bezpośrednio przekłada się na wielkość ruchu organicznego i liczbę potencjalnych kandydatów, którzy w ogóle dotrą do zasobów uczelni[287]. W warunkach

[284] A. Waeraas, M. N. Solbakk, Defining the essence of a university: lessons from higher education branding, Higher Education 2009, vol. 57(4), s. 454–458.
[285] D. Ghorbanzadeh, M. Sharbatiyan, op. cit., s. 21–43.
[286] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2102 z dnia 26 października 2016 r. w sprawie dostępności stron internetowych i aplikacji mobilnych organów sektora publicznego, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 327, 2.12.2016.
[287] B. Halligan, D. Shah, Inbound marketing: get found using Google, social media, and blogs, Wiley, Hoboken 2009, s. 55–83.

rosnącej konkurencji pomiędzy instytucjami edukacyjnymi widoczność w wyszukiwarkach staje się jednym z podstawowych czynników skuteczności działań promocyjnych.

Optymalizacja pod kątem wyszukiwarek obejmuje zarówno aspekty techniczne, jak i treściowe. Do pierwszej grupy należą szybkość ładowania strony, responsywność na urządzeniach mobilnych, prawidłowa struktura nagłówków i metadanych oraz bezpieczeństwo połączeń. Aspekty treściowe dotyczą natomiast obecności w tekstach fraz kluczowych odpowiadających realnym zapytaniom potencjalnych studentów oraz tworzenia wartościowych materiałów odpowiadających na ich potrzeby informacyjne[288]. Skuteczne pozycjonowanie wymaga zatem ścisłej współpracy specjalistów technicznych z zespołami odpowiedzialnymi za komunikację marketingową.

Internet zmienił również sposób kształtowania wizerunku instytucji akademickich. Marka uczelni powstaje dziś nie tylko w wyniku zaplanowanych działań promocyjnych, lecz także dzięki treściom generowanym przez użytkowników – komentarzom, opiniom czy rankingom. Wymaga to prowadzenia stałego dialogu z otoczeniem oraz systematycznego monitorowania reputacji w sieci[289]. Zarządzanie obecnością cyfrową staje się jednym z kluczowych zadań administracji akademickiej, wykraczającym poza tradycyjnie rozumiane działania promocyjne.

Badania nad zachowaniami wyszukiwawczymi wskazują, że znaczna część kandydatów formułuje zapytania w sposób opisowy, na przykład „co można studiować po maturze z biologii" albo „studia o dobrych perspektywach zatrudnienia Białystok". Oznacza to, że uczelnie powinny uwzględniać w swojej strategii treści nie tylko brandingowe frazy zawierające nazwę własną, lecz przede wszystkim materiały odpowiadające na realne pytania i wątpliwości kandydatów[290]. Takie podejście, określane w literaturze marketingowej jako content marketing, zakłada tworzenie wartościowych i użytecznych treści, które w sposób organiczny przyciągają ruch oraz budują autorytet marki uczelni w przestrzeni cyfrowej.

Coraz większą rolę odgrywa również personalizacja komunikacji. Narzędzia analityczne pozwalają na segmentację odbiorców i dostosowanie treści do ich zainteresowań, co zwiększa skuteczność przekazu[291]. Kandydaci oczekują informacji odpowiadających ich planom zawodowym i preferencjom edukacyjnym, a komunikaty o charakterze ogólnym są przez nich coraz częściej ignorowane. Personalizacja sprzyja

[288] D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, op. cit., s. 150–158.
[289] A. M. Kaplan, M. Haenlein, Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, Business Horizons 2010, vol. 53(1), s. 60–64; V. Luoma-aho, Understanding stakeholder engagement: faith-holders, hateholders & fakeholders, Corporate Communications: An International Journal 2015, vol. 20(3), s. 317–331.
[290] B. Halligan, D. Shah, op. cit., 85–126.
[291] D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, op. cit., s. 302–310.

budowaniu poczucia indywidualnego traktowania, które w warunkach masowości szkolnictwa wyższego nabiera szczególnego znaczenia[292].

Internetowy wymiar promocji wiąże się jednak również z licznymi wyzwaniami. Nadmiar informacji, szybka dezaktualizacja treści oraz konkurencja o uwagę użytkowników utrudniają skuteczne dotarcie z przekazem[293]. Nadmiar informacji dostępnych w środowisku cyfrowym sprawia, że użytkownicy coraz częściej ograniczają się do szybkiego skanowania treści, co zmusza uczelnie do poszukiwania bardziej angażujących form przekazu, przy jednoczesnym zachowaniu wiarygodności i rzetelności informacji.

Problemem pozostaje także zapewnienie dostępności cyfrowej dla osób z niepełnosprawnościami oraz ochrona danych osobowych w procesach rekrutacyjnych[294]. Wymogi te nakładają na uczelnie obowiązek łączenia funkcji promocyjnych z odpowiedzialnością prawną i społeczną. Autorzy zwracają uwagę, że szkoły wyższe jako instytucje zaufania publicznego powinny zachowywać szczególną staranność w zakresie wiarygodności informacji publikowanych w sieci oraz transparentności stosowanych praktyk komunikacyjnych[295].

Media społecznościowe stały się w ostatnich latach nieodzownym elementem komunikacji marketingowej szkół wyższych. Platformy takie jak Facebook, Instagram, YouTube czy TikTok oferują uczelniom narzędzia dotarcia do zróżnicowanych grup odbiorców z przekazem dostosowanym do specyfiki danego medium[296]. Jednocześnie każda z tych platform rządzi się odmienną logiką treści, inną mechaniką angażowania użytkowników i przyciąga odmienne demograficznie grupy docelowe, co implikuje konieczność różnicowania strategii obecności na poszczególnych kanałach. Komunikacja prowadzona w mediach społecznościowych wymaga większej dynamiki, skrótowości oraz orientacji na interakcję niż przekaz publikowany na oficjalnych stronach WWW.

Współczesna promocja internetowa szkół wyższych wymaga zatem podejścia strategicznego, łączącego kompetencje marketingowe, technologiczne i komunikacyjne. Nie wystarcza jedynie formalna obecność w sieci – konieczne jest tworzenie spójnej

---

[292] J. Hemsley-Brown, I. Oplatka, University choice: what do we know, what don't we know and what do we still need to find out?, „International Journal of Educational Management" 2015, vol. 29, issue 3, s. 254–274

[293] T. H. Davenport, J. C. Beck, The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 81–93.

[294] K. Ellis, G. Goggin, B. Haller, R. Curtis (red.), The Routledge Companion to Disability and Media, Routledge, London 2020, s. 287–296.

[295] J. Cornelissen, Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice, SAGE Publications, London 2020, s. 137–144.

[296] I. Wojciechowska, Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem przez szkoły wyższe w Polsce, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2023, https://oficyna.prz.edu.pl/fcp/eGBUKOQtTKlQhbx08SlkTUgxQX2o8DAoHNiwFE1xVTH9VFVZpCFghUHcKVigEQUw/18/public/otwarty-dostep/2024/00-wojciechowska-mono-inter.pdf [dostęp 26.05.2026], s. 105–114.

narracji, opartej na wartościach akademickich i realnych osiągnięciach naukowych[297]. Internet staje się przestrzenią współtworzenia wizerunku, w której uczelnia prowadzi dialog z kandydatami, studentami i absolwentami, a granica pomiędzy nadawcą a odbiorcą przekazu ulega stopniowemu zatarciu.

Facebook, mimo stopniowego starzenia się swojej bazy użytkowników, pozostaje platformą o największym zasięgu w Polsce, a jego narzędzia reklamowe umożliwiają precyzyjne targetowanie przekazu według kryteriów wieku, miejsca zamieszkania, zainteresowań czy etapu edukacji[298]. Dla uczelni oznacza to możliwość dotarcia z komunikatem nie tylko do potencjalnych kandydatów w ostatnich klasach szkół średnich, lecz także do ich rodziców, którzy często aktywnie uczestniczą w procesie wyboru kierunku i uczelni. Grupy i strony facebookowe stanowią ponadto przestrzeń budowania społeczności wokół instytucji, umożliwiają dwukierunkową komunikację z odbiorcami oraz pozwalają na szybkie reagowanie na pytania i komentarze.

Instagram, jako platforma oparta przede wszystkim na treściach wizualnych, może wspierać budowanie atrakcyjnego i bardziej emocjonalnego wizerunku uczelni. Zdjęcia kampusu, relacje z wydarzeń studenckich, prezentacje laboratoriów, przestrzeni dydaktycznych i badawczych, a także materiały ukazujące codzienne życie społeczności akademickiej tworzą narrację wizualną, która uzupełnia informacyjny charakter oficjalnej strony internetowej i pozwala kandydatom lepiej wyobrazić sobie doświadczenie studiowania[299]. Funkcje Instagram Stories i Instagram Reels umożliwiają publikowanie treści efemerycznych oraz krótkich formatów wideo, które – zgodnie z obserwacjami specjalistów od komunikacji cyfrowej – osiągają wyższy poziom zaangażowania odbiorców niż tradycyjne posty statyczne.

TikTok, jeszcze kilka lat temu postrzegany głównie jako platforma rozrywkowa dla nastolatków, staje się coraz ważniejszym kanałem komunikacji instytucjonalnej. Polskie uczelnie, które zdecydowały się na aktywną obecność w tym medium, eksperymentują z formatami łączącymi elementy edukacyjne z rozrywką, określanymi mianem edutainment, a także z relacjami z życia studenckiego, odpowiedziami na najczęstsze pytania kandydatów oraz prezentacjami kierunków w formie krótkich filmów[300]. Algorytm

---

[297] K. M. Judson, S. A. Taylor, Brand personality and image: managing university brands, Journal of Marketing for Higher Education 2014, vol. 24(1), s. 131–154.

[298] K. Łuczaj, W. Wiater, P. Wnęk, K. Kołoda, K. Kusak, M. Pieniążek, Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej polskich uczelni wyższych, Zeszyty Prasoznawcze 2020, t. 63, nr 4(244), s. 37–54.

[299] I. Sörensen, S. Fürst, D. Vogler, M.S. Schäfer, Higher Education Institutions on Facebook, Instagram, and Twitter: Comparing Swiss Universities' Social Media Communication, „Media and Communication" 2023, vol. 11, issue 1, s. 264–277, https://doi.org/10.17645/mac.v11i1.6069 [dostęp 28.05.2026], https://www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/6069 [dostęp 28.05.2026]; C. H. Perera, S. Nayak, L. T. Long, V. Nguyen, The impact of social media marketing and brand credibility on higher education institutes' brand equity, „Journal of Marketing for Higher Education" 2023, vol. 33, no. 2, s. 1–26, https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2086284 [dostęp 28.05.2026].

[300] S. López-Carril, J. P. Carpenter, N. M. Watanabe, T. Ribeiro, TikTok in Higher Education: A Learning Tool to Connect With Industry and Develop Students' Digital Skills, Innovative Higher Education 2025, DOI: 10.1007/s10755-025-09853-6.

TikToka, premiujący treści angażujące niezależnie od liczby obserwujących dane konto, stwarza uczelniom szansę dotarcia do szerokiego grona odbiorców nawet przy stosunkowo niewielkiej bazie fanów.

YouTube pełni w ekosystemie mediów społecznościowych uczelni odmienną rolę niż platformy oparte głównie na krótkich, szybko konsumowanych treściach. Jako platforma wideo o wysokiej wyszukiwalności może służyć do publikowania dłuższych materiałów informacyjnych i wizerunkowych, takich jak nagrania z dni otwartych, wykłady popularnonaukowe, rozmowy z wykładowcami i absolwentami, wirtualne spacery po kampusie czy relacje z projektów badawczych. Tego typu treści mogą wspierać kandydatów na etapie pogłębionego porównywania uczelni i kierunków studiów[301]. Materiały publikowane w tym serwisie są indeksowane przez wyszukiwarki internetowe, co oznacza, że dobrze zoptymalizowane filmy uczelniane mogą pojawiać się w wynikach wyszukiwania dla fraz kluczowych, wzmacniając organiczną widoczność instytucji w sieci i uzupełniając treści zamieszczane na stronie WWW.

Skuteczna strategia mediów społecznościowych uczelni wymaga konsekwentnej obecności na wybranych platformach, regularności publikacji, spójności wizualnej i komunikacyjnej oraz – co szczególnie istotne – autentyczności przekazu. Badania wskazują, że użytkownicy mediów społecznościowych są wyczuleni na treści nadmiernie wyidealizowane i oficjalne, preferując komunikację bliższą codziennej rzeczywistości akademickiej. Rosnącym trendem jest angażowanie studentów i absolwentów jako ambasadorów marki uczelni – autentyczny głos osoby, która rzeczywiście studiuje lub studiowała na danej uczelni, bywa postrzegany jako bardziej wiarygodny niż przekaz czysto instytucjonalny[302].

Treści tworzone na potrzeby komunikacji internetowej uczelni podlegają specyficznym ograniczeniom i wymogom wynikającym z właściwości medium cyfrowego. Czytanie na ekranie jest procesem odmiennym od lektury tekstu drukowanego – użytkownicy sieci znacznie częściej skanują treść wzrokiem, zatrzymując się na wyróżnionych fragmentach, nagłówkach, krótkich akapitach i elementach wizualnych, niż czytają linearnie od pierwszego do ostatniego słowa[303]. Obserwacja ta ma bezpośrednie implikacje dla sposobu redagowania uczelnianego przekazu internetowego, wymuszając stosowanie przejrzystej struktury i hierarchii informacji.

Skuteczny język komunikacji internetowej uczelni powinien łączyć precyzję z przystępnością, merytoryczność z angażującą formą oraz funkcję informacyjną z budowaniem zaufania do instytucji. Zbyt hermetyczny język akademicki, pełen

---

[301] Terminalfour, 10 examples of universities captivating students with YouTube content, 31.07.2023, https://www.terminalfour.com/blog/posts/10-examples-of-universities-captivating-students-with-youtube-content.html [dostęp 28.05.2026]. Higher Education Marketing, YouTube for Student Recruitment in 2026: Shorts + Search + Sequencing,18.02.2026, https://www.higher-education-marketing.com/social-marketing/youtube-student-recruitment-2026-shorts-search-sequencing [dostęp 28.05.2026].

[302] P. Capriotti, I. Zeler, Analysing effective social media communication in higher education institutions, Humanities and Social Sciences Communications 2023, vol. 10, art. 656.

[303] J. Nielsen, H. Loranger, Prioritizing Web Usability, New Riders, Berkeley 2006, s. 45–48.

nominalizacji, skrótów i długich zdań wielokrotnie złożonych, utrudnia odbiór treści w środowisku internetowym i może zniechęcać kandydatów do dalszego poszukiwania informacji. Jednocześnie nadmierna kolokwialność lub język typowo reklamowy mogą osłabiać wiarygodność uczelni jako instytucji akademickiej. Dlatego komunikacja internetowa powinna być jasna, konkretna, zrozumiała dla kandydatów i zgodna z rzeczywistą ofertą kształcenia[304]. Znalezienie właściwego balansu pomiędzy tymi biegunami stanowi jedno z kluczowych wyzwań dla osób odpowiedzialnych za komunikację cyfrową szkół wyższych.

Narracja stosowana w treściach internetowych uczelni coraz częściej wykorzystuje opowieści o konkretnych osobach — studentach, absolwentach, naukowcach i członkach społeczności akademickiej. Zamiast ograniczać się do wyliczania faktów o ofercie, komunikacja cyfrowa może prezentować doświadczenia studiowania, ścieżki rozwoju, przykłady projektów badawczych i zawodowe losy absolwentów. Takie treści ułatwiają kandydatom identyfikację z uczelnią, pomagają wyobrazić sobie przyszłe doświadczenie studenckie i wzmacniają wiarygodność przekazu, o ile są zgodne z rzeczywistym doświadczeniem społeczności akademickiej[305]. Takie podejście okazuje się szczególnie skuteczne na platformach mediów społecznościowych, gdzie formaty osobiste i autentyczne generują wyższy poziom zaangażowania niż treści o charakterze czysto instytucjonalnym.

Wymiar wizualny przekazu internetowego uczelni nabiera coraz większego znaczenia. Badania nad przetwarzaniem informacji wskazują, że treści wizualne są odbierane przez mózg wielokrotnie szybciej niż tekst pisany i znacznie dłużej pozostają w pamięci. Fotografia i materiały wideo pełnią w komunikacji uczelnianej funkcję wielowymiarową: dostarczają informacji o wyglądzie kampusu i infrastrukturze, tworzą emocjonalny klimat oraz atmosferę przynależności do wspólnoty akademickiej, a także – poprzez dobór przedstawianych postaci i sytuacji – komunikują wartości oraz tożsamość uczelni[306]. Jakość materiałów fotograficznych i wideo stała się jednym z istotnych wyznaczników ogólnej oceny jakości przekazu promocyjnego przez kandydatów.

Coraz ważniejszym elementem wizualnego wymiaru komunikacji internetowej uczelni staje się spójność wizualna, rozumiana jako konsekwentne stosowanie identyfikacji

---

[304] Nielsen Norman Group, Plain Language Is for Everyone, Even Experts, https://www.nngroup.com/articles/plain-language-experts/ [dostęp 28.05.2026]; Government Digital Service, Content design: planning, writing and managing content, GOV.UK, https://www.gov.uk/guidance/content-design [dostęp 28.05.2026]; UCAS, Building authentic relationships with students on social media, op. cit.

[305] M. Cassar, A. Caruana, Attracting international student applications to a university website: The role of story-based content and gender in improving stickiness, „Journal of Marketing for Higher Education" 2023, vol. 33, issue 1, s. 79–96; J. Le, A. Dobele, S. Robinson, Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process, op. cit.; Terminalfour, The value and evolving role of alumni in higher education marketing, 21.04.2025, https://www.terminalfour.com/blog/posts/the-value-and-evolving-role-of-alumni-in-higher-education-marketing.html [dostęp 28.05.2026].

[306] A. Miotk, Nowy PR. Jak internet zmienił public relations, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2016, s. 134–136.

graficznej — kolorystyki, typografii, znaków graficznych oraz stylu fotografii — we wszystkich kanałach online. Spójność ta nie jest jedynie kwestią estetyczną, lecz wspiera rozpoznawalność marki uczelni, ułatwia identyfikację jej komunikatów w środowisku cyfrowym i wzmacnia profesjonalny wizerunek instytucji w oczach kandydatów oraz innych interesariuszy[307]. Użytkownik, który spotyka te same kody wizualne na stronie WWW, w mediach społecznościowych i materiałach multimedialnych, łatwiej identyfikuje przekaz jako pochodzący z jednego, wiarygodnego źródła.

Internet, ze swoją interaktywnością, możliwością personalizacji, dwukierunkowością komunikacji oraz wieloformatowością, wywiera głęboki wpływ na sam kształt przekazu promocyjnego uczelni, zmieniając zarówno jego formę, jak i treść. Medium to nie stanowi jedynie kolejnego kanału dystrybucji komunikatów opracowanych pierwotnie w innych formach, lecz współtworzy nową logikę narracji marketingowej, w której granice pomiędzy informacją, perswazją i dialogiem ulegają stopniowemu zatarciu. W konsekwencji działania promocyjne szkół wyższych coraz silniej podporządkowane są regułom kultury cyfrowej, wymagającej szybkości reakcji, transparentności oraz gotowości do stałej interakcji z odbiorcami.

W środowisku cyfrowym kandydaci nie są biernymi odbiorcami przekazu, lecz aktywnymi uczestnikami procesu komunikacji: poszukują informacji według własnych kryteriów, porównują oferty różnych uczelni, korzystają z opinii innych użytkowników, zadają pytania i oczekują sprawnej odpowiedzi ze strony instytucji. Uczelnie powinny więc traktować komunikację internetową jako proces dwukierunkowy, obejmujący nie tylko publikowanie treści, lecz także reagowanie na pytania, monitorowanie opinii i budowanie relacji z kandydatami w kanałach cyfrowych[308]. Efektywna promocja internetowa wymaga zatem nie tylko inwestycji w infrastrukturę techniczną i estetykę wizualną, lecz przede wszystkim głębokiej zmiany kulturowej – przejścia od monologu instytucjonalnego ku dialogowi z kandydatem.

Analityka internetowa, czyli narzędzia pozwalające na śledzenie zachowań użytkowników na stronach oraz w mediach społecznościowych uczelni, stwarza nowe możliwości optymalizacji przekazu na podstawie danych. Informacje o tym, które treści są najczęściej czytane, na jakich podstronach użytkownicy spędzają najwięcej czasu, które posty generują największe zaangażowanie czy z jakich urządzeń i lokalizacji odwiedzana jest strona, umożliwiają ciągłe doskonalenie strategii komunikacji oraz

[307] B. Nguyen, J. Hemsley-Brown, T. C. Melewar, Branding Higher Education, op. cit.; I. Sörensen, P. Fürst, M. Vogler, M. Schäfer, Comparing Swiss Universities' Social Media Communication, op. cit.
[308] J. Le, A. Dobele, S. Robinson, Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process, op. cit.; M. Cant, Dwindling Enrolment: Is Social Media the Answer to Student Recruitment?, „Forum Oświatowe" 2023, nr 35(1), s. 55–72, https://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/download/864/564/ [dostęp 28.05.2026]; EAIE, Is email really dead? Five student recruitment myths busted, 13.08.2024, https://www.eaie.org/resource/is-email-really-dead-5-student-recruitment-myths-busted.html [dostęp 28.05.2026].

dostosowywanie jej do realnych potrzeb i preferencji odbiorców[309]. W tym sensie Internet nie tylko zmienił kanały komunikacji uczelni, lecz również sam sposób myślenia o jej efektywności i zarządzaniu przekazem promocyjnym.

Podsumowując, Internet pełni dziś kluczową rolę w kształtowaniu przekazu promocyjnego szkolnictwa wyższego. Stanowi główne źródło informacji dla kandydatów, platformę budowania relacji oraz narzędzie kreowania marki edukacyjnej. Jego znaczenie wykracza poza funkcję techniczną – wpływa na sposób myślenia o edukacji, proces decyzyjny młodych ludzi oraz model funkcjonowania uczelni w przestrzeni publicznej[310]. Zrozumienie specyfiki komunikacji cyfrowej staje się warunkiem skutecznego działania instytucji akademickich w warunkach rosnącej konkurencji.

[309] B. Halligan, D. Shah, op. cit., s. 127–136.
[310] S. Hemsley-Brown, S. Goonawardana, Brand harmonization in the international higher education market, Journal of Business Research 2007, vol. 60(9), s. 942–948.

Rozdział 3. Metodyka badawcza

Rozdział ma charakter metodologiczny i stanowi podstawę realizacji przyjętych założeń badawczych. Przedstawiono w nim kontekst badań, problem główny i problemy szczegółowe oraz cele badawcze, a następnie omówiono metody i narzędzia zastosowane w analizie przekazu promocyjnego uczelni w województwie podlaskim w kontekście potrzeb rynku pracy. Rozdział ten porządkuje tok postępowania badawczego i wyznacza ramy dla analiz empirycznych przedstawionych w dalszej części opracowania.

3.1. Kontekst badań. Problem i cele badawcze

Badanie pt. „Analiza przekazu promocyjnego uczelni w województwie podlaskim w kontekście potrzeb rynku pracy" zostało osadzone w praktycznym kontekście funkcjonowania szkół wyższych, które konkurują o kandydatów, kształtują swój wizerunek i są oceniane również przez pryzmat użyteczności oferowanego kształcenia. Przyjęto, że współczesny przekaz promocyjny uczelni pełni nie tylko funkcję informacyjną, lecz także wizerunkową, relacyjną i perswazyjną. Za jego pośrednictwem uczelnie komunikują własne atuty, profil kształcenia, możliwości rozwoju oraz potencjalne korzyści związane z podjęciem studiów. Kluczowe znaczenie ma jednak to, czy komunikaty te odwołują się do realnych potrzeb rynku pracy, wskazują praktyczne zastosowanie zdobywanej wiedzy i kompetencji oraz są postrzegane jako wiarygodne przez ich odbiorców. W tym ujęciu promocja uczelni nie jest traktowana wyłącznie jako działanie rekrutacyjne, lecz jako element szerszego systemu relacji między edukacją, aspiracjami kandydatów, oczekiwaniami studentów i absolwentów oraz potrzebami pracodawców.

Celem głównym badania jest zbadanie, w jaki sposób uczelnie wyższe w województwie podlaskim kształtują swój przekaz promocyjny w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań rynku pracy, a także określenie, na ile ich komunikacja odzwierciedla rzeczywiste kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców. Cel ten wynika z potrzeby lepszego zrozumienia, w jaki sposób uczelnie dostosowują swój przekaz promocyjny do zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych i oczekiwań otoczenia. Z celu głównego wynikają następujące cele szczegółowe:

C1 – Identyfikacja głównych elementów i motywów przekazu promocyjnego uczelni wyższych w województwie podlaskim.

C2 – Wskazanie podobieństw i różnic w przekazach promocyjnych.

C3 – Określenie sposobów komunikowania przez uczelnie powiązania kształcenia z potrzebami rynku pracy.

C4 – Analiza spójności przekazu promocyjnego uczelni z aktualnymi trendami i zapotrzebowaniem lokalnego rynku pracy.

C5 – Poznanie perspektyw różnych interesariuszy (pracowników uczelni, studentów, absolwentów i pracodawców) dotyczących skuteczności i wiarygodności przekazu promocyjnego.

C6 – Sformułowanie rekomendacji dotyczących doskonalenia komunikacji promocyjnej uczelni w kontekście potrzeb rynku pracy.

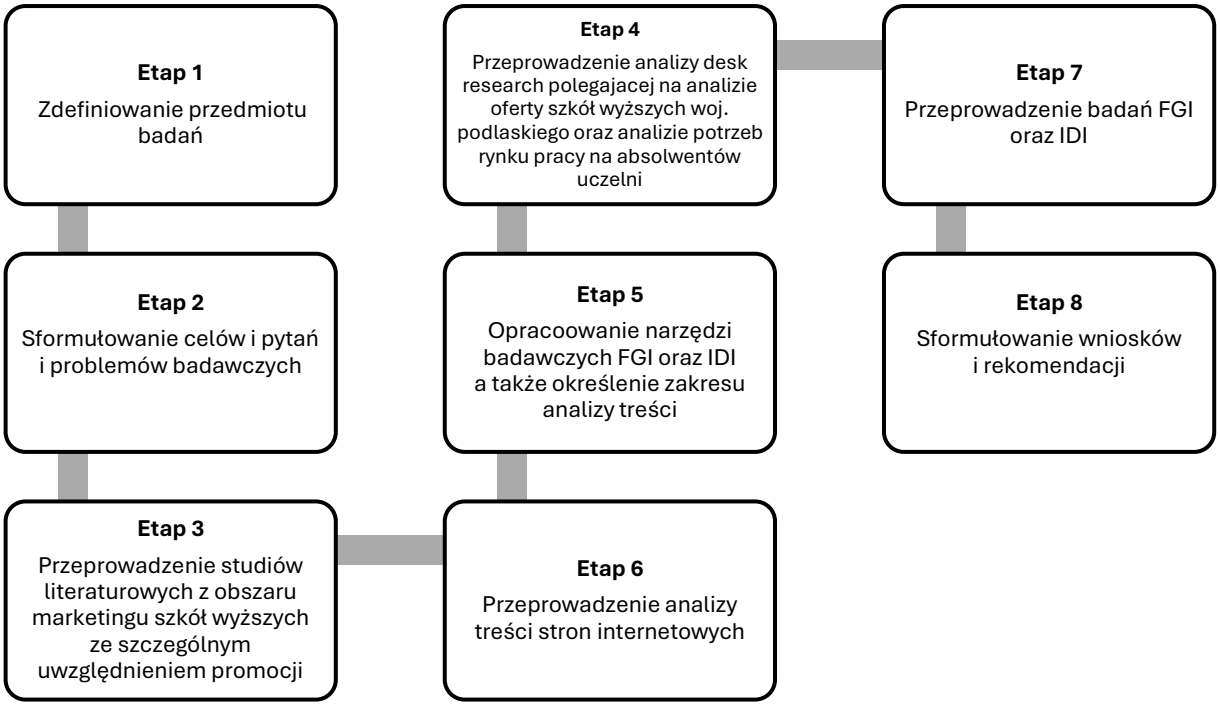
Cele badawcze zostały powiązane z problemami badawczymi odnoszącymi się do istoty analizowanego zjawiska. Problem główny sformułowano następująco:
W jakim stopniu i w jaki sposób uczelnie w województwie podlaskim kształtują swój przekaz promocyjny w odniesieniu do potrzeb rynku pracy oraz na ile przekaz ten jest spójny, wiarygodny i użyteczny z perspektywy kluczowych interesariuszy?

Doprecyzowaniem problemu głównego są następujące problemy szczegółowe:

1. Jakie elementy, motywy i wartości dominują w przekazie promocyjnym badanych uczelni?
2. W jaki sposób uczelnie komunikują związek pomiędzy ofertą kształcenia a przygotowaniem do funkcjonowania na rynku pracy?
3. Jakie podobieństwa i różnice występują w przekazach promocyjnych poszczególnych uczelni?
4. Na ile komunikaty promocyjne uczelni są konkretne, wiarygodne i zrozumiałe z perspektywy ich odbiorców?
5. W jakim stopniu przekaz promocyjny odwołuje się do rozwoju kompetencji praktycznych, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, praktyk, staży i perspektyw zatrudnienia?
6. Jak przekaz promocyjny uczelni oceniają poszczególne grupy interesariuszy, w szczególności studenci, absolwenci, przedstawiciele uczelni i pracodawcy?
7. Jakie bariery ograniczają tworzenie bardziej trafnej i rynkowo zakorzenionej komunikacji promocyjnej uczelni?
8. Jakie kierunki doskonalenia przekazu promocyjnego uczelni można wskazać w kontekście potrzeb rynku pracy?

Badanie miało charakter wieloetapowy (rysunek 1), co umożliwiło stopniowe pogłębianie analizy badanego zjawiska, wzajemne uzupełnianie się wyników uzyskanych z wykorzystaniem różnych metod oraz zwiększenie trafności i rzetelności formułowanych wniosków. Poszczególnym celom badawczym przyporządkowano określone metody i narzędzia badawcze, co zapewniło spójność całego postępowania metodologicznego.

Rysunek 1. Procedura badawcza



Źródło: opracowanie własne.

Poszczególnym celom badawczym zostały przyporządkowane określone techniki i narzędzia badawcze (zostały one szczegółowo omówione w podrozdziale 3.2), zapewniając tym samym spójność metodologiczną (tabela 7).

Tabela 7. Przyporządkowanie technik i narzędzi badawczych do poszczególnych celów szczegółowych

Cel szczegółowy	Studia literaturowe	Badania desk research	Analiza treści	Badania jakościowe IDI	Badania jakościowe FGI
C1	X		X	X	X
C2			X	X	X
C3	X		X	X	X
C4	X		X	X	X
C5	X	X	X		X
C6	X	X	X	X	X

X – metoda badawcza przyporządkowana celowi

Źródło: opracowanie własne.

Określony kontekst badania, problem badawczy oraz cele badawcze wyznaczają zakres dalszego postępowania metodologicznego, omówionego w podrozdziale 3.2., poświęconym metodom i narzędziom badawczym.

3.2. Metody i narzędzia badawcze

Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem następujących metod badawczych:

1. Studia literaturowe.
2. Analiza desk research.
3. Analiza treści.
4. Metody jakościowe.

Studia literaturowe

Studia literaturowe są metodą badawczą pozwalającą na zrozumienie, co zostało zbadane, w jaki sposób oraz jakie są kluczowe kwestie dotyczące danego pola naukowego. Ponadto pozwalają na zapoznanie się z głównymi teoriami, ich rozwojem i zastosowaniem oraz ich krytyką[311]. Analiza literatury jest niezbędnym etapem inicjowania badań naukowych, służącym odwołaniu się do istniejącego stanu wiedzy. Metoda ta występuje w wielu odmianach, w tym jako tradycyjny przegląd lub wysoce sformalizowany systematyczny przegląd literatury (SLR) wykorzystujący metody ilościowe. Szczególnym rodzajem analizy jest przegląd zakresu literatury (PZL), którego celem jest szybkie zmapowanie głównych pojęć, źródeł oraz rodzajów dostępnych dowodów, zwłaszcza w obszarach złożonych lub wcześniej niezbadanych. Pozwala ona na identyfikację luk badawczych i teorii poprzez systematyczne wyszukiwanie, selekcję i syntezę istniejącej wiedzy. Analiza ta może funkcjonować jako niezależna metoda badawcza, dostarczając użytecznych podsumowań dla praktyków i decydentów[312]. W niniejszym badaniu metoda ta posłużyła do przeprowadzenia studiów literaturowych o charakterze teoriopoznawczym, służących uporządkowaniu stanu wiedzy na styku promocji szkolnictwa wyższego, komunikacji uczelni z otoczeniem oraz relacji między ofertą edukacyjną a potrzebami rynku pracy. Jej zadaniem było nie tylko zgromadzenie i przegląd najważniejszych opracowań, lecz także identyfikacja kluczowych pojęć, koncepcji, kierunków badań i sporów interpretacyjnych, które wyznaczają sposób rozumienia przekazu promocyjnego uczelni w warunkach współczesnej komunikacji internetowej. Studia literaturowe pozwoliły zatem ustalić, co zostało już zbadane, w jaki sposób ujmowano dotychczas problem promocji szkół wyższych oraz jakie kategorie analityczne są szczególnie użyteczne dla dalszych etapów projektu badawczego.

Analiza desk research

Badania danych zastanych polegają na analizie ogólnodostępnych danych statystycznych i innych źródeł wiedzy dotyczących badanego zjawiska. W procesie eksploracji problematyki promocji i kształtowania wizerunku szkolnictwa zawodowego,

[311] I. Zdonek, B. Hysa, D. Zdonek, Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu – istota i tendencje, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2016, z. 96, s. 521–522.
[312] M. Ćwiklicki, Metodyka przeglądu zakresu literatury (scoping review), w: Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania, red. W. Czakon, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 53–68

posłużono się analizą desk research głównie w celu systematyzacji wiedzy dotyczącej badanego zjawiska. Analiza danych zastanych została potraktowana jako metoda pomocnicza, stanowiąca wsparcie na każdym z etapów procesu badawczego i jednocześnie będąca punktem wyjścia do całościowej realizacji badań. Polegała na pozyskiwaniu danych zastanych, mających charakter danych wtórnych, w celu uzyskania szerokiego kontekstu wiedzy na badany temat[313]. Na etapie tworzenia założeń projektu badawczego wykorzystano desk research wspomagający[314]. Analiza desk research w niniejszym badaniu została wykorzystana jako metoda pomocnicza, służąca rozpoznaniu kontekstu funkcjonowania uczelni wyższych w województwie podlaskim oraz ich powiązania z rynkiem pracy. Jej zadaniem było pozyskanie i uporządkowanie danych wtórnych, pochodzących z ogólnodostępnych źródeł statystycznych, rejestrów administracyjnych, raportów, dokumentów strategicznych oraz materiałów publikowanych przez instytucje publiczne i same uczelnie. Analiza danych zastanych została potraktowana jako punkt wyjścia do dalszych etapów postępowania badawczego, ponieważ umożliwiła wstępne rozpoznanie skali i struktury badanego zjawiska, a także doprecyzowanie obszarów wymagających pogłębionej analizy.

Analiza treści stron internetowych

W badaniu zastosowano analizę treści jako metodę służącą do systematycznego, uporządkowanego i niereaktywnego rozpoznania sposobu, w jaki uczelnie komunikują wartość swojej oferty edukacyjnej na stronach internetowych. Analiza treści jest metodą badawczą służącą systematycznemu, uporządkowanemu i możliwie zobiektywizowanemu badaniu komunikatów. W ujęciu klasycznym pozwala ona opisywać jawną zawartość przekazów, natomiast w ujęciu współczesnym rozumiana jest szerzej jako analiza gotowych materiałów tekstowych, wizualnych lub audiowizualnych, prowadzona według jasno określonych reguł interpretacji i kategoryzacji. Jej istotą jest badanie tego, co zostało zakomunikowane, w jaki sposób zostało przedstawione oraz jakie znaczenia, wartości i intencje można odczytać z analizowanego przekazu[315].

W niniejszym opracowaniu przedmiotem analizy nie była sama zgodność kierunków studiów z rynkiem pracy w sensie obiektywnym, lecz sposób, w jaki związek ten jest komunikowany kandydatom w oficjalnych przekazach internetowych uczelni. W tym sensie analiza koncentrowała się na jawnej zawartości komunikatów i na tych elementach przekazu, które uczelnia eksponowała w opisie kierunku na stronie

[313] Z. Bednarowska, Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych, „Marketing i Rynek", 2015, nr 7, s. 19.
[314] Ibidem, s. 19.
[315] Na podstawie K. Szczepaniak, Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych – refleksje metodologiczne, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica" 2012, nr 42, s. 83–112; B. Saramak, Wykorzystanie otwartych źródeł informacji w działalności wywiadowczej: historia, praktyka, perspektywy, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015 s. 9-10; E. Kalinowska, Analiza treści jako technika badawcza, „Dyskursy Młodych Andragogów" 2001, nr 2, s. 15–31.

internetowej. W procesie poznawczym koncentrowano się na: sylwetce absolwenta, wskazywanych zawodach, obszarach zatrudnienia oraz obietnicach komunikacyjnych. Taki sposób ujęcia metody jest zgodny z klasycznym rozumieniem analizy treści jako procedury opartej na materiale zastanym, wymagającej przyjęcia klucza kategoryzacyjnego, jednostki analizy oraz jednostki kontekstu.

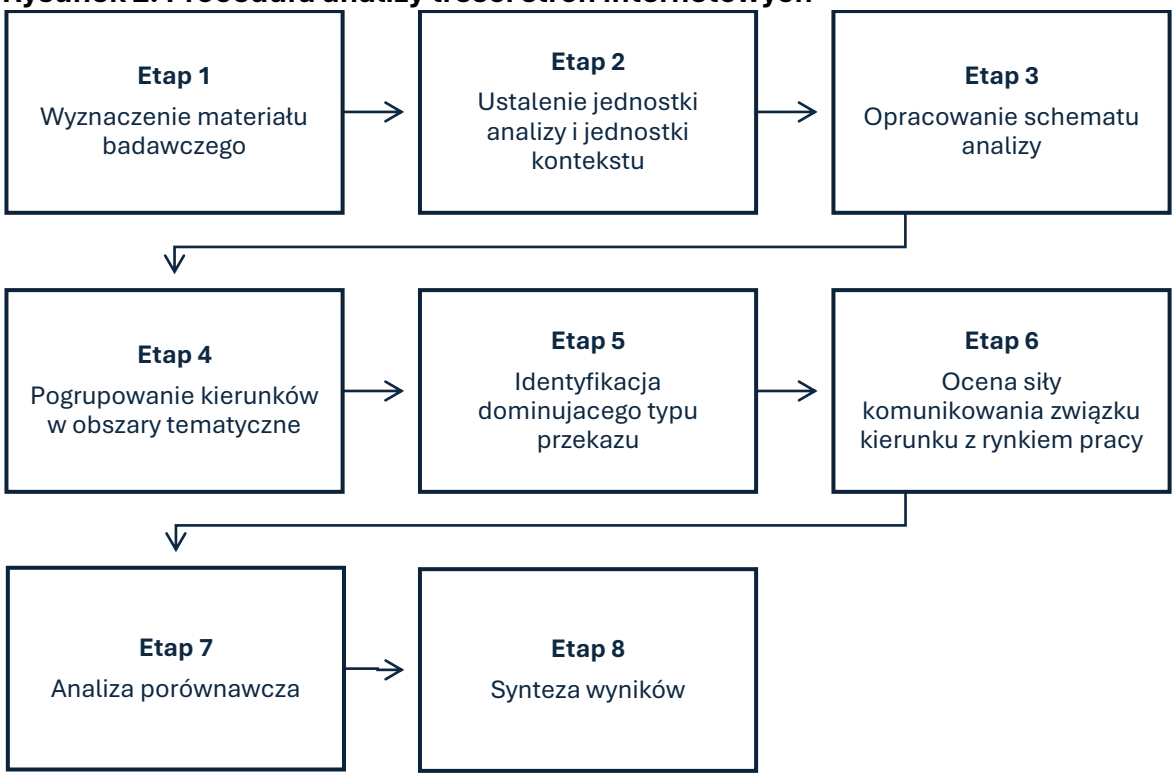
Kierunki studiów poddane analizie zostały uporządkowane w dziesięć grup:

1. Kierunki prawniczo-administracyjne i bezpieczeństwa.
2. Kierunki ekonomiczne, biznesowe i zarządcze.
3. Kierunki społeczne, pedagogiczne i pomocowe.
4. Kierunki humanistyczne, językowe i kulturowe.
5. Kierunki ścisłe, przyrodnicze i laboratoryjne.
6. Kierunki techniczne, inżynieryjne i cyfrowe.
7. Kierunki medyczne, zdrowotne i żywieniowe.
8. Kierunki rolnicze, środowiskowe i rolno-spożywcze.
9. Kierunki turystyczne, rekreacyjne i czasu wolnego.
10. Kierunki artystyczne i projektowe.

Podział ten miał charakter merytoryczno-porządkujący i został oparty na podobieństwie profilu kształcenia, dominujących kompetencji komunikowanych w opisach studiów oraz typowych perspektyw zawodowych przypisywanych absolwentom.

Procedura analizy treści obejmowała 8 etapów (rysunek 2).

Rysunek 2. Procedura analizy treści stron internetowych



Źródło: opracowanie własne.

Do analizy wybrano oficjalne strony internetowe uczelni funkcjonujących w województwie podlaskim, w szczególności podstrony poświęcone kierunkom studiów. Materiał obejmował opisy kierunków, sylwetki absolwenta, informacje o kompetencjach, specjalizacjach, możliwościach zatrudnienia oraz inne elementy przekazu promocyjnego odnoszące się do użyteczności studiów. Jednostką analizy był pojedynczy opis kierunku studiów lub wyodrębniony fragment przekazu promocyjnego, natomiast jednostkę kontekstu stanowiła cała podstrona kierunku, umożliwiająca prawidłową interpretację analizowanych sformułowań[316]. Przyjęto jednolity schemat odczytu materiału, obejmujący stałe elementy: opis kierunku, sylwetkę absolwenta, wskazane zawody lub specjalizacje, miejsca bądź obszary zatrudnienia oraz obietnice komunikacyjne. Schemat ten stanowił podstawowe narzędzie porządkowania i porównywania materiału. Zebrane kierunki przyporządkowano do dziesięciu grup tematycznych. Podział oparto na podobieństwie treści kształcenia, dominujących kompetencji eksponowanych w przekazie oraz zbliżonych perspektywach zawodowych komunikowanych kandydatom. Dla każdego analizowanego opisu określano dominującą logikę komunikowania wartości kierunku. Wyróżniono pięć typów przekazu: praktyczno-zawodowy, ekspercko-specjalistyczny, prestiżowo-wizerunkowy, społeczno-rozwojowy oraz regionalno-misyjny. W razie potrzeby odnotowywano także typ wspierający, jeśli przekaz miał charakter mieszany. Następnie oceniano, jak silnie uczelnia komunikuje związek danego kierunku z rynkiem pracy. W tym celu zastosowano skalę od 0 do 4, gdzie 0 oznaczało brak takiego związku w przekazie, a 4 – bardzo silne, konkretne i wielowymiarowe zakotwiczenie kierunku w perspektywach zawodowych. Ocena dotyczyła wyłącznie tego, co było literalnie obecne w treści strony internetowej. Założono, że ocena 0–4 nie dotyczy realnej adekwatności kierunku do rynku pracy, lecz siły komunikowania związku kierunku z rynkiem pracy przez uczelnię. Po zakodowaniu materiału prowadzono analizę porównawczą w obrębie poszczególnych grup kierunków oraz między nimi. Pozwalało to ustalić, jakie elementy przekazu dominują w różnych segmentach oferty kształcenia, które grupy silniej eksponują perspektywy zawodowe oraz jakie schematy komunikacyjne powtarzają się niezależnie od specyfiki kierunku. Ostatni etap polegał na syntetycznym ujęciu wyników analizy oraz wskazaniu dominujących sposobów komunikowania relacji między studiami a rynkiem pracy. Dzięki temu możliwe było sformułowanie wniosków odnoszących się zarówno do typów przekazu promocyjnego, jak i do jakości komunikowania perspektyw zawodowych przez badane uczelnie. Tak skonstruowana procedura umożliwiła analizę treści stron internetowych uczelni nie tylko jako zbioru informacji o studiach, lecz jako uporządkowanego systemu przekazów promocyjnych. Pozwoliła ona uchwycić, w jaki sposób uczelnie budują znaczenie swojej oferty edukacyjnej w perspektywie zawodowej oraz jak za pomocą języka promocji starają się przekonać kandydatów, że studia stanowią racjonalną inwestycję w przyszłość.

[316] Por. E. Kalinowska, Analiza treści jako technika badawcza, op. cit., s. 18–19.

Analiza treści postów na Facebooku

Do analizy wybrano publicznie dostępne posty publikowane na oficjalnych profilach uczelni funkcjonujących w województwie podlaskim. Materiał empiryczny stanowiła próba 50 jednostek analizy, obejmująca po 5 komunikatów dla każdej z dziesięciu grup kierunków. Okres analizy przyjęto jako 01.01.2025–31.01.2026, czyli jedno okno czasowe obejmujące rok rekrutacyjny i cykl komunikacji okołorekrutacyjnej. Jednostką analizy był pojedynczy publiczny post facebookowy przypisany do jednej z dziesięciu grup kierunków, natomiast jednostkę kontekstu stanowił cały post wraz z jego kompozycją tekstowo-wizualną, umożliwiający prawidłową interpretację analizowanych sformułowań i znaczeń. Przyjęto jednolity schemat odczytu materiału, obejmujący stałe elementy: zakres promowanego kierunku lub aktywności, typ komunikatu, odniesienia do kompetencji, praktyki, rynku pracy, partnerstw i wydarzeń oraz sposób budowania obietnicy komunikacyjnej wobec odbiorcy. Schemat ten stanowił podstawowe narzędzie porządkowania i porównywania materiału. Analogicznie jak w przypadku analizy stron internetowych, analizy postów dokonano, uwzględniając podział kierunków studiów na 10 grup. Dla każdego analizowanego komunikatu określano dominujący typ przekazu. Wyróżniono cztery typy komunikatu:

1. Kierunek – kompetencje, gdy post opisywał kompetencje, treści kształcenia, narzędzia, profile, technologie oraz odpowiadał na pytanie „po co te studia”;
2. Rekrutacja, gdy komunikat zawierał informacje o naborze, zasadach aplikowania, zachętę do wyboru studiów oraz elementy call-to-action.
3. Praktyka – kariera, gdy post odnosił się do praktyk, staży, rynku pracy, biur karier, losów absolwentów lub ścieżek zawodowych.
4. Wydarzenia – partnerstwa, gdy przekaz dotyczył konferencji, warsztatów, spotkań z firmami, partnerstw albo aktywności środowiskowych.

W razie potrzeby odnotowywano także dominujący sens komunikatu wtedy, gdy post zawierał elementy mieszane, jednak w kodowaniu końcowym każdej jednostce przypisywano jedną kategorię dominującą.

Rysunek 3. Procedura analizy treści postów na Facebooku



Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo na etapie interpretacji oceniano stopień powiązania treści z potrzebami rynku pracy. Ocena ta nie dotyczyła realnej adekwatności kierunku do rynku pracy, lecz siły komunikowania tego związku przez uczelnię w treści posta. Założono zatem, że przedmiotem badania jest nie tyle obiektywna użyteczność studiów, ile sposób przedstawiania ich użyteczności zawodowej w oficjalnym przekazie promocyjnym. Pozwalało to uchwycić, które uczelnie i które grupy kierunków częściej posługują się argumentacją kompetencyjną, praktyczno-zawodową lub partnerską oraz w jakim stopniu budują obraz studiów jako racjonalnej inwestycji w przyszłość.

Doboru materiału dokonano celowo w warstwach: każda grupa kierunków musiała mieć pięć komunikatów w analizowanym oknie czasowym. W obrębie warstwy preferowano posty, które zawierały elementy kompetencyjne, komunikowały związek z pracą, były osadzone w wydarzeniu lub partnerstwie oraz były reprezentatywne dla stylu komunikacji uczelni w mediach społecznościowych. Następnie po zakodowaniu materiału prowadzono analizę porównawczą w obrębie poszczególnych grup kierunków oraz między nimi. Pozwalało to ustalić, jakie elementy przekazu dominują w różnych segmentach oferty kształcenia, które grupy silniej eksponują perspektywy zawodowe oraz jakie schematy komunikacyjne powtarzają się niezależnie od specyfiki kierunku. Dzięki temu możliwe było syntetyczne ujęcie wyników oraz wskazanie dominujących sposobów komunikowania relacji między studiami a rynkiem pracy w oficjalnym przekazie uczelni na Facebooku.

Wybór Facebooka jako źródła materiału badawczego był uzasadniony jego funkcją jako jednego z głównych kanałów bieżącej komunikacji promocyjnej uczelni z kandydatami, studentami i otoczeniem społecznym. Serwis ten pozostaje jedną z platform społecznościowych o największym zasięgu w Polsce, a zarazem stanowi ważne narzędzie publicznej i regularnie aktualizowanej komunikacji instytucjonalnej[317].

[317] Gemius, Raport „Social Media 2025", Warszawa 2025, https://gemius.com/documents/77/Raport_Social_Media_2025.pdf [dostęp 14.01.2026].

W odróżnieniu od stron internetowych, które pełnią przede wszystkim funkcję informacyjno-ofertową i porządkującą, Facebook służy eksponowaniu tych elementów oferty, które uczelnia uznaje za szczególnie atrakcyjne, aktualne i perswazyjnie istotne. To właśnie w postach publikowanych w mediach społecznościowych uczelnie akcentują praktyczny wymiar studiów, wydarzenia, partnerstwa oraz perspektywy zawodowe absolwentów, a więc te aspekty przekazu, które są szczególnie istotne z punktu widzenia decyzji edukacyjnych kandydatów. Z metodologicznego punktu widzenia Facebook został potraktowany jako źródło publicznych, zastanych i niereaktywnych komunikatów instytucjonalnych, które można poddać systematycznej analizie treści w sposób analogiczny do innych form przekazu internetowego.

Badania jakościowe

W ramach badań jakościowych zastosowano:

- zogniskowany wywiad grupowy FGI (Focus Group Interview),
- indywidualne wywiady pogłębione IDI (Individual In-depth Interview).

Zogniskowany wywiad grupowy FGI opiera się na bezpośrednim kontakcie celowo dobranych osób (uczestników badania) z moderatorem przeprowadzającym wywiad. FGI jako metoda badawcza umożliwia wydobycie pewnych niuansów, wątków pobocznych, które są trudno dostępne lub niedostępne podczas badań kwestionariuszowych. Do przeprowadzenia badania FGI posłużył scenariusz badania FGI. Badania tego typu zapewniają bezpośredni kontakt z respondentem, posiadają wysoką trafność odpowiedzi oraz szybko dają wyniki [318,319]. Na potrzeby niniejszego badania zogniskowane wywiady grupowe zrealizowano w formule zdalnej. Takie rozwiązanie ułatwiało zgromadzenie uczestników reprezentujących różne uczelnie i środowiska, a jednocześnie pozwalało zachować porównywalne warunki prowadzenia dyskusji. FGI zostały przeprowadzone w trzech grupach celowo wyodrębnionych ze względu na ich odmienną pozycję wobec przekazu promocyjnego uczelni.

1. Grupa nauczycieli akademickich oraz osób odpowiedzialnych za działania promocyjne. W badaniu uczestniczyło 9 osób, w tym 5 nauczycieli akademickich zaangażowanych w promocję oraz 4 osoby zarządzające działami promocji lub biurami karier. Respondenci reprezentowali Uniwersytet w Białymstoku, Politechnikę Białostocką, Akademię Łomżyńską oraz Państwową Uczelnię Zawodową w Suwałkach. Włączenie tej grupy było uzasadnione tym, że uczestnicy odpowiadają zarówno za strategiczne projektowanie komunikacji uczelni, jak i za jej praktyczną realizację w kontakcie z kandydatami, studentami oraz otoczeniem społeczno-gospodarczym.
2. Grupa studentów. W dyskusji uczestniczyło 14 studentów uczelni z województwa podlaskiego, w tym 10 studentów studiów pierwszego stopnia i 4 studentów studiów drugiego stopnia. Reprezentowali oni Uniwersytet w Białymstoku,

[318] Ibidem, s. 5.
[319] Babbie E., Podstawy badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008, s. 345–346.

Akademię Łomżyńską, Politechnikę Białostocką oraz Państwową Uczelnię Zawodową w Suwałkach, a także kierunki prawnicze, ścisłe, biznesowe, pedagogiczne i techniczne. Dobór tej grupy miał umożliwić rozpoznanie, jak przekaz promocyjny jest odbierany przez jego bezpośrednich adresatów oraz jakie treści dotyczące pracy, kariery i przyszłości zawodowej są przez nich uznawane za wiarygodne i użyteczne.

3. Grupa pracodawców. W badaniu uczestniczyli przedstawiciele podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu, a w części przypadków także osoby posiadające doświadczenie akademickie. W badaniu wzięło udział 9 przedsiębiorców, reprezentujących firmy działające na terenie województwa podlaskiego. Włączenie tej grupy było uzasadnione potrzebą uchwycenia perspektywy rynku pracy, w szczególności oczekiwań wobec kompetencji absolwentów, oceny atrakcyjności narracji o karierze zawodowej oraz oceny wiarygodności komunikowania współpracy uczelni z pracodawcami. Pracodawcy są ważnym interesariuszem uczelni.

We wszystkich trzech grupach FGI zastosowano scenariusze częściowo ustrukturyzowane, podporządkowane tematyce związku między studiami, rynkiem pracy i komunikacją promocyjną uczelni. Analiza materiału nie była prowadzona wyłącznie według kolejnych pytań scenariusza, lecz przez porządkowanie wypowiedzi w szersze bloki problemowe. W grupie nauczycieli akademickich i osób odpowiedzialnych za promocję koncentrowano się na treściach promocyjnych, kanałach komunikacji i odbiorze przekazu; w grupie studentów na kontakcie z promocją, treści komunikatów, ich wiarygodności oraz rekomendowanych zmianach; natomiast w grupie pracodawców na oczekiwanych kompetencjach absolwentów, atrakcyjności narracji o pracy, znaczeniu współpracy z pracodawcami oraz warunkach rzetelnej komunikacji.

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Indywidualne wywiady pogłębione IDI są jakościową metodą zbierania informacji podczas indywidualnej rozmowy z respondentem. W zwykłej ankiecie respondent wybiera spośród gotowych odpowiedzi na pytania, a w wywiadzie pogłębionym nacisk kładzie się na swobodę wypowiedzi. Prowadzący wywiad kieruje rozmową w sposób pozwalający na pełną swobodę wypowiedzi respondenta[320]. Na potrzeby realizacji celów badawczych indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzono w jednej grupie respondentów, obejmującej przedstawicieli kadry zarządzającej uczelniami wyższymi w województwie podlaskim. Do udziału w badaniu zaproszono 10 osób pełniących funkcje decyzyjne i opiniotwórcze, w tym dziekanów, prodziekanów, prorektorów, kierowników jednostek odpowiedzialnych za promocję oraz pełnomocników władz uczelni. Dobór tej grupy miał charakter celowy, ponieważ pozwalał uchwycić strategiczny wymiar komunikacji promocyjnej: sposób rozumienia relacji między

[320] R. Miński, Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości korzystania z IDI w badaniach ewaluacyjnych, „Przegląd Socjologii Jakościowej", 2017, tom XIII, Nr 3, s. 33.

studiowaniem, przyszłością zawodową studentów i odpowiedzialnością instytucji za komunikowanie tego związku kandydatom.

Zastosowanie IDI było uzasadnione potrzebą uzyskania pogłębionych, indywidualnych wypowiedzi osób współkształtujących politykę uczelni. Technika ta umożliwiła rozpoznanie miejsca problematyki pracy, kariery i przyszłości zawodowej w strategii uczelni, identyfikację najważniejszych elementów związku studiów z rynkiem pracy, określenie zakresu odpowiedzialności uczelni za przygotowanie studentów do kariery zawodowej oraz wskazanie najważniejszych wyzwań i ryzyk związanych z komunikowaniem tej problematyki.

Materiał z IDI porządkowano następnie w szersze obszary problemowe, a nie jedynie zgodnie z kolejnością pytań scenariusza. Pozwoliło to uchwycić zarówno kwestie strategiczne, jak i napięcia obecne między logiką użyteczności zawodowej a szerszą misją akademicką uczelni.

Rozdział 4. Analiza treści stron internetowych uczelni pod kątem perspektyw zawodowych

Rozdział czwarty poświęcono analizie treści stron internetowych uczelni z województwa podlaskiego w kontekście perspektyw zawodowych komunikowanych kandydatom na studia. Celem tej części opracowania jest ustalenie, w jaki sposób szkoły wyższe prezentują kierunki kształcenia, jakie kompetencje, kwalifikacje i możliwości zatrudnienia eksponują oraz na ile przekaz ten koresponduje z potrzebami rynku pracy. Analizie poddano opisy kierunków pogrupowanych w dziesięć obszarów tematycznych, co pozwoliło uchwycić zarówno specyfikę poszczególnych grup, jak i powtarzające się schematy komunikacyjne. Przyjęta perspektywa badawcza umożliwia ocenę nie tylko treści informacyjnych i promocyjnych, lecz także stopnia, w jakim badane uczelnie budują obraz studiów jako ścieżki prowadzącej do konkretnych ról zawodowych i sektorów zatrudnienia.

4.1. Kierunki prawniczo-administracyjne i bezpieczeństwa

Do grupy 1 zaliczono kierunki z obszaru prawa, administracji oraz bezpieczeństwa – kierunki odnoszące się do instytucjonalnego porządku państwa, administracji publicznej, systemu bezpieczeństwa oraz regulacji prawnych. W sensie komunikacyjnym tworzy ona relatywnie spójny segment oferty szkolnictwa wyższego. Niemal wszystkie komunikaty odwołują się do państwa, prawa, porządku publicznego, organów administracyjnych lub służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo obywateli. Jednocześnie nie jest to grupa jednorodna: obok klasycznych kierunków administracyjnych i prawniczych mieszczą się tu również kierunki hybrydalne, łączące prawo z bezpieczeństwem, fiskalnością lub analizą przestępczości. Wykaz uczelni oraz kierunków objętych analizą przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 1

Uczelnia	Kierunki zaliczone do grupy
Uniwersytet w Białymstoku	Administracja, Bezpieczeństwo i prawo, Doradztwo podatkowe i administracja skarbowa, Prawo, Prawo i podatki w biznesie, Kryminalistyka, Kryminologia
Akademia Łomżyńska	Administracja, Bezpieczeństwo państwa, Prawo
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Administracja, Bezpieczeństwo wewnętrzne
Akademia Podlaska w Białymstoku	Administracja, Bezpieczeństwo wewnętrzne
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Bezpieczeństwo wewnętrzne

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Komunikacja w tej grupie jest szczególnie silnie zorientowana na użyteczność instytucjonalną. Kandydatowi nie obiecuje się samorealizacji ani prestiżu symbolicznego, lecz obecność w określonych strukturach: administracji rządowej i samorządowej, służb mundurowych, instytucji skarbowych, organów kontroli, organizacji zajmujących się bezpieczeństwem oraz sektora usług prawnych. Oznacza to przewagę przekazu praktyczno-zawodowego, wspieranego przez przekaz ekspercko-specjalistyczny. W opisach administracji na Uniwersytecie w Białymstoku szczególnie wyraźnie eksponowane są kompetencje praktyczne i urzędnicze. Uczelnia deklaruje bowiem, że student zdobędzie „znajomość prawa i umiejętność stosowania go w praktyce", a po ukończeniu studiów będzie „przygotowany do pracy urzędniczej" w „służbie cywilnej", „administracji rządowej czy samorządowej", „instytucjach niepublicznych" i „instytucjach pozarządowych". Taka konstrukcja opisu jest modelowym przykładem komunikacji opartej na zatrudnialności: przekaz nie kończy się na wiedzy, lecz prowadzi bezpośrednio do wskazania obszarów pracy, co syntetycznie obrazuje rysunek 4.

Rysunek 4. Potencjalne miejsce zatrudnienia związane z ukończeniem kierunków studiów z grupy 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści opisów kierunków studiów z grupy 1.

Podobny mechanizm występuje w kierunku bezpieczeństwo i prawo. Student ma nauczyć się „interpretowania, analizowania i stosowania prawa", poznać „procedury bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego", a następnie uzyskać przygotowanie do pracy „w policji, straży granicznej, służbie celno-skarbowej", „zespołach reagowania kryzysowego" oraz „strukturach administracji publicznej". Mamy tu więc nie tylko ogólne hasło o użyteczności studiów, lecz także rozwinięty katalog instytucji i funkcji, co uzasadnia bardzo wysoką ocenę siły komunikowanego związku z rynkiem pracy.

Silnie zawodowy charakter mają także kierunki związane z podatkami i administracją skarbową. W opisie doradztwa podatkowego uczelnia odwołuje się do „wiedzy objętej

częścią pisemną państwowego egzaminu na doradcę podatkowego", podkreśla „rozwiązywanie problemów zawodowych z obszaru podatków i administracji skarbowej" oraz wskazuje konkretne miejsca zatrudnienia, m.in. „urzędy celno-skarbowe, regionalne izby obrachunkowe, Najwyższą Izbę Kontroli czy biura rachunkowe". Tak sformułowany przekaz komunikuje nie tylko praktykę, ale również profesjonalizację kształcenia. W przypadku kierunku prawo i podatki w biznesie język pozostaje użytkowy, choć uczelnia obszary pracy lokuje szerzej: od struktur KAS, przez firmy doradcze, aż po „własną działalność gospodarczą".

Przekaz ekspercko-specjalistyczny pełni w tej grupie funkcję wspierającą, co szczególnie widać w kierunkach z pogranicza analizy przestępczości. Kryminologia komunikowana jest jako kierunek „interdyscyplinarny", obejmujący „analizę przestępczości, jej uwarunkowań społecznych, prawnych i psychologicznych", a kryminalistyka odwołuje się do „nauk sądowych" oraz „metod wykrywania i zabezpieczania śladów przestępstw". Przykładem połączenia obu typów przekazu jest bezpieczeństwo państwa w Akademii Łomżyńskiej, gdzie kształci się kadry posiadające „zaawansowaną wiedzę prawniczą", wskazując jednocześnie role takie jak „specjalista ds. bezpieczeństwa w administracji" czy „pracownik służb mundurowych". Całość kompetencji i umiejętności akcentowanych w tej grupie kierunków przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Kompetencje i umiejętności zawodowe w komunikacji kierunków z grupy 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści opisów kierunków studiów z grupy 1.

Przekaz prestiżowo-wizerunkowy ma w tej grupie znaczenie ograniczone. Owszem, w niektórych opisach pojawiają się odwołania do „wybitnych przedstawicieli nauki", „nowoczesnego i praktycznie ukierunkowanego programu studiów" albo „bogatego dorobku naukowego", lecz nie są to elementy organizujące sens całej komunikacji. Pełnią raczej funkcję wzmacniającą wiarygodność oferty niż samodzielny fundament

perswazji. Podobnie przekaz społeczno-rozwojowy pozostaje podporządkowany celom zawodowym: kompetencje społeczne, etyczne i komunikacyjne są przedstawiane jako warunek skutecznego działania w administracji, służbach lub zawodach prawniczych.

Z punktu widzenia przyjętej skali (0–4), większość kierunków z tej grupy osiąga poziom 3 lub 4. Oceny najwyższe otrzymują te opisy, które jednocześnie zawierają wyraźną obietnicę przygotowania do pracy, wskazanie konkretnych instytucji zatrudnienia oraz praktyczny lub specjalistyczny wymiar kształcenia. Dotyczy to przede wszystkim administracji I stopnia, bezpieczeństwa i prawa, doradztwa podatkowego i administracji skarbowej, bezpieczeństwa państwa oraz bezpieczeństwa wewnętrznego. Niższe oceny pojawiają się tam, gdzie komunikacja koncentruje się bardziej na interdyscyplinarności i specjalistyczności niż na jednoznacznym katalogu ról zawodowych, jak w przypadku kryminologii. Szczegółowe zestawienie ocen dla poszczególnych kierunków wraz z reprezentatywnymi cytatami oraz uzasadnieniem punktacji zawiera tabela 9.

Tabela 9. Ocena przekazów promocyjnych z uwzględnieniem treści odnoszących się do rynku pracy

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Administracja I stopnia	„znajomość prawa i umiejętnością stosowania go w praktyce”; „będziesz przygotowany do pracy urzędniczej”; „znajdziesz zatrudnienie w służbie cywilnej, administracji rządowej czy samorządowej, instytucjach niepublicznych, instytucjach pozarządowych”	W opisie łączy się praktyczne kompetencje z jednoznaczną obietnicą przygotowania do pracy urzędniczej oraz z konkretnym katalogiem obszarów zatrudnienia. Związek z rynkiem pracy zazwyczaj jest komunikowany bardzo silnie.	4
Administracja II stopnia	„nauczysz się inicjowania działań na rzecz interesu publicznego oraz myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy”; „będziesz mógł pracować w: instytucjach rządowej oraz samorządowej administracji publicznej”; „znajdziesz zatrudnienie w sektorze niepublicznym”	Komunikacja kierunku wyraźnie wskazuje obszary zatrudnienia i użyteczne kompetencje, ale jest mniej konkretna niż na I stopniu, ponieważ słabiej eksponuje role zawodowe. Związek z rynkiem pracy pozostaje jednak silny.	3
Bezpieczeństwo i prawo I stopnia	„nauczysz się zarówno interpretowania, analizowania i stosowania prawa”; „poznasz procedury bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego”; „będziesz przygotowany do pracy w strukturach administracji publicznej, instytucjach zajmujących się bezpieczeństwem obywateli m.in. w policji, straży granicznej, służbie celno-skarbowej”	W opisie współwystępują praktyczne kompetencje, praktyki, przygotowanie zawodowe oraz jasno wskazane instytucje zatrudnienia. To bardzo wyraźna komunikacja użyteczności zawodowej kierunku.	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Bezpieczeństwo i prawo II stopnia	„pogłębisz wiedzę zdobytą na studiach I stopnia”; „nauczysz się interpretowania, analizowania i stosowania prawa”; „będziesz mógł pracować w: instytucjach zajmujących się bezpieczeństwem państwa i obywateli, m.in. w policji, straży granicznej, służbie celno-skarbowej, służbie więziennej, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Centralnym Biurze Antykorupcyjnym”	Kierunek jest komunikowany przez bardzo szeroki i konkretny katalog instytucji zatrudnienia oraz przez specjalistyczne kompetencje przydatne zawodowo. Jest to przykład bardzo silnego zakomunikowania związku z rynkiem pracy.	4
Doradztwo podatkowe i administracja skarbowa	„studia gwarantują Ci pogłębienie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji z prawa podatkowego i prawa administracyjno-skarbowego”; „dostarczą wiedzy objętej częścią pisemną państwowego egzaminu na doradcę podatkowego”; „umożliwią rozwiązywanie problemów zawodowych z obszaru podatków i administracji skarbowej”; „znajdziesz zatrudnienie w urzędach skarbowych, urzędach celno-skarbowych, izbach administracji skarbowej, regionalnych izbach obrachunkowych, Najwyższej Izbie Kontroli, firmach doradztwa podatkowego, biurach rachunkowych”	Opis łączy kompetencje specjalistyczne, odniesienie do egzaminu państwowego oraz bardzo precyzyjnie wskazane miejsca zatrudnienia. Przekaz ma wyraźnie profesjonalny i zawodowy charakter.	4
Prawo i podatki w biznesie	„studia gwarantują Ci zdobycie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji z prawa podatkowego, prawa gospodarczego, prawa administracyjnego oraz zasad zakładania i wykonywania działalności gospodarczej”; „poznasz ekonomiczne, prawne i etyczne uwarunkowania działalności w sektorze przedsiębiorców”; „instytucjach rządowych oraz samorządowych realizujących kompetencje z obszaru podatków”; „urzędy skarbowe, urzędy celno-skarbowe, izby administracji skarbowej”	Kierunek jest wyraźnie osadzony w praktyce gospodarczej i podatkowej, a komunikacja obejmuje zarówno kompetencje, jak i konkretne instytucje zatrudnienia. Ocena nie jest maksymalna, ponieważ słabiej rozwinięto role zawodowe i bezpośrednie obietnice zatrudnialności.	3
Prawo	„adwokat lub radca prawny”; „sędzia”; „praca w administracji publicznej”; „korporacje i firmy prawnicze”; „organizacje pozarządowe”;	Komunikacja kierunku wyraźnie wskazuje zróżnicowane ścieżki kariery oraz konkretne role zawodowe. Przekaz jest silny,	3

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	„nowoczesny i praktycznie ukierunkowany program studiów”	ale nie zawsze równie konsekwentnie łączy role zawodowe z praktycznym opisem procesu przygotowania do pracy.	
Bezpieczeństwo państwa	„wykształcenie kadry specjalistów posiadających zaawansowaną wiedzę prawniczą”; „przygotowany do podjęcia pracy zawodowej w instytucjach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne, zarządzanie kryzysowe oraz realizację zadań z zakresu porządku publicznego i obronności”; „specjalista ds. bezpieczeństwa w administracji rządowej i samorządowej”; „pracownik służb mundurowych”	Opis jednoznacznie łączy kierunek z konkretnymi rolami zawodowymi oraz z instytucjonalnym obszarem bezpieczeństwa publicznego i obronności. Związek z rynkiem pracy został zakomunikowany bardzo silnie.	4
Bezpieczeństwo wewnętrzne	„będzie posiadał kompleksowe umiejętności i kompetencje zgodnego z prawem rozpoznawania, zwalczania i przeciwdziałania zagrożeniom wewnętrznym”; „przygotowany do pracy administracji publicznej z ukierunkowaniem na jednostki organizacyjne służb państwowych i samorządowych”; „Policja, Wojsko, Straż Graniczna, Służba Więzienna, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego”; „agencje ochrony, detektywistyczne”	Kierunek jest komunikowany przez praktyczne kompetencje, obietnicę przygotowania do reagowania na zagrożenia oraz przez bardzo wyraźnie wskazane instytucje zatrudnienia. To przykład bardzo silnego powiązania z rynkiem pracy.	4
Kryminologia	„studia charakteryzują się interdyscyplinarnym charakterem w podejściu do analizy przestępczości”; „obejmują analizę przestępczości, jej uwarunkowań społecznych, prawnych i psychologicznych”	Komunikacja kierunku podkreśla przede wszystkim jego specjalistyczny i interdyscyplinarny charakter. Związek z rynkiem pracy jest obecny pośrednio, ale słabiej rozwinięty na poziomie ról zawodowych i miejsc zatrudnienia.	2
Kryminalistyka	„Studia obejmują zagadnienia z zakresu nauk sądowych, kryminalistyki oraz metod wykrywania i zabezpieczania śladów przestępstw”; „najlepszych laboratoriów kryminalistycznych w Polsce”; „jako biegły o specjalności kryminalistyczne badanie śladów	Kierunek ma wyraźny profil specjalistyczny, a komunikacja obejmuje także wybrane role zawodowe i obszary zatrudnienia. Ponieważ przekaz mniej konsekwentnie eksponuje	3

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	zabezpieczonych na miejscu zdarzenia"; „w firmach zajmujących się produkcją i handlem materiałami i urządzeniami analitycznymi"	pełny katalog ścieżek pracy, ocena pozostaje na poziomie 3.	
Kryminologia i kryminalistyka (specjalność)	„Student zdobywa wiedzę ogólną na temat funkcjonowania państwa oraz wiedzę szczegółową z zakresu zwalczania terroryzmu, przestępczości, ochrony osób i mienia, kryminologii i kryminalistyki"; „analizy i oceny zagrożeń"; „Policja, Straż Graniczna, Służba Więzienna"	W komunikacji specjalności silnie wybrzmiewają obszary zatrudnienia związane z bezpieczeństwem wewnętrznym i ochroną osób oraz mienia. Brak wyraźnie rozpisanych ról zawodowych obniża ocenę, ale związek z rynkiem pracy pozostaje czytelny.	3

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zamieszczane na stronach internetowych uczelni.

Analiza treści stron internetowych wybranych uczelni wskazuje, że przekaz kierowany do kandydatów na studia z grupy 1 jest niemal całkowicie zdominowany przez model zatrudnialności. Uczelnie rezygnują z narracji o ogólnym rozwoju osobistym na rzecz twardych i konkretnych obietnic zawodowych, utożsamiając sukces edukacyjny z wejściem w określone struktury państwowe i systemy bezpieczeństwa. Większość badanych kierunków, szczególnie administracja i bezpieczeństwo wewnętrzne, cechuje się bardzo wysoką precyzją przekazu. Wynika to z konsekwentnego łączenia opisów praktycznych umiejętności z niezwykle szczegółowym wykazem potencjalnych pracodawców, takich jak Policja, Straż Graniczna czy urzędy skarbowe. Komunikacja ta buduje wizerunek studiów jako bezpośredniej „przepustki" do sektora publicznego i służb mundurowych, gdzie nawet w przypadku kierunków o profilu bardziej biznesowym, perspektywa stabilnego zatrudnienia w administracji pozostaje silniej wyeksponowana niż wizja samodzielnej działalności gospodarczej. W konsekwencji badana grupa kierunków jawi się jako spójny segment oferty edukacyjnej, w którym użyteczność zawodowa i instytucjonalna stanowi główny fundament perswazji i wiarygodności uczelni.

4.2. Kierunki ekonomiczne, biznesowe i zarządcze

Grupa druga obejmuje kierunki skupione wokół gospodarki, przedsiębiorstwa, rynku, finansów, rachunkowości i procesów zarządczych. W warstwie komunikacyjnej uczelnie z województwa podlaskiego konstruują ich opisy w taki sposób, aby już na poziomie pierwszego kontaktu kandydat otrzymywał jasny komunikat o użyteczności rynkowej studiów. Uwidocznione są obietnice odnoszące się do praktycznych umiejętności, możliwości pracy w przedsiębiorstwach i instytucjach finansowych, prowadzenia

własnej działalności gospodarczej oraz zajmowania stanowisk menedżerskich, analitycznych lub specjalistycznych. Uczelnie i kierunki objęte analizą przedstawia tabela 10.

Tabela 10. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 2

Uczelnia	Kierunki podlegające analizie
Uniwersytet w Białymstoku (UwB)	Ekobiznes, Ekonomia, Ekonomiczno-prawny, Zarządzanie
Politechnika Białostocka (PB)	Agrobiznes, Logistyka, Zarządzanie, Zarządzanie finansami i rachunkowość, Zarządzanie projektami
Akademia Łomżyńska (AŁ)	Logistyka, Zarządzanie
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Ekonomia, Finanse i rachunkowość
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Logistyka, Towaroznawstwo
Uczelnia Jańskiego w Łomży	Zarządzanie
Nadbużańska Szkoła Wyższa w Siemiatyczach	Zarządzanie
Wschodnioeuropejska Akademia Nauk Stosowanych w Białymstoku (WANS)	Finanse i rachunkowość, Marketing cyfrowy, Zarządzanie
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku	Ekonomia

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

W porównaniu z innymi grupami analizowanych kierunków, grupa ekonomiczno-biznesowa jest szczególnie silnie nasycona językiem sprawczości gospodarczej. Kandydat nie jest przedstawiany jedynie jako przyszły absolwent wyposażony w wiedzę, lecz jako osoba mająca działać w firmie, instytucji, banku, administracji albo we własnym biznesie. W opisie uwidacznia się obraz praktyki zawodowej i pozycji absolwenta na rynku pracy. Z tego względu dominującym typem przekazu w grupie 2 jest przekaz praktyczno-zawodowy. Uczelnie systematycznie eksponują użyteczność kierunków dla zatrudnienia, wskazują sektory pracy oraz budują pomost pomiędzy studiowaniem a konkretnym funkcjonowaniem zawodowym, co syntetycznie przedstawia rysunek 6.

Rysunek 6. Perspektywy zawodowe i obszary aktywności rynkowej w grupie 2



Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Student ekonomii „zdobywa wiedzę z zakresu funkcjonowania gospodarki i podmiotów gospodarczych", poznaje „zasady prowadzenia działalności gospodarczej" i „nabywa umiejętności ich praktycznego zastosowania", a komunikat niejednokrotnie zostaje wzmacniany promocyjną obietnicą: „Możesz założyć i prowadzić własną firmę już podczas studiów!". Taki układ treści nie tylko informuje o programie, ale tworzy wyraźną obietnicę sprawstwa ekonomicznego. Zazwyczaj na poziomie II stopnia kierunki z tej grupy są komunikowane jeszcze mocniej w kontekście kariery. Pojawia się deklaracja, że absolwent „będzie mógł podjąć pracę na stanowiskach operacyjnych, analitycznych i menedżerskich średniego i wyższego szczebla zarządzania w sektorze przedsiębiorstw i instytucjach otoczenia biznesu", a ponadto będzie posiadał „praktyczne umiejętności cenione przez pracodawców" i będzie „przygotowany do podjęcia wyzwań współczesnego rynku pracy". Z perspektywy analizy komunikacyjnej jest to typowy przykład przekazu podporządkowanego kategorii zatrudnialności (employability).

Analogiczny schemat występuje w logistyce. Już pierwsze zdanie opisu wskazuje, że „dynamiczny rozwój sektora TSL (...) nierozerwalnie wiąże się z zapotrzebowaniem na specjalistów", a absolwent ma być przygotowany do pracy w „przedsiębiorstwach produkcyjnych", „firmach spedycyjno-transportowych", „jednostkach doradczych zajmujących się logistyką", a także na „stanowiskach operacyjnych" i „strategicznych". Kierunek zostaje więc osadzony w języku popytu rynkowego i potrzeb pracodawców. Równie silny charakter praktyczno-zawodowy ma przekaz o zarządzaniu. Uczelnie często podkreślają, że „zarządzanie to bardzo różnorodna wiedza, którą przekształcamy w konkretne, praktyczne umiejętności", zaś absolwent ma być przygotowany do roli „menedżera, lidera, przedsiębiorcy". Ten komunikat jest rozwinięty przez listę zawodów i miejsc pracy: „doradca i konsultant w organizacjach o charakterze gospodarczym lub

publicznym", „praca na stanowiskach specjalistycznych w systemie zarządzania", „zarządzanie średnimi i małymi przedsiębiorstwami". W rezultacie kandydat otrzymuje obraz studiów jako narzędzia bezpośredniej mobilizacji zawodowej.

Typ praktyczno-zawodowy jest w tej grupie konsekwentnie wzmacniany przez przekaz ekspercko-specjalistyczny. Kierunki nie są prezentowane jako ogólne szkolenie biznesowe, lecz jako źródło określonych, fachowych kompetencji analitycznych, finansowych, prawnych i menedżerskich. W ekonomii akcentowane jest „analizowanie i interpretowanie złożonych zjawisk i procesów gospodarczych", w finansach i rachunkowości umiejętność „formułowania, analizowania, interpretowania i rozwiązywania problemów z zakresu finansów i rachunkowości", a w ekonomiczno-prawnym łączenie wiedzy z ekonomii, finansów i prawa oraz analiza „uregulowań prawnych wpływających na funkcjonowanie prywatnych i publicznych podmiotów gospodarczych". To właśnie komponent ekspercki nadaje grupie 2 dodatkową wiarygodność promocyjną. Uczelnie nie obiecują jedynie pracy, lecz określony profil fachowości, co legitymizuje ofertę w oczach kandydata. Całość kompetencji kluczowych dla tej grupy obrazuje rysunek 7.

Rysunek 7. Kompetencje i umiejętności zawodowe akcentowane w grupie 2



Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Na tle innych grup w tej kategorii wyjątkowo silnie wyeksponowany jest motyw przedsiębiorczości. W opisach ekonomii, ekobiznesu, ekonomiczno-prawnego, zarządzania, a także części kierunków finansowych i logistycznych regularnie pojawia się możliwość „prowadzenia własnej działalności gospodarczej". Ma to znaczenie analityczne, ponieważ uczelnie nie lokują absolwenta wyłącznie w roli przyszłego

pracownika, ale także w roli podmiotu zdolnego do inicjowania własnej aktywności rynkowej. Szczególnie charakterystyczny jest tu ekobiznes. Kierunek łączy język biznesowy z językiem odpowiedzialności środowiskowej: student ma zdobyć wiedzę i umiejętności „w obszarze zakładania i prowadzenia firmy, której działalność jest zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju", poznać sposoby „pozyskiwania funduszy na działalność proekologiczną" i budowania marki opartej na wartościach proekologicznych. Jednocześnie absolwenci mogą „prowadzić własną działalność gospodarczą", „prowadzić działalność konsultingową" oraz podejmować pracę w przedsiębiorstwach jako „specjaliści w zakresie systemów zarządzania środowiskiem". Jest to więc przekaz praktyczno-zawodowy, ale o wyspecjalizowanym, niszowym profilu.

Przekaz społeczno-rozwojowy oraz regionalno-misyjny pełnią w tej grupie funkcję pomocniczą. Pojawiają się tam, gdzie akcentowane są współpraca, komunikacja, etyka zawodowa (finanse i rachunkowość) czy zrównoważony rozwój (ekobiznes). Z kolei przekaz prestiżowo-wizerunkowy występuje najsłabiej. Siła promocyjna grupy 2 nie wynika z symbolicznego prestiżu, lecz z obietnicy praktycznego przełożenia studiów na zatrudnienie, awans lub przedsiębiorczość.

Z punktu widzenia przyjętej skali (0–4), grupa 2 osiąga bardzo wysokie noty, zdominowane przez poziom 4. Oceny najwyższe otrzymują opisy, które kumulują w sobie trzy elementy: praktyczne umiejętności, wskazanie konkretnych sektorów i stanowisk oraz obietnicę samodzielności zawodowej. Szczegółowe zestawienie ocen dla poszczególnych kierunków wraz z cytatami i uzasadnieniem punktacji zawiera tabela 11.

Tabela 11. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych w grupie 2

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Ekonomia I stopnia (UwB)	„zdobędziesz wiedzę z zakresu funkcjonowania gospodarki i podmiotów gospodarczych"; „Poznasz zasady prowadzenia działalności gospodarczej oraz nabędziesz umiejętności ich praktycznego zastosowania"; „Możesz założyć i prowadzić własną firmę już podczas studiów!"	Zestaw cytatów buduje bardzo silny przekaz promocyjny oparty na praktyczności i przedsiębiorczości. Uczelnia nie ogranicza się do ogólnej wiedzy ekonomicznej, lecz pokazuje konkretne korzyści: praktyczne zastosowanie kompetencji i możliwość uruchomienia własnej działalności już w trakcie studiów.	4
Ekonomia II stopnia (UwB)	„będziesz mógł podjąć pracę na stanowiskach operacyjnych, analitycznych i menedżerskich średniego i wyższego szczebla	Komunikacja kierunku bardzo mocno eksponuje zatrudnialność, poziom stanowisk i wartość	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	zarządzania"; „Jako absolwent ekonomii będziesz posiadał praktyczne umiejętności cenione przez pracodawców"; „będziesz przygotowany do podjęcia wyzwań współczesnego rynku pracy"	kompetencji z perspektywy pracodawcy. Jest to przykład przekazu wyraźnie zbudowanego wokół rynku pracy i możliwego awansu zawodowego.	
Ekobiznes (UwB)	„Nabędziesz umiejętności łączenia zagadnień związanych z ekonomią, zarządzaniem oraz gospodarowaniem środowiskiem przyrodniczym"; „Zdobędziesz wiedzę i umiejętności w obszarze zakładania i prowadzenia firmy, której działalność jest zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju"; „Absolwenci ekobiznesu mogą między innymi: prowadzić własną działalność gospodarczą (...) prowadzić działalność konsultingową (...) podjąć pracę w przedsiębiorstwach jako specjaliści w zakresie systemów zarządzania środowiskiem"	Cytaty łączą obietnicę przedsiębiorczości, praktyczne przygotowanie oraz wskazanie wyspecjalizowanych obszarów zatrudnienia. Wymiar promocyjny polega na pokazaniu kandydata jako osoby zdolnej zarazem do prowadzenia biznesu i do wejścia w niszę konsultingu środowiskowego.	4
Ekonomiczno-prawny I stopnia (UwB)	„zdobędziesz umiejętność łączenia wiedzy i kompetencji z zakresu ekonomii, finansów i prawa"; „Nauczysz się analizować i interpretować uregulowania prawne wpływające na funkcjonowanie prywatnych i publicznych podmiotów gospodarczych"; „Po ukończeniu kierunku ekonomiczno-prawnego możesz prowadzić własną działalność gospodarczą, pracować w: urzędach skarbowych, urzędach celno-skarbowych, (...) sektorze bankowym i instytucjach ubezpieczeniowych"	Opis ma silny charakter promocyjny, ponieważ pokazuje interdyscyplinarność jako przewagę rynkową. Uczelnia łączy specjalistyczny profil wiedzy z rozbudowanym katalogiem instytucji zatrudnienia i możliwością własnej działalności.	4
Zarządzanie (PB)	„Zarządzanie to bardzo różnorodna wiedza, którą przekształcamy w konkretne, praktyczne umiejętności"; „Absolwent powinien być przygotowany do roli menedżera, lidera, przedsiębiorcy"; „menedżer średniego i wyższego szczebla, lider, (...) doradca i konsultant (...) przedsiębiorca – prowadzenie własnej działalności gospodarczej"; „praca na	W tych fragmentach komponent promocyjny jest szczególnie wyraźny: uczelnia pokazuje nie tylko wiedzę, ale i docelową tożsamość zawodową absolwenta. Kandydat otrzymuje zestaw obietnic odnoszących się do przywództwa, praktyczności	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	stanowiskach specjalistycznych w systemie zarządzania”	i własnej sprawczości rynkowej.	
Finanse i rachunkowość I stopnia (WANS)	„Studia mają na celu przekazanie wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych z zakresu finansów i rachunkowości”; „Student jest przygotowany do podejmowania decyzji o charakterze finansowym”; „Potrafi (...) analizować, interpretować i rozwiązywać problemy z zakresu finansów i rachunkowości”; „działy finansowo-księgowe przedsiębiorstw (...), jednostki administracji państwowej i samorządowej, instytucje finansowe (...), firmy konsultingowe i audytorskie, biura rachunkowe, własna działalność gospodarcza”	Przekaz silnie wiąże studia z zastosowaniami zawodowymi i z konkretnymi obszarami zatrudnienia. Nie ma tu równie rozbudowanej listy ról zawodowych jak w ekonomii czy zarządzaniu, dlatego komunikowany związek z rynkiem pracy jest bardzo wyraźny, ale nieco mniej maksymalny.	3
Logistyka I stopnia	„Dynamiczny rozwój sektora TSL (...) nierozerwalnie wiąże się z zapotrzebowaniem na specjalistów”; „Absolwent kierunku Logistyka przygotowany będzie m.in. do pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych, firmach spedycyjno-transportowych, jednostkach doradczych zajmujących się logistyką”; „pracy na stanowiskach operacyjnych, jak i strategicznych”; „własna działalność gospodarcza”	Kierunek jest komunikowany przez pryzmat popytu rynkowego i konkretnych zastosowań zawodowych. Połączono wskazanie branży, miejsc pracy, typów stanowisk i przedsiębiorczości, co daje bardzo silny efekt promocyjny oparty na zatrudnialności.	4

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zamieszczane na stronach internetowych uczelni.

Całościowo grupa 2 jest komunikowana jako obszar studiów o bardzo wysokim stopniu rynkowej użyteczności. Dominują w niej opisy, które łączą praktyczne przygotowanie do działania z precyzyjnym wskazaniem sektorów i typów stanowisk. Za typ dominujący należy uznać przekaz praktyczno-zawodowy, wspierany przez ekspercko-specjalistyczny. Analiza wykazuje, że uczelnie z województwa podlaskiego przedstawiają kierunki ekonomiczne i zarządcze przede wszystkim jako narzędzia budowania kapitału rynkowego kandydata, kładąc nacisk na konkretne korzyści: zatrudnienie w stabilnych sektorach lub sukces własnej działalności gospodarczej.

4.3. Kierunki społeczne, pedagogiczne i pomocowe

Do grupy 3 zaliczono kierunki społeczne, pedagogiczne i psychologiczne, czyli studia koncentrujące się na pracy z człowiekiem, wspieraniu rozwoju, edukacji, diagnozie, terapii, pomocy społecznej i profilaktyce. W odróżnieniu od grup silniej zorientowanych na gospodarkę, technologię czy administrację, tutaj komunikacja oferty edukacyjnej opiera się przede wszystkim na użyteczności społecznej, gotowości do pracy w relacjach bezpośrednich oraz na przygotowaniu do działania w instytucjach wsparcia, oświaty, pomocy społecznej, resocjalizacji i ochrony zdrowia psychicznego. Zestaw uczelni oraz kierunków uwzględnionych w analizie przedstawia tabela 12.

Tabela 12. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 3

Uczelnia	Kierunki zaliczone do grupy 3
Uniwersytet w Białymstoku	Psychologia, Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna, Pedagogika specjalna, Pedagogika opiekuńczo-wychowawcza, Pedagogika resocjalizacyjna, Praca socjalna, Socjologia, Twórcza resocjalizacja z arteterapią
Akademia Łomżyńska	Pedagogika
Akademia Podlaska w Białymstoku	Psychologia, Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna, Pedagogika
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna, Doradztwo zawodowe z coachingiem i pracą społeczno-opiekuńczą
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Pedagogika
Uczelnia Jańskiego w Łomży	Pedagogika

Źródło: opracowanie własne w oparciu o zestawienie kierunków oraz informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Dominującym typem przekazu w tej grupie jest przekaz praktyczno-zawodowy, ale przybiera on inną postać niż w kierunkach technicznych czy ekonomicznych. Uczelnie nie budują atrakcyjności oferty wokół narzędzi, technologii ani jednej wąsko zdefiniowanej profesji, lecz wokół gotowości do pracy z drugim człowiekiem: dzieckiem, uczniem, osobą w kryzysie, rodziną, społecznością lokalną albo osobą potrzebującą wsparcia. Dlatego w opisach bardzo często powracają takie sformułowania, jak diagnozowanie, wspieranie, interwencja, współpraca z instytucjami, praca wychowawcza, pomoc społeczna czy rozwój kompetencji interpersonalnych. Tę logikę dobrze oddaje rysunek 8, w którym dominują szkoły, przedszkola, poradnie, placówki oświatowe, szpitale, policja, domy dziecka oraz różnego typu ośrodki wsparcia.

Rysunek 8. Potencjalne sektory zatrudnienia i obszary instytucjonalne eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 3



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści opisów kierunków studiów z grupy 3.

Drugim bardzo wyraźnym komponentem jest przekaz społeczno-rozwojowy. W tej grupie rynek pracy nie jest komunikowany wyłącznie przez listę stanowisk i instytucji, lecz także przez obietnicę przygotowania do odpowiedzialnego działania w relacjach międzyludzkich. Szczególnie mocno widać to w psychologii, pedagogice, pracy socjalnej i socjologii, gdzie obok praktyki zawodowej eksponowane są empatia, komunikacja, diagnoza zjawisk społecznych, rozwiązywanie problemów, samodzielność, rozwój osobisty oraz współpraca z innymi. Z kolei w psychologii dodatkowo silną rolę pełni przekaz ekspercko-specjalistyczny: uczelnie akcentują profesjonalny charakter przygotowania, interdyscyplinarność oraz odpowiedzialność związaną z wykonywaniem zawodu. Zbiorcze ujęcie tych akcentów pokazuje rysunek 9.

Rysunek 9. Kompetencje, role społeczne i działania pomocowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 3



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści opisów kierunków studiów z grupy 3.

Najsilniej praktyczno-zawodowy wymiar komunikacji ujawnia się w kierunkach pedagogicznych. Pedagogika szkolna z terapią pedagogiczną, pedagogika opiekuńczo-wychowawcza i pedagogika resocjalizacyjna są opisywane jako ścieżki prowadzące do bardzo konkretnych ról: pedagoga szkolnego, wychowawcy, osoby wspierającej dzieci i młodzież z trudnościami, a także pracownika placówek opiekuńczych, wychowawczych i resocjalizacyjnych. W opisach regularnie pojawiają się odwołania do profesjonalnego przygotowania pedagogicznego, psychologicznego i metodycznego, do diagnozy rozwoju dziecka oraz do praktycznych umiejętności związanych z pomocą psychologiczno-pedagogiczną, psychoprofilaktyką i interwencjami kryzysowymi.

Podobnie skonstruowano przekaz pracy socjalnej i kierunków pomocowo-opiekuńczych. Uczelnie wskazują tu nie tylko kompetencje związane z rozumieniem zjawisk społecznych, ale również bardzo czytelny katalog środowisk pracy: regionalne ośrodki polityki społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, ośrodki pomocy społecznej, placówki opiekuńczo-wychowawcze, ośrodki interwencji kryzysowej czy instytucje rynku pracy. Tego typu komunikacja ma charakter misyjny, ponieważ użyteczność zawodowa jest stale łączona z ideą pomagania osobom w trudnym położeniu życiowym.

Inaczej komunikowana jest socjologia. W jej przypadku praktyczność nie opiera się na jednej profesji, lecz na transferowalnych kompetencjach: prowadzeniu badań społecznych i marketingowych, analizie danych, tworzeniu kampanii społecznych lub marketingowych oraz pracy w komunikacji i mediach. Jednocześnie socjologia bardzo

wyraźnie zachowuje wymiar refleksyjny i rozwojowy – uczelnia mówi o świadomym patrzeniu na świat, pracy z ludźmi, refleksyjności i samodzielności. Oznacza to, że przekaz praktyczno-zawodowy jest tu mocno spleciony z przekazem społeczno-rozwojowym.

Wewnętrznie grupa 3 jest więc zróżnicowana, ale zachowuje wspólny rdzeń komunikacyjny. Psychologia wzmacnia segment ekspercko-specjalistyczny, pedagogika i praca socjalna budują najmocniej wymiar pomocowo-zawodowy, a socjologia wnosi komponent analityczno-społeczny. W efekcie uczelnie prezentują te studia jako kierunki o wysokiej użyteczności społecznej, osadzone w zawodach relacyjnych i instytucjach wsparcia.

Z punktu widzenia przyjętej skali ocen (0–4), najwyżej wypadają te kierunki, które równocześnie wskazują konkretne role zawodowe, miejsca zatrudnienia i wyraźną obietnicę praktycznego przygotowania do pracy. Dotyczy to zwłaszcza pedagogiki szkolnej z terapią pedagogiczną, pedagogiki opiekuńczo-wychowawczej, pedagogiki przedszkolnej i wczesnoszkolnej, pedagogiki resocjalizacyjnej oraz pracy socjalnej. Nieco niższe, choć nadal wysokie, noty uzyskują kierunki takie jak socjologia czy doradztwo zawodowe z coachingiem i pracą społeczno-opiekuńczą, gdzie ścieżki zawodowe są czytelne, ale mniej stanowiskowe albo słabiej rozpisane w języku uczelni. Szczegółowe zestawienie ocen wraz z uzasadnieniem zawiera tabela 13.

Tabela 13. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 3

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Psychologia	„wszechstronna wiedza teoretyczna i praktyczna”; „przygotują do świadomego i odpowiedzialnego wykonywania zawodu psychologa”; „psychologia edukacji i wspierania rozwoju”; „Absolwent może znaleźć pracę m.in. w szpitalu, poradniach, ośrodkach interwencyjnych, szpitalu psychiatrycznym; w szkole lub przedszkolu, domu starców, domu dziecka; w firmie jako specjalista ds. personalnych”	Przekaz łączy eksperckość z czytelną użytecznością zawodową. Psychologia jest komunikowana jako kierunek profesjonalny i odpowiedzialny, a jednocześnie osadzony w konkretnych środowiskach pracy pomocowej, edukacyjnej i organizacyjnej.	4
Pedagogika szkolna z terapią pedagogiczną	„profesjonalne przygotowanie pedagogiczne, psychologiczne, merytoryczne i metodyczne”; „poznaje metody diagnozy rozwoju i zaburzeń w funkcjonowaniu psychospołecznym dzieci i młodzieży”; „pomoc psychologiczno-pedagogiczna, psychoprofilaktyka, socjoterapia, interwencje kryzysowe”; „pedagog	Jeden z najmocniej urynkowionych komunikatów w grupie 3. Uczelnia wskazuje specjalistyczne kompetencje, konkretną rolę zawodową oraz precyzyjne typy placówek, w których absolwent może pracować.	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	szkolny"; „poradnia psychologiczno-pedagogiczna, świetlica, placówka oświatowo-wychowawcza, ośrodek wychowawczy"		
Pedagogika opiekuńczo-wychowawcza	„wyposażą Cię w wiedzę i praktyczne umiejętności w obszarze opieki, wychowania, wsparcia i pomocy"; „Absolwent ma kwalifikacje umożliwiające podjęcie pracy jako pedagog"; „placówki i instytucje systemu oświaty", „instytucje i placówki opiekuńczo-wychowawcze", „centra pomocy rodzinie, dom pomocy społecznej, placówki poradnictwa specjalistycznego, ośrodki wsparcia i interwencji"	Przekaz ma bardzo wyraźny charakter praktyczno-zawodowy. Kompetencje są ściśle powiązane z katalogiem miejsc pracy, a sens studiowania zostaje osadzony w zadaniach opiekuńczych, wychowawczych i pomocowych.	4
Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna	„profesjonalne przygotowanie pedagogiczne, psychologiczne, metodyczne i merytoryczne"; „potrafi dokonać diagnozy rozwoju dziecka"; „projektowanie pracy dydaktyczno-wychowawczej"; „Absolwent może pracować w przedszkolu oraz w klasach I–III szkoły podstawowej"; „żłobki, przedszkola i szkoły, bursy szkolne i internaty"	Kierunek komunikuje bezpośrednie przełożenie studiów na zawód nauczyciela i pracę w placówkach edukacyjnych. Związek z rynkiem pracy jest bardzo czytelny, choć sektor zatrudnienia jest węższy niż w pedagogice opiekuńczo-wychowawczej.	4
Pedagogika resocjalizacyjna/ twórcza resocjalizacja z arteterapią	„przygotują Cię do pracy z osobami nieprzystosowanymi społecznie i zagrożonymi nieprzystosowaniem"; „kwalifikacje zawodowe do pracy w instytucjach państwowych, samorządowych i pozarządowych realizujących zadania z obszaru resocjalizacji"; „placówki leczenia uzależnień, zakłady karne, areszty śledcze"; „Absolwenci tego kierunku mogą z powodzeniem podjąć pracę w placówkach socjalizacyjnych i resocjalizacyjnych, placówkach wsparcia dziennego, interwencyjnych, ośrodkach kuratorskich, placówkach dla nieletnich, a także w instytucjach kultury i ośrodkach terapeutycznych"	Opis bardzo mocno wiąże kształcenie z konkretną grupą problemów społecznych i z wyspecjalizowanymi instytucjami pracy. To przekaz praktyczno-zawodowy wzmacniany przez komponent społeczno-misyjny.	4
Praca socjalna	„wyposażą Cię w szeroki zakres wiedzy przydatnej do zrozumienia	Komunikacja bardzo jasno wskazuje zarówno sens	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	rzeczywistości społecznej"; „zdobyte w trakcie studiów kwalifikacje pracownika socjalnego"; „pomaganie osobom znajdującym się w trudnym położeniu"; „regionalne ośrodki polityki społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, ośrodki pomocy społecznej, placówki opiekuńczo-wychowawcze"	społeczny studiów, jak i konkretne środowiska pracy. Kandydat otrzymuje czytelny obraz zawodu, grup odbiorców pomocy oraz instytucji zatrudnienia.	
Socjologia	„możesz rozwijać własne zainteresowania i zdobywać umiejętności, które przydadzą Ci się w różnych zawodach"; „prowadzenie badań opinii i badań marketingowych"; „analizowanie danych, tworzenia kampanii społecznych lub marketingowych"; „socjologia nie tylko daje zawód – uczy też, jak bardziej świadomie patrzeć na świat"; „agencje badawcze i marketingowe, redakcje medialne, działy HR, PR, CSR i komunikacji korporacyjnej, instytucje kultury i administracja publiczna"	Przekaz zawodowy jest silny, ale bardziej kompetencyjny niż stanowiskowy. Uczelnia pokazuje szerokie zastosowania absolwenta i mocno eksponuje rozwój refleksyjności, analizy społecznej oraz pracy z ludźmi.	3
Doradztwo zawodowe z coachingiem i pracą społeczno-opiekuńczą	„Student zdobywa wiedzę ogólną z dyscypliny pedagogika oraz wiedzę szczegółową z zakresu współczesnych teorii, koncepcji i praktyk wychowania"; „teorii komunikowania interpersonalnego oraz zaburzeń procesów komunikacyjnych"; „szkoły podstawowe, domy dziecka, ośrodki pomocy społecznej, specjalistyczne ośrodki wsparcia i poradnictwa specjalistycznego, ośrodki kształcenia i doskonalenia zawodowego, ośrodki interwencji kryzysowej, instytucje rynku pracy i pośrednictwa pracy"	Kierunek ma wyraźne odniesienie do praktyki i instytucji rynku pracy, ale opis słabiej wskazuje jedną dominującą rolę zawodową. Z tego powodu komunikowany związek z rynkiem pracy pozostaje silny, lecz nie maksymalny.	3

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zamieszczane na stronach internetowych uczelni.

4.4. Kierunki humanistyczne, językowe i kulturowe

Do grupy 4 zaliczono kierunki humanistyczne, językowe i kulturowe, czyli studia osadzone wokół języka, kultury, komunikacji, interpretacji oraz wiedzy o społeczeństwie i relacjach międzykulturowych. W sensie komunikacyjnym tworzą one segment mniej jednorodny niż kierunki silnie zawodowe, ponieważ uczelnie rzadziej budują ich

atrakcyjność na jednej, ściśle określonej profesji, a częściej na połączeniu kompetencji językowych, komunikacyjnych, interpretacyjnych i analitycznych. W opisach dominują obietnice wszechstronności, elastyczności kompetencyjnej i możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy w wielu sektorach – od edukacji, kultury i mediów po administrację, dyplomację i współpracę międzynarodową. Wykaz uczelni oraz kierunków objętych analizą przedstawia tabela 14.

Tabela 14. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 4

Uczelnia	Kierunki zaliczone do grupy
Uniwersytet w Białymstoku	Dyplomacja publiczna, Dyplomacja publiczna i promocja regionu, Europeistyka, Filologia, Filologia polska nauczycielska, Filozofia, Historia, Kulturoznawstwo, Lingwistyka stosowana, Stosunki międzynarodowe, Studia wschodnie, Twórcze pisanie
Akademia Łomżyńska	Filologia angielska
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Filologia

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Komunikacja w tej grupie jest wyraźnie zdominowana przez przekaz ekspercko-specjalistyczny, wspierany przez przekaz społeczno-rozwojowy. Kandydatowi obiecuje się przede wszystkim pogłębioną wiedzę kierunkową oraz kompetencje pozwalające funkcjonować w złożonych kontekstach kulturowych, społecznych i komunikacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza takich kierunków jak dyplomacja publiczna, studia wschodnie, kulturoznawstwo czy filologia angielska, gdzie akcentowane są interdyscyplinarność, specjalistyczna wiedza o kulturze, języku i relacjach międzynarodowych oraz sprawność interpretacyjna i komunikacyjna. W filologii angielskiej Akademii Łomżyńskiej kierunek przedstawiono jako „idealną propozycję dla osób, które chcą doskonalić znajomość języka angielskiego oraz zdobyć praktyczne umiejętności zawodowe i interdyscyplinarną wiedzę z zakresu językoznawstwa, literaturoznawstwa oraz kultury krajów anglojęzycznych”, natomiast kulturoznawstwo opisano jako kierunek, który „pozwala nie tylko zgłębić teorię, ale także zdobyć praktyczne umiejętności wykorzystywane w dynamicznie rozwijającym się sektorze kultury i mediów”. Całość kompetencji i obszarów wiedzy akcentowanych w tej grupie syntetycznie pokazuje rysunek 10.

Rysunek 10. Potencjalne sektory zatrudnienia i role zawodowe w komunikacji kierunków z grupy 4



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści opisów kierunków studiów z grupy 4.

Silny, choć zwykle wspierający, jest również przekaz społeczno-rozwojowy. Uczelnie komunikują studia humanistyczne jako przestrzeń rozwijania samodzielności intelektualnej, wrażliwości kulturowej, krytycznego myślenia i sprawności językowej. W twórczym pisaniu podkreślono, że jest to kierunek „przeznaczony dla osób, które plany zawodowe wiążą z szeroko pojętym sektorem usług medialnych" oraz „myślą o samodzielnej karierze pisarskiej", a program ma uczyć „tworzenia tekstów oraz wypowiedzi ustnych w różnych stylach i rodzajach na potrzeby konkretnych mediów i grup odbiorców". Z kolei filozofia komunikuje przede wszystkim „kwalifikacje intelektualne i komunikacyjne", zdolność identyfikowania kluczowych problemów społecznych oraz ich „nieszablonowej i krytycznej analizy". W tej grupie rozwój osobisty nie jest więc prezentowany jako wartość oderwana od rynku pracy, lecz jako zasób przekładający się na użyteczność absolwenta w mediach, edukacji, kulturze, analizie społecznej czy komunikacji publicznej.

Przekaz praktyczno-zawodowy ma w grupie 4 charakter bardziej zróżnicowany niż w kierunkach stricte zawodowych, ale w wielu opisach pozostaje bardzo czytelny. Najsilniej występuje tam, gdzie uczelnia łączy kompetencje humanistyczne z rozbudowanym katalogiem sektorów zatrudnienia. Dyplomacja publiczna odwołuje się do „placówek dyplomatycznych i konsularnych, korporacji międzynarodowych, administracji krajowej i samorządowej, organizacji pozarządowych, instytucji kultury, placówek badawczych, think tanków, mediów oraz organizacji i instytucji międzynarodowych". Dyplomacja publiczna i promocja regionu eksponują natomiast przygotowanie do pracy „w instytucjach samorządowych, pozarządowych i państwowych, zwłaszcza regionalnych", zajmujących się współpracą ponadregionalną i międzynarodową, promocją, turystyką, kulturą i edukacją. Podobnie studia wschodnie

wskazują administrację, formacje mundurowe, urzędy zajmujące się migrantami i uchodźcami, biura handlu zagranicznego, organizacje turystyczne i instytucje międzynarodowe, a filologia angielska wprost wymienia role tłumacza, nauczyciela języka angielskiego i specjalisty do spraw komunikacji międzykulturowej. W takich przypadkach humanistyczny profil kształcenia zostaje wyraźnie dopełniony komunikatem zatrudnieniowym, co dobrze obrazuje rysunek 11.

Rysunek 11. Kompetencje i obszary wiedzy eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 4



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści opisów kierunków studiów z grupy 4.

W części kierunków ważną rolę odgrywa także przekaz regionalno-misyjny. Najbardziej widoczny jest on w dyplomacji publicznej i promocji regionu, gdzie eksponuje się wiedzę o „specyfice regionu Podlasia, służącą jego promowaniu na zewnątrz", oraz przygotowanie do pracy w instytucjach związanych z promocją regionu, kulturą i współpracą ponadregionalną. Regionalny wymiar wyraźnie pojawia się również w studiach wschodnich, których profil jest osadzony w geopolitycznym położeniu Białegostoku i potrzebie rozumienia państw obszaru poradzieckiego, Bliskiego Wschodu i innych regionów pozaeuropejskich. Przekaz prestiżowo-wizerunkowy pozostaje natomiast drugoplanowy. Pojawia się w określeniach takich jak „innowacyjny kierunek" w przypadku twórczego pisania, „jedyna tego typu oferta dydaktyczna w Białymstoku" w przypadku studiów wschodnich czy w akcentowaniu jakości kadry w filologii polskiej, jednak nie stanowi głównego fundamentu perswazji. W tej grupie uczelnie przekonują raczej, że kierunki humanistyczne i językowe dają specjalistyczne, a zarazem transferowalne kompetencje, możliwe do wykorzystania w różnych sektorach życia społecznego i zawodowego.

Z punktu widzenia przyjętej skali ocen (0–4), najwyższe wyniki osiągają te kierunki, które jednocześnie komunikują specjalistyczną wiedzę, praktyczny charakter kształcenia oraz szeroko i konkretnie rozpisane pola zatrudnienia. Dotyczy to przede

wszystkim dyplomacji publicznej, dyplomacji publicznej i promocji regionu, studiów wschodnich oraz filologii angielskiej. Poziom 3 uzyskują te opisy, które dość wyraźnie sygnalizują zastosowania zawodowe, ale nie budują całego przekazu wyłącznie wokół zatrudnialności, jak ma to miejsce w filologii, kulturoznawstwie, filozofii czy twórczym pisaniu. Najniższe oceny otrzymują kierunki komunikowane przede wszystkim w kategoriach akademickich i rozwojowych, bez rozbudowanego wskazania ról zawodowych lub miejsc pracy, jak historia, stosunki międzynarodowe czy europeistyka. W przypadku lingwistyki stosowanej problemem pozostaje brak odrębnego, rozwiniętego opisu kierunku w analizowanym materiale, co osłabia możliwość identyfikacji komunikowanego związku z rynkiem pracy.

Tabela 15. Ocena przekazów promocyjnych z uwzględnieniem treści odnoszących się do rynku pracy

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Dyplomacja publiczna	„Zdobędziesz wiedzę na temat dyplomacji w wymiarze historycznym i współczesnym (...) prawa dyplomatycznego i konsularnego oraz propagandy i dezinformacji". „Poznasz również zasady negocjacji dyplomatycznych (...) zasady protokołu dyplomatycznego, (...) pracy projektowej i zespołowej". „Wśród potencjalnych pracodawców można wymienić: placówki dyplomatyczne i konsularne, korporacje międzynarodowe, administrację krajową i samorządową, organizacje pozarządowe, instytucje kultury, placówki badawcze, think tanki, media oraz organizacje i instytucje międzynarodowe"	Przekaz łączy specjalistyczną wiedzę z zakresu dyplomacji i komunikacji międzynarodowej z bardzo szeroko zakreślonymi miejscami zatrudnienia. Ma wyraźny wymiar promocyjny, bo obiecuje zarówno kompetencje eksperckie, jak i realną użyteczność zawodową w administracji, kulturze i instytucjach międzynarodowych.	4
Dyplomacja publiczna i promocja regionu	„Podczas studiów (...) zdobędziesz wiedzę na temat kultury i historii Polski oraz specyfiki regionu Podlasia, służącą ich promowaniu na zewnątrz". „Nabędziesz umiejętności umożliwiające sprawne komunikowanie się i prowadzenie działań marketingowych". Kierunek przygotowuje absolwentów „gotowych do podjęcia pracy w instytucjach samorządowych, pozarządowych i państwowych (...) zajmujących się współpracą ponadregionalną i międzynarodową, promocją,	To jeden z najmocniej urynkowionych przekazów w grupie 4. Kierunek wyraźnie komunikuje połączenie kompetencji kulturowych, promocyjnych i marketingowych z konkretnymi obszarami pracy, a jednocześnie buduje użyteczność regionalną i ponadregionalną.	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	organizacją turystyki, a także kulturą i edukacją”		
Europeistyka	„Na studiach dowiesz się o zjawiskach i procesach politycznych, ekonomicznych i społecznych zachodzących w Europie”. „Poznasz m.in. zasady funkcjonowania instytucji i organów Unii Europejskiej (...) oraz europejskie modele ochrony prawnej”. „Po ukończeniu europeistyki możesz pracować jako urzędnik, doradca, referent (...) w instytucjach Litwy i Unii Europejskiej, jako specjalista i administrator w firmach tworzących i realizujących projekty unijne, jako dziennikarz w czasopismach, radiu, telewizji i portalach internetowych”	Przekaz ma charakter przede wszystkim ekspercko-specjalistyczny i instytucjonalny. Związek z rynkiem pracy jest widoczny, ale mniej promocyjnie rozbudowany niż w dyplomacji czy studiach wschodnich; uczelnia pokazuje raczej pola zastosowań kompetencji europejskich niż pełne przygotowanie praktyczne.	2
Filologia (UwB)	„Dzięki studiom (...) będziesz posiadać rzetelne wykształcenie ogólnohumanistyczne i polonistyczne z zakresu literaturoznawstwa i językoznawstwa”. „Rozwiniesz swoje kompetencje komunikacyjne połączone z głębszym rozumieniem zjawisk społecznych, zwłaszcza w odniesieniu do komunikacji masowej”. „Będziesz przygotowany do pracy wszędzie tam, gdzie potrzebne są umiejętności tworzenia i redagowania tekstu”. Wśród miejsc pracy wskazano „redakcje wydawnictw, tradycyjnych i cyfrowych, agencje reklamowe i public relations, instytucje kulturalno-oświatowe i edukacyjne, biblioteki”	Przekaz wyraźnie łączy wiedzę humanistyczną z kompetencjami komunikacyjnymi i redakcyjnymi. Kierunek nie komunikuje jednej profesji, ale dość jasno pokazuje zastosowania zawodowe w sektorze medialnym, kulturalnym i edukacyjnym.	3
Filologia polska nauczycielska	„Nabędziesz umiejętności posługiwania się innowacyjnymi metodami efektywnego przekazywania, popularyzacji i pogłębiania wiedzy”. „Studia przygotują Cię przede wszystkim do pracy w zawodzie nauczyciela”, ale również do pracy „w szkołach, innych instytucjach edukacyjnych, placówkach upowszechniania kultury, redakcjach mediów, wydawnictwach, bibliotekach i agencjach reklamowych”	Kierunek bardzo jasno komunikuje profesję nauczycielską, a jednocześnie poszerza ją o kompetencje redakcyjne, komunikacyjne i kulturowe. Dzięki temu przekaz ma wyraźny charakter praktyczno-zawodowy i nie ogranicza się do jednej ścieżki kariery.	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Filozofia	„Po ukończeniu studiów filozoficznych będziesz mógł pracować wszędzie tam, gdzie liczą się kwalifikacje intelektualne i komunikacyjne, a nie tylko wąska wiedza specjalistyczna". Absolwent ma umieć „identyfikować kluczowe problemy społeczne" i dokonywać ich „nieszablonowej i krytycznej analizy". Wśród możliwych ról wskazano m.in. „pracownika wydawnictw, dziennikarza i publicystę, pracownika placówek kultury, analityka rynku, szkoleniowca, doradcę w sferze marketingu oraz CSR, copywritera i pracownika HR i PR"	To przykład kierunku, w którym przekaz zawodowy nie wynika z jednej ścieżki kariery, lecz z użyteczności kompetencji ogólnych. Uczelnia komunikuje wartość filozofii przez transferowalność umiejętności analitycznych, argumentacyjnych i komunikacyjnych.	3
Historia	„Studia na kierunku historia mają na celu przekazanie wiedzy z zakresu dziejów powszechnych i historii Polski, metodologii badań historycznych oraz krytycznej analizy źródeł historycznych". „Absolwent posiada wiedzę z zakresu historii oraz umiejętności analizy i interpretacji źródeł historycznych"	Opis ma wyraźnie informacyjny i akademicki charakter. Uczelnia komunikuje wartość merytoryczną studiów, ale nie rozwija ich związku z rynkiem pracy przez wskazanie zawodów, miejsc zatrudnienia czy praktycznych obietnic.	1
Kulturoznawstwo	„Studia kulturoznawcze I stopnia to doskonały wybór dla osób zainteresowanych problematyką kultury, mediów i komunikacji społecznej". Kierunek „pozwala nie tylko zgłębić teorię, ale także zdobyć praktyczne umiejętności wykorzystywane w dynamicznie rozwijającym się sektorze kultury i mediów". W opisie podkreślono także, że absolwent zna „mechanizmy ekonomiczne rządzące kulturą i procedury pozyskiwania środków finansowania kultury – w tym również środków unijnych"	Kulturoznawstwo jest komunikowane jako kierunek łączący kompetencje interpretacyjne z praktyką sektora kultury i mediów. Mimo że opis nie rozwija bardzo szczegółowo listy zawodów, związek z rynkiem pracy pozostaje czytelny i dość silny.	3
Lingwistyka stosowana	W analizowanym materiale nie zidentyfikowano rozwiniętego, odrębnego opisu kierunku; w tabeli roboczej pojawia się jedynie adnotacja odsyłająca do strony wydziałowej („brak kierunku? https://filologia.uwb.edu.pl/kandydat")	Brak pełnego komunikatu promocyjnego uniemożliwia wskazanie obietnic komunikacyjnych, ról zawodowych i miejsc zatrudnienia. Z perspektywy przyjętej skali oznacza to brak komunikowanego związku	0

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
		kierunku z rynkiem pracy w analizowanym materiale.	
Stosunki międzynarodowe	„Nowoczesny, interdyscyplinarny kierunek studiów ukazujących dynamikę współczesnego świata”; „Oferta adresowana do osób interesujących się bieżącymi wydarzeniami na arenie międzynarodowej”	Na poziomie promocyjnym kierunek buduje atrakcyjność przede wszystkim przez nowoczesność i interdyscyplinarność, a nie przez szczegółowe wskazanie ról zawodowych i instytucji zatrudnienia. Związek z rynkiem pracy jest sygnalizowany raczej pośrednio.	2
Studia wschodnie	„Kierunek studia wschodnie to jedyna tego typu oferta dydaktyczna w Białymstoku”. „Program kształcenia jest interdyscyplinarny i obejmuje przedmioty historyczne, politologiczne, kulturoznawcze, językowe”. Wśród potencjalnych pracodawców wskazano „administrację krajową i samorządową, formacje mundurowe, urzędy zajmujące się migrantami i uchodźcami, organizacje pozarządowe, biura handlu zagranicznego, biura i organizacje turystyczne, instytucje kultury, placówki badawcze, think tanki, media oraz organizacje i instytucje międzynarodowe”	To kierunek bardzo wyraźnie łączący eksperckość z przekazem zatrudnieniowym. Uczelnia pokazuje zarówno zakres wiedzy o regionach wschodnich, jak i konkretne sektory pracy, co buduje silny obraz użyteczności zawodowej studiów.	4
Twórcze pisanie	„Twórcze pisanie to innowacyjny kierunek przeznaczony dla osób, które plany zawodowe wiążą z szeroko pojętym sektorem usług medialnych”. Kierunek adresowany jest także do osób „myślących o samodzielnej karierze pisarskiej”. Absolwent będzie przygotowany do „tworzenia tekstów oraz wypowiedzi ustnych w różnych stylach i rodzajach na potrzeby konkretnych mediów i grup odbiorców”, a po ukończeniu studiów może pracować „w redakcjach wydawnictw, mediach, agencjach reklamowych i public relations”	Przekaz bardzo skutecznie łączy komponent kreatywny z zastosowaniami rynkowymi. Uczelnia komunikuje zarówno atrakcyjność symboliczno-wizerunkową kierunku, jak i konkretne zastosowania w mediach, wydawnictwach i PR.	3

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Filologia angielska (Akademia Łomżyńska)	„Kierunek studiów Filologia Angielska to idealna propozycja dla osób, które chcą doskonalić znajomość języka angielskiego oraz zdobyć praktyczne umiejętności zawodowe i interdyscyplinarną wiedzę". To kierunek, który „otwiera szerokie możliwości rozwoju osobistego i zawodowego – od kariery nauczyciela po tłumacza czy specjalistę ds. komunikacji międzynarodowej". Po ukończeniu studiów absolwent „jest przygotowany do pełnienia ról zawodowych związanych z działalnością edukacyjną lub tłumaczeniową"	To bardzo silnie promowany kierunek: łączy atrakcyjny język perswazyjny z konkretnymi zawodami, praktycznym profilem i mocnym odwołaniem do potrzeb rynku pracy. Jest to jeden z najsilniejszych praktyczno-zawodowych przekazów w całej grupie 4.	4
Filologia (PUZ w Suwałkach)	„Student zdobywa wiedzę ogólną z obszaru nauk humanistycznych i społecznych oraz wiedzę szczegółową z zakresu specyfiki przedmiotowej i metodologicznej języka angielskiego i rosyjskiego". Wskazano specjalności: „tłumaczeniowa" oraz „języki obce w komunikacji biznesowej". Wśród obszarów zatrudnienia wymieniono „biura tłumaczeń, działy współpracy z zagranicą, instytucje, przedsiębiorstwa i firmy, w których wymagana jest znajomość języka obcego"	W dostępnych materiałach promocyjnych przekaz jest zwięzły, ale sam dobór specjalności oraz wskazanie obszarów zatrudnienia czytelnie odsyłają do praktycznych i biznesowych zastosowań kierunku. Związek z rynkiem pracy można więc ocenić jako umiarkowany.	2

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zamieszczane na stronach internetowych uczelni.

Analiza treści stron internetowych wybranych uczelni wskazuje, że przekaz kierowany do kandydatów na studia z grupy 4 nie jest zdominowany przez jeden prosty model zatrudnialności, lecz przez logikę kompetencji transferowalnych. Uczelnie rzadziej obiecują tu bezpośrednie wejście do jednej profesji, a częściej przekonują, że studia humanistyczne, językowe i kulturowe budują zestaw umiejętności możliwych do wykorzystania w wielu środowiskach pracy: edukacji, mediach, kulturze, administracji, dyplomacji, organizacjach międzynarodowych czy sektorze kreatywnym. Najsilniejsze komunikaty łączą więc eksperckość z praktyką, a nie specjalizację z jedną tylko rolą zawodową. W konsekwencji grupa 4 jawi się jako segment oferty edukacyjnej, w którym potrzeby rynku pracy są komunikowane przede wszystkim przez wszechstronność,

komunikacyjność, międzykulturowość i zdolność adaptacji absolwenta do różnych ścieżek kariery.

4.5. Kierunki ścisłe, przyrodnicze i laboratoryjne

Grupa 5 obejmuje kierunki ścisłe, przyrodnicze i laboratoryjne, w których zasadniczym zasobem promocyjnym nie jest wyłącznie obietnica zatrudnienia, lecz obietnica dostępu do wiedzy specjalistycznej, metod badawczych i infrastruktury laboratoryjnej. W opisach kierunków powracają formuły odwołujące się do „najbardziej aktualnych i najważniejszych metod badawczych", „pracy na nowoczesnym sprzęcie laboratoryjnym" oraz „rozwiązywania rzeczywistych problemów naukowych i praktycznych". Taki sposób komunikacji buduje obraz studiów jako wejścia do świata eksperckiego poznania, w którym kandydat ma stać się osobą zdolną do analizy, eksperymentu i praktycznego zastosowania wiedzy. Wykaz uczelni oraz kierunków objętych analizą w ramach tej grupy przedstawia tabela 16.

Tabela 16. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 5

Uczelnia	Kierunki podlegające analizie
Uniwersytet w Białymstoku	Biologia I i II stopnia, Biologia z przygotowaniem pedagogicznym, Biotechnologia I i II stopnia, Chemia I i II stopnia, Chemia kryminalistyczna i sądowa II stopnia, Ekspert bioróżnorodności, Fizyka, Jakość i bezpieczeństwo środowiska, Matematyka, Mikrobiologia
Politechnika Białostocka	Biotechnologia I i II stopnia

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Grupa nie jest jednorodna z perspektywy komunikacji kierowanej do kandydatów. Biologia, biotechnologia i chemia są promowane przede wszystkim przez język laboratoryjności, analityki i nowoczesnych technologii. W tych przypadkach przekaz koncentruje się na wysokich kompetencjach twardych, które stanowią fundament przyszłej zatrudnialności. Z kolei matematyka i fizyka akcentują uniwersalność logicznego myślenia oraz umiejętność modelowania rzeczywistości, co ma otwierać drzwi do różnorodnych sektorów gospodarki (IT, finanse, analityka danych). Zbiorcze zestawienie kluczowych terminów definiujących perspektywy zawodowe i obszary aktywności dla tej grupy prezentuje rysunek 12.

Rysunek 12. Perspektywy zawodowe i obszary aktywności rynkowej w grupie 5



Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Dominującym typem przekazu w grupie 5 jest przekaz ekspercko-specjalistyczny. Uczelnie budują atrakcyjność tych kierunków poprzez obietnicę unikalności posiadanej wiedzy. Na biotechnologii student ma nauczyć się „wykorzystywania organizmów żywych i ich komponentów do otrzymywania produktów użytecznych dla człowieka", a na chemii zdobyć umiejętności w zakresie „analizy chemicznej, syntezy związków oraz obsługi zaawansowanej aparatury badawczej". Perspektywa zawodowa jest tu wtórna wobec kompetencji – zakłada się, że bycie ekspertem w tak niszowych i trudnych dziedzinach samo w sobie gwarantuje popyt rynkowy.

Typ praktyczno-zawodowy pełni funkcję wspierającą i objawia się w konkretnych wskazaniach miejsc pracy. Absolwent biotechnologii jest przygotowany do pracy w „laboratoriach badawczych, kontrolnych i diagnostycznych", „przemyśle farmaceutycznym, spożywczym i kosmetycznym" oraz „firmach biotechnologicznych". W przypadku chemii kryminalistycznej i sądowej (II stopień) przekaz staje się jeszcze bardziej celowany, wskazując na „laboratoria policyjne, laboratoria kryminalistyczne" oraz „instytucje wymiaru sprawiedliwości". W ten sposób naukowa wiedza zostaje sprowadzona do konkretnego rzemiosła laboratoryjnego.

W części kierunków, zwłaszcza związanych ze środowiskiem i przyrodą, wyraźniej ujawnia się komponent regionalno-misyjny. Kierunek jakość i bezpieczeństwo środowiska odwołują się do „monitorowania stanu środowiska", „oceny zagrożeń ekologicznych" oraz „wdrażania systemów zarządzania środowiskowego", co wpisuje się w potrzeby regionu o wysokich walorach przyrodniczych. Podobnie ekspert bioróżnorodności komunikowany jest jako osoba potrafiąca „rozpoznawać gatunki, inwentaryzować zasoby przyrody" oraz „projektować działania ochronne". Przekaz ten łączy wiedzę fachową z odpowiedzialnością za dobrostan otoczenia naturalnego.

Syntezę akcentowanych kompetencji i umiejętności dla całej grupy przedstawia rysunek 13.

Rysunek 13. Kompetencje i umiejętności zawodowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 5



Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Z punktu widzenia przyjętej skali (0–4), stopień skomunikowania związku z rynkiem pracy w tej grupie jest zróżnicowany. Najwyższe noty (4) uzyskują kierunki, które potrafią przełożyć hermetyczną wiedzę laboratoryjną na konkretne sektory gospodarki (biotechnologia, chemia). Niższe oceny (1–2) pojawiają się tam, gdzie opis ogranicza się do sformułowań programowych, jak w przypadku mikrobiologii („Plan studiów", „Matryca efektów uczenia się"). Szczegółowe zestawienie ocen wraz z uzasadnieniem zawiera tabela 17.

Tabela 17. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 5

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Biologia I i II stopnia	„poznasz najbardziej aktualne i najważniejsze metody badawcze"; „rozwiązywania rzeczywistych problemów naukowych i praktycznych"; „praca w laboratoriach badawczych, kontrolnych i diagnostycznych, firmach biotechnologicznych, instytucjach ochrony przyrody"	Przekaz silnie akcentuje nowoczesność metod i konkretne sektory zatrudnienia, łącząc naukę z rynkiem pracy.	4
Biotechnologia I i II stopnia	„wykorzystywanie organizmów żywych i ich komponentów do otrzymywania produktów użytecznych dla człowieka";	Opis łączy zaawansowaną wiedzę specjalistyczną z szerokim i konkretnym	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	„laboratoria badawcze, kontrolne i diagnostyczne”; „przemyśle farmaceutycznym, spożywczym i kosmetycznym”; „firmach biotechnologicznych”	katalogiem sektorów przemysłowych. Bardzo silny związek z rynkiem pracy.	
Chemia I i II stopnia	„analiza chemiczna, synteza związków oraz obsługa zaawansowanej aparatury badawczej”; „zakłady przemysłu chemicznego, farmaceutycznego, spożywczego, laboratoria analityczne, środowiskowe i medyczne”	Wyraźne wskazanie na profil praktyczny i konkretne miejsca zatrudnienia w przemyśle i usługach laboratoryjnych.	4
Chemia kryminalistyczna i sądowa II stopnia	„laboratoria policyjne, laboratoria kryminalistyczne”; „instytucje wymiaru sprawiedliwości”; „laboratoria analityczne, firmy farmaceutyczne”	Przekaz bardzo celowany, wskazujący na konkretne i niszowe ścieżki zawodowe.	4
Jakość i bezpieczeństwo środowiska	„monitorowanie stanu środowiska, ocena zagrożeń ekologicznych, wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego”; „instytucje ochrony środowiska, administracja publiczna, laboratoria badawcze”	Przekaz silnie osadzony w realiach zawodowych, łączący misję z konkretnymi strukturami zatrudnienia.	4
Ekspert bioróżnorodności	„rozpoznawanie gatunków, inwentaryzacja zasobów przyrody, projektowanie działań ochronnych”; „firmy konsultingowe, parki narodowe, administracja publiczna”	Jasny profil zawodowy, choć ograniczony do specyficznego sektora.	3
Matematyka	„umiejętność logicznego myślenia i modelowania rzeczywistości”; „znajdziesz pracę w sektorze IT, bankowości, ubezpieczeniach, firmach analitycznych”	Przekaz oparty na uniwersalności kompetencji, co jest trafną strategią, choć mniej niszową.	3
Fizyka	„ścieżki: fizyka gier komputerowych i robotów, fizyka medyczna, fizyka o profilu ogólnym”; „Studenci zdobywają specjalistyczną wiedzę podczas praktyk (...) oraz mogą samodzielnie decydować o kierunku rozwoju kariery”	Kierunek mocno komunikuje specjalistyczność, ale mniej bezpośrednio wskazuje katalog miejsc zatrudnienia niż chemia.	3

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Mikrobiologia	Brakuje opisu „promocyjnego” Występuje odwołanie do programu studiów i efektów kształcenia	Brak rozbudowanego, promocyjnego opisu. Związek z rynkiem pracy komunikowany słabo.	1

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Analiza treści dla grupy 5 jest komunikowana przede wszystkim jako obszar kształcenia eksperckiego, laboratoryjnego i metodologicznie zaawansowanego, w którym zatrudnialność absolwenta wynika z poziomu specjalistycznego przygotowania. Dominującym typem przekazu jest zatem przekaz ekspercko-specjalistyczny, a typem wspierającym – praktyczno-zawodowy. W części kierunków, zwłaszcza związanych ze środowiskiem, przyrodą i bezpieczeństwem żywności, wyraźniej ujawnia się również komponent regionalno-misyjny. Oznacza to, że uczelnie promujące tę grupę kierunków budują jej atrakcyjność przede wszystkim przez kompetencyjną unikalność kandydata na rynku pracy.

4.6. Kierunki techniczne, inżynieryjne i cyfrowe

Do grupy 6 zaliczono kierunki techniczne, inżynieryjne, informatyczne i przemysłowe, a więc studia osadzone wokół technologii cyfrowych, automatyzacji, infrastruktury, produkcji, systemów sterowania oraz nowoczesnych rozwiązań przemysłowych i komunalnych. W sensie komunikacyjnym tworzą one segment wyraźnie bardziej spójny niż kierunki humanistyczne czy społeczne, ponieważ uczelnie budują ich atrakcyjność przede wszystkim przez obietnicę sprawczości technicznej i użyteczności rynkowej. Kandydat ma odnieść wrażenie, że studia pozwolą mu nie tylko zdobyć wiedzę, ale przede wszystkim projektować, programować, wdrażać, analizować, optymalizować i nadzorować procesy istotne dla współczesnej gospodarki. Wykaz uczelni oraz kierunków objętych analizą przedstawia tabela 18.

Tabela 18. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 6

Uczelnia	Kierunki podlegające analizie
Uniwersytet w Białymstoku	Informatyka, Informatyka i ekonometria
Politechnika Białostocka	Automatyka i robotyka, Budownictwo, Cyfryzacja przemysłu, Data science, Ekoenergetyka, Elektromobilność, Elektronika i telekomunikacja, Elektrotechnika, Energetyka cieplna, Informatyka, Informatyka i ekonometria, Inżynieria biomedyczna, Inżynieria medyczna, Inżynieria rolno-spożywcza i leśna, Inżynieria środowiska, Matematyka stosowana, Mechanika i budowa

Uczelnia	Kierunki podlegające analizie
	maszyn, Mechatronika, Transport, Zarządzanie i inżynieria produkcji
Akademia Łomżyńska	Automatyka i robotyka, Informatyka, Mechatronika
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Budownictwo, Transport, Inżynieria produkcji i transportu, Zarządzanie i inżynieria produkcji
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży	Budownictwo
Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku	Informatyka stosowana, Inżynieria komunalna

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Komunikacja w tej grupie jest przede wszystkim zdominowana przez przekaz praktyczno-zawodowy, ale jego charakter jest w głównej mierze operacyjny. Uczelnie techniczne nie ograniczają się do prostego wymieniania miejsc pracy, lecz pokazują, że absolwent będzie zdolny do realnego działania w środowisku technologicznym: tworzenia systemów IT, programowania, analizy danych, projektowania obiektów budowlanych, automatyzowania procesów, obsługi infrastruktury czy wdrażania rozwiązań dla przemysłu. W automatyce i robotyce pojawiają się bardzo konkretne role – „inżynier automatyk" i „specjalista ds. robotyzacji" – a w budownictwie komunikacja opiera się na wykonywaniu zadań inżynierskich związanych z wykonawstwem, nadzorowaniem i projektowaniem obiektów. W transporcie z kolei podkreśla się analizę i optymalizację procesów transportowych oraz przygotowanie do pracy w firmach przewozowych, spedycyjnych, serwisach motoryzacyjnych czy działach logistyki. Zbiorcze zestawienie sektorów zatrudnienia i obszarów aktywności zawodowej eksponowanych w tej grupie przedstawia rysunek 14.

Rysunek 14. Potencjalne sektory zatrudnienia i obszary aktywności zawodowej eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 6



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych uczelni.

Przekaz praktyczno-zawodowy jest w tej grupie niemal zawsze legitymizowany przez przekaz ekspercko-specjalistyczny. Kandydat nie ma jedynie „znaleźć pracę", ale wejść na rynek jako specjalista wyposażony w precyzyjne kompetencje techniczne, analityczne i wdrożeniowe. Data science komunikuje tę eksperckość przez odwołania do sztucznej inteligencji, hurtowni danych, procesów transformacji danych i języka Python. Cyfryzacja przemysłu odwołuje się do systemów Internetu Rzeczy, chmurowych baz danych, autonomicznych robotów mobilnych i Przemysłu 4.0. Informatyka stosowana akcentuje budowę systemów komputerowych, systemy operacyjne, sieci, bazy danych i zaawansowane programowanie, a mechatronika–automatykę, sterowniki PLC, diagnostykę maszyn, IoT i elektromobilność. Oznacza to, że w grupie 6 nie ma ostrego rozdziału między praktyką a specjalistycznością: praktyczność jest tu konsekwencją specjalistycznego przygotowania. Syntezę akcentowanych kompetencji i umiejętności pokazuje rysunek 15.

Rysunek 15. Kompetencje techniczne i cyfrowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 6



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych uczelni.

Wewnętrznie grupa 6 pozostaje jednak zróżnicowana. Pierwszy podobszar tworzą kierunki cyfrowo-analityczne, takie jak informatyka, informatyka i ekonometria, data science oraz informatyka stosowana. Ich przekaz opiera się na programowaniu, danych, systemach komputerowych, modelowaniu i sztucznej inteligencji. Drugi podobszar obejmuje automatykę, robotykę i mechatronikę, gdzie dominują sterowanie, robotyzacja, mikrokontrolery, PLC, diagnostyka maszyn i inteligentne systemy techniczne. Trzeci obejmuje kierunki budowlane, transportowe i produkcyjne, w których ważniejsze stają się infrastruktura, wykonawstwo, organizacja robót, procesy transportowe i systemy zarządzania produkcją. Czwarty, bardziej wyspecjalizowany, tworzą kierunki komunalno-środowiskowe, takie jak inżynieria komunalna, w których techniczność łączy się z gospodarką odpadami, energetyką, usługami publicznymi i rozwiązaniami Smart City. To zróżnicowanie nie osłabia jednak spójności grupy, ponieważ wszystkie te kierunki łączy logika rozwiązywania problemów technicznych i infrastrukturalnych.

Na tle innych grup wyraźniej pojawia się tu także przekaz prestiżowo-wizerunkowy, choć nadal ma on charakter wspierający. Nie jest to prestiż budowany przez nowoczesność technologii i uczestnictwo w obszarach uznawanych za przyszłościowe. W data science i cyfryzacji przemysłu efekt ten buduje sam język AI, big data, IoT i Przemysłu 4.0. W budownictwie wzmacnia go obietnica rozwoju kariery inżynierskiej, a w informatyce Akademii Łomżyńskiej – hasło „Zaprogramuj przyszłość”, które łączy język technologicznej aspiracji z wyraźnie praktycznym profilem kształcenia.

Słabszy pozostaje przekaz społeczno-rozwojowy. W opisach pojawiają się elementy pracy zespołowej, samodzielności, kreatywności czy gotowości do uczenia się przez całe życie, ale nie są one komunikowane jako samodzielna wartość. Rozwój jednostki

niemal zawsze podporządkowany jest skuteczności technicznej i zawodowej: kandydat ma rozwinąć się po to, aby lepiej projektować, analizować, programować albo nadzorować. W części kierunków widoczny jest także przekaz regionalno-misyjny, przyjmujący bardziej gospodarczy niż społeczny charakter. Najmocniej widać go tam, gdzie uczelnie wiążą kształcenie z potrzebami przemysłu, infrastruktury, usług komunalnych, ochrony środowiska i transformacji technologicznej regionu.

Z punktu widzenia przyjętej skali (0–4), stopień skomunikowania związku z rynkiem pracy w grupie 6 jest wysoki. Zdecydowana większość analizowanych kierunków uzyskuje ocenę 4, ponieważ komunikacja łączy konkretne role zawodowe lub sektory zatrudnienia z obietnicą praktycznych kompetencji technicznych. Niższe, choć nadal wysokie, noty (3) pojawiają się tam, gdzie opis podkreśla praktyczność i użyteczność studiów, ale słabiej rozpisuje precyzyjne ścieżki zatrudnienia – jak w przypadku informatyki Uniwersytetu w Białymstoku oraz informatyki i ekonometrii. Szczegółowe zestawienie ocen wraz z uzasadnieniem zawiera tabela 19.

Tabela 19. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 6

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Informatyka (UwB)	„Na kierunku Informatyka zajęcia w zdecydowanej większości mają charakter praktyczny, ważnym elementem studiów są 3-tygodniowe praktyki zawodowe, a student poznaje języki programowania i technologie wykorzystywane współcześnie”	Przekaz jest wyraźnie praktyczno-zawodowy: kierunek komunikuje bezpośredni kontakt z narzędziami programistycznymi i praktykami zawodowymi, ale zachowuje także szerszy profil kompetencyjny, mniej stanowiskowy niż na uczelniach technicznych.	3
Informatyka i ekonometria (UwB/PB)	„Kierunek łączy wiedzę informatyczną, matematyczną i ekonomiczną oraz przygotowuje do analizy danych ekonomicznych i modelowania ekonometrycznego”	Kierunek ma charakter hybrydowy: mocno akcentuje kompetencje analityczne i cyfrowe, ale słabiej komunikuje jedną, jasno zdefiniowaną ścieżkę zawodową. Dominuje przekaz ekspercko-specjalistyczny wspierany przez praktyczno-zawodowy.	3
Automatyka i robotyka (PB/AŁ)	„Studia przygotowują do projektowania przyszłości poprzez rozwój inteligentnych systemów technicznych i robotów przemysłowych; absolwent potrafi projektować, wdrażać	To jeden z najmocniej zawodowo osadzonych kierunków grupy 6. Uczelnie wyraźnie łączą specjalistyczną wiedzę z automatyki	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	i użytkować układy automatyzacji i systemy sterowania, a kierunek wskazuje role inżyniera automatyka i specjalisty ds. robotyzacji”	i mechatroniki z konkretnymi rolami zawodowymi i przemysłowymi zastosowaniami.	
Data science (PB)	„Na tym kierunku zdobędziesz wiedzę z zakresu przetwarzania i analizy danych oraz sztucznej inteligencji (AI), poznasz zasady budowy i działania systemów AI, hurtowni danych i procesów transformacji danych, a także rozwiniesz unikalne połączenie kompetencji matematycznych, informatycznych i analitycznych”	Kierunek bardzo silnie komunikuje nowoczesność, specjalistyczność i rynkową przydatność. Jest to przekaz praktyczno-zawodowy, ale oparty na wysokiej legitymizacji eksperckiej i języku technologii przyszłości.	4
Cyfryzacja przemysłu (PB)	„Kierunek obejmuje systemy Internetu Rzeczy i chmurowych baz danych, autonomiczne roboty mobilne współpracujące z liniami produkcyjnymi oraz systemy automatyzacji i robotyzacji procesów przemysłowych, lokując kształcenie w logice Przemysłu 4.0”	Kierunek bardzo wyraźnie odpowiada na potrzeby nowoczesnej gospodarki technologicznej. Łączy cyfrowość, przemysł, automatyzację i robotyzację, dlatego ma bardzo silny komunikowany związek z rynkiem pracy.	4
Budownictwo (PB)	„Student zdobywa wiedzę i umiejętności z zakresu realizowania różnego typu obiektów budowlanych, projektowania, technologii i organizacji budownictwa oraz przygotowuje się do wykonywania zadań inżynierskich związanych z wykonawstwem, nadzorowaniem i kierowaniem robotami budowlanymi”	Przekaz silnie łączy kompetencje inżynierskie z konkretnymi funkcjami zawodowymi. To modelowy przykład technicznego przekazu praktyczno-zawodowego, dodatkowo wzmocnionego językiem profesjonalnych uprawnień.	4
Budownictwo (MANS)	„Absolwent studiów drugiego stopnia uzyskuje wiedzę i umiejętności praktyczne, które pozwalają mu podjąć pracę m.in. w przedsiębiorstwach wykonawczych, pracowniach projektowych, nadzorze budowlanym, wytwórniach betonu i nowoczesnych elementów budowlanych, przemyśle materiałów budowlanych oraz jednostkach administracji państwowej i samorządowej związanych z budownictwem i architekturą”	MANS komunikuje budownictwo przede wszystkim przez konkretne miejsca pracy i praktyczne zastosowanie wiedzy. Eksperckość jest tu obecna, ale podporządkowana gotowości do wejścia na rynek zawodowy.	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Transport (PB/PUZ)	„Kierunek przygotowuje do projektowania, analizowania i optymalizowania procesów transportowych oraz do pracy jako specjalista łączący wiedzę techniczną z umiejętnościami zarządczymi i cyfrowymi w firmach przewozowych i spedycyjnych, serwisach motoryzacyjnych oraz działach logistyki i transportu firm produkcyjnych”	Kierunek łączy techniczność, infrastrukturę i zarządzanie procesami. Związek z rynkiem pracy jest silny, bo komunikacja opiera się na jasno rozpisanych obszarach zatrudnienia i praktycznej optymalizacji procesów.	4
Zarządzanie i inżynieria produkcji/ Inżynieria produkcji i transportu (PB/PUZ)	„Studia dostarczają wiedzy ogólnej z zarządzania produkcją przemysłową oraz wiedzy szczegółowej z zakresu urządzeń i systemów mechatronicznych i automatyzacji, akcentując organizację procesów produkcyjnych i inżynierię systemów produkcyjnych”	To kierunki na pograniczu techniki i organizacji procesów. Komunikacja wyraźnie wskazuje przemysł, produkcję i automatyzację, dlatego przekaz praktyczno-zawodowy jest bardzo silny, choć bardziej procesowy niż stanowiskowy.	4
Informatyka (AŁ)	„Kierunek komunikowany jest hasłem: „Zaprogramuj przyszłość – wybierz Informatykę i zostań architektem cyfrowego świata!”, a jednocześnie obiecuje solidne fundamenty wiedzy oraz umiejętności z zakresu programowania komputerów, projektowania baz danych, sieci komputerowych i mechanizmów bezpieczeństwa”	Kierunek łączy język nowoczesności cyfrowej z bardzo konkretnymi kompetencjami technicznymi. Przekaz ma charakter praktyczno-zawodowy, ale jest nieco mniej instytucjonalnie rozpisany niż na PB.	4
Mechatronika (AŁ)	„W opisie kierunku akcentowane są obszary: mechatronika przemysłowa – automatyzacja procesów, programowanie sterowników PLC i diagnostyka maszyn; mechatronika precyzyjna i IoT; oraz mechatronika w pojazdach – technologie elektromobilności, dynamika pojazdów i autonomiczne systemy transportu”	Bardzo silny przekaz ekspercko-specjalistyczny wsparty przez praktyczno-zawodowy. Kierunek komunikuje kompetencje wyraźnie osadzone w automatyce, diagnostyce, IoT i elektromobilności, a więc w nowoczesnym sektorze przemysłowym.	4
Informatyka stosowana (WSE)	„Kierunek oferuje przygotowanie teoretyczne i praktyczne specjalistów – inżynierów informatyków, rozwijając wiedzę w zakresie budowy systemów komputerowych, systemów operacyjnych, sieci komputerowych	Kierunek jest komunikowany wprost jako przygotowanie inżynierów informatyków. Akcent pada na praktyczne kompetencje techniczne i zespoły programistyczne, co	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	i baz danych oraz metody programowania w powszechnie stosowanych językach”	uzasadnia wysoką ocenę związku z rynkiem pracy.	
Inżynieria komunalna (WSE)	„Kierunek przygotowuje do pracy w sektorze usług komunalnych, administracji publicznej oraz firmach związanych z ochroną środowiska, energetyką i gospodarką odpadami, obejmując m.in. gospodarkę wodno-ściekową i odpadową, odnawialne źródła energii, elektromobilność, transport publiczny i rozwiązania Smart City”	To kierunek techniczny o silnym komponencie infrastrukturalno-publicznym. Przekaz zawodowy jest bardzo czytelny, a jednocześnie wsparty regionalno-misyjnym wymiarem usług komunalnych i środowiskowych.	4

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zamieszczane na stronach internetowych uczelni.

Analiza treści stron internetowych kierunków z grupy 6 wskazuje, że przekaz jest niemal całkowicie zdominowany przez model technologicznej zatrudnialności. Uczelnie nie eksponują tych kierunków jako przestrzeni ogólnego rozwoju, lecz jako drogę do uzyskania konkretnych kompetencji technicznych i cyfrowych, które pozwalają wejść do nowoczesnej gospodarki przemysłowej, informatycznej i infrastrukturalnej. Typem dominującym pozostaje przekaz praktyczno-zawodowy, typem wspierającym ekspercko-specjalistyczny, a w wybranych kierunkach dodatkową rolę odgrywa przekaz prestiżowo-wizerunkowy i regionalno-misyjny. W efekcie grupa 6 komunikuje się przede wszystkim przez logikę: zdobędziesz konkretne kompetencje, które mają bezpośrednie zastosowanie w sektorach uznawanych za kluczowe dla współczesnego rynku pracy.

4.7. Kierunki medyczne, zdrowotne i żywieniowe

Do grupy 7 zaliczono kierunki medyczne, zdrowotne i żywieniowe, czyli studia osadzone wokół ochrony zdrowia, diagnostyki, terapii, opieki, ratownictwa, farmacji, zdrowia publicznego oraz bezpieczeństwa żywności. Kształcenie na tych kierunkach prowadzone jest przez Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, ale także przez Akademię Łomżyńską, PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach, Międzynarodową Akademię Nauk Stosowanych w Łomży, Wyższą Szkołę Medyczną w Białymstoku oraz WSZ Ochrony Zdrowia TWP w Łomży. Do tej grupy należą m.in. kierunki: lekarski, lekarsko-dentystyczny, farmacja, pielęgniarstwo, położnictwo, fizjoterapia, ratownictwo medyczne, analityka medyczna, bioinformatyka medyczna, dietetyka, elektroradiologia, kosmetologia, zdrowie publiczne i epidemiologia oraz kierunki związane z analizą i bezpieczeństwem żywności. Wykaz uczelni i kierunków objętych analizą przedstawia tabela 20.

Tabela 20. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 7

Uczelnia	Kierunki podlegające analizie
Uniwersytet Medyczny w Białymstoku (UMB)	Analityka medyczna, Bioinformatyka medyczna, Biostatystyka kliniczna, Dietetyka, Elektroradiologia, Farmacja, Fizjoterapia, Higiena dentystyczna, Kosmetologia, Lekarsko-dentystyczny, Lekarski, Położnictwo, Pielęgniarstwo, Zdrowie publiczne i epidemiologia
Akademia Łomżyńska (AŁ)	Bezpieczeństwo i certyfikacja żywności, Dietetyka, Fizjoterapia, Kosmetologia, Pielęgniarstwo, Technologia żywności i żywienie człowieka
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Analiza żywności i żywienie człowieka, Kosmetologia, Pielęgniarstwo, Ratownictwo medyczne
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży (MANS)	Pielęgniarstwo
Wyższa Szkoła Medyczna w Białymstoku	Fizjoterapia, kosmetologia, Pielęgniarstwo, Ratownictwo medyczne
WSZ Ochrony Zdrowia TWP w Łomży	Ratownictwo medyczne

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Komunikacja w tej grupie jest przede wszystkim zdominowana przez przekaz praktyczno-zawodowy, a jego charakter ma wymiar bardziej odpowiedzialnościowy. Kandydatowi nie obiecuje się tu jedynie „dobrych perspektyw", lecz wejście do społecznie rozpoznawalnych profesji osadzonych w systemie ochrony zdrowia lub sektorze żywnościowym. W wielu przypadkach sama nazwa kierunku stanowi już silną obietnicę zawodową: lekarza, pielęgniarki, położnej, ratownika medycznego, fizjoterapeuty, farmaceuty czy diagnosty laboratoryjnego. Analizowana grupa 7 nie jest całkowicie jednorodna. Można w niej wyróżnić kierunki kliniczno-opiekuńcze, diagnostyczno-laboratoryjne i technologiczne oraz zdrowotno-żywieniowe i profilaktyczne. Różnice między tymi podobszarami nie zmieniają jednak podstawowej specyfiki tej grupy, polegającej na tym, że najważniejsze jest komunikowanie gotowości do wykonywania konkretnej pracy o wysokim poziomie odpowiedzialności (rysunek 16).

Rysunek 16. Kompetencje, procedury i obszary praktyki akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 7



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych uczelni.

Najpełniej praktyczno-zawodowy charakter przekazu widać na kierunkach klinicznych. W przypadku kierunku lekarskiego komunikacja nie pozostawia wątpliwości co do sensu zawodowego studiów: absolwent otrzymuje dyplom i tytuł zawodowy lekarza, zdobywa wiedzę oraz praktyczne umiejętności w zakresie profilaktyki, leczenia i rehabilitacji, a końcowy etap kształcenia obejmuje praktyczne nauczanie kliniczne i praktyki w oddziałach szpitalnych, przychodniach oraz pogotowiu ratunkowym. Podobny sposób oddziaływania występuje w pielęgniarstwie, gdzie akcentowane są intensywna nauka oparta na praktyce, bezpośrednia praca z pacjentem oraz wejście do „zawodu przyszłości" silnie związanego z odpowiedzialnością i interakcją z człowiekiem. W ratownictwie medycznym logika przekazu staje się jeszcze bardziej dynamiczna: komunikowane są kompetencje potrzebne do ratowania życia na miejscu zdarzenia, w transporcie oraz w szpitalnych oddziałach ratunkowych. Z kolei fizjoterapia łączy bardzo wyraźny wymiar zawodowy z obietnicą realnej pomocy pacjentowi w odzyskiwaniu sprawności i codziennego funkcjonowania. To sprawia, że grupa 7 należy do najsilniej urynkowionych komunikacyjnie części całego materiału.

Przekaz praktyczno-zawodowy jest w tej grupie niemal zawsze wzmacniany przez przekaz ekspercko-specjalistyczny. Uczelnie pokazują, że przygotowanie do pracy w zawodach medycznych i zdrowotnych nie opiera się wyłącznie na praktykach, ale na specjalistycznej wiedzy, procedurach, aparaturze i kompetencjach eksperckich. Wyraźnie widać to na kierunkach diagnostycznych i technologicznych. Analityka medyczna komunikuje przygotowanie profesjonalnej kadry medycznych laboratoriów diagnostycznych, elektroradiologia akcentuje pracę z aparaturą diagnostyczną i terapeutyczną oraz wykonywanie badań z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, a farmacja bardzo jednoznacznie wiąże studia ze specjalistyczną wiedzą o lekach, ich działaniu i stosowaniu. Szczególnie interesującym przykładem jest bioinformatyka

medyczna, przedstawiana jako kierunek na styku nauk medycznych, informatyki i analizy danych, związany z medycyną spersonalizowaną i diagnostyką molekularną. W tym przypadku zawodowość nie jest komunikowana przez jedną klasyczną profesję, lecz przez nowoczesny, interdyscyplinarny profil ekspercki odpowiadający na rozwój współczesnej medycyny. Zestawienie najczęściej eksponowanych miejsc zatrudnienia i sektorów pracy pokazano na rysunku 17.

Rysunek 17. Potencjalne miejsca zatrudnienia i sektory pracy eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 7



Źródło: opracowanie własne na stron internetowych uczelni.

Na tle pozostałych grup w grupie 7 stosunkowo wyraźnie zaznacza się również przekaz regionalno-misyjny, choć jego forma jest specyficzna. Nie zawsze odnosi się on wprost do regionu, częściej natomiast komunikuje użyteczność społeczną kierunków wobec systemu ochrony zdrowia, bezpieczeństwa pacjenta, profilaktyki i jakości życia. Dobrze widać to w zdrowiu publicznym i epidemiologii, gdzie eksponuje się inicjowanie, planowanie, wdrażanie i ewaluowanie działań na rzecz zdrowia oraz przygotowanie do pracy w instytucjach realizujących zadania zdrowia publicznego. Podobny ton pojawia się w dietetyce i na kierunkach związanych z bezpieczeństwem żywności, gdzie komunikacja odwołuje się do racjonalnego odżywiania, kontroli jakości, certyfikacji i ochrony konsumenta. W efekcie studia są przedstawiane nie tylko jako droga do zatrudnienia, ale również jako forma pracy służącej zdrowiu zbiorowemu i jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz sektora ochrony zdrowia.

Relatywnie mocniejszy niż w wielu innych grupach bywa również przekaz prestiżowo-wizerunkowy, choć zwykle pełni funkcję wspierającą. W zawodach takich jak lekarski, lekarsko-dentystyczny czy farmacja prestiż wynika z samego społecznego statusu profesji oraz wysokiego progu kompetencyjnego. W innych przypadkach, zwłaszcza w bioinformatyce medycznej czy kosmetologii, jego źródłem staje się nowoczesność branży, zaawansowanie technologiczne lub atrakcyjność rynkowa kierunku. Słabszą rolę odgrywa natomiast przekaz społeczno-rozwojowy. W pielęgniarstwie, fizjoterapii

czy położnictwie pojawiają się odniesienia do empatii, odpowiedzialności, interakcji z drugim człowiekiem i rozwoju kompetencji społecznych, jednak nie są one komunikowane jako samodzielna wartość studiowania. Zostają raczej włączone w dominujący przekaz zawodowy i mają wzmacniać obraz absolwenta jako profesjonalisty gotowego do pracy z pacjentem.

Z punktu widzenia przyjętej skali ocen 0–4, grupa 7 należy do najwyżej ocenianych segmentów pod względem siły komunikowania związku kierunku z rynkiem pracy. Najwyższe noty otrzymują kierunki, których opisy łączą konkretną profesję, praktyczne przygotowanie, precyzyjnie wskazane miejsca pracy oraz jednoznaczną obietnicę wykonywania zawodu. Dotyczy to przede wszystkim kierunku lekarskiego, pielęgniarstwa, ratownictwa medycznego, fizjoterapii, analityki medycznej, farmacji, elektroradiologii oraz zdrowia publicznego i epidemiologii. Poziom 3 uzyskują te kierunki, które bardzo wyraźnie komunikują praktyczność i zastosowania zawodowe, ale czynią to w sposób bardziej sektorowy, interdyscyplinarny albo mniej instytucjonalnie osadzony, jak bioinformatyka medyczna, dietetyka, kosmetologia czy kierunki związane z analizą i bezpieczeństwem żywności. Szczegółową ocenę poszczególnych kierunków wraz z uzasadnieniem przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 7

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Lekarski	„Absolwenci kierunku lekarskiego otrzymują dyplom i tytuł zawodowy lekarza. Program zapewnia wiedzę oraz praktyczne umiejętności w zakresie profilaktyki, leczenia i rehabilitacji, a na VI roku studiów odbywa się praktyczne nauczanie kliniczne oraz praktyki w oddziałach szpitalnych, przychodniach i pogotowiu ratunkowym”	To modelowy przykład bardzo silnego przekazu praktyczno-zawodowego. Kierunek komunikuje konkretną profesję, praktykę kliniczną i bezpośrednie przygotowanie do wykonywania zawodu lekarza, a całość wzmacnia specjalistyczny charakter kształcenia.	4
Pielęgniarstwo	„Kierunek opiera się na intensywnej nauce praktycznej, przygotowuje do bezpośredniej pracy z pacjentem i przedstawiany jest jako zawód przyszłości – uniwersalny, wszechstronny i nakierowany na interakcję z człowiekiem”	Kierunek bardzo wyraźnie łączy praktykę zawodową z rolą społeczną i odpowiedzialnością za pacjenta. Przekaz koncentruje się na gotowości do wejścia do zawodu regulowanego, dlatego ocena jest bardzo wysoka.	4
Ratownictwo medyczne	„Studia przygotowują kompetentnych pracowników jednostek ratownictwa medycznego oraz rozwijają umiejętności niezbędne do ratowania	Kierunek bardzo silnie komunikuje swoją profesję i obszary wykonywania pracy. Związek z rynkiem pracy jest	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	życia na miejscu zdarzenia, podczas transportu i w oddziałach ratunkowych”	bezpośredni, a praktyczność studiów wyrażona wprost przez czynności zawodowe.	
Fizjoterapia	„Kierunek wspiera przygotowanie do pracy z pacjentami odzyskującymi kontrolę nad codziennym funkcjonowaniem i łączy wiedzę medyczną z praktycznymi umiejętnościami terapeutycznymi”	Przekaz praktyczno-zawodowy jest bardzo silny, ale wspierany także przez komponent społeczno-rozwojowy. Kierunek komunikuje zarówno profesję, jak i wartość pomocy udzielanej pacjentowi.	4
Analityka medyczna	„Studia służą przygotowaniu profesjonalnej kadry medycznych laboratoriów diagnostycznych i są silnie powiązane z obszarem diagnostyki laboratoryjnej”	Kierunek bardzo wyraźnie wskazuje specjalistyczny profil i konkretne środowisko pracy. Zawodowość jest tu zakorzeniona w eksperckości laboratoryjnej.	4
Bioinformatyka medyczna	„Kierunek funkcjonuje na styku nauk medycznych, informatyki i analizy danych, a jego zastosowania wiążą się z medycyną spersonalizowaną oraz diagnostyką molekularną”	To kierunek silnie ekspercko-specjalistyczny, ale jednocześnie jasno pokazujący zastosowania zawodowe w nowoczesnej medycynie i analizie danych zdrowotnych.	3
Farmacja	„Studia przygotowują do wykonywania zawodu farmaceuty oraz zapewniają specjalistyczną wiedzę z zakresu leków, ich działania i stosowania”	Kierunek bardzo jednoznacznie komunikuje profesję oraz specjalistyczne przygotowanie do jej wykonywania. Związek z rynkiem pracy jest bardzo silny i instytucjonalnie osadzony.	4
Elektroradiologia	„Kierunek przygotowuje do pracy z aparaturą diagnostyczną i terapeutyczną oraz do wykonywania badań diagnostycznych z użyciem nowoczesnych technologii”	Kierunek łączy praktykę zawodową z wyraźnym komponentem techniczno-eksperckim. Obietnica komunikacyjna opiera się na gotowości do pracy w diagnostyce obrazowej.	4
Zdrowie publiczne i epidemiologia	„Studia rozwijają kompetencje potrzebne do inicjowania, planowania, wdrażania i ewaluowania działań na rzecz zdrowia oraz przygotowują do pracy w instytucjach realizujących zadania zdrowia publicznego”	Przekaz zawodowy jest silny, ale mniej kliniczny niż na kierunkach medycznych sensu stricto. Mocniej zaznacza się tu komponent regionalno-misyjny i populacyjny.	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Dietetyka	„Kierunek przekazuje wiedzę z zakresu żywienia człowieka i zasad racjonalnego odżywiania oraz przygotowuje do pracy z osobami wymagającymi wsparcia dietetycznego”	Kierunek ma wyraźny profil praktyczno-zawodowy, choć mniej regulowany niż lekarski czy pielęgniarstwo. Silnie komunikuje zastosowanie wiedzy w pracy z pacjentem i profilaktyce zdrowia.	3
Kosmetologia	„Studia łączą nauki medyczne, biologiczne i chemiczne z praktycznymi umiejętnościami technik zabiegowych”	Przekaz zawodowy jest czytelny, ale silnie wspierany przez wymiar wizerunkowy i nowoczesność branży. Nadal jednak rdzeniem pozostaje specjalistyczne przygotowanie do wykonywania usług kosmetologicznych.	3
Bezpieczeństwo i certyfikacja żywności/analiza żywności i żywienie człowieka/ technologia żywności i żywienie człowieka	„Kierunki te komunikowane są poprzez ochronę zdrowia konsumenta, kontrolę jakości i certyfikację żywności; w opisach pojawiają się hasła: chroń zdrowie, twórz jakość, buduj zaufanie”	To kierunki zdrowotno-żywieniowe o silnym komponencie praktycznym i regionalno-misyjnym. Związek z rynkiem pracy jest wyraźny, ale bardziej sektorowy niż oparty na jednej profesji.	3

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zamieszczane na stronach internetowych uczelni.

Analiza treści stron internetowych wybranych uczelni wskazuje, że przekaz kierowany do kandydatów na studia z grupy 7 jest niemal całkowicie zdominowany przez myślenie zawodowe: studia mają prowadzić do wykonywania konkretnych, społecznie istotnych zawodów osadzonych w praktyce klinicznej, diagnostycznej, terapeutycznej lub profilaktycznej. W porównaniu z innymi grupami wyjątkowo silnie zaznaczają się tu jednocześnie dwa typy przekazu – praktyczno-zawodowy i ekspercko-specjalistyczny – natomiast pozostałe pełnią funkcję wspierającą. Oznacza to, że uczelnie nie tyle zachęcają kandydatów obietnicą ogólnego rozwoju, ile pokazują jasną ścieżkę wejścia do profesji, do konkretnych instytucji i do realnych zadań wykonywanych na rzecz zdrowia, życia i bezpieczeństwa człowieka.

4.8. Kierunki rolnicze, środowiskowe i rolno-spożywcze

Do grupy 8 zaliczono kierunki rolnicze, środowiskowe i rolno-spożywcze, które koncentrują się wokół produkcji rolnej, ochrony zasobów przyrodniczych,

bezpieczeństwa żywności, kontroli jakości oraz przetwórstwa rolno-spożywczego. W sensie komunikacyjnym grupa ta tworzy szeroki układ powiązań między gospodarką rolną, administracją publiczną, systemami kontroli, ochroną środowiska i przemysłem spożywczym. Kandydat otrzymuje zatem przekaz, że studia prowadzą nie tyle do jednej zamkniętej profesji, ile do wejścia w rozbudowany ekosystem ról, instytucji i sektorów rynku pracy. Wykaz uczelni oraz kierunków objętych analizą przedstawia tabela 22.

Tabela 22. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 8

Uczelnia	Kierunki podlegające analizie
Uniwersytet w Białymstoku (UwB)	Ekobiznes, Ekspert bioróżnorodności, Jakość i bezpieczeństwo środowiska
Politechnika Białostocka (PB)	Agrobiznes, Inżynieria rolno-spożywcza i leśna, Inżynieria środowiska, Leśnictwo
Akademia Łomżyńska (AŁ)	Bezpieczeństwo i certyfikacja żywności, Technologia żywności i żywienia człowieka
PUZ im. prof. E. F. Szczepanika w Suwałkach	Analiza żywności i żywienie człowieka
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży (MANS)	Rolnictwo

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Komunikacja w tej grupie jest przede wszystkim zdominowana przez przekaz praktyczno-zawodowy, ale jego logika ma charakter sektorowy. Uczelnie nie ograniczają się do prostego wyliczania zawodów, lecz pokazują rozległe środowiska pracy: przedsiębiorstwa rolno-spożywcze, laboratoria, jednostki inspekcyjne, firmy certyfikujące, instytucje ochrony środowiska, administrację rolną, gospodarstwa rolne, doradztwo, konsulting czy jednostki ochrony przyrody. Szczególnie wyraźnie widać to w agrobiznesie, rolnictwie, bezpieczeństwie i certyfikacji żywności oraz technologii żywności i żywienia człowieka, gdzie uczelnie komunikują zarówno konkretne role – takie jak specjalista ds. bezpieczeństwa żywności, doradca rolniczy, agroprzedsiębiorca czy ekspert ds. technologii żywności – jak i precyzyjne obszary zatrudnienia. Układ najczęściej eksponowanych sektorów i instytucji zatrudnienia syntetycznie przedstawia rysunek 18. W efekcie praktyczność jest tu komunikowana poprzez gotowość do działania w realnych strukturach gospodarki, nadzoru i administracji.

Rysunek 18. Potencjalne sektory zatrudnienia i instytucje eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 8



Źródło: opracowanie własne na stron internetowych uczelni.

Przekaz praktyczno-zawodowy w grupie 8 jest niemal zawsze legitymizowany przez przekaz ekspercko-specjalistyczny. Kandydat ma nie tylko uzyskać możliwość zatrudnienia, ale wejść na rynek jako osoba wyposażona w fachową wiedzę z zakresu bezpieczeństwa żywności, systemów jakości, analiz laboratoryjnych, procesów przetwórczych, oceny oddziaływania na środowisko, monitoringu przyrodniczego czy zaawansowanych zadań inżynierskich. Ekspert bioróżnorodności komunikuje tę eksperckość przez odwołania do ekspertyz środowiskowych, ocen bioróżnorodności i zajęć terenowych realizowanych w parkach narodowych i krajobrazowych. Inżynieria rolno-spożywcza i leśna oraz inżynieria środowiska eksponują projektowanie, nadzorowanie procesów, diagnostykę i kontrolę jakości, a kierunki żywnościowe odwołują się do prawa żywnościowego, HACCP, ISO, audytu, certyfikacji i laboratoryjnej weryfikacji bezpieczeństwa. Główne kompetencje specjalistyczne i zadania zawodowe akcentowane w tej komunikacji porządkuje rysunek 19. Oznacza to, że w grupie 8 praktyczność jest zwykle konsekwencją specjalistycznego przygotowania.

Rysunek 19. Kompetencje specjalistyczne i zadania zawodowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 8



Źródło: opracowanie własne na stron internetowych uczelni.

Wewnętrznie grupa 8 pozostaje jednak wyraźnie zróżnicowana. Pierwszy podobszar tworzą kierunki rolnicze i agroekonomiczne, takie jak rolnictwo, agrobiznes i ekobiznes, w których centralne znaczenie mają produkcja rolna, zarządzanie gospodarstwem, przedsiębiorczość oraz funkcjonowanie sektora rolno-spożywczego. Drugi obejmuje kierunki środowiskowe, takie jak ekspert bioróżnorodności, jakość i bezpieczeństwo środowiska, inżynieria środowiska oraz częściowo leśnictwo, gdzie szczególnego znaczenia nabierają monitoring, ocena oddziaływania, ochrona zasobów i kompetencje analityczno-diagnostyczne. Trzeci tworzą kierunki żywnościowe i rolno-spożywcze, skoncentrowane na jakości, bezpieczeństwie, certyfikacji, technologii produkcji i żywieniu człowieka. To zróżnicowanie nie osłabia jednak spójności grupy, ponieważ wszystkie te kierunki łączy komunikowanie studiów jako przygotowania do rozwiązywania materialnych problemów gospodarki i środowiska: produkcji, jakości, bezpieczeństwa, kontroli i zarządzania zasobami.

Na tle innych grup stosunkowo wyraźny pozostaje tu także przekaz regionalno-misyjny. Nie jest on najczęściej typem dominującym, ale często wzmacnia przekaz zawodowy przez odwołanie do potrzeb regionu, zrównoważonego rozwoju, bezpieczeństwa konsumenta i ochrony przyrody. Agrobiznes odwołuje się do specyfiki rolniczego Podlasia, ekspert bioróżnorodności osadza kształcenie w obszarach chronionych województwa podlaskiego, a kierunki żywnościowe podkreślają znaczenie jakości i bezpieczeństwa żywności dla zdrowia publicznego. W efekcie użyteczność kierunku jest komunikowana nie tylko jako prywatna korzyść zatrudnieniowa, lecz także jako odpowiedź na potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego.

Ograniczoną, lecz widoczną rolę odgrywa również przekaz prestiżowo-wizerunkowy. Nie staje się on osią główną komunikacji, ale wspiera ją poprzez język nowoczesności, interdyscyplinarności i jakości. W technologii żywności i żywienia człowieka oraz w bezpieczeństwie i certyfikacji żywności uczelnie mówią o kierunkach nowoczesnych, interdyscyplinarnych i odpowiadających na rosnące wymagania rynku. Leśnictwo wzmacnia atrakcyjność przekazu akcentem wyjątkowości instytucjonalnej, a część kierunków inżynieryjnych korzysta z języka zaawansowania technicznego. Prestiż nie zastępuje tu jednak zawodowości, lecz pełni funkcję wspierającą wobec komunikatów o praktycznych kompetencjach i perspektywach zatrudnienia.

Słabszy pozostaje przekaz społeczno-rozwojowy. W opisach pojawiają się wątki odpowiedzialności, pracy zespołowej, świadomości ekologicznej czy gotowości do uczenia się, ale nie są one komunikowane jako samodzielna wartość. Rozwój jednostki jest zwykle podporządkowany skuteczności zawodowej: kandydat ma rozwinąć się po to, aby lepiej projektować, audytować, kontrolować, diagnozować, prowadzić gospodarstwo lub nadzorować procesy związane z żywnością i środowiskiem.

Z punktu widzenia przyjętej skali (0–4), stopień skomunikowania związku z rynkiem pracy w grupie 8 jest wysoki. Zdecydowana większość analizowanych kierunków uzyskuje ocenę 4, ponieważ uczelnie łączą konkretne role zawodowe lub sektory zatrudnienia z wyraźną obietnicą praktycznego przygotowania. Ocena 3 pojawia się tam, gdzie wskazane są obszary zastosowań i miejsca pracy, ale słabiej rozpisano konkretne role zawodowe, jak w analizie żywności i żywieniu człowieka. Niższe noty dotyczą kierunków, w których związek z rynkiem pracy pozostaje bardziej pośredni, jak w ekobiznesie i jakości oraz bezpieczeństwie środowiska. Szczegółowe zestawienie ocen wraz z uzasadnieniem zawiera tabela 23.

Tabela 23. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 8

Kierunek	Cytaty z opisów (ujęcie syntetyczne)	Uzasadnienie	Ocena
Ekobiznes	Uczelnia podkreśla, że student „nabędzie umiejętności łączenia zagadnień związanych z ekonomią, zarządzaniem oraz gospodarowaniem środowiskiem przyrodniczym”, a także „zdobędzie wiedzę i umiejętności w obszarze zakładania i prowadzenia firmy, której działalność jest zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju”. W opisie wskazano również możliwość „prowadzenia własnej działalności gospodarczej” oraz działalności konsultingowej w zakresie ocen oddziaływania na środowisko i monitoringu środowiska.	Przekaz ma charakter praktyczno-zawodowy, ale jego siła jest umiarkowana. Uczelnia komunikuje zastosowanie wiedzy w działalności gospodarczej i konsultingowej oraz łączy biznes z problematyką środowiskową, jednak robi to bardziej przez ogólne obszary aktywności niż przez precyzyjnie nazwane sektory i stanowiska. Typ wspierający stanowi przekaz regionalno-misyjny związany ze zrównoważonym rozwojem.	2

Kierunek	Cytaty z opisów (ujęcie syntetyczne)	Uzasadnienie	Ocena
Ekspert bioróżnorodności	Opis akcentuje „ekspercką wiedzę i umiejętności z zakresu bioróżnorodności” oraz „umiejętność praktycznego ich zastosowania w ochronie przyrody i działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju”. Uczelnia wskazuje też możliwość pracy „w firmach eksperckich zajmujących się oceną oddziaływania na środowisko”, a zajęcia terenowe prowadzone są „na obszarze parków narodowych i krajobrazowych województwa podlaskiego”.	Dominujący jest przekaz ekspercko-specjalistyczny, ale bardzo silnie wsparty komponentem praktyczno-zawodowym. Uczelnia wskazuje zarówno wyspecjalizowaną wiedzę, jak i konkretne zastosowania w ochronie przyrody, ekspertyzach środowiskowych oraz instytucjach publicznych. Wyraźny jest też komponent regionalno-misyjny przez osadzenie kierunku w przyrodzie województwa podlaskiego.	4
Jakość i bezpieczeństwo środowiska	Uczelnia informuje, że „studia koncentrują się na problematyce jakości środowiska przyrodniczego oraz zagadnieniach związanych z jego ochroną i bezpieczeństwem ekologicznym”.	Opis akcentuje treść kształcenia i zakres problemowy, ale nie zawiera wyraźnie komunikowanych zawodów, miejsc zatrudnienia ani obietnic przygotowania do pracy. Związek z rynkiem pracy jest więc komunikowany bardzo słabo i ma raczej charakter pośredni, wynikający z samej tematyki kierunku.	1
Agrobiznes	Studia są przedstawiane jako „doskonały wybór dla osób pragnących łączyć pasję do rolnictwa z ekologicznymi praktykami oraz zrównoważonym rozwojem”, a program kierowany jest do „przyszłych liderów działających w sektorze rolnictwa, przetwórstwa spożywczego, ochrony środowiska oraz zarządzania zasobami naturalnymi”. Uczelnia wymienia też role zawodowe: „specjalista ds. produkcji roślinnej lub zwierzęcej”, „doradca rolniczy” i „agroprzedsiębiorca”.	To bardzo silny przekaz praktyczno-zawodowy. Uczelnia wskazuje zarówno konkretne role zawodowe, jak i sektory funkcjonowania absolwentów, a dodatkowo osadza kierunek w realiach rolnictwa, przetwórstwa oraz zarządzania zasobami. Typ wspierający ma charakter regionalno-misyjny przez odwołanie do specyfiki Podlasia i zrównoważonego rozwoju.	4
Inżynieria rolno-spożywcza i leśna	Absolwent ma być „przygotowany do wykonywania zaawansowanych zadań inżynierskich ukierunkowanych na potrzeby rolnictwa oraz gospodarki żywnościowej i leśnej” oraz posiadać	Przekaz łączy silną eksperckość inżynierską z czytelną orientacją zawodową. Kandydat otrzymuje informację o konkretnych	4

Kierunek	Cytaty z opisów (ujęcie syntetyczne)	Uzasadnienie	Ocena
	„pogłębione umiejętności w zakresie przetwórstwa surowców i produktów rolno-spożywczych, nadzorowania procesów oraz systemów produkcyjnych". Uczelnia wskazuje zatrudnienie „w sektorze rolno-spożywczym", szkolnictwie zawodowym, zakładach naprawczo-usługowych i biurach konstrukcyjnych.	zadaniach, obszarach zastosowań i miejscach zatrudnienia, dlatego związek z rynkiem pracy jest komunikowany bardzo mocno. Typ wspierający: ekspercko-specjalistyczny.	
Inżynieria środowiska	Uczelnia zapowiada przygotowanie do „projektowania, wykonawstwa i eksploatacji urządzeń i obiektów technicznych", „badań eksploatacyjnych, pomiarów diagnostycznych oraz kontroli jakości". Wśród możliwych ról wymieniono „urzędnika", „inspektora sanitarnego" i „inspektora ochrony środowiska", a wśród miejsc pracy zakłady wykonawstwa i eksploatacji instalacji wodociągowo-kanalizacyjnych, systemów centralnego ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji.	To modelowy przykład silnego przekazu praktyczno-zawodowego w odmianie inżynierskiej. Uczelnia wskazuje role, miejsca zatrudnienia, praktyczne kompetencje oraz formalne uprawnienia możliwe do uzyskania po ukończeniu studiów. Komponent ekspercko-specjalistyczny pełni tu funkcję wzmacniającą.	4
Leśnictwo	W opisie kierunku podkreślono, że w czasie studiów student dowie się „jak dbać o las" i „zarządzać niezbędnymi pracami", a jednocześnie zdobędzie szeroką wiedzę „biologiczną, technologiczną i ekonomiczną". Uczelnia wskazuje pracę w jednostkach zajmujących się gospodarką leśną, ochroną przyrody i środowiska, w tym w Lasach Państwowych, biurach urządzania lasu i geodezji leśnej oraz administracji parków narodowych i krajobrazowych; dodatkowo akcentuje, że jest „jedyną politechniką w Polsce, która prowadzi kierunek leśnictwo".	Dominujący jest przekaz praktyczno-zawodowy, ponieważ uczelnia jasno określa zarówno zakres działań absolwenta, jak i konkretne instytucje zatrudnienia. Wspierająco pojawia się komponent prestiżowo-wizerunkowy oraz regionalno-misyjny związany z ochroną przyrody. Związek z rynkiem pracy został zakomunikowany bardzo silnie.	4
Bezpieczeństwo i certyfikacja żywności	Komunikat otwiera hasło „chroń zdrowie, twórz jakość, buduj zaufanie", a sam kierunek jest przedstawiany jako „odpowiadający na rosnące wymagania rynku spożywczego". Uczelnia podkreśla, że to „doskonały wybór dla osób zainteresowanych	Kierunek bardzo mocno komunikuje swoją użyteczność zawodową. Uczelnia łączy konkretne role, sektory i instytucje z wyraźną obietnicą przygotowania do pracy w obszarze bezpieczeństwa	4

Kierunek	Cytaty z opisów (ujęcie syntetyczne)	Uzasadnienie	Ocena
	kontrolą jakości, systemami certyfikacji, analizą zagrożeń i przepisami prawa żywnościowego", a następnie wymienia role: „specjalista ds. bezpieczeństwa żywności", „pracownik laboratoriów kontroli jakości", „audytor i inspektor".	żywności. Typ wspierający stanowi przekaz ekspercko-specjalistyczny oraz regionalno-misyjny, bo akcentowana jest jednocześnie ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumenta.	
Technologia żywności i żywienia człowieka	Kierunek jest opisywany jako „nowoczesny i interdyscyplinarny", a studia I stopnia „przygotowują do pracy w sektorze spożywczym, dietetycznym i kontrolnym"; jednocześnie podkreślono, że „studenci mają nabyć umiejętności praktyczne". Uczelnia wymienia role: „ekspert ds. technologii żywności", „specjalista ds. zarządzania jakością", „pracownik działów B+R", „doradca technologiczny", a także instytucje kontrolne i administracyjne, takie jak IJHARS, Sanepid i ARiMR.	Przekaz jest bardzo silny i wielowarstwowy. Uczelnia komunikuje jednocześnie praktyczne przygotowanie, konkretne role zawodowe, precyzyjne miejsca zatrudnienia oraz nowoczesny charakter programu. Oprócz typu praktyczno-zawodowego silnie obecny jest przekaz ekspercko-specjalistyczny, a także regionalno-misyjny przez odwołanie do potrzeb rozwijającego się sektora rolno-spożywczego regionu.	4
Analiza żywności i żywienie człowieka	Uczelnia wskazuje, że student zdobywa „wiedzę ogólną z technologii żywności i żywienia", w szczególności z zakresu „wytwarzania, przetwarzania, utrwalania, przechowywania, kontroli i monitorowania jakości żywności". Wśród miejsc zatrudnienia wymieniono laboratoria oceny i monitorowania jakości i bezpieczeństwa żywności, przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego oraz szeroko pojętą gastronomię.	Przekaz ma charakter ekspercko-specjalistyczny z wyraźnym wsparciem praktyczno-zawodowym. Uczelnia wskazuje obszary zastosowań i miejsca zatrudnienia, ale nie buduje równie mocno komunikatu wokół konkretnych ról zawodowych jak inne kierunki tej grupy. Związek z rynkiem pracy jest zatem silny, choć nie maksymalny.	3
Rolnictwo	Uczelnia podkreśla, że absolwent jest „specjalistą w zakresie technologii produkcji rolniczej" oraz „posiada praktyczne przygotowanie do samodzielnego prowadzenia gospodarstwa rolnego, zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju". W opisie wskazano też przygotowanie do prowadzenia gospodarstwa i do pracy w administracji rolnej, usługach oraz doradztwie rolniczym, a jako	To bardzo silny przekaz praktyczno-zawodowy. Uczelnia jednoznacznie komunikuje praktyczne przygotowanie, obszary zatrudnienia oraz funkcje zawodowe związane z produkcją rolną i administracją sektora rolnego. Typ wspierający ma charakter regionalno-misyjny przez	4

Kierunek	Cytaty z opisów (ujęcie syntetyczne)	Uzasadnienie	Ocena
	miejsca zatrudnienia wymieniono administrację rządową i samorządową związaną z rolnictwem, doradztwo rolnicze oraz przedsiębiorstwa zajmujące się skupem i obrotem produktów roślinnych.	odwołanie do zrównoważonego rozwoju i zakorzenienia w gospodarce rolnej.	

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zamieszczane na stronach internetowych uczelni.

Analiza treści stron internetowych kierunków z grupy 8 wskazuje, że przekaz jest zdominowany przez model sektorowej zatrudnialności, w którym studia komunikowane są jako przygotowanie do działania na styku rolnictwa, gospodarki żywnościowej, ochrony środowiska i administracji publicznej. Dominujący pozostaje przekaz praktyczno-zawodowy, ale jego skuteczność jest stale wzmacniana przez przekaz ekspercko-specjalistyczny oraz – częściej niż w wielu innych grupach – przez komponent regionalno-misyjny. Uczelnie promują te kierunki nie jako abstrakcyjne poznawanie przyrody, żywności czy technologii, lecz jako profesjonalne przygotowanie do kontroli, audytu, projektowania, nadzorowania procesów, prowadzenia gospodarstwa, ochrony zasobów i zapewniania bezpieczeństwa żywności.
Z perspektywy potrzeb rynku pracy jest to jedna z tych grup, w których związek między studiami a przyszłą aktywnością zawodową został skomunikowany szczególnie wyraźnie.

4.9. Kierunki turystyczne, rekreacyjne i czasu wolnego

Do grupy 9 zaliczono kierunki związane z turystyką, rekreacją, kulturą fizyczną oraz organizacją aktywności czasu wolnego. W komunikacji internetowej uczelni tworzą one w porównaniu z innymi grupami, ale wyraźnie rozpoznawalny segment, w którym studia przedstawiane są jako połączenie przygotowania zawodowego, kompetencji organizacyjnych i pracy z człowiekiem. W przeciwieństwie do grup technicznych czy medycznych, nacisk nie pada tu na jedną wąską specjalizację, lecz na łączenie wiedzy kierunkowej z umiejętnością działania w edukacji, usługach turystycznych, sporcie, rekreacji i instytucjach publicznych. Zestawienie uczelni oraz kierunków objętych analizą zawiera tabela 24.

Tabela 24. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 9

Uczelnia	Kierunki podlegające analizie
Politechnika Białostocka (PB)	Turystyka i rekreacja
Akademia Łomżyńska (AŁ)	Wychowanie fizyczne (studia I i II stopnia)
WANS w Białymstoku	Wychowanie fizyczne

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Komunikacja kierunków zaliczonych do tej grupy jest przede wszystkim zorientowana na użyteczność zawodową, ale nie ma charakteru czysto stanowiskowego. Uczelnie nie tylko wskazują miejsca pracy, lecz także budują obraz absolwenta jako osoby zdolnej do organizowania przedsięwzięć, prowadzenia zajęć, animowania aktywności fizycznej, zarządzania ofertą turystyczną lub pracy w instytucjach związanych z edukacją, sportem i rekreacją. W przypadku turystyki i rekreacji centralne znaczenie mają organizacja produktu turystycznego, zarządzanie dokumentacją i przedsiębiorstwem turystycznym oraz planowanie przedsięwzięć w obszarze czasu wolnego. W opisach wychowania fizycznego mocniej wybrzmiewają szkoła, rekreacja, sport, zdrowie oraz przygotowanie do pracy nauczycielskiej i instruktorskiej. Rozkład sektorów zatrudnienia i środowisk pracy eksponowanych w komunikacji tej grupy prezentuje rysunek 20.

Rysunek 20. Sektory zatrudnienia i środowiska pracy akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 9



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych uczelni.

Dominującym typem przekazu w grupie 9 pozostaje przekaz praktyczno-zawodowy, jednak jego odmiana jest bardziej relacyjna i usługowa niż techniczna. Kandydat ma uzyskać wrażenie, że studia prowadzą do konkretnych ról i instytucji, ale równocześnie uczą sprawnego działania w pracy z ludźmi, w organizacji wydarzeń, w zarządzaniu aktywnością fizyczną oraz w obsłudze ruchu turystycznego. Politechnika Białostocka komunikuje kierunek turystyka i rekreacja przez kompetencje menedżerskie, przedsiębiorczość i zdolność organizowania złożonych przedsięwzięć. Akademia Łomżyńska oraz WANS w Białymstoku eksponują z kolei przygotowanie do zawodu nauczyciela wychowania fizycznego, instruktora, trenera i animatora rekreacji. Oznacza to, że rynek pracy nie jest tu przedstawiany wyłącznie jako zbiór stanowisk, ale jako sieć praktycznych ról osadzonych w edukacji, sporcie, rekreacji i usługach.

Przekaz praktyczno-zawodowy jest w tej grupie wzmacniany przez przekaz społeczno-rozwojowy. W szczególności w opisach wychowania fizycznego przygotowanie zawodowe łączy się z akcentem na zdrowie, aktywność fizyczną, odpowiedzialność za rozwój dzieci i młodzieży oraz społeczne znaczenie kultury fizycznej. Z kolei w turystyce i rekreacji rozwój kompetencyjny obejmuje nie tylko organizację przedsięwzięć, lecz także komunikowanie się, planowanie i funkcjonowanie w środowisku instytucjonalnym oraz biznesowym. W efekcie omawiane kierunki są przedstawiane jako studia, które przygotowują zarówno do wykonywania zawodu, jak i do pełnienia ról wymagających samodzielności, współpracy i inicjatywy. Syntezę kompetencji i obietnic najczęściej akcentowanych przez uczelnie przedstawia rysunek 21.

Rysunek 21. Kompetencje, role i obietnice kształcenia akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 9



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych uczelni.

Wewnętrznie grupa 9 jest zróżnicowana, choć zachowuje spójność tematyczną. Pierwszy podobszar tworzy turystyka i rekreacja, w której dominują zarządzanie, organizacja, przedsiębiorczość oraz projektowanie produktu turystycznego. Drugi obejmuje wychowanie fizyczne, gdzie ciężar komunikacji przesuwa się ku edukacji, sportowi, zdrowiu, rekreacji i pracy wychowawczej. Łącznikiem między tymi podobszarami pozostaje praktyczny wymiar studiów oraz silne osadzenie w instytucjach świadczących usługi społeczne i rekreacyjne. Dzięki temu grupa nie rozpada się na dwa odrębne segmenty, lecz tworzy wspólną logikę komunikacyjną: studia mają prowadzić do aktywnego, użytecznego społecznie i zawodowo działania.

Wyraźnie obecny jest również przekaz ekspercko-specjalistyczny, choć pełni funkcję wspierającą. W turystyce i rekreacji specjalistyczność przybiera postać wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym, projektowania produktu turystycznego i organizacji złożonych przedsięwzięć. W wychowaniu fizycznym wiąże się z przygotowaniem pedagogicznym, metodycznym i instruktorsko-trenerskim oraz z umiejętnością prowadzenia gimnastyki korekcyjno-kompensacyjnej. Nie jest to więc eksperckość laboratoryjna czy technologiczna, lecz fachowość osadzona w praktyce edukacyjnej, organizacyjnej i prozdrowotnej.

Na dalszym planie pojawia się przekaz regionalno-misyjny. Wychowanie fizyczne jest komunikowane jako kierunek ważny dla szkół, przedszkoli, klubów sportowych, instytucji oświatowych oraz lokalnych ośrodków rekreacyjno-sportowych, a więc dla struktur współtworzących zdrowie i aktywność społeczności. Turystyka i rekreacja zyskują podobny wymiar przez odniesienia do administracji samorządowej i jednostek odpowiedzialnych za organizację turystyki. Słabszy pozostaje natomiast przekaz prestiżowo-wizerunkowy. Owszem, pojawiają się elementy atrakcyjności – zwłaszcza łączenie pasji ze ścieżką zawodową – ale nie stanowią one głównej osi perswazji.

Z punktu widzenia przyjętej skali 0–4 stopień komunikowania związku z rynkiem pracy w grupie 9 należy ocenić jako wysoki. Akademia Łomżyńska uzyskuje ocenę 4, ponieważ łączy wyraźnie nazwane role zawodowe, konkretne miejsca zatrudnienia, przygotowanie pedagogiczne i mocny akcent praktyczny. Turystyka i rekreacja na Politechnice Białostockiej oraz wychowanie fizyczne w WANS w Białymstoku otrzymują ocenę 3: oba kierunki bardzo czytelnie komunikują zastosowanie zawodowe studiów, lecz czynią to bardziej przez sektory zatrudnienia, zakres kompetencji i obszary aktywności niż przez pełny, jednoznacznie stanowiskowy model przekazu. Szczegółowe zestawienie ocen i uzasadnień przedstawia tabela 25.

Tabela 25. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 9

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Turystyka i rekreacja (PB)	„Kierunek zapewnia interdyscyplinarną wiedzę z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym,	To wyraźny przykład silnego przekazu praktyczno-zawodowego. Uczelnia łączy	3

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	projektowania produktu turystycznego oraz planowania, organizacji i realizacji złożonych przedsięwzięć w obszarze turystyki i rekreacji; przygotowuje także do działalności menedżerskiej w jednostkach obsługi ruchu turystycznego i rekreacji, w obiektach hotelarskich i ośrodkach rekreacyjnych, do prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz pracy w organach administracji rządowej, samorządowej i jednostkach samorządu terytorialnego”	opis kompetencji organizacyjnych i menedżerskich z konkretnymi sektorami zatrudnienia: branżą turystyczną, hotelarską, rekreacyjną oraz administracją publiczną związaną z organizacją turystyki. Przekaz jest bardzo czytelny, choć mniej stanowiskowy niż w wychowaniu fizycznym, dlatego nie osiąga poziomu maksymalnego.	
Wychowanie fizyczne (AŁ)	„Kierunek przygotowuje do wykonywania zawodu nauczyciela wychowania fizycznego na różnych etapach systemu edukacji, do pracy na stanowisku instruktora w różnych dyscyplinach sportu oraz do prowadzenia gimnastyki korekcyjno-kompensacyjnej; wprost wskazuje role nauczyciela wychowania fizycznego, instruktora i trenera w wybranych dyscyplinach sportu oraz animatora rekreacji, a jako miejsca pracy wymienia przedszkole, szkołę podstawową, instytucje kultury fizycznej, kluby sportowe, organizacje społeczne oraz administrację państwową i samorządową”	Kierunek spełnia warunki bardzo silnego komunikowania związku z rynkiem pracy. Pojawiają się jednoznacznie nazwane role zawodowe, konkretne instytucje zatrudnienia, przygotowanie pedagogiczne oraz silny akcent praktyczny. Dodatkowo uczelnia komunikuje ciągłość ścieżki zawodowej między studiami I i II stopnia, co wzmacnia obraz zatrudnialności absolwenta.	4
Wychowanie fizyczne (WANS w Białymstoku)	„Kierunek jest przedstawiany jako propozycja dla osób chcących połączyć pasję do sportu z profesjonalnym rozwojem w zakresie edukacji i zdrowia; akcentuje kształtowanie aktywnego i zdrowego społeczeństwa, zdobywanie praktycznych umiejętności w obszarze kultury fizycznej, aktywności fizycznej i rekreacji oraz otwieranie możliwości kariery w szkołach, klubach sportowych, instytucjach samorządowych i państwowych, a także pracę w przedszkolach, szkołach podstawowych, instytucjach	Przekaz jest silny i zrównoważony. Uczelnia wskazuje obszary pracy, podkreśla profesjonalny rozwój i praktyczne przygotowanie, ale komunikuje związek z rynkiem pracy bardziej przez sektory zatrudnienia i funkcję społeczną kierunku niż przez pełny katalog jednoznacznie nazwanych stanowisk. Z tego powodu ocena pozostaje wysoka, lecz niższa od maksimum.	3

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	oświatowych i ośrodkach rekreacyjno-sportowych”		

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zamieszczane na stronach internetowych uczelni.

Analiza treści stron internetowych kierunków z grupy 9 pokazuje, że uczelnie budują ich atrakcyjność przede wszystkim przez obietnicę praktycznego przygotowania do pracy w edukacji, sporcie, rekreacji i usługach turystycznych. Typem dominującym pozostaje przekaz praktyczno-zawodowy, wspierany przez społeczno-rozwojowy i ekspercko-specjalistyczny. Regionalno-misyjny wymiar ujawnia się tam, gdzie kierunki są wiązane ze szkołami, samorządem i lokalną organizacją turystyki, natomiast prestiżowo-wizerunkowy odgrywa jedynie rolę pomocniczą. W rezultacie grupa 9 komunikuje studia jako drogę do aktywności zawodowej, która jednocześnie ma wymiar organizacyjny, wychowawczy i społecznie użyteczny.

4.10. Kierunki artystyczne i projektowe

Do grupy 10 zaliczono kierunki związane z architekturą, projektowaniem przestrzeni, kształtowaniem krajobrazu oraz komunikacją wizualną. Tworzą one relatywnie spójny segment, ponieważ wszystkie są w ofercie Politechniki Białostockiej. Wewnętrznie jednak grupa ta pozostaje zróżnicowana funkcjonalnie. Z jednej strony obejmuje kierunki silnie osadzone w projektowaniu architektonicznym i użytkowym, z drugiej zaś kierunki bardziej twórcze, nastawione na komunikację wizualną, design i działalność w sektorze kreatywnym. Wykaz uczelni oraz kierunków objętych analizą przedstawia tabela 26.

Tabela 26. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 10

Uczelnia	Kierunki podlegające analizie
Politechnika Białostocka	Architektura, Architektura krajobrazu, Architektura wnętrz, Grafika

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zawarte na stronach internetowych uczelni.

Komunikacja kierunków należących do tej grupy koncentruje się przede wszystkim na profesjonalizacji twórczości i projektowania. Uczelnia nie przedstawia tych studiów jako abstrakcyjnie rozumianego rozwoju artystycznego, lecz jako ścieżki prowadzące do wykonywania wyspecjalizowanych ról zawodowych w architekturze, pracowniach projektowych, sektorze kreatywnym, instytucjach kultury, administracji publicznej i branżach powiązanych z kształtowaniem przestrzeni. Rozkład najczęściej eksponowanych środowisk pracy i sektorów zatrudnienia dobrze ilustruje rysunek 22.

Rysunek 22. Sektory zatrudnienia i środowiska pracy akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 10



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych uczelni.

Dominującym typem przekazu w grupie 10 jest przekaz ekspercko-specjalistyczny. W opisach architektury, architektury wnętrz i architektury krajobrazu szczególnie silnie wybrzmiewają wiedza projektowa, znajomość uwarunkowań technicznych, prawnych i ekonomicznych, a także kompetencje pozwalające projektować obiekty i przestrzenie spełniające wymagania użytkowe, estetyczne i funkcjonalne. W grafice specjalistyczność przybiera natomiast postać zaawansowanych kompetencji wizualnych i cyfrowych, powiązanych z profesjonalnym oprogramowaniem, projektowaniem identyfikacji wizualnej, publikacji, ilustracji i interfejsów. Zestaw najczęściej akcentowanych kompetencji, pojęć i obietnic kształcenia prezentuje rysunek 23.

Rysunek 23. Kompetencje projektowe, artystyczne i cyfrowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 10



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy stron internetowych uczelni.

Przekaz ekspercko-specjalistyczny jest w tej grupie konsekwentnie wzmacniany przez przekaz praktyczno-zawodowy. Kandydat otrzymuje nie tylko obraz warsztatu, który ma zdobyć, ale także stosunkowo konkretną mapę możliwych ścieżek zatrudnienia. W architekturze komunikacja prowadzi od roli asystenta projektanta do samodzielnego projektanta, a równocześnie wskazuje pracownie architektoniczne i urbanistyczne, firmy deweloperskie, wykonawstwo, nadzór budowlany oraz administrację publiczną. W architekturze krajobrazu uczelnia akcentuje projektowanie, realizację i pielęgnowanie obiektów krajobrazowych, a także współpracę z innymi specjalistami i możliwość prowadzenia samodzielnej praktyki projektowej. Architektura wnętrz łączy warsztat estetyczny i techniczny z wyraźnie wskazanymi miejscami pracy: biurami projektowymi, firmami budowlanymi, studiami reklamy, organizacją wystaw i eventów czy samozatrudnieniem.

W grafice przekaz rynkowy jest jeszcze bardziej bezpośredni. Kierunek zostaje osadzony w obiegu instytucji kultury, wydawnictw, agencji reklamowych i nowych technologii, a opis ról zawodowych obejmuje zarówno klasyczne funkcje projektanta lub ilustratora, jak i pozycje bardziej zaawansowane, takie jak Art Director, Project Manager czy projektant interfejsów UI/UX. Dzięki temu grupa 10 nie jest komunikowana jako zbiór kierunków czysto artystycznych, lecz jako obszar, w którym twórczość staje się kwalifikacją zawodową i podstawą uczestnictwa w rynku usług projektowych, wizualnych oraz kreatywnych.

Na dalszym planie pojawia się przekaz prestiżowo-wizerunkowy oraz społeczno-rozwojowy. Szczególnie w grafice i architekturze widoczny jest język podnoszący rangę absolwenta: samodzielny twórca, dojrzałość koncepcyjna, złożone projekty, rynek kreatywny czy projektowanie obiektów o wysokim stopniu złożoności. Równocześnie uczelnia eksponuje rozwój indywidualnych zdolności twórczych, samodzielności, pracy zespołowej i elastyczności. Słabszy, ale nadal obecny, pozostaje przekaz regionalno-misyjny – przede wszystkim w architekturze krajobrazu, gdzie projektowanie wiąże się z ochroną krajobrazu, przestrzeni publicznej i obszarów prawnie chronionych, a częściowo także w architekturze, gdzie akcentowane są społeczne i kulturowe uwarunkowania projektowania.

Z punktu widzenia przyjętej skali 0–4 stopień komunikowania związku z rynkiem pracy w grupie 10 należy ocenić jako wysoki. Najwyższe noty uzyskują architektura oraz grafika, ponieważ komunikacja tych kierunków łączy wyraźny profil ekspercki z szeroko i konkretnie opisanymi perspektywami zawodowymi. Architektura krajobrazu oraz architektura wnętrz również silnie odnoszą się do zastosowań zawodowych, choć robią to w nieco mniej stanowiskowy sposób. Szczegółowe zestawienie ocen, reprezentatywnych cytatów i ich interpretacji zawiera tabela 27.

Tabela 27. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 10

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
Architektura (I i II stopień)	W opisie kierunku uczelnia podkreśla, że student zdobywa „wiedzę i umiejętności w zakresie projektowania architektonicznego i urbanistycznego”, poznaje „uwarunkowania prawne i ekonomiczne działalności projektowej”, a po ukończeniu studiów może pracować jako „asystent projektanta” lub – po studiach II stopnia i uzyskaniu uprawnień – jako „samodzielny projektant”. Wskazane są także pracownie architektoniczne i urbanistyczne, firmy deweloperskie, wykonawstwo i nadzór budowlany, administracja publiczna oraz „prowadzenie samodzielnej działalności gospodarczej”.	Przekaz bardzo wyraźnie łączy specjalistyczny warsztat projektowy z konkretnymi rolami i miejscami pracy. Kandydat otrzymuje obraz ścieżki zawodowej prowadzącej od funkcji wspierającej do samodzielnego projektanta, a komunikacja obejmuje zarówno sektor prywatny, jak i publiczny.	4
Architektura krajobrazu (I i II stopień)	Opis kierunku akcentuje zdobywanie „wiedzy i umiejętności z zakresu kształtowania obiektów architektury krajobrazu” oraz przygotowanie do „współpracy z innymi specjalistami	Komunikacja mocno akcentuje profesjonalne projektowanie i realizację obiektów krajobrazowych, a zarazem wskazuje konkretne obszary	3

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	uczestniczącymi w projektowaniu, budowie i pielęgnowaniu obiektów architektury krajobrazu”. W perspektywach zawodowych pojawiają się pracownie projektowe, firmy realizujące i pielęgnujące obiekty architektury krajobrazu, jednostki administracji publicznej, instytucje związane z ochroną i kształtowaniem krajobrazu oraz „samodzielna praktyka projektowa”.	zatrudnienia. Związek z rynkiem pracy jest silny, choć mniej zindywidualizowany stanowiskowo niż w architekturze i grafice.	
Architektura wnętrz (I i II stopień)	Uczelnia zaznacza, że absolwent „będzie umiał projektować wnętrza o różnym charakterze i przeznaczeniu”, a jego warsztat obejmie „znajomość komputerowych programów graficznych i CAD”. Perspektywy zawodowe zostały opisane przez odniesienie do biur projektowych architektonicznych i wnętrzarskich, firm budowlanych, przedsiębiorstw wytwarzających elementy wyposażenia wnętrz, a na poziomie studiów II stopnia także do organizacji wystaw i eventów, studiów promocji i reklamy oraz „samodzielnej działalności projektowej, samozatrudnienia”.	Kierunek komunikuje zarówno rozwinięty warsztat twórczo-projektowy, jak i dość szerokie, lecz konkretne pole zastosowań zawodowych. Wskazane są typowe sektory pracy oraz możliwość samozatrudnienia, dlatego relacja z rynkiem pracy pozostaje czytelna i silna.	3
Grafika (I i II stopień)	W komunikacji kierunku podkreśla się, że student „rozwinie indywidualne zdolności twórcze”, a następnie może funkcjonować jako „projektant w instytucjach kulturalno-artystycznych”, „projektant w wydawnictwach”, „ilustrator” lub pracownik „agencji reklamowych”. W opisie studiów II stopnia pojawiają się także role „Project Manager/ Art/Director”, „Senior Graphic Designer/Designer Interfejsów (UI/UX)” oraz „specjalista ds. wizualnych w instytucjach kultury oraz sektorze nowych technologii”, a sam kierunek ma przygotowywać do realizacji „złożonych projektów	Grafika jest komunikowana jako kierunek twórczy, ale zarazem bardzo wyraźnie osadzony w rynku kreatywnym. Uczelnia wskazuje konkretne role, instytucje i sektory zatrudnienia, a jednocześnie podkreśla zaawansowane kompetencje projektowe i cyfrowe, przez co silny jest zarówno wymiar ekspercki, jak i praktyczno-zawodowy.	4

Kierunek	Cytaty z opisów	Uzasadnienie	Ocena
	w obszarze grafiki, sztuki, designu i mediów kreatywnych”.		

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje zamieszczane na stronach internetowych uczelni.

Analiza treści stron internetowych kierunków z grupy 10 wskazuje, że uczelnia buduje ich atrakcyjność przede wszystkim przez połączenie kompetencji twórczych, projektowych i technicznych z dość precyzyjnie komunikowanymi zastosowaniami zawodowymi. Kierunki te nie są prezentowane jako alternatywa dla rynku pracy, lecz jako sposób wejścia do zawodów związanych z projektowaniem przestrzeni, komunikacją wizualną, rynkiem kreatywnym oraz instytucjonalnym kształtowaniem otoczenia. Ostatecznie jest to więc model komunikacji, w którym twórczość zostaje uporządkowana jako profesjonalna kompetencja, a estetyka i kreatywność są stale wiązane z użytecznością społeczną i gospodarczą.

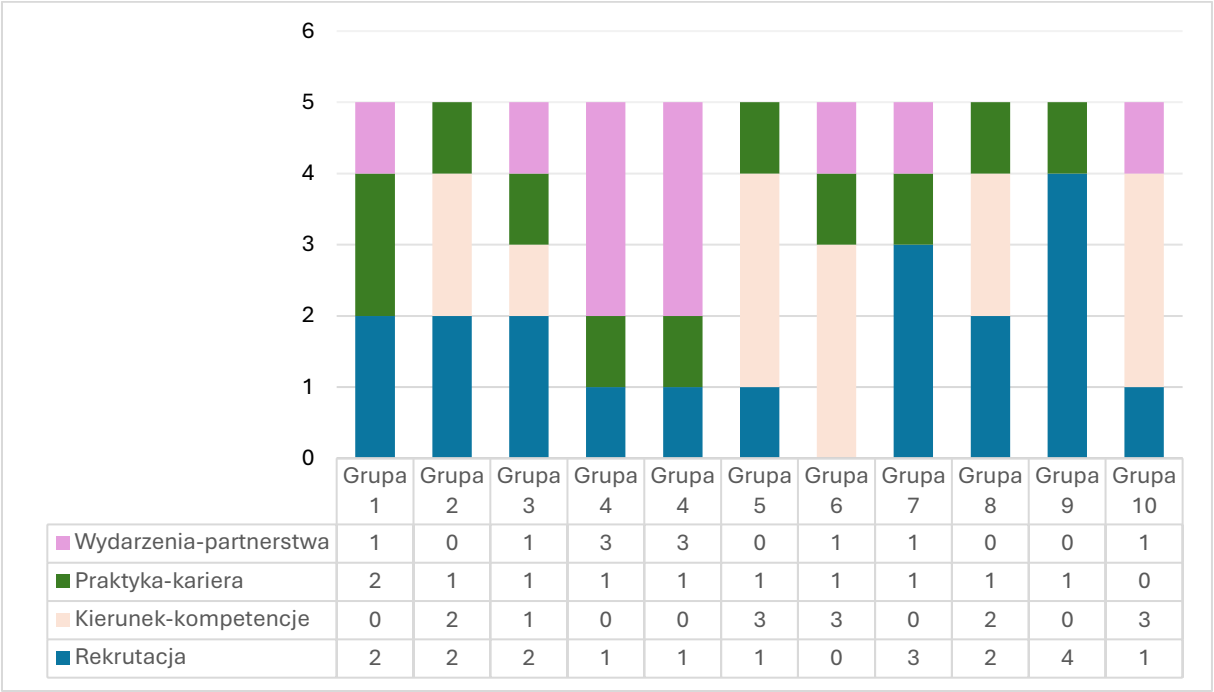
4.11. Analiza treści postów na Facebooku

Analizę treści postów na Facebooku przeprowadzono na materiale obejmującym 50 publicznie dostępnych komunikatów opublikowanych na oficjalnych profilach uczelni funkcjonujących w województwie podlaskim. Materiał badawczy dobrano według zasady 10 grup kierunków po 5 postów, tak aby zachować porównywalność między poszczególnymi segmentami oferty edukacyjnej. W tabeli 29 zestawiono komunikaty poddane analizie wraz z przyporządkowaniem do grupy kierunków, uczelni, zakresu promowanego kierunku, dominującego typu komunikatu, opisu treści posta, linku do źródła publicznego oraz syntetycznej interpretacji odnoszącej się do sposobu komunikowania związku między studiami a rynkiem pracy.

Zestawienie tabelaryczne uwzględnia przyjęte 4 cztery typy komunikatu: rekrutację, komunikację kompetencyjną, przekaz praktyczno-zawodowy oraz komunikację opartą na wydarzeniach i partnerstwach. Zauważa się, że rozkład tych typów nie jest przypadkowy, lecz zależy od charakteru promowanej grupy kierunków. W części grup, zwłaszcza sportowo-turystycznej, dominują komunikaty rekrutacyjne, podczas gdy w grupach technicznych, ścisłych, medycznych czy artystyczno-projektowych wyraźniej zaznacza się komponent kompetencyjny albo praktyczno-zawodowy. Z kolei w grupach humanistycznych częściej pojawiają się komunikaty o charakterze wydarzeniowym i środowiskowym, co wskazuje na odmienny sposób budowania atrakcyjności kierunku. Najbardziej jednorodny profil ma grupa kierunków sportowych, turystycznych i rekreacyjnych, w której wyraźnie dominuje rekrutacja, natomiast grupy techniczne, przyrodnicze i artystyczno-projektowe silniej akcentują kategorię kierunek – kompetencje. Z kolei grupa humanistyczna wyróżnia się większym udziałem wydarzeń i partnerstw, co dobrze współgra z obserwacją, że kierunki te częściej budują swoją

atrakcyjność przez wspólnotę akademicką, aktywność środowiskową i uczestnictwo w wydarzeniach niż przez bezpośrednie odwołania do rynku pracy. Takie zróżnicowanie pokazuje, że komunikacja facebookowa uczelni nie ma jednolitego charakteru, lecz jest silnie profilowana zależnie od rodzaju kierunku i jego społecznej rozpoznawalności (wykres 1).

Wykres 1. Profile komunikacyjne poszczególnych grup kierunków



	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4	Grupa 4	Grupa 5	Grupa 6	Grupa 7	Grupa 8	Grupa 9	Grupa 10
Wydarzenia-partnerstwa	1	0	1	3	3	0	1	1	0	0	1
Praktyka-kariera	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Kierunek-kompetencje	0	2	1	0	0	3	3	0	2	0	3
Rekrutacja	2	2	2	1	1	1	0	3	2	4	1

Źródło: opracowanie własne.

Macierz liczebności typów komunikatów (Tabela 28) pokazuje dominujące wzory przekazu oraz ujawnia brak pewnych typów komunikacji w wybranych grupach. Dzięki temu widać wyraźnie, że niektóre segmenty oferty są komunikowane niemal wyłącznie rekrutacyjnie, podczas gdy inne łączą promocję z kompetencjami, praktyką lub relacjami z otoczeniem zawodowym. Samo promowanie kierunku nie jest równoznaczne z komunikowaniem jego zawodowej użyteczności.

Tabela 28. Macierz liczebności typów badanych dla poszczególnych grup kierunków

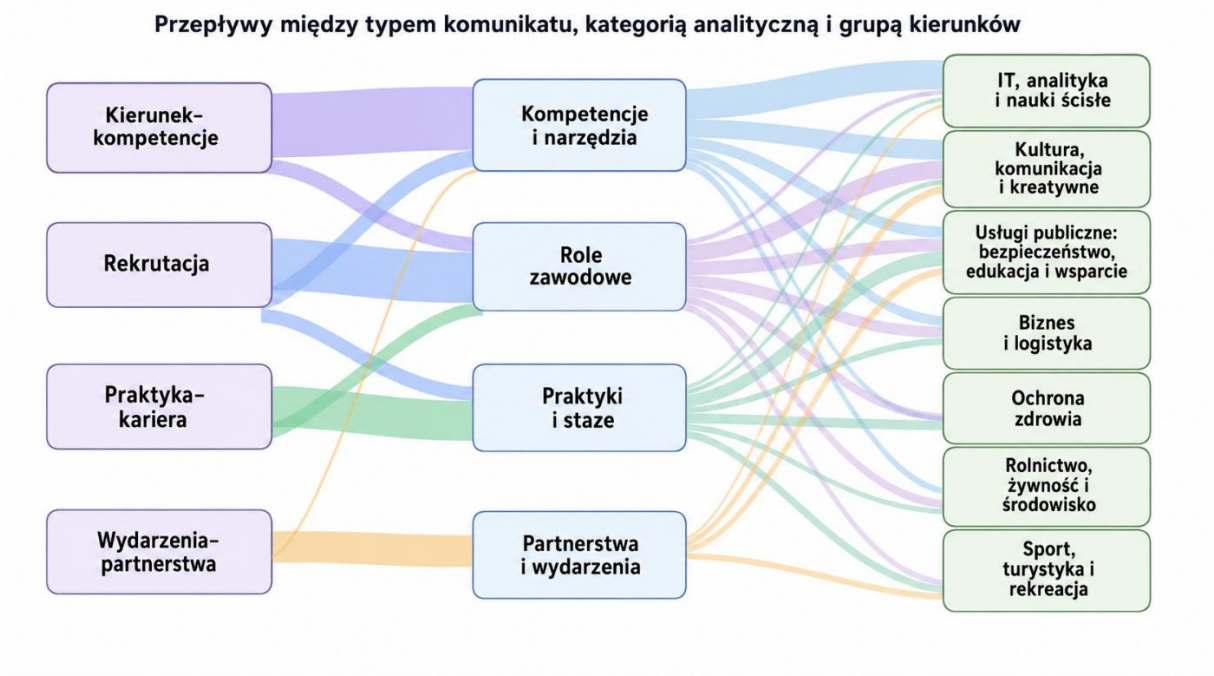
Rodzaj komunikatu	Rekrutacja	Kompetencje-kierunek	Praktyka-kariera	Wydarzenia-partnerstwa
Kierunki prawniczo-administracyjne i bezpieczeństwa	2	0	2	1
Kierunki ekonomiczne, biznesowe i zarządcze	2	2	1	0
Kierunki społeczne, pedagogiczne i pomocowe	2	1	1	1
Kierunki humanistyczne, językowe i kulturowe	1	0	1	3

Rodzaj komunikatu	Rekrutacja	Kompetencje-kierunek	Praktyka-kariera	Wydarzenia-partnerstwa
Kierunki ścisłe, przyrodnicze i laboratoryjne	1	3	1	0
Kierunki techniczne, inżynieryjne i cyfrowe	0	3	1	1
Kierunki medyczne, zdrowotne i żywieniowe	2	1	2	0
Kierunki rolnicze, środowiskowe i rolno-spożywcze	2	2	1	0
Kierunki turystyczne, rekreacyjne i czasu wolnego	4	0	1	0
Kierunki artystyczne i projektowe	1	3	0	1

Źródło: opracowanie własne.

Uzupełnieniem analizy jest określenie przepływów między typem komunikatu, argumentem rynkowym i obszarem zastosowania. Rysunek 24 pokazuje, że w badanym materiale najczęściej występują przejścia od komunikacji kompetencyjnej do kategorii „kompetencje i narzędzia", od rekrutacji do „ról zawodowych", od praktyki–kariery do „praktyk i staży", a od wydarzeń–partnerstw do „partnerstw i wydarzeń". Dopiero te argumenty rynkowe są następnie wiązane z szerszymi obszarami zastosowania, takimi jak IT i analityka, kultura i komunikacja, usługi publiczne, biznes i logistyka czy ochrona zdrowia.

Rysunek 24. Model interpretacyjny przepływów w postach na Facebooku według typu komunikatu, argumentu rynkowego i obszaru zastosowania



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 24 przedstawia model interpretacyjny przepływów w postach publikowanych przez uczelnie na Facebooku. Diagram składa się z trzech poziomów połączonych pasmami przepływu. Lewa kolumna prezentuje typy komunikatów, środkowa – kategorie analityczne, natomiast prawa – grupy kierunków. Połączenia wskazują kierunek powiązań pomiędzy typem komunikatu, wykorzystywanym argumentem odnoszącym się do rynku pracy oraz obszarem jego zastosowania. Szerokość pasm odzwierciedla natężenie danego powiązania – im szersze połączenie, tym częściej dana relacja występowała w analizowanych postach. Ze względu na czytelność rysunku zrezygnowano z umieszczania wartości liczbowych bezpośrednio na połączeniach. Model pokazuje, w jaki sposób komunikaty publikowane przez uczelnie prowadzą do eksponowania określonych argumentów rynkowych, takich jak rozwój kompetencji, role zawodowe, praktyki i staże oraz partnerstwa i wydarzenia, a następnie jak są one wykorzystywane w komunikacji promocyjnej w odniesieniu do różnych grup kierunków.

Komunikacja uczelni na Facebooku stosunkowo często zatrzymuje się na poziomie ogólnej atrakcyjności kierunku lub zachęty rekrutacyjnej, rzadziej zaś w pełni domyka związek między studiami a rynkiem pracy. Najsilniej ukierunkowane na potrzeby rynku pracy są te grupy, w których uczelnie pokazują kompetencje, praktyki, partnerów lub konkretne środowisko zawodowe. Najsłabiej wypadają natomiast te obszary, w których komunikat ogranicza się do budowania zainteresowania lub prestiżu, bez dopowiedzenia, w jaki sposób kierunek przekłada się na branże, role zawodowe i sektory zatrudnienia. W analizowanej próbie postów facebookowych uczelnie stosunkowo często eksponują dwa podstawowe wymiary przekazu: informacje rekrutacyjne oraz

treści odnoszące się do kompetencji rozwijanych w toku studiów. Wyraźnie rzadziej pojawiają się natomiast komunikaty, które w sposób bezpośredni i konkretny pokazują mechanizmy powiązania studiów z rynkiem pracy, takie jak partnerstwa z otoczeniem społeczno-gospodarczym, praktyki, staże, ścieżki zawodowe absolwentów czy przykłady zastosowania kompetencji w określonych sektorach zatrudnienia. Oznacza to, że komunikacja uczelni często zatrzymuje się na poziomie ogólnej deklaracji użyteczności kierunku, nie rozwijając w pełni związku między studiami, nabywanymi kompetencjami i ich praktycznym zastosowaniem zawodowym.

Najbardziej przekonująco wypadają te grupy kierunków, które już ze względu na swój profil są silniej osadzone w obszarach o wysokim znaczeniu dla regionalnego rynku pracy, zwłaszcza w sektorze technologicznym, zdrowotnym oraz logistycznym. W ich przypadku komunikacja jest bardziej wiarygodna wtedy, gdy nie ogranicza się do promocji samego kierunku, lecz pokazuje także praktyczny kontekst kształcenia: kontakt z pracodawcami, obecność wydarzeń branżowych, zaplecze technologiczne, praktyki zawodowe lub inne formy potwierdzenia związku studiów z przyszłym zatrudnieniem. Tego rodzaju przekaz lepiej uzasadnia zawodową użyteczność oferty edukacyjnej i wzmacnia jej rynkową czytelność.

Na tle pozostałych grup słabiej wypadają kierunki humanistyczne i społeczne, nie dlatego, że są pozbawione znaczenia dla rynku pracy, lecz dlatego, że ich komunikacja rzadziej precyzuje zawodowy wymiar kształcenia. W analizowanych postach częściej eksponowane są wartości rozwojowe, kulturowe, społeczne lub aksjologiczne, natomiast rzadziej dopowiadane są konkretne obszary zastosowania zawodowego oraz kompetencje transferowalne, które mogłyby zostać wyraźniej powiązane z potrzebami współczesnego rynku pracy. Dotyczy to zwłaszcza takich kompetencji, jak komunikacja, współpraca, organizacja działań projektowych czy umiejętność pracy z informacją i narzędziami cyfrowymi. Z perspektywy jakości przekazu oznacza to potrzebę bardziej precyzyjnego komunikowania tego, w jakich rolach i sektorach absolwenci tych kierunków mogą wykorzystywać zdobyte kwalifikacje.

Całościowo analiza wskazuje, że facebookowy przekaz promocyjny uczelni w województwie podlaskim stosunkowo dobrze spełnia funkcję informacyjną i wizerunkową, natomiast w mniejszym stopniu realizuje funkcję pogłębionego komunikowania związku między studiami a rynkiem pracy. Największą wartość analityczną mają te komunikaty, które łączą trzy poziomy przekazu: charakter kierunku, rozwijane kompetencje oraz ich zawodowe zastosowanie potwierdzone praktyką, partnerstwem lub konkretnym środowiskiem pracy. To właśnie taki sposób komunikacji najpełniej wpisuje się w logikę analizy relacji między ofertą edukacyjną a potrzebami rynku pracy.

Należy podkreślić, że analiza ma charakter wybiórczy i została oparta na celowo dobranej próbie postów, a nie na całej populacji komunikatów publikowanych przez uczelnie na Facebooku. Wnioski formułowane na jej podstawie odnoszą się zatem do badanego materiału, nie zaś do pełnej aktywności komunikacyjnej wszystkich uczelni

w analizowanym okresie. Niemniej przyjęty schemat doboru, obejmujący 10 grup kierunków i po 5 komunikatów w każdej grupie, umożliwił uchwycenie pewnych wzorów przekazu, typowych sposobów budowania atrakcyjności kierunku oraz powtarzalnych form odnoszenia oferty edukacyjnej do rynku pracy.

Tabela 29. Zestawienie postów facebookowych objętych analizą treści według grup kierunków, typu komunikatu i sposobu powiązania z rynkiem pracy

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
Grupa 1 kierunki prawne, administracyjne i bezpieczeństwa						
1.	Uniwersytet w Białymstoku	Bezpieczeństwo i prawo	Praktyka – kariera	Post opisuje praktyczny wymiar kierunku „Bezpieczeństwo i prawo", wskazując na praktyki, ścieżki kariery, zastosowanie zawodowe albo przygotowanie do wejścia na rynek pracy. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Fotogaleria, 8 grudnia 2025 r., studenci kierunku Bezpieczeństwo i prawo.	https://www.facebook.com/wydzialprawauwb/posts/1421189190010993/	W tej grupie przekaz koncentruje się przede wszystkim na dwóch osiach. Pierwsza dotyczy związku kierunków z administracją publiczną, służbami i bezpieczeństwem, druga przedstawia studia prawnicze jako ścieżkę prowadzącą do uzyskania formalnych kompetencji i rozpoznawalnej pozycji zawodowej. W analizowanych postach widoczne jest więc dążenie do budowania społecznej użyteczności kierunku oraz jego instytucjonalnej wiarygodności. Jednocześnie komunikacja nie zawsze pokazuje w sposób wystarczająco konkretny, jak studia przekładają się na zatrudnialność, to znaczy: do jakich ról zawodowych przygotowują, z jakimi instytucjami współpracują oraz w jakich sektorach absolwent może znaleźć zatrudnienie. W efekcie część przekazu pozostaje na poziomie ogólnej atrakcyjności kierunku lub prestiżu studiowania prawa i bezpieczeństwa, bez pełnego
2.	Uniwersytet w Białymstoku	Prawo (studia niestacjonarne/ rekrutacja 2025/26)	Rekrutacja	Post rekrutacyjny zachęca do wyboru studiów niestacjonarnych na Wydziale Prawa UwB; akcentuje możliwość łączenia pracy z nauką oraz inwestowania w rozwój zawodowy.	https://www.facebook.com/wydzialprawauwb/posts/zainwestuj-w-siebie-wybierz-studia-niestacjonarne-na-wydziale-prawa-uniwersytet-/1312983490831564/	
3.	Akademia Łomżyńska	Prawo	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Prawo". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Prawo teraz w trybie hybrydowym. Chcesz połączyć pracę z nauką? Chcesz studiować.	https://www.facebook.com/akademialomzynska/posts/1384158793713480/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
4.	PUZ w Suwałkach	Administracja/ bezpieczeństwo wewnętrzne	Praktyka – kariera	Post opisuje praktyczny wymiar kierunku „Administracja/ bezpieczeństwo wewnętrzne", wskazując na praktyki, ścieżki kariery, zastosowanie zawodowe albo przygotowanie do wejścia na rynek pracy. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: moja kariera z WNS – logistyka, bezpieczeństwo wewnętrzne czy administracja.	https://www.facebook.com/photo/?fbid=1244639864139998	domknięcia związku między studiami a rynkiem pracy. Na tym tle najbardziej wartościowe są komunikaty, które pokazują praktykę terenową, ścieżki kariery lub współpracę ze służbami. To one najsilniej wzmacniają rynkopowiązanie kierunku, ponieważ pokazują nie tylko sam kierunek, lecz także jego osadzenie w realnym otoczeniu instytucjonalnym. Potencjał tej grupy jest wyraźny zwłaszcza tam, gdzie pojawiają się odniesienia do bezpieczeństwa publicznego, administracji i cyberbezpieczeństwa, ponieważ są to obszary dobrze wpisujące się zarówno w logikę usług publicznych, jak i w rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych. Z perspektywy jakości komunikacji problemem nie jest więc brak potencjału rynkowego, lecz zbyt słabe dopowiadanie mechanizmu przełożenia studiów na konkretne zawody, sektory i miejsca praktycznego zastosowania kompetencji.
5.	MANS Łomża	Bezpieczeństwo w MANS	Wydarzenia – partnerstwa	Post dotyczy aktywności związanej z kierunkiem „Bezpieczeństwo w MANS" i pokazuje wydarzenie, warsztaty, spotkanie środowiskowe lub partnerstwo wzmacniające widoczność kierunku. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: bezpieczeństwo w MANS wspólne działania z policją.	https://www.facebook.com/MANSLomza/posts/1324060269725261/	
Grupa 2 Kierunki ekonomiczne, biznesowe i zarządcze						
1.	Politechnika Białostocka	Zarządzanie/ studia II stopnia	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Zarządzanie/studia II stopnia" przez pryzmat kompetencji,	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/posts/1307184111445522/	Widoczne są dwa dominujące sposoby budowania przekazu. Z jednej strony uczelnie eksponują

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Zarządzanie studia II stopnia na Wydziale Inżynierii Zarządzania – zaprasza na studia.		praktyczność i narzędziowy wymiar studiów, pokazując logistykę, zarządzanie czy ekonomię jako kierunki rozwijające kompetencje przydatne w organizacji, biznesie i analizie procesów. Z drugiej strony pojawia się logika wspierania kariery, w której ważną rolę odgrywają biura karier, konsultacje, przygotowanie dokumentów aplikacyjnych i symboliczne przygotowanie do wejścia na rynek pracy. Taki układ treści pokazuje, że uczelnie intuicyjnie rozpoznają silny związek tej grupy kierunków z zatrudnialnością, ale nie zawsze potrafią go dostatecznie konkretnie udowodnić. Mocną stroną tej grupy jest stosunkowo częste odwoływanie się do kompetencji aplikacyjnych, narzędzi oraz języka praktyczności. Słabością pozostaje natomiast ograniczona liczba twardych dowodów rynkowych, takich jak wyraźne wskazanie pracodawców, partnerów branżowych, konkretnych projektów lub praktyk zawodowych. W efekcie część komunikatów operuje na poziomie deklaracji, że kierunek „przygotowuje do pracy", ale nie
2.	Politechnika Białostocka	Logistyka	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Logistyka" przez pryzmat kompetencji, narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: załóż gogle, wejdź do świata nowoczesnej logistyki. Studenci z Wydziału Inżynierii.	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/posts/1375994644564468/	
3.	WANS w Białymstoku	Zarządzanie/ marketing	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Zarządzanie/ marketing". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do – WANS w Białymstoku rekrutacja 2025/2026: zarządzanie, marketing.	https://www.facebook.com/WANSwBialymstoku/posts/1005803961105016/	
4.	Uczelnia Jańskiego w Łomży	Biuro Karier/ kompetencje	Praktyka – kariera	Post opisuje praktyczny wymiar kierunku „Biuro Karier/ kompetencje", wskazując na	https://www.facebook.com/UJLomza/posts/799314220613576/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				praktyki, ścieżki kariery, zastosowanie zawodowe albo przygotowanie do wejścia na rynek pracy. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: biuro karier UJ – przygotuj CV, symulacja rozmowy, konsultacje kariery.		rozwija tej obietnicy przez pokazanie realnych ścieżek zawodowych, branż czy segmentów rynku. Z perspektywy rynku pracy jest to grupa o relatywnie dużym potencjale, szczególnie tam, gdzie kierunki łączą zarządzanie z logistyką, analizą, nowoczesnymi technologiami lub wsparciem kariery. Aby przekaz był pełniejszy, uczelnie powinny częściej wskazywać konkretne zastosowania kompetencji ekonomicznych i zarządczych w realnym otoczeniu gospodarczym regionu.
5.	WSE Białystok	Ekonomia	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Ekonomia". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Ekonomia WSE Białystok czy wiesz, że to studia, które naprawdę przygotowują do pracy.	https://www.facebook.com/photo/?fbid=1369424794659944	
Grupa 3 kierunki społeczne i pedagogiczne						
1.	Akademia Podlaska w Białymstoku	Pedagogika II stopnia	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Pedagogika II stopnia". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Pedagogika II stopnia, studia dla osób pracujących w edukacji i wsparciu.	https://www.facebook.com/apwb.edu/posts/1215945093836157/	Komunikacja koncentruje się przede wszystkim na społecznym sensie zawodu, etosie pracy z drugim człowiekiem oraz użyteczności kierunków w obszarze edukacji i wsparcia. W analizowanych postach nauczyciel, pedagog czy specjalista wsparcia pojawiają się często jako role nacechowane misją, odpowiedzialnością i znaczeniem społecznym. Taki sposób komunikowania dobrze wzmacnia aksjologiczny wymiar kierunku, ale
2.	Akademia Podlaska w Białymstoku	Przygotowanie pedagogiczne	Praktyka – kariera	Post opisuje praktyczny wymiar kierunku „Przygotowanie pedagogiczne", wskazując na praktyki, ścieżki kariery,	https://www.facebook.com/apwb.edu/posts/1220196526744347/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				zastosowanie zawodowe albo przygotowanie do wejścia na rynek pracy. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Przygotowanie pedagogiczne – droga do pracy w szkole i edukacji.		słabiej eksponuje jego konkretne instrumenty zawodowe, specjalizacje i praktyczne kompetencje. W rezultacie przekaz buduje pozytywny obraz kierunku, lecz nie zawsze wystarczająco wyraźnie pokazuje, jak studia przekładają się na konkretne segmenty zatrudnienia, typy instytucji czy zróżnicowane role zawodowe. Z perspektywy regionalnego rynku pracy jest to grupa ambiwalentna. Z jednej strony edukacja i usługi pomocowe mają trwałe znaczenie dla funkcjonowania usług publicznych, a więc posiadają wyraźne uzasadnienie społeczne i zawodowe. Z drugiej strony zbyt ogólny przekaz może osłabiać postrzeganą użyteczność kierunku, jeśli nie towarzyszy mu wskazanie praktyk, ścieżek specjalizacyjnych, instytucji współpracujących lub precyzyjnie opisanych kompetencji. W tej grupie szczególnie ważne byłoby mocniejsze pokazywanie praktyk pedagogicznych, przygotowania do pracy w określonych typach placówek, kwalifikacji do konkretnych zadań oraz kompetencji transferowalnych. To właśnie ten element mógłby
3.	Uczelnia Jańskiego w Łomży	Pedagogika przedszkolna	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Pedagogika przedszkolna". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna – rekrutacja.	https://www.facebook.com/UJLomza/posts/785015603043438/	
4.	Uniwersytet w Białymstoku	Pedagogika	Wydarzenia – partnerstwa	Post dotyczy aktywności związanej z kierunkiem „Pedagogika" i pokazuje wydarzenie, warsztaty, spotkanie środowiskowe lub partnerstwo wzmacniające widoczność kierunku. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: warsztaty, spotkania, praktyka pedagogiczna.	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1148959007260748/	
5.	Akademia Łomżyńska	Pedagogika	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Pedagogika" przez pryzmat kompetencji, narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się	https://www.facebook.com/akademialomzynska/posts/1436844588215450/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				odniesienia do: Pedagogika – zawód z misją i realnym wpływem.		wzmocnić przekaz nakierowany na rynek pracy i ograniczyć ryzyko, że kierunki społeczne i pedagogiczne będą odbierane jedynie jako „wartościowe społecznie", ale nie dość jasno osadzone zawodowo.
Grupa 4 kierunki humanistyczne i filologiczne						
1.	PUZ w Suwałkach	Filologia	Praktyka – kariera	Post opisuje praktyczny wymiar kierunku „Filologia", wskazując na praktyki, ścieżki kariery, zastosowanie zawodowe albo przygotowanie do wejścia na rynek pracy. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do – Filologia: wymiany, praktyki, język w praktyce.	https://www.facebook.com/puzwsuwalkach/posts/1209540990023743/	Dominują komunikaty budujące wspólnotę akademicką, prestiż kulturowy oraz aktywność środowiskową. Posty często pokazują wydarzenia, spotkania, wymiany, warsztaty i aktywność studencką, a więc eksponują kierunki jako przestrzeń rozwoju intelektualnego, kulturowego i społecznego. Jednocześnie stosunkowo rzadziej pojawiają się w nich wprost nazwane role zawodowe, branże czy sektory zatrudnienia. Oznacza to, że komunikacja tej grupy dobrze pokazuje atrakcyjność studiowania i miękki potencjał rozwojowy, ale słabiej zamienia go na język rynku pracy. Nie znaczy to jednak, że grupa ta ma niski potencjał zawodowy. Przeciwnie, kompetencje językowe, komunikacyjne, kulturowe i interpretacyjne należą do kompetencji transferowalnych, które
2.	Uniwersytet w Białymstoku	Filologia	Wydarzenia – partnerstwa	Post dotyczy aktywności związanej z kierunkiem „Filologia" i pokazuje wydarzenie, warsztaty, spotkanie środowiskowe lub partnerstwo wzmacniające widoczność kierunku. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Filologia – wydarzenia, spotkania autorskie.	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1132148205608495/	
3.	Uniwersytet w Białymstoku	Historia	Wydarzenia – partnerstwa	Post dotyczy aktywności związanej z kierunkiem „Historia" i pokazuje wydarzenie, warsztaty, spotkanie środowiskowe lub partnerstwo wzmacniające widoczność	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1160189159471066/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				kierunku. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do – Historia: debaty, konferencje, pamięć społeczna.		mogą pracować w wielu sektorach: edukacji, usługach, logistyce międzynarodowej, tłumaczeniach, kulturze, mediach czy pracy projektowej. Problem polega na tym, że w przekazie facebookowym uczelnie stosunkowo rzadko ten związek dopowiadają. W efekcie odbiorca widzi atrakcyjność środowiska studiowania, ale nie zawsze dostaje jasną odpowiedź, gdzie i w jakiej roli kompetencje humanistyczne mogą być zawodowo wykorzystane. Wzmocnienie tej grupy wymagałoby bardziej świadomego komunikowania transferowalności kompetencji, praktycznych zastosowań języka i kultury oraz konkretnych ról, w których absolwent może funkcjonować na rynku pracy.
4.	Uniwersytet w Białymstoku	Filologia angielska	Wydarzenia – partnerstwa	Post dotyczy aktywności związanej z kierunkiem „Filologia angielska" i pokazuje wydarzenie, warsztaty, spotkanie środowiskowe lub partnerstwo wzmacniające widoczność kierunku. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do – Filologia angielska: wydarzenie, warsztaty, studencka aktywność.	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1140819944741321/	
5.	Uniwersytet w Białymstoku	Filologia/oferta uczelni	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Filologia/oferta uczelni". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do – rekrutacja: filologie i kierunki humanistyczne.	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1172554221567893/	
Grupa 5 Kierunki przyrodnicze, ścisłe i „data"						
1.	Politechnika Białostocka	Data Science	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Data Science" przez pryzmat kompetencji, narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Data science –	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/posts/1246147010659282/	Potencjał rynkowy jest stosunkowo dobrze widoczny w samym sposobie komunikacji. Dominują tu posty akcentujące laboratoria, dane, analitykę, badania i praktyczne kompetencje poznawcze. Szczególnie wyraźnie widać to tam, gdzie pojawiają

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				analityka, modelowanie, kompetencje przyszłości.		się wątki data science, biostatystyki klinicznej, chemii czy biologii w wymiarze praktycznym i badawczym. W tej grupie uczelnie relatywnie częściej pokazują konkretne narzędzia pracy, środowisko laboratoryjne, proces badawczy oraz użyteczność kompetencji analitycznych. Dzięki temu związek między studiami a zastosowaniem zawodowym jest czytelniejszy niż w wielu innych grupach. Mocną stroną tej komunikacji jest to, że nie ogranicza się ona wyłącznie do ogólnego hasła promocyjnego, lecz częściej odwołuje się do konkretnego zaplecza kompetencyjnego. Jednocześnie nie wszystkie komunikaty równie wyraźnie dopowiadają branżę, sektor lub zawód, do którego te kompetencje prowadzą. W rezultacie najlepsze posty z tej grupy pokazują już nie tylko „co się studiuje", ale również „gdzie te kompetencje pracują", natomiast słabsze pozostają bardziej na poziomie atrakcyjności samego kierunku. Z perspektywy potrzeb rynku pracy jest to grupa szczególnie istotna, bo kompetencje analityczne, laboratoryjne i cyfrowe mają charakter
2.	Politechnika Białostocka	Data Science	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Data Science". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do nowy kierunek: Data science.	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/posts/1252431510030832/	
3.	Uniwersytet w Białymstoku	Chemia	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Chemia" przez pryzmat kompetencji, narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Chemia – laboratoria, doświadczenia, praktyczne umiejętności.	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1128779828278466/	
4.	Uniwersytet Medyczny w Białymstoku	Biostatystyka kliniczna	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Biostatystyka kliniczna" przez pryzmat kompetencji, narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Biostatystyka kliniczna – dane, badania, analityka w medycynie.	https://www.facebook.com/UMBialystok/posts/856352946540583/	
5.	Uniwersytet w Białymstoku	Biologia	Praktyka – kariera	Post opisuje praktyczny wymiar kierunku „Biologia", wskazując na praktyki, ścieżki kariery,	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1153045953518720/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				zastosowanie zawodowe albo przygotowanie do wejścia na rynek pracy. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Biologia – praktyka terenowa i kompetencje badawcze.		przenikalny i mogą być wykorzystywane w naukach przyrodniczych, ochronie zdrowia, przemyśle, administracji i sektorze technologicznym. Dlatego jest to obszar, który przy odpowiednio prowadzonym przekazie może wyjątkowo silnie łączyć studiowanie z racjonalną obietnicą zatrudnialności.
Grupa 6 Kierunki techniczne, inżynierskie i informatyczne						
1.	Politechnika Białostocka	Wydziałowe Dni Branżowe (IT i inne)/praktyki i staże	Wydarzenia – partnerstwa	Post zapowiada Wydziałowe Dni Branżowe i podkreśla udział pracodawców z regionu, którzy prezentują oferty praktyk, staży i możliwości współpracy ze studentami.	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/photos/zapraszamy-pracodawc%C3%B3w-z-regionu-na-politechnik%C4%99-bia%C5%82ostock%C4%85-wydzia%C5%82owe-dni-bran/1017591660404770/	Komunikacja jest najsilniej osadzona w języku kompetencji, technologii i relacji z pracodawcami. Pojawiają się tu posty pokazujące wydarzenia branżowe, kontakt z firmami, praktyki, kompetencje cyfrowe, sztuczną inteligencję, systemy wbudowane czy Internet Rzeczy. To sprawia, że jest to jedna z najbardziej rynkopowiązanych grup w całym badaniu. Przekaz stosunkowo często nie tylko promuje kierunek, ale również demonstruje środowisko jego praktycznego zastosowania, obecność pracodawców oraz technologiczną aktualność treści kształcenia. Dzięki temu kierunki te są prezentowane jako bezpośrednio osadzone w transformacji cyfrowej i potrzebach nowoczesnej gospodarki.
2.	Akademia Łomżyńska	Informatyka/AI (wykład otwarty, etyka i bezpieczeństwo)	Kierunek – kompetencje	Komunikat promuje ofertę kierunku informatyka i akcentuje programowanie, sieci komputerowe, Internet oraz sztuczną inteligencję jako obszary rozwoju kompetencji.	https://www.facebook.com/akademialomzynska/posts/maturalne-miko%C5%82ajki-to-inicjatywa-o-charakterze-informacyjno-doradczym-organizow/1456583283137697/	
3.	Akademia Łomżyńska	Informatyka II stopnia/sukces	Kierunek – kompetencje	Post prezentuje sukces absolwenta informatyki II stopnia i pokazuje powiązanie studiów z tematyką	https://www.facebook.com/akademialomzynska.wnit/posts/-sukces-absolwenta-	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
		absolwenta (AI, IoT)		systemów wbudowanych, sztucznej inteligencji oraz Internetu Rzeczy.	akademii-%C5%82om%C5%BCy%C5%84skiej-z-dum%C4%85-informujemy-%C5%BCe-mateusz-bloch-abso/1386570883261508/	Silną stroną tej grupy jest połączenie komunikacji kompetencyjnej z komunikacją partnerską i praktyczną. W najciekawszych przykładach uczelnie pokazują nie tylko, czego uczą, ale także kto tego potrzebuje i w jakim kontekście zawodowym kompetencje te będą wykorzystywane. Taki sposób komunikowania szczególnie dobrze odpowiada logice rynku pracy, ponieważ domyka relację między kierunkiem, narzędziami, praktyką i zastosowaniem. Ryzyko tej grupy nie polega na braku związku z rynkiem, ale na tym, że część przekazu może zbyt silnie opierać się na atrakcyjności technologicznej samej w sobie, bez wystarczającego dopowiedzenia szerszego znaczenia społecznego czy branżowego. Mimo to jest to grupa, która najlepiej pokazuje, jak przekaz promocyjny może wiarygodnie łączyć studia z zatrudnialnością i potrzebami nowoczesnego rynku pracy.
4.	Akademia Łomżyńska	Strefa pracy/biuro karier	Praktyka – kariera	Publiczny wpis Biura Karier udostępnia ofertę praktyk zawodowych i pełni funkcję pomostu między uczelnią a rynkiem pracy, wskazując konkretne ścieżki wejścia do zawodu.	https://www.facebook.com/groups/1891296494313190/posts/8456824044427036/	
5.	MANS Łomża	Upskilling/ kompetencje cyfrowe	Kierunek – kompetencje	Komunikat o panelu Upskilling łączy rozwój kompetencji cyfrowych i orientację zawodową, pokazując związek kształcenia z przygotowaniem do zmian na rynku pracy.	https://www.facebook.com/MANSLomza/photos/upskilling-panel-edukacyjno-orientacyjny-nauka-praca-edukacjami%C4%99dzynarodowa-akad/1593788399419112/	
Grupa 7 Kierunki medyczne i nauki o zdrowiu						
1.	UMB	Ratownictwo medyczne	Praktyka – kariera	Post o ratownictwie medycznym II stopnia akcentuje zaawansowane procedury ratunkowe oraz 400 godzin praktyk	https://www.facebook.com/UMBialystok/posts/ratownictwo-medyczne-studia-ii-stopnia-na-umbserdecznie-	Grupa o najsilniejszym, najbardziej oczywistym i społecznie czytelnym związku z rynkiem pracy. Już sam profil kierunków medycznych i zdrowotnych

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				zawodowych, wyraźnie łącząc studia z przygotowaniem do pracy.	zapraszamy-do-rekrutacji/1148453463983500/	sprawia, że komunikacja w naturalny sposób odwołuje się do zawodów regulowanych, praktyki klinicznej, odpowiedzialności społecznej i stabilności zatrudnienia. W analizowanych postach bardzo wyraźnie widać ten związek: pojawiają się praktyki zawodowe, odniesienia do procedur, technologii medycznych, ścieżek specjalizacji oraz zawodowej użyteczności studiów. W tej grupie nawet komunikaty rekrutacyjne są zwykle silniej osadzone zawodowo niż w innych segmentach, ponieważ odbiorca od początku dostaje czytelny sygnał, do jakiej profesji lub obszaru pracy kierunek prowadzi. Mocną stroną tej komunikacji jest wysoka wiarygodność związku między studiami a pracą. Uczelnie nie muszą tu wytwarzać tego związku od podstaw, lecz raczej powinny go uszczegóławiać i wzmacniać przez pokazywanie jakości zaplecza dydaktycznego, praktyk, ścieżek rozwoju i specjalizacji. W badanym materiale to właśnie te elementy odgrywają
2.	UMB	Elektroradiologia	Kierunek – kompetencje	Post rekrutacyjny UMB prezentuje elektroradiologię jako kierunek łączący technologię, praktykę i realne przygotowanie do zawodu w ochronie zdrowia.	https://www.facebook.com/UMBialystok/posts/-rozpocznij-swoj%C4%85-przygod%C4%99-z-medycyn%C4%85-studiuj-na-umb-marzysz-o-tym-by-pomaga%C4%87-in/1122826103212903/	
3.	UMB	Praktyki zawodowe	Praktyka – kariera	Komunikat podkreśla praktyczny charakter programu oraz znaczący udział zajęć i praktyk zawodowych, pokazując przygotowanie studentów do wejścia na rynek pracy medycznej.	https://www.facebook.com/UMBialystok/posts/-nowy-kierunek-na-umb-ratownictwo-medyczne-studia-magisterskieuniwersytet-medycz/1130240125804834/	
4.	WSM Białystok	Pielęgniarstwo	Rekrutacja	Post rekrutacyjny WSMED eksponuje pielęgniarstwo jako zawód stabilny i społecznie potrzebny, a równocześnie wskazuje na praktyczny wymiar studiów.	https://www.facebook.com/wsmed/photos/zaw%C3%B3d-kt%C3%B3rego-nic-nie-zast%C4%85pi-piel%C4%99gniarstwona-naszej-uczelni-kszta%C5%82cimy-w-tym-f/1209885454471515/	
5.	Akademia Łomżyńska	Pielęgniarstwo	Rekrutacja	Post promuje pielęgniarstwo jako kierunek silnie związany z zawodem i rozwojem ścieżki	https://www.facebook.com/akademialomzynska/posts/studiuj-	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				specjalistycznej, akcentując znaczenie praktyki i odpowiedzialności społecznej.	bezp%C5%82atniepiel%C4%99gniarstwo-to-wi%C4%99cej-ni%C5%BC-zaw%C3%B3d-to-spotkanie-z-cz%C5%82owiekiem-/1324489023013791/	najważniejszą rolę. Potencjalnym ograniczeniem może być natomiast nadmierne oparcie przekazu na samej oczywistości zawodu medycznego, bez dostatecznego różnicowania kompetencji i specyfiki poszczególnych kierunków. Mimo to jest to grupa, która w największym stopniu potwierdza, że dobrze prowadzona komunikacja promocyjna może skutecznie łączyć kierunek studiów z potrzebami rynku pracy i społeczną legitymizacją zawodu.
Grupa 8 Kierunki związane z żywnością, rolnictwem i środowiskiem						
1.	MANS Łomża	Rolnictwo	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Rolnictwo” przez pryzmat kompetencji, narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Rolnictwo – agrobiznes, nowoczesne technologie.	https://www.facebook.com/MANSLomza/posts/1190028686064687/	Grupa posiada wyraźny potencjał regionalny, ponieważ dobrze koresponduje z profilem gospodarczym województwa podlaskiego i z obszarami jego specjalizacji. W analizowanych postach kierunki te są prezentowane głównie przez pryzmat praktyczności, środowiska, technologii rolniczych, jakości żywności i zastosowania wiedzy w sektorach związanych z produkcją, przetwórstwem i kontrolą. Zaletą tej komunikacji jest to, że nie
2.	Politechnika Białostocka	Agroekobiznes	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Agroekobiznes”. Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/posts/1268048765125773/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Agroekobiznes – nowy kierunek.		funkcjonuje ona w próżni — ma możliwość zakotwiczenia w regionalnym kontekście gospodarczym, co może wzmacniać jej wiarygodność i czytelność dla odbiorcy. Jednocześnie nie wszystkie posty wykorzystują ten potencjał w pełni. Część komunikatów pozostaje na poziomie promocji samego kierunku lub jego ogólnej atrakcyjności, zamiast mocniej pokazywać lokalny ekosystem gospodarczy, partnerstwa branżowe, systemy jakości i konkretne role zawodowe. Tymczasem to właśnie ten element mógłby najmocniej wyróżniać tę grupę na tle innych — pokazanie, że studia odpowiadają na realne potrzeby regionu i wpisują się w jego strukturę gospodarczą. W sensie komunikacyjnym jest to grupa, która może bardzo wiele zyskać na lepszym powiązaniu kierunku z konkretnymi sektorami zatrudnienia, technologią produkcji, bezpieczeństwem żywności i praktyką zawodową. Jej siła nie polega tylko na samej użyteczności kierunku, ale na możliwości bardzo
3.	Politechnika Białostocka	Agroekobiznes/ środowisko	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Agroekobiznes/środowisko” przez pryzmat kompetencji, narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Agrokierunek – środowisko, zrównoważenie.	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/posts/1270699051527411/	
4.	PUZ w Suwałkach	Analiza żywności i żywienie	Praktyka – kariera	Post opisuje praktyczny wymiar kierunku „Analiza żywności i żywienie”, wskazując na praktyki, ścieżki kariery, zastosowanie zawodowe albo przygotowanie do wejścia na rynek pracy. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Analiza żywności i żywienie: praktyka i zastosowania.	https://www.facebook.com/puzwsuwalkach/posts/1200158210962021/	
5.	Akademia Łomżyńska	Technologia żywności	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Technologia żywności”. Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Technologia żywności, studia II stopnia.	https://www.facebook.com/akademialomzynska/posts/1402468341588075/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
						czytelnego osadzenia go w regionalnym rynku pracy.
Grupa 9 kierunki sportowe, turystyczne i rekreacyjne						
1.	Politechnika Białostocka	Turystyka i rekreacja	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Turystyka i rekreacja". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Turystyka i rekreacja – profil studiów i zachęta do rekrutacji.	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/posts/1269792711618045/	Zdecydowanie przeważa komunikacja rekrutacyjna i wizerunkowa, a relatywnie słabiej obecne są wyraźne argumenty zawodowe. Posty najczęściej zachęcają do wyboru kierunku, pokazują profil studiów albo budują jego atrakcyjność przez odwołanie do zainteresowań, aktywności i stylu życia. Oznacza to, że przekaz tej grupy dobrze pracuje na rzecz pozyskania uwagi kandydata, ale słabiej buduje silne rynkopowiązanie. Jedynie pojedyncze komunikaty wyraźniej wskazują na praktyki, staże i możliwość pracy w zawodzie. W efekcie grupa ta wypada jako komunikacyjnie najsłabiej zakotwiczona w rynku pracy, mimo że realnie może mieć zastosowanie w sektorach usług, rekreacji, zdrowia, animacji i turystyki. Z perspektywy analitycznej problem nie polega na braku potencjału zawodowego, ale na tym, że potencjał ten jest zbyt słabo dopowiedziany. Uczelnie rzadziej pokazują, gdzie
2.	Politechnika Białostocka	Turystyka i rekreacja	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Turystyka i rekreacja". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Turystyka i rekreacja – zapraszamy.	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/posts/1271739341423382/	
3.	Akademia Łomżyńska	Wychowanie fizyczne	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Wychowanie fizyczne". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Wychowanie fizyczne – dzień otwarty i prezentacja kierunku.	https://www.facebook.com/akademialomzynska/posts/1418311073337135/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
4.	WANS w Białymstoku	Wychowanie fizyczne	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Wychowanie fizyczne". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Wychowanie fizyczne – kompetencje i perspektywy.	https://www.facebook.com/WANSwBialymstoku/posts/1015642210121191/	absolwent może pracować, jakiego rodzaju instytucje i organizacje mogą być odbiorcami jego kompetencji oraz jakie praktyczne umiejętności wyróżniają go na rynku. To sprawia, że odbiorca dostaje obraz kierunku atrakcyjnego, ale niekoniecznie wystarczająco osadzonego zawodowo. Rozwinięcie tej komunikacji wymagałoby mocniejszego połączenia turystyki i rekreacji z sektorem usług, zdrowia, czasu wolnego, animacji społecznej i pracy projektowej. Dopiero wtedy grupa ta mogłaby skuteczniej funkcjonować jako obszar racjonalnej, a nie tylko atrakcyjnej, inwestycji edukacyjnej.
5.	WANS w Białymstoku	Wychowanie fizyczne	Praktyka – kariera	Post opisuje praktyczny wymiar kierunku „Wychowanie fizyczne", wskazując na praktyki, ścieżki kariery, zastosowanie zawodowe albo przygotowanie do wejścia na rynek pracy. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: praktyka, staż, praca w zawodzie.	https://www.facebook.com/WANSwBialymstoku/posts/1040666234285455/	
Grupa 10 Kierunki artystyczne, kreatywne i projektowe						
1.	Politechnika Białostocka	Grafika	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Grafika" przez pryzmat kompetencji, narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Grafika na Wydziale Architektury Politechniki Białostockiej to studia, które wymyk.	https://www.facebook.com/politechnikabialostocka/posts/1300772858753314/	Komunikacja opiera się głównie na eksponowaniu twórczości, tożsamości kierunku, kompetencji kreatywnych i projektowych oraz indywidualnego rozwoju. Taki przekaz dobrze buduje wyróżnialność studiów, ich atrakcyjność symboliczną i odrębność wobec bardziej „użytkowych" kierunków. W badanym materiale widać jednak, że artystyczność

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
2.	Uniwersytet w Białymstoku	Twórcze pisanie	Rekrutacja	Post ma charakter rekrutacyjny i promuje zakres „Twórcze pisanie". Akcentuje warunki naboru, profil studiów lub zachętę do podjęcia kształcenia. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: Twórcze pisanie – studia dla osób z pasją.	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1159392522854063/	i kreatywność są komunikowane częściej jako wartość sama w sobie niż jako kompetencja pracująca w konkretnych segmentach rynku. To sprawia, że przekaz jest interesujący i wyrazisty, ale nie zawsze dostatecznie jasno pokazuje zawodowy wymiar kierunku. Największy potencjał tej grupy tkwi w połączeniu kompetencji twórczych z narzędziami cyfrowymi, projektowymi i komunikacyjnymi. Tam, gdzie komunikacja pokazuje grafiki, projektowanie, kreatywne zastosowania języka czy rozwój kompetencji użytkowych, związek z rynkiem pracy staje się wyraźniejszy. Nadal jednak stosunkowo rzadko pojawia się wprost wskazanie takich segmentów jak grafika użytkowa, UX/UI, media cyfrowe, projektowanie komunikacji czy branże kreatywne. To właśnie ten brak dopowiedzenia osłabia pełne rynkopowiązanie tej grupy. Z perspektywy analizy nie jest to więc grupa „nierynkowa", lecz raczej taka, której przekaz wymaga mocniejszego przełożenia języka twórczości na język kompetencji zawodowych, zastosowań rynkowych
3.	Uniwersytet w Białymstoku	Twórcze pisanie/ wydarzenie	Wydarzenia – partnerstwa	Post dotyczy aktywności związanej z kierunkiem „Twórcze pisanie/ wydarzenie" i pokazuje wydarzenie, warsztaty, spotkanie środowiskowe lub partnerstwo wzmacniające widoczność kierunku. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: spotkanie, warsztaty, praktyka twórcza.	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1162335582599757/	
4.	Uniwersytet w Białymstoku	Filologia/ przekład/ kreatywność	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Filologia/przekład/kreatywność" przez pryzmat kompetencji, narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: kompetencje językowe i kreatywne zastosowania.	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1143960877750561/	
5.	Uniwersytet w Białymstoku	Kierunki kreatywne/ promocja	Kierunek – kompetencje	Post przedstawia kierunek „Kierunki kreatywne/promocja" przez pryzmat kompetencji,	https://www.facebook.com/UniwersytetWBialymstoku/posts/1166116922221623/	

Lp.	Uczelnia	Kierunek/zakres	Typ komunikatu	Opis treści posta/publicznego komunikatu	Pełny link do źródła publicznego	Uwagi ogólne
				narzędzi, technologii lub efektów kształcenia istotnych dla jego profilu zawodowego. W treści komunikatu pojawiają się odniesienia do: twórczość, projekt, rozwój kompetencji.		i konkretnych ról wykonywanych przez absolwentów.

Uwaga dotycząca zawartości tabeli: tabela dokumentuje źródła wykorzystane w analizie treści w stanie istniejącym w okresie realizacji badania. W momencie pozyskiwania materiału wszystkie odnośniki były aktywne. Ewentualna późniejsza niedostępność części zasobów wynika z bieżących zmian w strukturze serwisów internetowych i nie wpływa na wyniki przeprowadzonej analizy, odnoszącej się do stanu faktycznego z okresu badania.

Źródło: opracowanie własne.

4.12. Podsumowanie

Analiza treści stron internetowych uczelni (w zakresie opisu kierunków studiów) z województwa podlaskiego wskazuje na niemal całkowitą dominację modelu zatrudnialności (employability). W tym ujęciu oferta edukacyjna jest komunikowana przede wszystkim jako narzędzie budowania kapitału rynkowego kandydata. Uczelnie odchodzą od tradycyjnej narracji o ogólnym rozwoju akademickim na rzecz konkretnych obietnic zawodowych, co stanowi bezpośrednią odpowiedź na dynamiczne potrzeby współczesnej gospodarki. Choć model ten jest wspólny dla większości jednostek, sposoby komunikowania tej użyteczności różnią się w zależności od specyfiki danej dziedziny.

W grupach kierunków technicznych i informatycznych (grupa 6) oraz ekonomicznych i biznesowych (grupa 2) dominuje przekaz nastawiony na sprawczość operacyjną. Kandydat w grupie 2 pozycjonowany jest jako przyszły lider lub przedsiębiorca, któremu obiecuje się samodzielność gospodarczą już w trakcie studiów. Z kolei w naukach technicznych (grupa 6) nacisk kładzie się na kompetencje cyfrowe, takie jak Przemysł 4.0 czy sztuczna inteligencja. W obu przypadkach studia są przedstawiane jako praktyczny zestaw narzędzi do realnego działania na rynku.

Szczególną formę komunikacji przyjmuje grupa medyczna i zdrowotna (grupa 7) oraz grupa obejmująca prawo i bezpieczeństwo (grupa 1). Tutaj dominującym motywem jest przygotowanie do wejścia do społecznie rozpoznawalnych zawodów zaufania publicznego i profesji regulowanych. Sama nazwa kierunku (np. lekarz, prawnik) stanowi tu silną obietnicę zawodową. Uczelnie trafnie mapują te programy na krytyczne braki kadrowe w sektorze publicznym, co czyni te grupy jednymi z najsilniej urynkowionych, choć jednocześnie silnie uzależnionych od struktur państwowych.

Ważnym elementem strategii jest podkreślanie więzi z regionem, co najwyraźniej widać w przypadku kierunków rolniczych i środowiskowych (grupa 8). Są one komunikowane jako przygotowanie do pracy w ekosystemie sektora rolno-spożywczego. Z kolei w naukach ścisłych i laboratoryjnych (grupa 5) oraz architektonicznych i artystycznych (grupa 10), unikalność wiedzy specjalistycznej lub talent zostają ujęte w ramy profesjonalnych kompetencji. Eksperckość w tych obszarach (np. biotechnologia czy UI/UX) przedstawiana jest jako realna gwarancja popytu rynkowego i bezpieczeństwa zawodowego.

W naukach humanistycznych i językowych (grupa 4) oraz społecznych i pedagogicznych (grupa 3) odpowiedź na potrzeby rynku pracy przybiera formę promowania mechanizmu adaptacji zawodowej. W grupie 3 rynek pracy staje się siecią placówek pomocowych i oświatowych, gdzie kluczowa jest empatia i diagnoza społeczna. W grupie 4 uczelnie przekonują o wszechstronności i zdolności adaptacji do sektorów takich jak media czy dyplomacja, kładąc nacisk na kompetencje miękkie jako równoważne wiedzy merytorycznej.

Mimo wysokiej profesjonalizacji przekazu, szczegółowa analiza ujawnia również istotne wyzwania i ryzyka:

1. Bariery sprawczości – w grupie 2 obietnice o zakładaniu własnych firm mogą wydawać się nadmiernie optymistyczne, gdyż rzadko wspominają o braku kapitału czy ryzyku rynkowym. Istnieje obawa, że nazewnictwo ról (np. „menedżer") rozmija się z rzeczywistymi stanowiskami dostępnymi dla absolwentów bez doświadczenia.
2. Niejasność ścieżek zawodowych – w grupach 3 i 4 przekaz oparty na wszechstronności przerzuca ciężar profesjonalizacji na studenta. W dobie poszukiwania wąskich specjalistów, obietnica pracy „wszędzie" może okazać się dla kandydata mało konkretna i ryzykowna.
3. Brak racjonalnego odwołania do sektorów niszowych – w grupie 10 oraz grupie 5 uczelnie promują role często wymagające wieloletniego doświadczenia (np. Art Director) lub niszowe (biotechnologia), dla których lokalny rynek pracy może nie posiadać wystarczającej chłonności.
4. Luki informacyjne – w niektórych opisach (np. mikrobiologia czy lingwistyka stosowana) brakuje rozwiniętych strategii promocyjnych. Kandydat otrzymuje jedynie formalne matryce efektów uczenia się zamiast jasnej wizji przyszłości zawodowej.
5. Uzależnienie instytucjonalne – w grupach 1 i 7 komunikacja, choć stabilna, rzadziej wspomina o barierach administracyjnych, limitach przyjęć do służb czy trudnych warunkach pracy w publicznym systemie ochrony zdrowia.

Podsumowując, podlaskie uczelnie skutecznie identyfikują kluczowe trendy rynkowe i budują wizerunek studiów jako pragmatycznej inwestycji w przyszłość. Dominacja modelu employability sprawia, że oferta jest czytelna, jednak widocznych jest szereg uproszczeń. Wyzwaniem pozostaje dbałość o to, by deklarowana równowaga między ofertą a rynkiem nie była jedynie konstruktem wizerunkowym, lecz odpowiadała realnej sytuacji społeczno-gospodarczej.

Syntezę wniosków z analizy treści wraz z rekomendacjami (oraz ich adresatami) prezentuje tabela 30.

Tabela 30. Synteza wniosków i rekomendacji z analizy treści stron internetowych uczelni z województwa podlaskiego dotyczących kierunków kształcenia

Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji
W przekazie promocyjnym uczelni dominuje model zatrudnialności: studia są prezentowane przede wszystkim jako inwestycja w przyszłą pracę, a słabiej jako przestrzeń rozwoju	Utrzymać silny komponent praktyczny, ale równoważyć go krótkim pokazaniem wartości akademickiej: kompetencji analitycznych, krytycznego myślenia i uczenia się przez całe życie. W opisach kierunków łączyć język rynku pracy z językiem jakości kształcenia.	Władze uczelni; osoby odpowiedzialne za promocję; kierownicy kierunków.

Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji
akademickiego samego w sobie.		
W grupie 1 (prawniczo-administracyjnej i bezpieczeństwa) komunikacja jest bardzo konkretna i silnie osadzona w zawodach oraz instytucjach publicznych, ale rzadziej pokazuje realne bariery wejścia do niektórych profesji.	Uzupełnić opisy o wymagania formalne, możliwe ścieżki dojścia do zawodu, etapy kariery oraz ograniczenia rekrutacyjne. Dodać sekcję „Jak wygląda droga zawodowa po studiach”.	Kierownicy katedr; biura promocji; biura karier; partnerzy instytucjonalni.
W grupie 2 (ekonomicznej, biznesowej i zarządczej) wyjątkowo silnie promowana jest przedsiębiorczość, samodzielność i sprawczość zawodowa, niekiedy w sposób bardziej optymistyczny niż realistyczny.	Urealnić narrację o przedsiębiorczości przez wskazanie warunków sukcesu: praktyk, inkubacji, mentorów, finansowania, ryzyka i etapów rozwoju firmy. Pokazywać także ścieżki etatowe, nie tylko założycielskie.	Władze uczelni; centra transferu technologii i przedsiębiorczości; osoby odpowiedzialne za promocję.
W grupie 3 (społecznej, pedagogicznej i pomocowej) mocno eksponowane są praktyczność, pomocowość i praca z człowiekiem, ale część opisów pozostawia zbyt szeroko zarysowane ścieżki zawodowe.	Doprecyzować sektory zatrudnienia, typowe stanowiska i profile kompetencyjne absolwenta. Dodać przykładowe role zawodowe po 1-3 latach od ukończenia studiów.	Kierownicy kierunków; biura karier; pracodawcy z sektora społecznego i edukacyjnego.
W grupie 4 (humanistycznej, językowej i kulturowej) uczelnie opierają przekaz głównie na kompetencjach transferowalnych, co wzmacnia elastyczność, ale może osłabiać czytelność bezpośrednich korzyści zawodowych.	Przekładać kompetencje transferowalne na konkretne zadania zawodowe i branże: edukację, media, sektor kultury, komunikację międzynarodową, administrację, usługi językowe. Pokazywać przykłady absolwentów i projektów.	Osoby odpowiedzialne za promocję; kierownicy katedr humanistycznych; biura karier.
W grupie 5 (ścisłej, przyrodniczej i laboratoryjnej) wartość kierunków wynika z eksperckości i zaplecza laboratoryjnego, lecz część opisów jest zbyt formalna lub	Uprościć język przekazu i mocniej łączyć specjalistyczną wiedzę z realnymi zastosowaniami: laboratoria, kontrola jakości, biotechnologia, diagnostyka, sektor farmaceutyczny i środowiskowy. Dodawać przykłady zastosowań w gospodarce regionu.	Kierownicy jednostek naukowych; osoby odpowiedzialne za promocję; pracodawcy branżowi.

Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji
hermetyczna dla potencjalnego kandydata.		
W grupie 6 (technicznej, inżynieryjnej i cyfrowej) przekaz jest bardzo silnie związany z rynkiem pracy i nowymi technologiami, co stanowi jeden z najmocniejszych atutów promocyjnych całego rozdziału.	Wykorzystywać ten potencjał bardziej dowodowo: pokazywać partnerów technologicznych, laboratoria, projekty studenckie, certyfikacje, praktyki i przykłady zatrudnienia w konkretnych sektorach.	Władze uczelni technicznych; działy promocji; pracodawcy technologiczni.
W grupie 7 (medycznej, zdrowotnej i żywieniowej) komunikacja jest wyjątkowo silna, bo opiera się na jasno nazwanych profesjach, praktyce klinicznej i wysokiej społecznej użyteczności.	Uzupełniać przekaz o realia pracy: odpowiedzialność, wymagania licencyjne, obciążenie zawodu, warunki praktyk i możliwości dalszej specjalizacji. To zwiększy wiarygodność bez osłabiania atrakcyjności.	Władze uczelni medycznych; kierownicy kierunków; podmioty lecznicze; samorządy zawodowe.
W grupie 8 (rolniczej, środowiskowej i rolno-spożywczej) silnie obecny jest związek z regionem, gospodarką żywnościową i administracją publiczną, co dobrze odpowiada profilowi województwa.	Wzmocnić współpracę z regionalnymi pracodawcami oraz inteligentnymi specjalizacjami województwa. W materiałach promocyjnych pokazywać wspólne projekty z przedsiębiorstwami i instytucjami środowiskowymi.	Urząd marszałkowski; władze uczelni; pracodawcy z sektora rolno-spożywczego.
W grupie 9 (turystycznej, rekreacyjnej i czasu wolnego) studia są komunikowane jako praktyczne i użyteczne, ale rynek pracy bywa sezonowy, rozproszony i wielosektorowy.	Rozszerzyć przekaz o kompetencje dające wielozawodowość: organizacja wydarzeń, animacja, edukacja zdrowotna, usługi hotelarskie, sport i przedsiębiorczość lokalna. Pokazywać ścieżki łączenia kilku aktywności zawodowych.	Kierownicy kierunków; osoby odpowiedzialne za promocję; lokalni pracodawcy z branży turystycznej, sportowej i rekreacyjnej.
W grupie 10 (artystycznej i projektowej) uczelnie skutecznie łączą twórczość z rynkowymi zastosowaniami, ale część obiecanych ról zawodowych ma charakter aspiracyjny lub wymaga długiego dojrzewania zawodowego.	Równoważyć język prestiżu językiem ścieżek wejścia do branży: junior designer, asystent projektanta, wykonawca, freelancer, pracownia projektowa. Podawać etapy rozwoju kariery i znaczenie portfolio.	Kierownicy kierunków artystycznych i projektowych; biura promocji; przedstawiciele branż kreatywnych.

Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji
Między grupami występuje duża nierówność jakości opisów: część kierunków ma rozbudowany, nowoczesny przekaz, a część ogranicza się do formalnych informacji o efektach uczenia się.	Wprowadzić uczelniane standardy opisu kierunku: krótki opis wartości, kompetencje, przykładowe zawody, sektory zatrudnienia, praktyki, partnerzy, przykłady projektów i link do pełnego programu studiów.	Władze uczelni; działy promocji; redaktorzy stron internetowych.
W wielu opisach brakuje twardych dowodów na związek z rynkiem pracy: partnerów, danych o praktykach, losach absolwentów czy przykładów współpracy z otoczeniem.	Dodać moduł „Dowody zatrudnialności" na stronach kierunków: liczba partnerów, miejsca praktyk, przykładowi pracodawcy, cytaty absolwentów, projekty realizowane z rynkiem.	Biura karier; działy promocji; pełnomocnicy ds. jakości kształcenia.
W rozdziale wyraźnie widać różne typy przekazu promocyjnego, ale uczelnie nie zawsze świadomie nimi zarządzają na poziomie całej oferty.	Przyjąć matrycę komunikacyjną dla kierunków: określić typ dominujący i wspierający przekazu dla każdego kierunku oraz sprawdzać spójność między opisem, grafiką, tabelami i przykładami zawodów.	Władze uczelni; osoby odpowiedzialne za promocję; kierownicy kierunków.
Część kierunków buduje zbyt szeroką obietnicę „możliwości pracy wszędzie", co może obniżać wiarygodność komunikacji.	Zastąpić ogólne sformułowania bardziej precyzyjną triadą: typowe stanowiska, sektory zatrudnienia, zakres zadań. Wskazywać również kompetencje warunkujące wejście do tych ról.	Osoby odpowiedzialne za promocję; kierownicy kierunków.
Regionalny wymiar oferty jest mocniej widoczny tylko w wybranych grupach, choć może być atutem wielu kierunków w województwie podlaskim.	Silniej eksponować lokalne przewagi: współpracę z samorządem, ochroną zdrowia, przemysłem rolno-spożywczym, sektorem kultury, edukacją i usługami publicznymi. Budować narrację „studia dla regionu, ale z kompetencjami przenaszalnymi".	Samorząd województwa; władze uczelni; instytucje rynku pracy.
Opisy kierunków rzadko pokazują ścieżki rozwoju zawodowego — co absolwent może robić na starcie, po kilku latach i po dalszym dokształceniu.	Wprowadzić na stronach prosty moduł „Ścieżki kariery" z trzema poziomami: start, rozwój, specjalizacja. To zwiększy realizm i użyteczność materiałów dla kandydatów.	Biura karier; kierownicy kierunków; osoby odpowiedzialne za promocję.
Z analizy wynika, że przekaz promocyjny często mówi o rynku pracy, ale rzadziej	Lepiej łączyć obietnice promocyjne z elementami programu: praktykami, laboratoriami, zajęciami projektowymi,	Pełnomocnicy ds. jakości kształcenia; kierownicy katedr; działy promocji.

Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji
pokazuje, jak program studiów prowadzi do tych efektów.	symulacjami, pracą terenową i współpracą z pracodawcami.	
Pracodawcy i instytucje rynku pracy są w komunikacji częściej tłem niż współautorami przekazu, przez co strony tracą część swojej wiarygodności.	Włączać pracodawców do współtworzenia treści: krótkie rekomendacje, opisy oczekiwanych kompetencji, patronaty, case studies i informacje o wspólnych projektach dydaktycznych.	Wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy; uczelnie; pracodawcy.
Wnioski z rozdziału 4 pokazują potrzebę stałego monitorowania zgodności przekazu promocyjnego z realnymi zmianami rynku pracy i ofertą uczelni.	Uruchomić cykliczny przegląd stron kierunków, najlepiej raz do roku, z udziałem promocji, biur karier, kierowników kierunków i przedstawicieli pracodawców. Wyniki łączyć z danymi o rekrutacji i losach absolwentów.	Władze uczelni; biura karier; instytucje rynku pracy; rady interesariuszy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści stron internetowych.

Tabela 31. Wnioski i rekomendacje z analizy postów na Facebooku uczelni województwa podlaskiego dotyczących kierunków kształcenia

Wniosek	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
Posty facebookowe stosunkowo dobrze realizują funkcję informacyjną i wizerunkową, ale rzadziej w sposób pogłębiony pokazują związek między studiami a rynkiem pracy.	W komunikacji facebookowej częściej łączyć trzy poziomy przekazu: charakter kierunku, rozwijane kompetencje oraz ich praktyczne i zawodowe zastosowanie. W każdym cyklu promocyjnym warto planować posty, które nie tylko zachęcają do rekrutacji, ale także wyjaśniają, do jakich ról zawodowych prowadzi dany kierunek.	Działy promocji; rzecznicy prasowi; osoby prowadzące profile uczelni; kierownicy kierunków.
W wielu postach dominują komunikaty rekrutacyjne, natomiast słabiej obecne są treści pokazujące konkretne środowiska pracy, stanowiska i ścieżki rozwoju absolwentów.	Uzupełniać komunikację o serię postów typu „Co po studiach?”, prezentujących przykładowe stanowiska pracy, branże zatrudnienia, możliwe miejsca praktyk i przykładowe drogi rozwoju zawodowego absolwentów.	Biura karier; działy promocji; absolwenci; kierownicy kierunków.
Najbardziej przekonujące są te posty, które pokazują kierunek przez pryzmat praktyki, projektów, laboratoriów, partnerstw lub rzeczywistych działań studentów.	Zwiększyć udział komunikatów opartych na doświadczeniu praktycznym: relacji z laboratoriów, zajęć projektowych, praktyk, wizyt studyjnych, współpracy z instytucjami i pracodawcami. Taki typ treści powinien być planowany jako stały element komunikacji, a nie jedynie okazjonalny dodatek.	Działy promocji; nauczyciele akademiccy; koordynatorzy praktyk; partnerzy zewnętrzni.

Wniosek	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
W grupach humanistycznych i społecznych posty częściej akcentują wydarzenia, wspólnotę akademicką i rozwój osobisty niż konkretne zastosowania zawodowe kompetencji.	Wyraźniej komunikować transferowalny charakter kompetencji rozwijanych na tych kierunkach, np. kompetencje komunikacyjne, analityczne, organizacyjne, kulturowe, cyfrowe i projektowe, oraz wskazywać sektory, w których są one wykorzystywane.	Kierownicy kierunków; działy promocji; biura karier.
Komunikacja facebookowa jest zróżnicowana w zależności od typu kierunku, ale nie zawsze w pełni wykorzystuje potencjał specyfiki poszczególnych dziedzin.	Opracować odrębne schematy komunikacyjne dla grup kierunków. Dla kierunków technicznych i medycznych silniej eksponować narzędzia, praktykę i miejsca pracy, a dla kierunków humanistycznych i społecznych – role zawodowe, obszary zastosowania kompetencji oraz przykłady ścieżek kariery.	Działy promocji; zespoły ds. marketingu; kierownicy kierunków.
W analizowanych postach pracodawcy i otoczenie społeczno-gospodarcze pojawiają się zbyt rzadko jako bezpośredni uczestnicy przekazu.	Włączać do komunikacji przedstawicieli pracodawców, instytucji publicznych i organizacji branżowych, np. w formie krótkich wypowiedzi, komentarzy eksperckich, patronatów, relacji ze wspólnych działań i rekomendacji dotyczących pożądanych kompetencji absolwentów.	Uczelnie; pracodawcy; instytucje rynku pracy; partnerzy społeczni.
Facebook bywa wykorzystywany głównie jako kanał bieżącej promocji, a rzadziej jako narzędzie strategicznego budowania obrazu kierunku w kontekście przyszłości zawodowej.	Przygotować plan komunikacji treści zawodowych w mediach społecznościowych, obejmujący stałe kategorie postów, np. kompetencje kierunku, praktyki, absolwenci, pracodawcy, projekty, ścieżki kariery. Pozwoli to zachować większą spójność przekazu.	Władze uczelni; działy promocji; koordynatorzy komunikacji cyfrowej.
Przekaz facebookowy często jest atrakcyjny wizualnie i dynamiczny, ale jego użyteczność informacyjna dla kandydatów wzrosłaby, gdyby częściej prowadził do bardziej pogłębionych treści.	Łączyć posty z materiałami pogłębiającymi: opisami kierunków na stronach uczelni, sylwetkami absolwentów, informacjami o praktykach, efektach uczenia się i perspektywach zatrudnienia. Facebook powinien nie tylko przyciągać uwagę, ale też kierować do treści wspierających decyzję edukacyjną.	Działy promocji; administratorzy stron internetowych; biura karier.
Analiza wskazuje, że największą wartość mają posty osadzone w konkretnym doświadczeniu i pokazujące realne zastosowanie zdobywanych kompetencji.	Rozwijać narrację opartą na przykładach: projektach studentów, zadaniach wykonywanych na zajęciach, współpracy z otoczeniem oraz historiach absolwentów. Taki sposób komunikowania zwiększa wiarygodność przekazu i lepiej pokazuje praktyczny sens studiowania.	Działy promocji; nauczyciele akademiccy; absolwenci; jednostki współpracujące z otoczeniem.

Wniosek	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
Wnioski z analizy Facebooka potwierdzają potrzebę spójności między stroną internetową uczelni a komunikacją w mediach społecznościowych.	Wprowadzić zasadę koordynacji komunikatów: te same kierunki powinny być prezentowane w podobnej logice na stronie i w social mediach, z zachowaniem zgodności w zakresie kompetencji, perspektyw zawodowych i atutów oferty.	Władze uczelni; działy promocji; administratorzy stron; kierownicy kierunków.

Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 5. Analiza wyników badań jakościowych

Rozdział piąty prezentuje wyniki badań jakościowych poświęconych sposobom komunikowania przez uczelnie z województwa podlaskiego związku między studiami a rynkiem pracy. Analiza obejmuje materiał uzyskany w wywiadach fokusowych oraz indywidualnych wywiadach pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami różnych grup interesariuszy: osobami odpowiedzialnymi za promocję uczelni, studentami, pracodawcami oraz kadrą zarządzającą szkołami wyższymi. Przyjęta perspektywa badawcza pozwala uchwycić nie tylko treść samych przekazów promocyjnych, lecz także ich odbiór, wiarygodność oraz ograniczenia dostrzegane przez uczestników badania. Szczególne znaczenie ma tu zestawienie perspektywy instytucjonalnej z doświadczeniami odbiorców i oczekiwaniami otoczenia społeczno-gospodarczego.

5.1. Analiza wyników badań FGI w grupie nauczycieli akademickich oraz osób odpowiedzialnych za działania promocyjne na uczelniach

Badanie fokusowe przeprowadzono wśród nauczycieli akademickich zaangażowanych w działania promocyjne oraz osób niebędących nauczycielami akademickimi, kierujących działami promocji lub biurami karier na uczelniach funkcjonujących w województwie podlaskim. Skład grupy był istotny poznawczo, ponieważ obejmował respondentów zajmujących się zarówno strategicznym projektowaniem komunikacji uczelni, jak i praktycznym kontaktem z kandydatami, studentami oraz otoczeniem społeczno-gospodarczym. Dzięki temu uzyskano materiał pozwalający uchwycić nie tylko formalne założenia promocji, ale również codzienne praktyki komunikacyjne, ich ograniczenia oraz sposoby interpretowania oczekiwań młodych odbiorców. W badaniu wzięło udział 9 uczestników (5 nauczycieli akademickich zajmujących się promocją oraz 4 zarządzających działami promocji) reprezentujących kluczowe uczelnie w woj. podlaskim: Uniwersytet w Białymstoku, Politechnikę Białostocką, Akademię Łomżyńską, Państwową Uczelnię Zawodową w Suwałkach.

Pytania w scenariuszu wywiadu koncentrowały się wokół promocji uwzględniającej potrzeby rynku pracy:

1. Jakie treści dotyczące pracy, kariery i przyszłości zawodowej są dziś obecne w promocji uczelni z województwa podlaskiego kierowanej do kandydatów na studia?
2. W jaki sposób uczelnie z woj. podlaskiego pokazują w swojej promocji związek studiów z rynkiem pracy?
3. Jakie kanały i narzędzia promocji są wykorzystywane do komunikowania tych treści kandydatom i studentom?
4. Czy temat pracy, kariery i przyszłości zawodowej jest dziś dobrym sposobem przyciągania kandydatów na studia? Dlaczego?

5. Które komunikaty dotyczące rynku pracy mogą być najbardziej atrakcyjne dla kandydatów na studia?
6. Jak Państwa zdaniem kandydaci i studenci odbierają obecny przekaz uczelni o powiązaniu studiów z rynkiem pracy?
7. Jakie dobre praktyki w komunikowaniu tych treści można wskazać wśród uczelni z woj. podlaskiego?
8. Co warto zmienić w promocji uczelni z woj. podlaskiego, aby lepiej przyciągała kandydatów i jednocześnie wiarygodnie pokazywała związek studiów z rynkiem pracy?
9. Gdyby mieli Państwo wskazać jedną najważniejszą rzecz, którą uczelnie z woj. podlaskiego powinny lepiej komunikować kandydatom w kontekście pracy i przyszłości zawodowej, co by to było?

FGI stanowiło narzędzie adekwatne do analizy problematyki komunikacji uczelni w kontekście potrzeb rynku pracy, ponieważ umożliwiło konfrontację perspektyw reprezentantów różnych uczelni i różnych segmentów działań promocyjnych. W toku dyskusji ujawniały się zarówno obszary zgodności, jak i różnice w rozumieniu tego, czym dziś powinna być promocja uczelni uwzględniająca w przekazach problemy rynku pracy. Wypowiedzi uczestników wskazują, że problem ten nie sprowadza się do prostego komunikowania „perspektyw zatrudnienia", lecz obejmuje także kwestie wiarygodności przekazu, doboru kanałów, zmiany profilu kandydata oraz sposobów pokazywania uczelni jako miejsca umożliwiającego rozwój zawodowy i osobisty jednocześnie.

Analiza materiału została zogniskowana wokół trzech szerszych obszarów znaczeniowych. Pierwszy z nich dotyczy dominujących treści promocyjnych oraz sposobów konstruowania związku między studiami a rynkiem pracy i odpowiada przede wszystkim na pytania 1, 2, 4 i 5 scenariusza. Drugi koncentruje się na kanałach komunikacji, narzędziach promocyjnych oraz przypuszczalnym odbiorze tych przekazów przez kandydatów i studentów, odnosząc się głównie do pytań 3 i 6. Trzeci obejmuje dobre praktyki, deficyty obecnego modelu promocji, postulowane zmiany oraz najważniejsze rekomendacje komunikacyjne, a więc rozwija kwestie zawarte w pytaniach 7, 8 i 9.

Jeśli chodzi o treści promocyjne i sposoby wiązania studiów z rynkiem pracy, z wypowiedzi uczestników badania wyłania się obraz promocji uczelni, w której problematyka pracy, kariery i przyszłości zawodowej zajmuje obecnie miejsce centralne, lecz nie jest komunikowana w sposób jednolity. Respondenci zgodnie wskazywali, że treści odwołujące się do rynku pracy są dziś znacznie silniej obecne niż wcześniej i coraz częściej stanowią podstawowy punkt odniesienia w rozmowie z kandydatami. Nie chodzi jednak wyłącznie o deklarowanie, że „po studiach jest praca", ale o próbę odpowiedzi na bardziej szczegółowe pytania: jakie zawody są możliwe po danym kierunku, jakie kompetencje są rozwijane w toku studiowania, kiedy student może wejść w kontakt z pracodawcą i w jaki sposób uczelnia ułatwia orientację w realnym świecie pracy. W tym sensie odpowiedzi na pytanie pierwsze ze scenariusza

łączyły się bezpośrednio z odpowiedziami na pytanie drugie, ponieważ uczestnicy nie rozdzielali treści promocyjnych od sposobów ich uwiarygodniania. Badanie FGI pokazuje, że w podlaskich uczelniach szczególnie silnie eksponowane są trzy typy komunikatów. Pierwszy dotyczy praktycznego profilu studiów: praktyk, staży, wizyt studyjnych, zajęć prowadzonych z udziałem pracodawców oraz kształcenia dualnego. Drugi odnosi się do kompetencji, zwłaszcza tych, które są przedstawiane jako uniwersalne i przyszłościowe, a więc przydatne nie tylko w jednym zawodzie, lecz w różnych środowiskach pracy. Trzeci typ komunikatów koncentruje się na ścieżkach absolwenckich, losach zawodowych i możliwościach zatrudnienia po ukończeniu studiów. Wypowiedzi respondentów sugerują zarazem, że najbardziej wiarygodne są te przekazy, które nie mają charakteru abstrakcyjnego, lecz są oparte na kontakcie z realnym środowiskiem zawodowym albo na świadectwie studentów i absolwentów.

Uczestnicy badania zwracali przy tym uwagę, że temat pracy i kariery jest skutecznym narzędziem przyciągania kandydatów, lecz nie może być komunikowany w sposób zbyt uproszczony. Odpowiadając na pytanie czwarte oraz piąte, respondenci podkreślali, że współczesny kandydat oczekuje konkretu, ale jednocześnie nie chce być zamykany w wąskiej, jednowymiarowej obietnicy zawodowej. Szczególnie interesująca była obserwacja, że atrakcyjny komunikat o rynku pracy nie zawsze oznacza prostą obietnicę jednego zawodu po ukończeniu kierunku. W przypadku kierunków o szerszym lub bardziej interdyscyplinarnym profilu skuteczniejsze okazuje się pokazywanie wachlarza możliwości, elastyczności ścieżki zawodowej oraz zdolności do adaptacji na zmiennym rynku pracy. Tym samym promocja oparta na wątku kariery okazuje się najbardziej przekonująca wówczas, gdy łączy perspektywę konkretu z perspektywą otwartości.

Wybrane cytaty

„Bardzo cieszę się, że wydziały, które jeżdżą na targi edukacyjne i spotkania z uczniami szkół średnich, przekazują dziś treści mówiące wprost, po jakim kierunku można odnaleźć się na rynku pracy i jaką pracę można wykonywać. Dla młodych ludzi szczególnie ważne jest uświadamianie, co konkretnie można robić po danym kierunku. Dzisiaj coraz częściej jadą też studenci, a to jest najbardziej wartościowe, bo oni mogą z własnego doświadczenia opowiedzieć, jak wygląda wejście na rynek pracy. Taki przekaz buduje świadomość zawodową już na etapie szkoły średniej i pomaga wybrać kierunek bardziej świadomie”.

Kierownik Biura Karier jednej z podlaskich uczelni

„W przekazie promocyjnym Politechniki Białostockiej bardzo mocno podkreślane jest kształcenie praktyczne. Pokazujemy kierunki dualne, w których znacząca część zajęć odbywa się w firmach działających w regionie. Dzięki temu student przez cały cykl kształcenia poznaje realne środowisko pracy i może świadomie zdecydować, gdzie chciałby się rozwijać zawodowo. Równocześnie akcentujemy, że studia można łączyć z pracą, ponieważ wielu studentów już w trakcie nauki funkcjonuje na rynku pracy.

Ważne są też hasła związane z kompetencjami przyszłości, czyli nie tylko kompetencjami technicznymi, lecz także pracą zespołową, komunikacją i kreatywnością”.

Osoba w funkcji prodziekana

„Nie każdy kierunek daje się łatwo i uczciwie opowiedzieć poprzez prosty komunikat o rynku pracy. W przypadku zarządzania bezpośrednie powiązanie z jednym zawodem jest trudne, dlatego samo operowanie statystykami bywa ryzykowne. Z perspektywy kandydatów ważniejsze staje się pokazywanie atrakcyjności kierunku i jego szerokich możliwości zastosowania. Na etapie studiów bardzo istotne są spotkania z praktykami, zwłaszcza absolwentami, którzy odnieśli sukces zawodowy, oraz wyjazdy do przedsiębiorstw. One pozwalają studentom zobaczyć praktyczny wymiar pracy i zorientować się, co realnie ma do zaoferowania region”.

Nauczyciel akademicki, koordynator ds. promocji

Jeśli chodzi o ocenę kanałów komunikacji i sposobów odbioru przekazów przez kandydatów na studia, uczestnicy badania myślą o promocji uczelni jako o układzie wielokanałowym, w którym komunikacja cyfrowa i bezpośrednia nie tyle się wykluczają, ile pełnią odmienne funkcje. Media społecznościowe zostały uznane za nieodzowne, zwłaszcza w odniesieniu do młodszych grup odbiorców, jednak nie przypisano im pełnej samowystarczalności perswazyjnej. Ich rola polega przede wszystkim na podtrzymywaniu widoczności marki uczelni, bieżącym docieraniu z krótkimi komunikatami i budowaniu codziennej obecności w przestrzeni medialnej kandydatów. Równolegle bardzo mocno eksponowano znaczenie targów edukacyjnych, wizyt w szkołach, dni otwartych, spotkań z nauczycielami akademickimi oraz możliwości doświadczenia kampusu „na żywo”. Z jakościowego punktu widzenia jest to ważny wniosek. W przypadku promocji studiów wątek rynku pracy nabiera pełnej siły dopiero wtedy, gdy może zostać potwierdzony osobistym kontaktem, rozmową i oglądem materialnych warunków studiowania.

Analiza wypowiedzi udzielonych podczas badania, pozwala też zauważyć, że respondenci przypisują wysoką wartość komunikatom współtworzonym przez studentów. W ich opinii to właśnie studenci, a nie wyłącznie administracja czy władze uczelni, są dla kandydatów najbardziej wiarygodnym nośnikiem informacji o praktycznym sensie studiowania. Student może bowiem mówić nie tylko o ofercie programowej, ale także o tym, jak w praktyce wygląda łączenie studiów z pracą, udział w stażach, pierwsze kontakty z pracodawcami oraz codzienne funkcjonowanie na uczelni. Odpowiedzi te wyraźnie łączą się z pytaniem o odbiór przekazu: kandydaci i studenci są postrzegani przez uczestników FGI jako odbiorcy coraz bardziej świadomi, selektywni i pragmatyczni, którzy oczekują precyzyjnych informacji, szybko rozpoznają komunikacyjny banał i porównują oferty uczelni przez pryzmat użyteczności.

Charakterystyczne jest również to, że uczestnicy badania nie sprowadzali oczekiwań kandydatów wyłącznie do perspektywy zatrudnienia. W ich wypowiedziach pojawiał się

obraz odbiorcy, który pyta zarazem o zarobki, organizację studiów, elastyczność zajęć, możliwość utrzymania równowagi między studiowaniem a innymi obszarami życia, jakość infrastruktury oraz atmosferę studiowania. Oznacza to, że obecny przekaz uczelni o związku studiów z rynkiem pracy jest odbierany najlepiej wtedy, gdy nie jest izolowany od szerszego doświadczenia edukacyjnego. Sama obietnica pracy może przyciągać uwagę, ale dopiero połączenie argumentów zawodowych z argumentami dotyczącymi jakości życia akademickiego buduje przekaz wystarczająco wiarygodny i atrakcyjny.

Wybrane cytaty

„Jeżeli chodzi o narzędzia, dominują oczywiście media społecznościowe, ale w naszej perspektywie równie istotna jest promocja osobista: bezpośrednie odwiedzanie kandydatów w szkołach oraz kontakty z pracodawcami. Zapraszamy na uczelnię przedstawicieli firm, ale też wysyłamy studentów do przedsiębiorstw, aby widzieli miejsca pracy od środka. Te elementy staramy się komunikować w promocji jako ważny składnik studiowania".

Kierownik działu promocji jednej z podlaskich uczelni

„Z rozmów z kandydatami wynika, że są oni bardzo dobrze poinformowani i pytają o konkrety, zwłaszcza o przyszłe zarobki. Wiedzą, w których branżach można liczyć na wyższe wynagrodzenia i porównują uczelnie także pod tym kątem. Warto więc mówić językiem konkretu, ale jednocześnie pokazywać przykłady współpracy studentów z pracodawcami, które kończą się płatnymi stażami i zatrudnieniem. Jeżeli chodzi o kanały, TikTok może być wartościowy, jednak wymaga dużych zasobów i stałego tworzenia treści".

Kierownik działu promocji jednej z podlaskich uczelni

„Zmienia się profil studenta i zmieniają się jego oczekiwania. Kandydaci chcą wiedzieć nie tylko, czy po danym kierunku znajdą pracę, ale także, ile będą zarabiać, jak będzie wyglądała organizacja zajęć i czy studia pozwolą im zachować przestrzeń na hobby, pasje oraz życie poza uczelnią. Sama perspektywa bycia pracownikiem najemnym nie jest dziś wystarczająco atrakcyjnym komunikatem. Studia muszą być pokazywane szerzej: jako połączenie pracy, rozwoju, nowoczesnej infrastruktury, dobrej atmosfery i sensownego doświadczenia edukacyjnego".

Osoba w osobie prodziekana

Uczestnicy badania zostali poproszeni o wskazanie dobrych praktyk, ale także słabości obecnego systemu oraz wskazanie dobrych praktyk. Odpowiedzi w tej części dyskusji nie miały charakteru prostego katalogu rekomendacji, lecz prowadziły do bardziej ogólnej diagnozy. Uczestnicy badania widzą potrzebę przejścia od promocji deklaratywnej do promocji opartej na dowodach, doświadczeniu i silniejszym osadzeniu w regionalnym kontekście. Za najcenniejsze praktyki uznawano takie działania, które pozwalają kandydatowi lub studentowi realnie zetknąć się z uczelnią i środowiskiem

pracy. Należą do nich między innymi wizyty studyjne, praktyki pozaprogramowe, wydarzenia realizowane z udziałem przedsiębiorstw, prezentowanie losów absolwentów oraz obecność studentów w działaniach promocyjnych. Dobre praktyki nie polegają więc wyłącznie na właściwym doborze kanału komunikacji, ale przede wszystkim na takim projektowaniu przekazu, aby nie był on oderwany od rzeczywistości studiowania i pracy.

W warstwie krytycznej bardzo wyraźnie pojawił się postulat większej pewności komunikacyjnej uczelni z województwa podlaskiego. Respondenci sygnalizowali, że promocja regionu i działających w nim uczelni zbyt często odbywa się z pozycji defensywnej, podczas gdy rzeczywiste zasoby instytucjonalne, infrastrukturalne i dydaktyczne pozwalają na znacznie odważniejsze budowanie przekazu. Szczególnie interesujące jest to, że postulowane zmiany nie ograniczały się do intensyfikacji marketingu w sensie technicznym. Uczestnicy raczej domagali się lepszego komunikowania jakości kształcenia, losów absolwentów, nowoczesności kampusów, atmosfery studiowania, a także walorów samego regionu jako miejsca życia na kilka lat. W tym sensie odpowiedzi na pytanie ósme i dziewiąte prowadzą do wniosku, że najważniejszym zadaniem uczelni nie jest jedynie silniejsze eksponowanie rynku pracy, lecz pokazanie wiarygodnej drogi od studiów do zróżnicowanych form rozwoju zawodowego i osobistego.

Zestawiając wszystkie wypowiedzi, można stwierdzić, że w badanej grupie panuje względny konsensus co do kierunku pożądanych zmian. Promocja uczelni z województwa podlaskiego powinna w większym stopniu opierać się na autentycznych świadectwach studentów i absolwentów, na namacalnych przykładach współpracy z pracodawcami oraz na przekazie, który nie obiecuje jedynie zatrudnienia, lecz komunikuje sprawczość, elastyczność i jakość doświadczenia edukacyjnego. Najsilniejszym komunikatem nie jest zatem deklaracja, że po danych studiach „na pewno będzie praca", ale przekonujące pokazanie, że uczelnia stwarza warunki do rozpoznania własnej ścieżki, zdobycia doświadczenia i wejścia na rynek pracy bez poczucia przypadkowości.

Wybrane cytaty

„Bardzo cenną formą komunikowania związku studiów z rynkiem pracy są wydarzenia typu 'dzień z przedsiębiorstwem'. Firma przychodzi na wydział, przedstawia realne sytuacje problemowe, prowadzi warsztat, a następnie zaprasza studentów na płatne staże. Równie ważne są obowiązkowe wizyty studyjne wpisane do programu kształcenia. Z punktu widzenia kandydatów ogromną rolę odgrywają targi edukacyjne i marketing bezpośredni, ponieważ tam bardzo często zapadają pierwsze poważne decyzje o wyborze kierunku".

Osoba w funkcji prodziekana

„Jeżeli chcemy lepiej promować uczelnie z województwa podlaskiego, powinniśmy przede wszystkim przestać działać z pozycji kompleksu peryferyjności. Mamy bardzo

dobre uczelnie, nowoczesną bazę, dobre warunki studiowania i nie mamy się czego wstydzić. Warto mocniej eksponować infrastrukturę oraz jakość kształcenia, ale również walory miejsca: przyjazne otoczenie, potencjał przyrodniczy i kulturowy regionu. Kandydat nie wybiera już wyłącznie programu studiów; wybiera także przestrzeń życia na kilka lat".

Nauczyciel akademicki

„Warto mocniej eksponować losy absolwentów, bo to jeden z najbardziej wiarygodnych dowodów jakości kształcenia. Nasi absolwenci znajdują pracę nie tylko w regionie, ale także w dużych ośrodkach krajowych i za granicą, nierzadko na bardzo dobrych stanowiskach. Równocześnie z informacji zwrotnych wynika, że studenci wysoko oceniają atmosferę studiowania w uczelniach podlaskich. Oznacza to, że skuteczna promocja nie powinna ograniczać się do opisu programu i kompetencji, lecz łączyć argumenty zawodowe z argumentami dotyczącymi jakości doświadczenia studenckiego".

Kierownik działu promocji jednej z podlaskich uczelni

„Powinniśmy mimo wszystko skupić się nie na przygotowaniu do konkretnego zawodu, tylko na przygotowaniu interdyscyplinarnym młodych ludzi na takie zmienne i wielowymiarowe realia rynku pracy. To jest kierunek, który w komunikacji trzeba byłoby wybrzmieć mocniej, bo wtedy uczelnia pokazuje nie tylko zawód, ale zdolność odnalezienia się w przyszłości".

Kierownik działu promocji jednej z podlaskich uczelni

Analiza fokusowego wywiadu grupowego w grupie nauczycieli akademickich oraz osób odpowiedzialnych za promocję, pozwala stwierdzić, że promocja uczelni z województwa podlaskiego w coraz większym stopniu podporządkowywana jest logice użyteczności zawodowej, ale jednocześnie uczestnicy badania dostrzegają potrzebę wyjścia poza redukcyjny model komunikacji oparty wyłącznie na obietnicy zatrudnienia. Treści dotyczące pracy, kariery i przyszłości zawodowej pozostają ważnym magnesem rekrutacyjnym, jednak ich skuteczność zależy od wiarygodności, stopnia konkretności oraz osadzenia w realnym doświadczeniu studenta. Najbardziej przekonujące okazują się te formy przekazu, które pokazują nie tyle abstrakcyjny rezultat kształcenia, ile drogę prowadzącą od studiów do różnorodnych form aktywności zawodowej.

Badanie ujawniło także, że współczesny kandydat jest postrzegany jako odbiorca pragmatyczny i selektywny, ale jednocześnie wrażliwy na autentyczność komunikacji. Z tego względu skuteczna promocja uczelni nie może ograniczać się do eksponowania wskaźników zatrudnialności czy prestiżu instytucjonalnego. Powinna raczej integrować trzy porządki znaczeniowe: porządek kariery zawodowej, porządek codziennego doświadczenia studiowania oraz porządek miejsca, czyli regionu i uczelni jako przestrzeni życia, rozwoju i budowania relacji. Dopiero takie połączenie tworzy komunikat konkurencyjny, wiarygodny i adekwatny do oczekiwań kandydatów.

5.2. Analiza wyników badań FGI w grupie studentów

W badaniu wzięło udział 14 studentów uczelni z woj. podlaskiego, studiujących kierunki prawnicze, ścisłe, biznesowe, pedagogiczne oraz techniczne. Byli to zarówno studenci studiów I stopnia (10) oraz II stopnia (4). Reprezentowali Uniwersytet w Białymstoku, Akademię Łomżyńską, Politechnikę Białostocką, Państwową Uczelnię Zawodową w Suwałkach. Scenariusz składał się z następujących pytań:

1. Z jakimi przekazami promocyjnymi uczelni spotykacie się jako studenci?
2. Czy wybierając uczelnię zwracaliście uwagę na jej promocję?
3. Czy promocja uczelni miała wpływ na Waszą decyzję o wyborze studiów?
4. Co uczelnie najczęściej pokazują w swojej promocji?
5. Jak uczelnie pokazują w promocji związek studiów z przyszłą pracą zawodową?
6. Po czym poznajecie, że uczelnia w swojej promocji odwołuje się do potrzeb rynku pracy?
7. Czy promocja uczelni pokazuje to, co jest ważne z perspektywy przyszłej pracy?
8. Które elementy promocji uczelni brzmią dla Was wiarygodnie, a które jak zwykła reklama?
9. Jakich informacji o pracy, karierze i przyszłości zawodowej brakuje Wam w promocji uczelni?
10. Co uczelnie powinny zmienić w swojej promocji, żeby lepiej odpowiadała potrzebom rynku pracy?
11. Jak powinna wyglądać dobra promocja uczelni dla osób, które myślą o swojej przyszłej pracy?

Badania FGI wśród studentów pokazują, iż stosunkowo rzadko opisywali oni wybór uczelni jako rezultat oddziaływania pojedynczego komunikatu promocyjnego. Znacznie częściej traktowali promocję jako jeden z wielu elementów procesu decyzyjnego, uzupełniający inne źródła wiedzy, takie jak opinie znajomych, doświadczenia bezpośrednie, lokalizacja uczelni czy możliwość osobistego kontaktu z nauczycielami akademickimi i studentami. W tym sensie promocja była ważna, lecz jej znaczenie ujawniało się przede wszystkim wtedy, gdy umożliwiała przejście od ogólnego wizerunku uczelni do doświadczenia bardziej konkretnego, wiarygodnego i osadzonego w relacji.

W układzie analitycznym materiał uporządkowano nie według kolejnych pytań scenariusza, lecz wokół czterech bloków problemowych. Pierwszy dotyczy kontaktu studentów z promocją uczelni i znaczenia bezpośrednich doświadczeń w procesie wyboru studiów. Drugi obejmuje treść komunikatów promocyjnych, a zwłaszcza sposób, w jaki uczelnie odwołują się do pracy, kariery i rynku pracy. Trzeci koncentruje się na ocenie użyteczności i wiarygodności przekazu. Czwarty porządkuje rekomendacje studentów dotyczące tego, jak powinna wyglądać dobra promocja uczelni zorientowana na przyszłość zawodową kandydatów.

Wypowiedzi studentów odnoszące się do pierwszej ze wskazanych części scenariusza, obejmującej pytania o kontakt z promocją uczelni, jej rolę w procesie wyboru studiów oraz wpływ na ostateczną decyzję, układają się w dość spójny obraz. Najsilniej zapamiętywane nie były klasyczne działania promocyjne w postaci sloganów czy materiałów wizerunkowych, lecz te formy komunikacji, które miały charakter osobistego spotkania. Uczestnicy badania wielokrotnie wracali do dni otwartych, wizyt przedstawicieli uczelni w szkołach, rozmów ze studentami i nauczycielami akademickimi, a także do nieformalnych rekomendacji otrzymywanych od osób już studiujących. To właśnie takie sytuacje pozwalały, w ich ocenie, przełożyć abstrakcyjną ofertę edukacyjną na bardziej namacalny obraz studiowania.

Jednocześnie studenci podkreślali, że nawet jeśli śledzili strony internetowe i profile społecznościowe uczelni, to kanały te pełniły raczej funkcję informacyjną i podtrzymującą zainteresowanie niż funkcję decydującą. Treści publikowane online były dostrzegane regularnie, zwłaszcza przez osoby obserwujące profile swoich uczelni, jednak ich siła perswazyjna pozostawała ograniczona, jeśli nie towarzyszył im kontakt bezpośredni. Wybór uczelni był bowiem opisywany jako decyzja zbyt ważna, aby oprzeć ją wyłącznie na przekazie promocyjnym. Z tego względu promocja była częścią procesu rozeznania, ale nie jego jedynym ani najważniejszym składnikiem.

Wybrane cytaty

"Najbardziej pamięta się nie reklamy w ścisłym sensie, tylko sytuacje, w których można było uczelnię zobaczyć i z kimś porozmawiać. Dni otwarte, spotkania w szkołach, rozmowy ze studentami albo wykładowcami dawały nam coś więcej niż hasło – pozwalały sprawdzić atmosferę, sposób mówienia o kierunku i to, czy ta uczelnia wydaje się miejscem dla nas. Film czy post w mediach społecznościowych mógł zachęcić, ale dopiero bezpośredni kontakt sprawiał, że zaczynaliśmy traktować dany wybór poważnie".

"Promocja miała znaczenie, ale raczej jako dodatek do innych rzeczy. Oglądaliśmy strony internetowe, trafialiśmy na filmiki, obserwowaliśmy profile uczelni, tylko że w tak ważnej decyzji bardziej liczyły się opinie ludzi, którzy tam już studiują, lokalizacja i to, czy po prostu czuliśmy, że dana uczelnia nam odpowiada. Nie chodziło więc o to, żeby promocja była efektowna, tylko żeby pomagała zweryfikować, czy za tym przekazem stoi realna oferta i realne doświadczenie studiowania".

Widoczne jest również to, że studenci nie odrzucali promocji jako takiej, lecz odmiennie definiowali jej wartość. Nie oczekiwali jedynie atrakcyjnego opakowania komunikacyjnego, ale takiej formy promocji, która ułatwia orientację w rzeczywistych warunkach studiowania i zmniejsza niepewność towarzyszącą wyborowi przyszłości edukacyjnej. Odpowiedzi na pytania o to, czy promocja miała wpływ na wybór studiów, prowadzą zatem do wniosku, że wpływ ten był najczęściej pośredni: promocja pomagała zawęzić wybór, wzbudzić zainteresowanie lub utwierdzić wcześniejsze

przekonania, natomiast ostateczne rozstrzygnięcie częściej wynikało z połączenia wielu przesłanek niż z jednego przekazu promocyjnego.

Drugi blok analityczny obejmował pytania o to, co uczelnie najczęściej pokazują w promocji, jak komunikują związek studiów z przyszłą pracą zawodową oraz po czym studenci rozpoznają, że przekaz rzeczywiście odwołuje się do potrzeb rynku pracy. W tym obszarze materiał ujawnia ambiwalentną ocenę. Z jednej strony uczestnicy badania dostrzegali, że uczelnie komunikują wiele różnych aspektów swojego funkcjonowania: wydarzenia naukowe, życie studenckie, sukcesy organizacyjne, kontakty z otoczeniem społeczno-gospodarczym, spotkania z interesującymi gośćmi czy osiągnięcia pracowników i studentów. Z drugiej strony zauważali, że w tym złożonym przekazie problem przyszłej pracy zawodowej bywa obecny raczej jako jeden z wielu elementów niż jako konsekwentnie rozwijana oś komunikacji.

Studenci wskazywali, że informacje o praktykach, stażach, współpracy z pracodawcami czy rozwijaniu kompetencji są zazwyczaj dostępne przede wszystkim na stronach internetowych uczelni, jednak nie zawsze mają wystarczająco konkretny charakter. W ich ocenie uczelnie często komunikują współpracę z przedsiębiorstwami, ale robią to na poziomie ogólnych deklaracji, bez pokazania, co z takiej współpracy wynika dla studenta w praktyce. Z perspektywy kandydatów i młodych osób dopiero wchodzących w środowisko akademickie istotne są nie tyle same zapewnienia o jakości czy nowoczesności, ile wyjaśnienie, jak dana ścieżka kształcenia może przekładać się na doświadczenie zawodowe, rozwój kompetencji i możliwości funkcjonowania na rynku pracy.

Wybrane cytaty

"Uczelnie pokazują bardzo dużo wydarzeń i to jest naturalne, bo rzeczywiście dużo się tam dzieje. Widzimy konferencje, spotkania, sukcesy, współpracę z różnymi instytucjami, życie studenckie. Problem polega na tym, że z perspektywy kandydata nie zawsze wynika z tego jasno, co to oznacza dla jego przyszłości zawodowej. Informacje o praktykach, stażach czy współpracy z pracodawcami są, ale często trzeba ich szukać i czasem są podane zbyt ogólnie, jakby ważniejsze było samo pokazanie, że uczelnia coś robi, niż wyjaśnienie, jakie daje to konkretne możliwości".

"O tym, że uczelnia naprawdę odwołuje się do rynku pracy, świadczą dla nas konkretne sygnały: zajęcia prowadzone przez praktyków, analiza case studies, realna współpraca z przedsiębiorstwami, obecność potencjalnych pracodawców na uczelni albo możliwość spotkania osób z branży już w trakcie studiów. Samo hasło, że kierunek przygotowuje do pracy, nie wystarcza. Potrzebujemy zobaczyć, jak to przygotowanie ma wyglądać, z kim uczelnia współpracuje i czy za komunikatem stoi coś więcej niż tylko dobrze brzmiący PR".

Wypowiedzi odnoszące się do pytań o najczęściej eksponowane treści i o rozpoznawalne znaki związku studiów z rynkiem pracy prowadzą do ważnego

wniosku interpretacyjnego. Dla studentów przekaz staje się wiarygodny wtedy, gdy uczelnia pokazuje relacje, procesy i doświadczenia, a nie wyłącznie deklaruje efekty. Współpraca z przedsiębiorstwami, obecność praktyków czy możliwość uczestnictwa w działaniach o charakterze projektowym są odbierane jako wskaźniki realnego osadzenia studiów w świecie pracy tylko wtedy, gdy zostają pokazane jako element codzienności uczelni, a nie jako odświętny komunikat promocyjny. W tym sensie studenci oczekują, aby promocja nie tylko informowała o potencjalnych korzyściach, lecz także dokumentowała ich rzeczywiste formy.

Trzeci obszar analizy obejmował pytania o to, czy promocja uczelni pokazuje to, co ważne z perspektywy przyszłej pracy, które elementy brzmią wiarygodnie, a które przypominają zwykłą reklamę, oraz jakich informacji brakuje studentom w przekazie promocyjnym. W tym zakresie wypowiedzi badanych wskazują na wyraźną potrzebę zwiększenia konkretu, przejrzystości i funkcjonalności komunikacji. Studenci nie negowali znaczenia atmosfery, prestiżu czy rozwoju osobistego, ale konsekwentnie podkreślali, że decyzja o wyborze uczelni ma dalekosiężne skutki i dlatego wymaga informacji pozwalających ocenić praktyczny sens studiów.

Jako przydatne wskazywano te elementy promocji, które dawały obraz rzeczywistych możliwości rozwoju: współpracę z pracodawcami, miejsca odbywania praktyk, aktywność kół naukowych, udział studentów w organizacjach i samorządzie, a także różne ścieżki zdobywania doświadczenia już podczas studiów. Zarazem pojawiało się przekonanie, że nawet te obszary mogłyby być komunikowane bardziej precyzyjnie. Badani oczekiwali wskazania nie tylko, że uczelnia tworzy warunki do rozwoju, lecz także w jaki sposób pomaga budować indywidualną ścieżkę kariery i jakie rezultaty mogą z tego wynikać. W pojedynczych wypowiedziach pojawiała się nawet potrzeba uzyskiwania informacji bardziej praktycznych, takich jak orientacyjne perspektywy zatrudnienia czy poziomy wynagrodzeń w określonych zawodach.

Wybrane cytaty

"Jesteśmy w stanie odróżnić prawdziwy przekaz od zwykłej reklamy. Ufamy temu, co jest konkretne, sprawdzalne i dotyczy rzeczy naprawdę ważnych przy wyborze studiów. Jeżeli uczelnia pokazuje, z kim współpracuje, gdzie można odbyć praktyki, jakie są formy wsparcia w rozwoju, to brzmi wiarygodnie. Natomiast hasła w rodzaju: po tym kierunku pracę znajdzie się wszędzie, są dla nas zbyt ogólne i mało przekonujące, bo nie pokazują, jak rzeczywiście wygląda przejście od studiowania do pracy".

"Brakuje nam informacji, które pomagałyby połączyć studia z realną przyszłością zawodową. Chcielibyśmy wiedzieć nie tylko, że uczelnia daje możliwości, ale jakie to są możliwości, jak wygląda współpraca z pracodawcami w praktyce, czy uczelnia pomaga ukierunkować karierę i czego można się spodziewać po danym kierunku. Dla części osób ważne byłyby nawet bardziej przyziemne dane, na przykład o perspektywach

zatrudnienia albo poziomach zarobków, bo wybór uczelni nie jest abstrakcyjny – wiąże się z bardzo konkretnym myśleniem o przyszłości”.

Na poziomie interpretacyjnym można stwierdzić, że studenci oceniali przekaz uczelni nie tyle przez pryzmat jego atrakcyjności formalnej, ile przez pryzmat jego użyteczności decyzyjnej. Dobra promocja nie była przez nich rozumiana jako przekaz maksymalnie efektowny, lecz jako przekaz, który ułatwia podjęcie odpowiedzialnej decyzji. Taka perspektywa przesuwa środek ciężkości z komunikacji wizerunkowej ku komunikacji objaśniającej. W kontekście rynku pracy oznacza to oczekiwanie, że uczelnia będzie mówiła mniej sloganowo, a bardziej relacyjnie i procesowo: pokaże, z jakimi partnerami współpracuje, jak organizuje praktyki, jak wspiera rozwój kompetencji i w jaki sposób realne doświadczenia studenckie mogą wpływać na dalszą drogę zawodową.

Ostatni blok obejmuje pytania podsumowujące, dotyczące zmian potrzebnych w promocji uczelni oraz cech dobrego przekazu dla osób myślących o swojej przyszłej pracy. W zrekonstruowanych wypowiedziach studentów z dużą konsekwencją powracały dwa oczekiwania: większa konkretność oraz większa zgodność komunikatu z realnym doświadczeniem studiowania. Badani podkreślali, że współczesny kandydat nie jest odbiorcą biernym i łatwo rozpoznaje różnicę pomiędzy komunikatem opartym na rzeczywistych praktykach uczelni a przekazem czysto wizerunkowym. Ponieważ młodzi ludzie śledzą media społecznościowe, rozmawiają ze studentami i porównują informacje z różnych źródeł, niespójność między obietnicą a doświadczeniem szybko osłabia wiarygodność uczelni.

W tym sensie dobra promocja powinna zdaniem studentów, mówić o rynku pracy w sposób realistyczny, unikający nadmiernych uproszczeń i zbyt daleko idących obietnic. Nie chodziło przy tym o ograniczenie promocji wyłącznie do kwestii zatrudnienia, lecz o lepsze połączenie narracji o atmosferze studiowania, możliwościach rozwoju i prestiżu uczelni z informacjami o praktykach, współpracy z pracodawcami, rozwijaniu kompetencji oraz możliwościach wejścia na rynek pracy. Szczególnie istotne było oczekiwanie, aby uczelnia pokazywała nie tylko to, co oferuje, lecz także dlaczego dana oferta może mieć znaczenie dla dalszej drogi zawodowej studenta.

Wybrane cytaty

"Dobra promocja uczelni powinna zawierać prawdę i konkrety. Nie potrzebujemy przekazu, który tylko dobrze brzmi, ale takiego, który pomaga zrozumieć, co ta uczelnia rzeczywiście daje, jak można się na niej rozwijać i jak to może przełożyć się na przyszłą pracę. Ważne są realne przykłady współpracy z pracodawcami, pokazanie możliwości zdobywania doświadczeń i mówienie o rynku pracy w sposób przekonujący, ale nieprzesadzony. Im mniej pustych haseł, a więcej sensownych informacji, tym większe zaufanie do uczelni”.

"Uczelnia powinna pokazywać, że zna potrzeby studentów i że traktuje wybór studiów jako poważną decyzję życiową. Taki przekaz powinien być ważny z naszego punktu widzenia: mówić o atmosferze, możliwościach rozwoju, ale też o tym, jakie kompetencje można zdobyć, jakie są kontakty z pracodawcami i jak uczelnia może pomóc w budowaniu ścieżki kariery. Nie chodzi o obiecywanie gotowego sukcesu, tylko o uczciwe pokazanie, jakie uczelnia tworzy warunki i jakie szanse rzeczywiście otwiera".

Syntetyzując wyniki badania, można przyjąć, że studenci nie oczekują od uczelni promocji bardziej intensywnej, lecz bardziej trafnej. Z ich perspektywy skuteczna komunikacja powinna opierać się na połączeniu trzech cech: relacyjności, konkretu i wiarygodności. Relacyjność oznacza wzmocnienie tych form kontaktu, które pozwalają kandydatom spotkać realnych ludzi i skonfrontować przekaz z doświadczeniem. Konkret oznacza przedstawianie informacji użytecznych przy podejmowaniu decyzji, zwłaszcza w zakresie praktyk, współpracy z pracodawcami, kompetencji i możliwych ścieżek rozwoju. Wiarygodność natomiast wymaga spójności między komunikatem promocyjnym a codziennym funkcjonowaniem uczelni. Dopiero taki model promocji może w ocenie studentów odpowiadać zarówno na potrzeby kandydatów, jak i na rosnące znaczenie rynku pracy w myśleniu o studiach wyższych.

Studenci chcą, aby promocja uczelni pomagała im rozumieć związek między studiami a przyszłością zawodową w sposób bardziej konkretny, uczciwy i osadzony w doświadczeniu. Rynek pracy jest dla nich ważnym punktem odniesienia, lecz nie jako prosty slogan rekrutacyjny. Staje się on istotny wtedy, gdy uczelnia potrafi pokazać realne formy współpracy z otoczeniem, możliwości zdobywania doświadczeń oraz warunki rozwoju, które można uznać za wiarygodne z perspektywy osoby podejmującej jedną z ważniejszych decyzji edukacyjnych i życiowych.

5.3. Analiza wyników badań IDI w grupie pracodawców

Badanie fokusowe przeprowadzone wśród pracodawców stanowiło ważne uzupełnienie wywiadów indywidualnych oraz pozostałych komponentów badania poświęconego analizie przekazów promocyjnych uczelni z województwa podlaskiego w kontekście potrzeb rynku pracy. W dyskusji uczestniczyli przedstawiciele podmiotów gospodarczych i instytucji otoczenia biznesu, a zarazem (w części przypadków) osoby mające doświadczenie akademickie, co nadawało wypowiedziom podwójną perspektywę: rynku pracy oraz funkcjonowania uczelni. Taka konfiguracja uczestników pozwoliła uchwycić nie tylko oczekiwania wobec absolwentów, lecz także sposób, w jaki pracodawcy oceniają atrakcyjność, użyteczność i wiarygodność komunikacji promocyjnej szkół wyższych.

Analiza badania FGI została uporządkowana nie według kolejnych punktów scenariusza, lecz wokół czterech szerszych pól problemowych. Obejmują one:

1. Oczekiwane kompetencje i postawy absolwentów oraz granice tego, co uczelnia może "obiecywać" kandydatom.

2. Atrakcyjność narracji o pracy, karierze i rynku pracy.
3. Znaczenie współpracy uczelni z pracodawcami jako zasadniczego źródła wiarygodności przekazu.
4. Warunki skutecznej i rzetelnej komunikacji w sytuacji rosnącej zmienności rynku pracy.

Taki układ pozwolił powiązać poszczególne pytania scenariusza z bardziej ogólnymi mechanizmami interpretacyjnymi i lepiej odsłania logikę wypowiedzi respondentów. Scenariusz zawierał następujące pytania:

1. Jakich kompetencji, postaw i form przygotowania zawodowego oczekują dziś Państwo od absolwentów uczelni wyższych i na ile te oczekiwania powinny być widoczne w komunikacji promocyjnej uczelni kierowanej do kandydatów na studia?
2. Czy Państwa zdaniem temat pracy, kariery i przyszłości zawodowej jest dziś ważnym i atrakcyjnym elementem promocji uczelni? Dlaczego?
3. Czy pokazywanie konkretnych zawodów, ścieżek kariery i możliwości zatrudnienia może zwiększać atrakcyjność uczelni dla kandydatów?
4. Jakie treści związane z rynkiem pracy w województwie podlaskim powinny, Państwa zdaniem, być najmocniej eksponowane w komunikacji uczelni?
5. Czy współpraca uczelni z pracodawcami jest, Państwa zdaniem, ważnym elementem komunikacji kierowanej do kandydatów i studentów? Dlaczego?
6. Na ile udział pracodawców we współpracy z uczelnią i w jej komunikacji promocyjnej jest, Państwa zdaniem, ważny z punktu widzenia kandydatów, studentów i wiarygodności uczelni?
7. Jak uczelnie powinny, Państwa zdaniem, komunikować współpracę z pracodawcami, aby była ona wiarygodna i atrakcyjna dla kandydatów oraz studentów?
8. Które formy współpracy uczelni z pracodawcami warto, Państwa zdaniem, szczególnie eksponować w komunikacji?
9. Co, Państwa zdaniem, sprawiałoby, że przekaz uczelni o przygotowaniu do pracy byłby naprawdę wiarygodny?
10. Gdyby mieli Państwo wskazać jedną najważniejszą rzecz, którą uczelnie z woj. podlaskiego powinny mocniej komunikować kandydatom w kontekście pracy i przyszłości zawodowej, co by to było?

Pierwszy blok interpretacyjny obejmował przede wszystkim pytanie 1 scenariusza, ale odnosił się także do pytań 9 i 10 scenariusza. W opinii pracodawców to właśnie oczekiwania kompetencyjne stanowią punkt wyjścia do oceny wiarygodności całego przekazu uczelni. Z analizowanego materiału wyłania się dość spójny obraz: pracodawcy nie oczekują od uczelni gotowego, w pełni uformowanego pracownika, który bezpośrednio po dyplomie będzie dysponował kompletem praktycznych umiejętności zawodowych. Oczekują raczej określonego rdzenia dyspozycji: gotowości do pracy, zdolności uczenia się, odpowiedzialności, umiejętności działania

zespołowego, elementarnej samodzielności decyzyjnej oraz kompetencji analitycznych. W tym sensie studia są postrzegane bardziej jako środowisko rozwijania potencjału i sposobów myślenia niż jako prosty mechanizm „produkcji" pracowników gotowych do natychmiastowego wdrożenia.

Szczególnie wyraźnie ujawnia się tu luka między oczekiwaniami pracodawców a typowym językiem promocyjnym uczelni. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że formalne deklaracje dotyczące kompetencji absolwentów bywają nadmierne, a niekiedy rozmijają się z rzeczywistym poziomem przygotowania kandydatów do pracy. Krytyce poddawano więc nie sam fakt komunikowania kompetencji, ale sposób ich przedstawiania: zbyt pewny, przesadzony i pozbawiony odniesienia do realnych doświadczeń zawodowych. W miejsce obietnicy pełnej gotowości zawodowej pracodawcy proponują komunikat bardziej realistyczny: uczelnia powinna pokazywać, że rozwija zdolność uczenia się, oswaja z pracą w zespole, uczy kontaktu z praktyką oraz wprowadza w środowisko zawodowe, ale nie zastępuje samego doświadczenia pracy.

Wypowiedzi uczestników wskazują też, że rynek pracy coraz silniej premiuje cechy, które trudno sprowadzić do tradycyjnych katalogów efektów uczenia się. Obok kompetencji „twardych" pojawiają się takie kategorie, jak sprawczość, odporność na zmianę, elastyczność poznawcza czy zdolność do poruszania się w dynamicznym środowisku technologicznym. Z tej perspektywy promocja uczelni byłaby bardziej przekonująca, gdyby odchodziła od prostego zapewniania, że absolwent „umie wszystko", a mocniej eksponowała warunki rozwoju: kontakt z wyzwaniami praktycznymi, uczenie krytycznego myślenia, pracę projektową, spotkania z praktykami i proces długofalowego dojrzewania zawodowego.

Wybrane cytaty[321]

„Jeżeli chodzi o absolwentów i studentów, to chęć do pracy jest tym czynnikiem, który jest teraz największym problemem. Generalnie oczywiście ważne jest przygotowanie zawodowe, ale niekoniecznie potwierdzone certyfikatami czy dyplomami – przede wszystkim nabyte w drodze doświadczenia. To jest coś niezbędnego, ale równie ważna jest właśnie chęć do pracy. Problem polega na tym, że komunikacja uczelni mówiąca o merytorycznym przygotowaniu absolwentów czasami ma się nijak do tego, co oni później reprezentują. W komunikacji uczelni jest informacja o tym, co oni potrafią po tej uczelni, a później niestety okazuje się, że tego nie potrafią".

„Najbardziej brakuje mi umiejętności uczenia się. Chęć do pracy to jest coś, czego uczelnia nie wykształci w człowieku prostym komunikatem, ale może pokazać, że studia uczą, jak funkcjonować w świecie, który zmienia się w ogromnym tempie. Rzadko

[321] W przypadku wywiadu FGI z pracodawcami nie ze względu na anonimizację przekazu nie powoływano się na nazwę reprezentowanego przedsiębiorstwa. Wszyscy z biorących udział w dyskusji byli przedsiębiorcami.

trafiają do mnie osoby, które same z siebie chcą się uczyć, a jeszcze rzadziej takie, które naprawdę potrafią się uczyć. A to jest dzisiaj niezbędne, bo świat przyspiesza tak bardzo, że trudno się w nim połapać. Jako przedsiębiorca w ogóle nie oczekuję, że uczelnia przygotuje człowieka do zawodu w sensie pełnej praktycznej gotowości. Oczekuję raczej fundamentu, na którym można dalej budować".

„Jedną z kompetencji podstawowych jest umiejętność pracy zespołowej. Wszyscy piszą, że ją mają, ale życie i zadania weryfikują, czy ludzie faktycznie potrafią pracować zespołowo i czy wiedzą, co to oznacza. Współpraca zespołowa to nie jest sytuacja, w której każdy pracuje osobno; ona ma swoje wymagania. Gdy pojawiają się sytuacje złożone albo skomplikowane, to tej pracy zespołowej nagle nie ma i zaczyna się poszukiwanie osoby, która podejmie decyzję i weźmie odpowiedzialność. Do tego dochodzą kompetencje cyfrowe, oparte na sztucznej inteligencji oraz analityczne myślenie. Tego najbardziej brakuje mi w młodym pokoleniu, które wchodzi lub za chwilę wejdzie na rynek pracy".

„Nie chciałabym wrzucać wszystkich młodych do jednego worka, bo to jest zupełnie inne pokolenie, z innym myśleniem i innym podejściem do pracy. Oni niekoniecznie są mniej zaangażowani; oni po prostu inaczej rozkładają akcenty i pracę traktują jako jeden z elementów życia, a nie jego jedyną oś. Jako pracodawca szukam jednak ludzi, którzy potrafią łączyć kropki, spojrzeć szerzej, myśleć bardziej holistycznie. Szukamy zaangażowania, chęci do nauki, pracy w zespole. Z dużej grupy studentów wyłapuje się dziś pojedyncze perełki – i to bardzo dobrze pokazuje, jak selektywny staje się rynek pracy".

Jeśli chodzi o ocenę atrakcyjności narracji uczelni o pracy, karierze i rynku pracy, z wypowiedzi pracodawców wynika, że wskazane obszary są ważnym elementem promocji uczelni, ale pod warunkiem, że nie są one przedstawiane w sposób mechaniczny i uproszczony. Respondenci nie odrzucają kariery jako tematu promocji, a odrzucają jedynie jej zbyt uproszczoną narrację, według której studia mają prowadzić do jednej przewidywalnej ścieżki zawodowej. W badaniu wielokrotnie podkreślano, że współczesne kariery są niestabilne, wielowariantowe i coraz częściej przebiegają poza schematem „kierunek studiów – zawód – stałe miejsce pracy". W tym sensie atrakcyjny komunikat nie powinien obiecywać jedynej alternatywy, lecz raczej pokazywać wachlarz możliwości, obszary zastosowań wiedzy i środowiska, w których absolwent może testować własne predyspozycje.

Respondenci wskazywali, że odwoływanie się w komunikacji uczelni do przykładowych zawodów, możliwych ścieżek kariery i perspektyw zatrudnienia może sprzyjać wzrostowi jej atrakcyjności w oczach kandydatów, o ile przekaz ten ma charakter orientacyjny i informacyjny, a nie jednoznacznie przesądzający o przyszłości zawodowej absolwenta. Szczególnie ważne okazuje się tu rozróżnienie między

komunikowaniem „inspiracji” a komunikowaniem „gwarancji”. Pracodawcy skłaniali się ku temu, aby uczelnie pokazywały przykłady ról zawodowych, ścieżek rozwoju, specjalizacji czy obszarów zatrudnienia, lecz bez sugerowania, że każdy absolwent osiągnie analogiczny rezultat. Istotne jest też, aby treści te były osadzone w kontekście regionalnym. Rynek pracy województwa podlaskiego powinien być komunikowany nie tylko przez pryzmat deficytów kadrowych, lecz także poprzez konkretne sektory, w których możliwe jest zatrudnienie, rozwój praktyczny, współpraca z lokalnymi firmami oraz budowanie kariery bez konieczności opuszczania regionu.

W tym kontekście szczególnie interesujące są głosy wskazujące, że dla części kandydatów bardziej pociągająca od obietnicy jednej kariery może być sama możliwość sprawdzania się w różnych środowiskach pracy. Dlatego przekaz promocyjny powinien łączyć lokalny konkret z otwartością. Z jednej strony warto mocno eksponować regionalnych pracodawców, realne miejsca praktyk, przykłady zatrudnienia i zapotrzebowanie na określone kompetencje w województwie podlaskim. Z drugiej – nie należy redukować studiów do funkcji czysto zawodowej ani sugerować kandydatom, że przyszłość daje się dziś zaplanować raz na zawsze.

Wybrane cytaty

„Jeśli chcemy pokazywać studentom ścieżkę kariery, to możemy opowiedzieć, jak wygląda kariera w konkretnej branży czy w konkretnym typie organizacji, ale trzeba pamiętać, że uczelnia i zawód nie zawsze dają się spiąć prostą zależnością. W cywilizowanym świecie działa model, w którym uczelnia odpowiada za część teoretyczną, a przedsiębiorca za praktyczną. W większości zawodów nie ma dziś innej drogi niż praca z prawdziwym klientem i na realnym przypadku, a nie na przykładzie z książki sprzed lat. Dlatego sens ma nie tyle opowiadanie bajki o gotowej karierze, ile pokazywanie realnych miejsc, w których student może zetknąć się z praktyką”.

„Jestem za tym, żeby nie komunikować kandydatom jednej konkretnej ścieżki kariery, chociaż wiem, że takie są często ich oczekiwania. Lepiej byłoby ujmować to w kategoriach inspiracji. Właśnie taka symbioza uczelni i pracodawcy, połączona z praktykami, wizytami studyjnymi, radą praktyków, targami pracy i rozmową o realnych kompetencjach, może być dużo bardziej wiarygodna. Jeżeli wchodzi temat AI, to trzeba o nim mówić; jeżeli zmieniają się regulacje i pojawiają się nowe stanowiska, to także trzeba to pokazywać. Ścieżki kariery nie da się dziś ustalić raz na zawsze, bo za trzy lata rynek może wyglądać zupełnie inaczej”.

„Tej ścieżki kariery nie da się pewnie zbudować tak, żeby w pełni odzwierciedlała rzeczywistość, ale gdyby była ogólna, mogłyby skłonić niektórych studentów do bardziej świadomego wyboru kierunku. Widać bowiem, że część osób idzie na studia bez głębszej refleksji nad tym, co będzie robić później. Żyjemy w bardzo szybkim czasie i trudno przewidzieć, jakie zawody będą potrzebne za trzy czy pięć lat. Dlatego

ważniejsze od obiecywania konkretnego stanowiska jest pokazywanie sensu studiowania w perspektywie dłuższego rozwoju oraz możliwości kontaktu z praktyką”.

„W promocji uczelni nie pokazywałbym przede wszystkim tego, że po tym kierunku czeka kogoś wspaniała przyszłość. Lepiej opierać się na faktach: pokazywać historie studentów, którzy odnieśli sukcesy, informacje o stanowiskach zajmowanych przez absolwentów, a także statystyki zatrudnienia po ukończeniu danego kierunku czy uczelni. To jest coś realnego, coś, co nie jest domysłem, lecz faktem. Z faktami się nie dyskutuje i właśnie na takim materiale promocja może być dla kandydatów naprawdę przekonująca”.

Pracodawcy odnieśli się do możliwości współpracy uczelni z pracodawcami, w kontekście wiarygodności przekazów tę współpracę eksponujących. Pracodawcy postrzegają własną obecność w przekazie uczelni nie jako ozdobny dodatek marketingowy, lecz jako jeden z najważniejszych testów wiarygodności. Innymi słowy, kandydat może uwierzyć w związek studiów z rynkiem pracy wtedy, gdy widzi nie deklaratywne odwołanie do „praktyczności”, ale realnych partnerów: firmy, ekspertów branżowych, rady praktyków, wizyty studyjne, dualne formy kształcenia, praktyki, projekty realizowane na żywych caseach oraz absolwentów funkcjonujących już w konkretnych środowiskach zawodowych.

Jak wynika z badania, współpraca z pracodawcami jest ważna, ponieważ buduje zaufanie i zmniejsza dystans pomiędzy edukacją a praktyką gospodarczą. Zarazem jednak uczestnicy badania odrzucali rozumienie tej współpracy jako prostego finansowania promocji uczelni przez biznes. Ich zdaniem udział pracodawcy jest cenny wtedy, gdy polega na współtworzeniu środowiska uczenia się: współprojektowaniu zajęć, konsultowaniu programów, przyjmowaniu studentów na praktyki, umożliwianiu obserwacji pracy „od środka”, pokazywaniu realnych wyzwań zawodowych i współuczestniczeniu w ocenie kompetencji potrzebnych na rynku. Szczególnie mocno wybrzmiała potrzeba komunikowania takiej współpracy w sposób konkretny: nie przez ogólne deklaracje partnerstwa, lecz przez dowody i widzialne efekty. Badanie ujawniło, że najbardziej wartościowe do eksponowania są te formy współpracy, które prowadzą do realnego doświadczenia studentów – praktyki, studia dualne, wspólne laboratoria, wizyty w przedsiębiorstwach, targi pracy, rady praktyków i projekty rozwiązywania rzeczywistych problemów firm.

Warto zauważyć, że w wypowiedziach pracodawców obecny był również motyw współodpowiedzialności. Uczelnia nie powinna samodzielnie projektować narracji o rynku pracy, a następnie jedynie prosić biznes o jej potwierdzenie. Bardziej pożądany byłby model partnerski, w którym przedsiębiorcy i przedstawiciele uczelni współtworzą język komunikacji oraz rozumienie kompetencji potrzebnych absolwentom. Tylko wtedy przekaz promocyjny przestaje być jednostronnym komunikatem rekrutacyjnym, a staje się publicznie sprawdzalnym opisem rzeczywistych relacji między uczelnią a otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Wybrane cytaty

„W całym cywilizowanym świecie funkcjonuje model współpracy uczelni z przedsiębiorcami polegający na tym, że uczelnia angażuje się w część teoretyczną, a przedsiębiorca w część praktyczną. Jeśli dobrze się to zaprojektuje, powstaje naprawdę sensowne kształcenie dualne. Problem zaczyna się wtedy, gdy uczelnia wychodzi wyłącznie od własnej perspektywy, bez rozmowy z rynkiem. Fajnie byłoby zorganizować forum, na którym rzeczywiście rozmawialiby ze sobą przedsiębiorcy i przedstawiciele uczelni. Wtedy sama promocja uczelni byłaby mniej potrzebna, bo relacja z praktyką broniłaby się sama, zamiast być zastępowana billboardem z hasłem „studiuj z nami".

„Najbardziej przekonujące byłoby chyba właśnie połączenie: pracodawca, uczelnia i student. Jeżeli ma się praktyków, to trzeba pokazać możliwość poznania tych praktyków, dotknięcia jakiejś pracy, zobaczenia zawodu od środka. Sama deklaracja współpracy niewiele znaczy. Znacznie ważniejsze są rady praktyków, wspólne rozmowy o brakujących kompetencjach, praktyki, wizyty studyjne i targi pracy. To właśnie one czynią współpracę widzialną i zrozumiałą z punktu widzenia kandydata".

„Fajnym pomysłem jest wykorzystywanie znanych twarzy jako magnesów do uczelni – niekoniecznie celebrytów, ale osób, które osiągnęły jakiś sukces albo zrobiły w życiu coś ważnego. Jeżeli ktoś jest dumny z tego, że ukończył daną uczelnię, i może powiedzieć, że było to dla niego dobre miejsce do studiowania, to taki głos ma znaczenie. Dla kandydatów wiarygodne jest nie tyle samo logo uczelni, ile konkretna osoba, marka lub historia, za którą stoi rozpoznawalne doświadczenie zawodowe".

„Udział pracodawców we współpracy z uczelnią jest ważny z punktu widzenia kandydatów, ale nie dlatego, że jedna albo druga strona ma wystąpić w roli sponsora. Uczelnia jest pewnym przedsięwzięciem, firma jest przedsięwzięciem, obie strony troszczą się o swoje funkcjonowanie. Właśnie dlatego tak istotne jest oparcie promocji na tym, co można wspólnie pokazać: sukcesach absolwentów, statystykach zatrudnienia, praktykach, realnych stanowiskach, a nie na deklaracji, że po studiach wszystkich czeka wspaniała przyszłość".

Pracodawcy odnieśli się do problematyki wiarygodności przekazu. Kluczowy wniosek z tej części dyskusji można streścić następująco: komunikat uczelni o przygotowaniu do pracy będzie wiarygodny tylko wtedy, gdy pozostanie spójny z rzeczywistym doświadczeniem studentów i absolwentów. Nie wystarczy więc poprawna warstwa marketingowa. Komunikacja w opinii uczestników jest jedynie „wierzchołkiem góry lodowej". Jeżeli pod nią nie stoi realna oferta praktyczna, kontakt z pracodawcami, sensownie zaprojektowane zajęcia, elastyczność programowa i rzetelne dane

o efektach kształcenia, przekaz szybko traci wiarygodność i zostaje rozpoznany jako obietnica bez pokrycia.

Wypowiedzi respondentów wskazują przy tym na dwa komplementarne warunki wiarygodności. Pierwszym jest prawdziwość i precyzja treści: unikanie nadmiernych deklaracji, operowanie faktami, pokazywanie losów absolwentów, stanowisk pracy, skali zatrudnienia czy przykładów współpracy z biznesem. Drugim warunkiem jest instytucjonalna elastyczność uczelni. Pracodawcy zwracali uwagę, że rynek pracy zmienia się szybciej niż uczelniane procedury, a zbyt duża biurokracja osłabia nie tylko zdolność reagowania na nowe potrzeby, lecz także samą wiarygodność komunikacji. Innymi słowy, uczelnia nie może obiecywać dostosowania do rynku, jeśli nie dysponuje mechanizmami pozwalającymi rzeczywiście się dostosowywać.

Najważniejsza rzecz, którą zdaniem uczestników uczelnie z województwa podlaskiego powinny mocniej komunikować kandydatom, nie sprowadza się do jednego sloganu rekrutacyjnego. Jest nią raczej całościowa obietnica rozwoju wynikająca z rzeczywistego związku między studiowaniem, kontaktem z praktyką i nabywaniem zdolności do dalszego uczenia się. Z perspektywy badawczej można więc stwierdzić, że najbardziej pożądany przekaz nie brzmi: „po tych studiach dostaniesz konkretną pracę", lecz raczej: „podczas studiów wejdziesz w relacje z praktyką, zobaczysz środowisko zawodowe, nauczysz się stale rozwijać i dzięki temu zwiększysz swoje szanse na rynku pracy". Taki komunikat jest zarazem ostrożniejszy, bardziej uczciwy i lepiej dostosowany do zmiennej rzeczywistości gospodarczej.

Wybrane cytaty

„Tak naprawdę komunikacja to tylko wierzchołek góry lodowej. Możemy dyskutować, jak ma wyglądać reklama, ale to jest tylko jeden z aspektów. Jeżeli przekaz będzie niespójny z całą resztą, jeżeli opisuje się złote góry, a później student dostaje zupełnie co innego, to mamy strategię „uderz i znikaj". Właśnie dlatego w komunikacji jest tyle nieprawdy: pokazuje się coś atrakcyjnego na wejściu, a później okazuje się, że rzeczywistość wygląda inaczej. Taki przekaz nie buduje żadnego długofalowego zaufania".

„Dzisiejszy przekaz uczelni nie zawsze jest do końca szczery i właśnie dlatego jego skuteczność bywa ograniczona. Dużą rolę odgrywa tu elastyczność instytucji. Na uczelniach publicznych zanim cokolwiek się wymyśli, przetworzy i wdroży, mija dużo czasu, a rynek już zdążył się zmienić. Na uczelniach bardziej zwinnych decyzje zapadają szybciej. W przyszłości uczelnia będzie musiała być po prostu bardziej elastyczna niż dzisiaj, bo bez tego trudno będzie wiarygodnie mówić o dostosowaniu do potrzeb rynku pracy".

„To, czego potrzebujemy, i to, czego potrzebują studenci, to umiejętność ciągłej nauki. Żyjemy w bardzo dynamicznym świecie i nie jesteśmy w stanie przewidzieć, co za

dwa lata będzie trendem rynkowym ani które rozwiązania AI będą wymagały profesjonalnej obsługi. Dlatego ważne byłoby komunikowanie, że studia uczą, jak stale się rozwijać i jak poruszać się w warunkach nieustannej zmiany. Taki przekaz wydaje mi się dzisiaj znacznie bardziej sensowny niż obietnica jednej, raz na zawsze ustalonej ścieżki zawodowej".

„Gdybym miała wskazać jedną rzecz, którą warto mocniej komunikować, to byłaby to właśnie symbioza i korelacja między uczelnią, pracodawcą i studentem. Jeżeli kandydat zobaczy, że za studiowaniem stoją praktycy, możliwość poznania pracy od środka i realne środowisko zawodowe, to taki przekaz staje się o wiele bardziej przekonujący niż sama obietnica kariery".

„Komunikacja musi być szczera, prawdziwa, precyzyjna i w punkt. Kandydaci bardzo szybko rozpoznają sytuację, w której opowiada się im jedną historię, a rzeczywistość okazuje się inna. Dlatego zamiast produkować efektowne hasła, lepiej mówić konkretnie: co rzeczywiście dzieje się na uczelni, jak wygląda kontakt z praktyką, czego można się nauczyć i gdzie są granice tej obietnicy".

Z perspektywy pracodawców promocja uczelni w kontekście rynku pracy nie może być rozumiana jako autonomiczna warstwa wizerunkowa, oderwana od praktyki kształcenia. FGI pokazało, że jej skuteczność zależy od trzech nakładających się porządków. Pierwszy to porządek kompetencyjny: uczelnia powinna komunikować rozwój dyspozycji kluczowych dla funkcjonowania w zmiennym środowisku pracy, takich jak zdolność uczenia się, odpowiedzialność, współpraca i myślenie analityczne. Drugi to porządek relacyjny: wiarygodność przekazu rośnie wtedy, gdy kandydat widzi realne relacje uczelni z pracodawcami, praktykami i absolwentami. Trzeci to porządek dowodowy: komunikacja musi być oparta na faktach, danych, historiach i rozpoznawalnych przykładach, a nie na nadmiarowych obietnicach.

Wnioski z badania ukierunkowują na to, aby uczelnie z województwa podlaskiego odchodziły od schematu promocyjnego opartego na ogólnych deklaracjach sukcesu zawodowego, a wzmacniały przekaz pokazujący realne środowisko studiowania i pracy. Najbardziej przekonująca dla kandydatów będzie nie obietnica gotowej kariery, lecz wiarygodny obraz drogi: od studiów, przez praktykę i kontakt z pracodawcami, po zdolność do dalszego samodzielnego rozwoju zawodowego.

5.4. Analiza wyników badań IDI

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami kadry zarządzającej uczelniami wyższymi w województwie podlaskim stanowiły ważny komponent jakościowy badania poświęconego analizie przekazów promocyjnych uczelni w kontekście potrzeb rynku pracy. Do udziału w badaniu zaproszono osoby pełniące funkcje decyzyjne i opiniotwórcze w obszarze zarządzania uczelnią, dydaktyką

i komunikacją, w tym dziekanów, prodziekanów, prorektorów, kierowników jednostek odpowiedzialnych za promocję oraz pełnomocników władz uczelni. Taki dobór respondentów pozwolił uchwycić nie tylko operacyjny wymiar komunikacji promocyjnej, lecz również jej umocowanie strategiczne: sposób, w jaki władze uczelni rozumieją relację między studiowaniem, przyszłością zawodową studentów i odpowiedzialnością instytucji za przedstawianie tej relacji kandydatom. Zrealizowano 10 wywiadów pogłębionych.

Analiza zgromadzonego materiału pokazuje, że w wypowiedziach respondentów temat pracy, kariery i przyszłości zawodowej zajmuje obecnie miejsce wyraźnie centralne, jednak nie jest ujmowany w sposób jednowymiarowy. Z jednej strony badani traktują go jako jeden z najważniejszych czynników wpływających na decyzje kandydatów o wyborze kierunku i uczelni. Z drugiej strony wielokrotnie podkreślają, że komunikacja odwołująca się do rynku pracy nie powinna redukować sensu studiów wyłącznie do szybkiego wejścia na rynek zatrudnienia. W tym sensie materiał z IDI ujawnia charakterystyczne napięcie między logiką użyteczności zawodowej a szerszą misją akademicką, obejmującą rozwój intelektualny, społeczny i obywatelski. Na scenariusz wywiadu IDI składały się następujące pytania:

1. Jakie znaczenie ma dziś w strategii uczelni temat pracy, kariery i przyszłości zawodowej?
2. Jakie miejsce zajmują kwestie związane z rynkiem pracy w strategii uczelni i jej komunikacji?
3. Jakie elementy związku studiów z rynkiem pracy uczelnia uznaje dziś za najważniejsze do komunikowania?
4. Czy uczelnia powinna dziś budować swoją komunikację wokół związku studiów z rynkiem pracy? Dlaczego?
5. Czy, Pana/Pani zdaniem, uczelnia jest odpowiedzialna za przygotowanie studentów do kariery zawodowej? Jeśli tak, to w jakim zakresie?
6. Jakie kompetencje i umiejętności uczelnia dziś faktycznie rozwija u studentów w kontekście ich przyszłości zawodowej?
7. Jaką odpowiedzialność, Pana/Pani zdaniem, ponoszą władze uczelni za sposób komunikowania kwestii pracy i przyszłości zawodowej?
8. Jakie są dziś największe wyzwania lub ryzyka związane z komunikowaniem związku studiów z rynkiem pracy?
9. Co uczelnie z województwa podlaskiego powinny zmienić w tym obszarze komunikacji w pierwszej kolejności?

Analiza została uporządkowana nie według kolejnych pytań scenariusza, lecz wokół kilku szerszych obszarów problemowych, w ramach których ujawniały się odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze.

Pierwszy wyraźny wątek dotyczy miejsca, jakie problematyka pracy, kariery i przyszłości zawodowej zajmuje dziś w strategiach uczelni oraz ich komunikacji z kandydatami. Respondenci zgodnie wskazywali, że nie jest to już obszar dodatkowy

ani poboczny, ale jeden z głównych punktów odniesienia dla projektowania oferty edukacyjnej, rozwoju kierunków studiów oraz budowania narracji promocyjnej. W wypowiedziach badanych powracało przekonanie, że młodzi ludzie coraz rzadziej pytają wyłącznie o program studiów, a coraz częściej o to, jakie kompetencje zdobędą, jakie role zawodowe będą dla nich dostępne po dyplomie i na ile uczelnia pomoże im wejść w zmienny świat pracy. Odpowiedzi na pytania pierwsze, drugie, trzecie i czwarte scenariusza tworzyły zatem spójny obraz uczelni, która myśli o swojej ofercie coraz wyraźniej przez pryzmat użyteczności społeczno-zawodowej, lecz stara się nie utracić własnej tożsamości akademickiej.

Jednocześnie materiał badawczy pokazuje zróżnicowanie sposobów rozumienia tej orientacji. W uczelniach o profilu praktycznym i technicznym związek studiów z rynkiem pracy bywa komunikowany jako element wpisany w samą misję instytucji. Akcentuje się tu praktyczny profil kształcenia, konsultowanie programów z otoczeniem społeczno-gospodarczym, współpracę z przedsiębiorstwami, udział praktyków w dydaktyce, a także ścieżki specjalizacyjne, które mają przybliżać studenta do określonych pól aktywności zawodowej. W uczelniach o szerszym lub bardziej klasycznym profilu częściej pojawiała się natomiast potrzeba zachowania równowagi pomiędzy językiem rynku pracy a językiem formacji akademickiej. Respondenci nie negowali znaczenia perspektyw zawodowych w promocji, lecz zastrzegali, że komunikacja uczelni nie może ograniczać się do prostego komunikatu “studia równa się praca”. Powinna raczej pokazywać, że studiowanie zwiększa szanse, porządkuje rozwój kompetencji, otwiera ścieżki kariery i tworzy warunki do długofalowego funkcjonowania w świecie, który wymaga uczenia się przez całe życie.

Wybrane cytaty

„Obecni studenci z pokolenia Z dużą wagę przywiązują do praktycznego przełożenia zdobywanej wiedzy, umiejętności i kompetencji na przyszły rynek pracy. Już na początku zajęć pytają, w jaki sposób omawiane treści będą przydatne w ich przyszłej pracy zawodowej. Nie są zainteresowani przyswajaniem wyłącznie teorii. Oczekują analizy rzeczywistych, praktycznych przypadków, które pozwalają im lepiej zrozumieć i utrwalić wiedzę. W związku z tym kluczowe znaczenie w strategii uczelni powinno mieć wyraźne podkreślenie kształcenia praktycznego”.

Osoba w funkcji prodziekana

„W naszej uczelni, ze względu na charakter prowadzonych kierunków, kwestie związane z rynkiem pracy są bardzo istotne w strategii uczelni i jej komunikacji. Strategia uczelni obowiązuje na lata 2024-2030 i wśród głównych celów strategicznych znajdują się m.in. kształcenie studentów zgodnie z potrzebami społeczeństwa informacyjnego i zrównoważonej gospodarki, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz dywersyfikacja działalności zgodnie z wyzwaniami lokalnego rynku pracy. W tym kontekście na bieżąco doskonalimy

programy studiów i dostosowujemy efekty uczenia się do lokalnych potrzeb rynku pracy”.

Osoba w funkcji prorektora

„Tak, ale w sposób zrównoważony. Związek studiów z rynkiem pracy jest jednym z kluczowych czynników decyzyjnych dla kandydatów, dlatego jego eksponowanie jest uzasadnione. Jednocześnie nadmierne uproszczenie przekazu do poziomu „studia = praca” może być problematyczne. Uczelnia powinna komunikować także rozwój krytycznego myślenia, kompetencji obywatelskich i odpowiedzialności społecznej, które są równie istotne w długiej perspektywie zawodowej. Bliższe jest mi podejście, w którym mówimy: dajemy narzędzia, kompetencje i środowisko, które zwiększają Twoje szanse, ale nie obiecujemy rzeczy, na które uczelnia nie ma pełnego wpływu”.

Osoba w funkcji pełnomocnika rektora

Kolejny zakres analizy dotyczył kwestii odpowiedzialności uczelni za przygotowanie do kariery zawodowej. Wyraźnie ujawniło się przekonanie, że uczelnia jest odpowiedzialna za przygotowanie studentów do kariery zawodowej, ale odpowiedzialność ta ma charakter warunkujący, a nie gwarancyjny. Respondenci wielokrotnie podkreślali, że zadaniem uczelni jest tworzenie warunków do wejścia na rynek pracy: poprzez odpowiednio zaprojektowane programy kształcenia, rozwijanie kompetencji specjalistycznych i transferowalnych, zapewnianie kontaktu z praktyką oraz wspieranie studentów w rozpoznawaniu możliwych ścieżek rozwoju. Jednocześnie badani dość konsekwentnie odrzucali myślenie o uczelni jako instytucji mogącej zagwarantować każdemu absolwentowi określony rezultat zawodowy. W tej części wypowiedzi szczególnie widoczne było przesunięcie od idei jednorazowego przygotowania do zawodu ku idei budowania trwałej zdolności adaptacyjnej.

Charakterystyczne jest również to, że wśród kompetencji rozwijanych przez uczelnie respondenci wymieniali nie tylko wiedzę kierunkową i umiejętności specjalistyczne, lecz także kompetencje cyfrowe, analityczne, komunikacyjne i społeczne, a więc te zasoby, które zwiększają zdolność funkcjonowania w środowisku zawodowym o rosnącym stopniu zmienności. W niektórych wypowiedziach pojawiały się ponadto akcenty odnoszące przygotowanie do kariery do jakości pracy, równości szans czy bezpieczeństwa środowiska zawodowego. Rozszerzało to rozumienie sukcesu zawodowego poza sam fakt zatrudnienia. W tym sensie wywiady IDI wskazują, że w refleksji kadry zarządzającej coraz silniej obecne jest myślenie o uczelni jako o miejscu rozwijania zarówno kwalifikacji, jak i dojrzałości do długofalowego funkcjonowania w pracy.

Wybrane cytaty

„Uczelnia jest odpowiedzialna za stworzenie warunków umożliwiających studentom skuteczne wejście na rynek pracy. Programy kształcenia łączą teorię z praktyką i odpowiadają na aktualne potrzeby rynku. Studenci i absolwenci powinni mieć również dostęp do wsparcia Biura Karier i innych działań rozwojowych. Podkreślamy też znaczenie praktyk, staży, zajęć warsztatowych oraz udziału praktyków w dydaktyce, ponieważ to właśnie one pomagają przełożyć proces kształcenia na realne doświadczenia zawodowe".

Kierownik działu promocji jednej z uczelni

„Naszą rolą jako przedstawicieli uczelni jest przygotowanie studentów do funkcjonowania w zmiennym, często nieprzewidywalnym środowisku zawodowym. Oznacza to rozwijanie kompetencji przyszłości, takich jak umiejętność uczenia się przez całe życie, adaptacyjność, współpraca międzysektorowa czy kompetencje cyfrowe. Nie bez znaczenia jest także rosnąca świadomość studentów, którzy coraz częściej wybierają kierunki studiów, kierując się perspektywami zawodowymi. Dlatego uczelnia powinna oferować wsparcie w planowaniu kariery poprzez doradztwo zawodowe, mentoring i programy rozwoju kompetencji".

Osoba w funkcji prodziekana

„Tak, zdecydowanie tak, choć nie rozumiałabym tej odpowiedzialności jako obietnicy gotowej kariery dla każdego absolwenta, bo to niemożliwe. Uczelnia nie może zagwarantować każdemu drogi zawodowej, bo to zależy także od samego studenta, jego zaangażowania, wyborów i ambicji. Natomiast uczelnia ma obowiązek stworzyć dobre warunki do wejścia w życie zawodowe. To znaczy dać solidne wykształcenie, rozwijać praktyczne i przyszłościowe kompetencje, otwierać kontakt z otoczeniem społeczno-gospodarczym, wspierać w rozpoznawaniu własnych mocnych stron i pokazywać różne możliwości rozwoju".

Osoba w funkcji pełnomocnika uczelni

Odpowiedzi dotyczące odpowiedzialności władz uczelni w kontekście istoty i warunków wiarygodnej współpracy prowadziły do względnie spójnego wniosku, że odpowiedzialność władz uczelni za sposób komunikowania kwestii pracy i przyszłości zawodowej ma charakter zarówno strategiczny, jak i etyczny. Badani podkreślali, że to właśnie na poziomie władz zapadają decyzje dotyczące standardów przekazu, zakresu wykorzystywanych danych, spójności komunikatów oraz granic obietnic składanych kandydatom. Wypowiedzi respondentów nie sprowadzały tej odpowiedzialności do promocji rozumianej technicznie. Chodziło raczej o zgodność pomiędzy komunikacją a rzeczywistym doświadczeniem studiowania: jeśli uczelnia deklaruje bliskość rynku pracy, nowoczesne zaplecze czy wsparcie ścieżek zawodowych, to deklaracje te muszą

znajdować potwierdzenie w programie studiów, praktykach, współpracy z otoczeniem oraz dostępnych usługach rozwojowych.

W tym obszarze bardzo wyraźnie pojawiała się także potrzeba opierania przekazu na danych i faktach: losach absolwentów, rzeczywistych przykładach współpracy z pracodawcami, konkretnych rozwiązaniach dydaktycznych, wyposażeniu laboratoriów czy autentycznych historiach studentów i absolwentów. Z perspektywy badanych właśnie taka komunikacja może budować zaufanie, podczas gdy język nadmiernie aspiracyjny lub zbyt marketingowy rodzi ryzyko rozminięcia się z doświadczeniem odbiorcy. Wywiady IDI pokazują, że władze uczelni są postrzegane jako gwarant nie tyle atrakcyjności, ile wiarygodności opowieści o studiowaniu.

Wybrane cytaty

„Władze uczelni odpowiadają za wiarygodność komunikacji. Powinny opierać swój przekaz na danych i faktach. Jednocześnie ważne jest, żeby nie pokazywać studiów tylko jako drogi do pracy. Uczelnia powinna też podkreślać rozwój wiedzy, umiejętności i kompetencji, które przydają się w różnych sytuacjach, nie tylko zawodowych. W pierwszej kolejności należałoby zwiększyć transparentność danych dotyczących losów absolwentów. Równocześnie warto wzmocnić współpracę uczelni z regionalnym biznesem i lepiej eksponować jej efekty w komunikacji".

Osoba pełniąca funkcję pełnomocnika rektora

„Władze uczelni przy promocji danych kierunków ponoszą odpowiedzialność w zakresie zaprezentowania sylwetki absolwenta. Młodzi ludzie muszą wiedzieć, co mogą wykonywać w przyszłej pracy zawodowej. Również uczelnie powinny bardzo szybko reagować na zmiany i zapotrzebowania na rynku pracy. To oznacza, że komunikacja nie może być oderwana od realnych przemian gospodarczych i od tego, jakie umiejętności i kwalifikacje rzeczywiście będą wspierać absolwenta".

Osoba w funkcji prodziekana

„To jest, moim zdaniem, duża odpowiedzialność, nie tylko wizerunkowa, ale też etyczna. Sposób, w jaki komunikujemy przyszłość zawodową, realnie wpływa na decyzje młodych ludzi. Dlatego kluczowe jest, żeby ten przekaz był rzetelny, nieoparty na obietnicach bez pokrycia i uwzględniał złożoność rynku pracy. Nieodpowiedzialna komunikacja może prowadzić do błędnych oczekiwań studentów i utraty zaufania do instytucji".

Osoba pełniąca funkcję pełnomocnika rektora

Respondenci odnieśli się do ryzyka nadmiernego urynkowienia przekazu i kierunki zmian. W odpowiedziach na pytania ósme i dziewiąte scenariusza ujawnił się najpełniej krytyczny potencjał badania. Respondenci nie kwestionowali potrzeby mocniejszego komunikowania związku studiów z pracą, lecz zwracali uwagę, że sposób prowadzenia

tej komunikacji obarczony jest kilkoma istotnymi ryzykami. Pierwszym z nich jest dynamika zmian technologicznych i gospodarczych, która utrudnia długofalowe prognozowanie zapotrzebowania na konkretne kompetencje oraz szybkie dostosowywanie programów studiów. Drugim ryzykiem jest uleganie uproszczonym narracjom, w których studia są przedstawiane jako niemal automatyczna droga do zatrudnienia. Trzecim problemem pozostaje niedostateczne dopasowanie języka promocji do specyfiki poszczególnych kierunków: tam, gdzie relacja z rynkiem pracy nie jest oczywista i liniowa, komunikaty bywają albo zbyt ogólne, albo nazbyt aspiracyjne.

Na tym tle szczególnie interesująco wybrzmiała perspektywa ekspercka, wskazująca, że komunikacja części uczelni została silnie zdominowana przez model zatrudnialności, w którym studia prezentuje się przede wszystkim jako pakiet wymienialnych na rynku kompetencji. Taka diagnoza nie musi oznaczać odrzucenia narracji o karierze, lecz raczej potrzebę jej korekty: większej ostrożności, większej selektywności w składaniu obietnic oraz silniejszego oparcia komunikatów na lokalnych uwarunkowaniach rynku pracy. W wypowiedziach respondentów powracało przy tym przekonanie, że uczelnie z województwa podlaskiego powinny w pierwszej kolejności zmienić sposób opowiadania o studiach: mniej instytucjonalnie, mniej hasłowo, a bardziej poprzez konkretne doświadczenia studenta, realne ścieżki rozwoju, autentyczne dane o losach absolwentów i widoczne efekty współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Wybrane cytaty

„Analizując obecny sposób komunikacji uczelni z województwa podlaskiego, trudno nie odnieść wrażenia, że niemal całkowicie zdominował go model ukierunkowany na zatrudnialność. Uczelnie przestały mówić o studiowaniu jako o ogólnym rozwoju intelektualnym czy akademickim. Zamiast tego wchodzą w rolę partnera biznesowego, który oferuje konkretny produkt – zestaw umiejętności, które mają być wymienialne na stabilną pracę i wysokie zarobki. Największym wyzwaniem nie jest jednak sam zwrot ku rynkowi, ale to, czy obietnice zawodowe są formułowane w sposób realistyczny i spójny z lokalnymi możliwościami zatrudnienia”.

Osoba w funkcji prodziekana

„To kluczowy problem dla naszego regionu. Uczelnie promują bardzo nowoczesne, niszowe kierunki, obiecując karierę w branżach wysokich technologii. Problem polega na tym, że lokalny rynek pracy często nie jest jeszcze gotowy na przyjęcie takiej liczby wyspecjalizowanych ekspertów. W efekcie, mimo atrakcyjnych haseł o rozwoju regionu, uczelnie mogą niekiedy kształcić absolwentów, którzy będą zmuszeni szukać możliwości realizacji swoich ambicji poza województwem. To pokazuje, jak ważne jest ostrożne i odpowiedzialne łączenie komunikacji promocyjnej z realiami rynku”.

Osoba w funkcji prodziekana

„W pierwszej kolejności uczelnie powinny zmienić sposób opowiadania o studiach. Dziś za dużo jest jeszcze komunikacji instytucjonalnej, a za mało języka korzyści, doświadczenia studenta i realnych efektów kształcenia. Kandydat nie chce już czytać wyłącznie o tym, że istnieje dany kierunek. Chce wiedzieć, czego się nauczy, w jakim środowisku będzie studiował, jakie projekty zrealizuje i jakie ma perspektywy po ukończeniu studiów. Uczelnie w regionie powinny też odważniej pokazywać współpracę z pracodawcami, historie absolwentów, nowoczesne zaplecze i możliwości rozwoju zawodowego właśnie tutaj, w regionie".

Osoba pełniąca funkcję pełnomocnika rektora

Analiza wywiadów IDI prowadzonych z kadrą zarządzającą uczelniami wyższymi w województwie podlaskim prowadzi do wniosku, że problematyka pracy, kariery i przyszłości zawodowej została już trwale wpisana w myślenie strategiczne o uczelni i jej promocji. Nie oznacza to jednak pełnej jednolitości stanowisk. Materiał badawczy ujawnia raczej stopniowe przesuwanie się uczelni ku bardziej pragmatycznej narracji o studiowaniu, przy jednoczesnych próbach zachowania akademickiej wielowymiarowości. Najsilniej akcentowane są dziś te elementy komunikacji, które kandydaci uznają za najbardziej czytelne i użyteczne: praktyki, staże, współpraca z pracodawcami, losy absolwentów, wyposażenie dydaktyczne oraz kompetencje przyszłości. Jednocześnie respondenci dość konsekwentnie podkreślają, że uczelnia nie powinna obiecywać gotowego sukcesu zawodowego, lecz raczej wiarygodnie pokazywać, jakich narzędzi, doświadczeń i warunków rozwoju dostarcza.

Z perspektywy celu badania szczególnie istotne jest to, że kadra zarządzająca dostrzega potrzebę zmiany jakościowej w komunikacji promocyjnej. Zmiana ta nie polega wyłącznie na silniejszym eksponowaniu rynku pracy, ale na bardziej precyzyjnym, wyważonym i opartym na faktach opowiadaniu o relacji między studiami a przyszłością zawodową. W tym sensie najbardziej pożądany model komunikacji nie ma charakteru ani czysto akademickiego, ani czysto marketingowego. Powinien on łączyć wiarygodność instytucjonalną z czytelnością przekazu, a język korzyści z odpowiedzialnością za realistyczne przedstawianie możliwości i ograniczeń.

5.5. Podsumowanie

Tabela 32. syntetyzuje najważniejsze ustalenia wynikające z jakościowej części badania, obejmującej fokusy z osobami odpowiedzialnymi za promocję uczelni, fokus ze studentami, fokus z pracodawcami oraz indywidualne wywiady pogłębione z kadrą zarządzającą uczelniami. Wnioski mają charakter przekrojowy i zostały sformułowane na podstawie powtarzających się motywów, napięć interpretacyjnych oraz rekomendacji pojawiających się w różnych grupach respondentów.

Tabela 32. Synteza wniosków i rekomendacji z badań jakościowych dotyczących komunikacji promocyjnej uczelni z województwa podlaskiego w odniesieniu do rynku pracy

Wnioski	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
Promocja uczelni rzadko stanowi samodzielny czynnik przesądzający o wyborze studiów; częściej pełni funkcję wspierającą decyzję, która zapada również pod wpływem opinii innych osób, lokalizacji uczelni i bezpośrednich doświadczeń z jej otoczeniem.	Zaleca się projektowanie promocji jako narzędzia wspierania decyzji edukacyjnej oraz łączenie komunikacji wizerunkowej z materiałami ułatwiającymi porównanie oferty, warunków studiowania oraz możliwych kierunków rozwoju zawodowego.	Władze uczelni; działy promocji; biura rekrutacji.
We wszystkich badanych grupach szczególnie wysoko oceniano bezpośrednie formy kontaktu z uczelnią, takie jak dni otwarte, wizyty w szkołach, spotkania z wykładowcami i studentami oraz możliwość poznania infrastruktury uczelni.	Rekomenduje się wzmacnianie działań promocyjnych opartych na doświadczeniu i relacji, w tym rozwijanie dni otwartych, lekcji pokazowych, mikrowizyt na kampusie oraz spotkań prowadzonych przez studentów i nauczycieli akademickich.	Działy promocji; wydziały; szkoły średnie.
Kanały cyfrowe, zwłaszcza strony internetowe i media społecznościowe, są ważnym źródłem informacji, ale ich skuteczność wzrasta wtedy, gdy prowadzą do realnego kontaktu z uczelnią i dostarczają użytecznych treści, a nie wyłącznie treści wizerunkowych.	Zaleca się łączenie komunikacji internetowej z ofertą kontaktu bezpośredniego, obejmującą konsultacje, webinary, czaty rekrutacyjne oraz możliwość rozmowy ze studentami, absolwentami i przedstawicielami uczelni.	Działy promocji; biura rekrutacji; administratorzy kanałów cyfrowych.
Zarówno studenci, jak i pracownicy uczelni oraz pracodawcy wskazywali na potrzebę większej konkretności przekazu. Najsłabiej oceniane są komunikaty ogólne, a najwyżej – informacje pokazujące praktyki, staże, współpracę z pracodawcami, kompetencje i rzeczywiste możliwości rozwoju.	Rekomenduje się ograniczenie języka sloganowego i zastąpienie go komunikacją opartą na dowodach, obejmującą przykłady zajęć praktycznych, form współpracy z otoczeniem, ścieżek rozwoju i rzeczywistych rezultatów kształcenia.	Działy promocji; kierownicy kierunków; biura karier.
W badaniach jakościowych wyraźnie ujawniła się potrzeba odejścia od obietnicy szybkiego sukcesu zawodowego na rzecz pokazania bardziej wiarygodnej drogi przejścia od studiów do aktywności zawodowej.	Zaleca się budowanie przekazu promocyjnego wokół sekwencji ukazującej, czego student się uczy, gdzie zdobywa doświadczenie, z kim współpracuje oraz jakie ma możliwe kierunki rozwoju po ukończeniu studiów.	Władze uczelni; działy promocji; biura karier.

Wnioski	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
Studenci oczekują, że uczelnia będzie pomagała im zrozumieć związek między studiami a przyszłą pracą w sposób konkretny, uczciwy i użyteczny przy podejmowaniu decyzji.	Rekomenduje się rozwijanie materiałów promocyjnych o charakterze orientacyjnym, pokazujących profile kompetencyjne absolwenta, przykładowe ścieżki kariery, typowe miejsca praktyk oraz możliwe pola zatrudnienia bez składania nadmiernych obietnic.	Działy promocji; biura karier; kierownicy kierunków.
Z perspektywy pracodawców wiarygodność komunikacji o rynku pracy zależy przede wszystkim od tego, czy uczelnia pokazuje realne relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym, a nie jedynie deklaruje ich istnienie.	Zaleca się eksponowanie konkretnych form współpracy z pracodawcami, takich jak zajęcia z praktykami, wspólne projekty, patronaty, studia dualne, praktyki, wizyty studyjne i wydarzenia rekrutacyjne organizowane z partnerami zewnętrznymi.	Działy promocji; biura karier; pracodawcy; władze wydziałów.
W wywiadach z kadrą zarządzającą podkreślano, że komunikacja o pracy i przyszłości zawodowej powinna być mocno osadzona w strategii uczelni, a nie traktowana jako odrębna warstwa promocyjna.	Rekomenduje się powiązanie komunikacji promocyjnej z dokumentami strategicznymi uczelni oraz z rzeczywistymi działaniami w obszarze dydaktyki, współpracy z otoczeniem i wsparcia karier studentów.	Władze uczelni; pełnomocnicy rektorów; działy strategii i promocji.
Badania pokazały, że skuteczna promocja nie może ograniczać się wyłącznie do argumentów zawodowych; równie ważne pozostają atmosfera studiowania, relacyjność środowiska akademickiego i jakość codziennego doświadczenia studenta.	Zaleca się łączenie w przekazie trzech porządków: perspektyw zawodowych, jakości doświadczenia studiowania oraz walorów miejsca i środowiska akademickiego.	Władze uczelni; działy promocji.
Losy absolwentów są postrzegane jako jeden z najbardziej przekonujących dowodów jakości kształcenia i użyteczności studiów z punktu widzenia przyszłej pracy.	Rekomenduje się systematyczne prezentowanie historii absolwentów, ich ścieżek zawodowych, miejsc zatrudnienia oraz różnorodnych form sukcesu zawodowego i społecznego po ukończeniu studiów.	Biura karier; biura absolwentów; działy promocji.

Wnioski	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
Badane grupy zwracały uwagę, że kandydaci nie są jedynymi odbiorcami przekazu. Ważną rolę w procesie decyzyjnym nadal odgrywają rodzice, nauczyciele i szkolni doradcy.	Zaleca się segmentowanie komunikacji promocyjnej i przygotowywanie odrębnych pakietów argumentów oraz kanałów kontaktu dla kandydatów, rodziców, nauczycieli i doradców zawodowych.	Działy promocji; biura rekrutacji; szkoły średnie.
W materiałach badawczych ujawniła się potrzeba silniejszego eksponowania atutów regionu i odejścia od defensywnego myślenia o położeniu uczelni w województwie podlaskim.	Rekomenduje się włączenie do promocji argumentów pokazujących region jako atrakcyjną przestrzeń studiowania i życia, w tym jego dostępność, koszty utrzymania, bezpieczeństwo, środowisko życia i potencjał rozwojowy.	Władze uczelni; działy promocji; samorząd regionalny.
Pracodawcy wskazywali, że współpraca uczelni z otoczeniem zbyt często ma charakter incydentalny, a nie trwały i systemowy, co ogranicza jej znaczenie zarówno dla jakości kształcenia, jak i dla promocji.	Zaleca się wpisanie współpracy z pracodawcami do planów operacyjnych uczelni, tworzenie stałych formatów partnerstwa oraz monitorowanie ich efektów nie tylko w dydaktyce, lecz także w komunikacji z kandydatami.	Władze uczelni; pracodawcy; jednostki współpracy z otoczeniem.
Z badań wynika, że jedną z barier współpracy jest odmienny rytm działania uczelni, szkół i pracodawców oraz nadmierna formalizacja procedur, szczególnie po stronie instytucji edukacyjnych.	Rekomenduje się uproszczenie procedur współpracy z partnerami zewnętrznymi, wprowadzenie jasnych ścieżek kontaktu i przewidywalnych harmonogramów wspólnych działań edukacyjnych oraz promocyjnych.	Władze uczelni; działy prawne; pracodawcy; szkoły średnie.
W wielu wypowiedziach podkreślano, że uczelnia nie powinna komunikować się z pozycji instytucji, która gwarantuje pracę, lecz jako podmiot rozwijający kompetencje, orientację zawodową i zdolność adaptacji do zmian.	Zaleca się formułowanie przekazu wokół kompetencji transferowalnych, sprawczości, uczenia się przez całe życie i gotowości do funkcjonowania w zmiennym środowisku pracy.	Działy promocji; kierownicy kierunków; biura karier.
Studenci odróżniają przekaz oparty na faktach od komunikacji czysto reklamowej; zaufanie budzą komunikaty zgodne z ich doświadczeniem i łatwe do zweryfikowania.	Rekomenduje się rozwijanie komunikacji opartej na przykładach, danych i pokazaniu realnych warunków studiowania zamiast ogólnych haseł o uniwersalnym sukcesie zawodowym.	Działy promocji; rzecznicy prasowi; władze wydziałów.

Wnioski	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
	Zaleca się mocniejsze komunikowanie roli kół naukowych, samorządu, organizacji studenckich, projektów społecznych i inicjatyw rozwijających kompetencje praktyczne oraz społeczne.	Działy promocji; opiekunowie organizacji studenckich; wydziały.
Całościowy obraz z badań jakościowych wskazuje, że promocja uczelni w kontekście rynku pracy powinna być coraz mniej rozumiana jako reklama, a coraz bardziej jako forma budowania relacji i zaufania między uczelnią, kandydatem, studentem i pracodawcą.	Rekomenduje się opracowanie spójnej strategii komunikacji relacyjnej integrującej promocję, rekrutację, współpracę z absolwentami, biura karier oraz współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym.	Władze uczelni; działy promocji; biura karier; jednostki współpracy z otoczeniem.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki badan jakościowych FGI (w grupie pracodawców, studentów, nauczycieli akademickich i zarządzających promocją) oraz IDI (w grupie zarządzających uczelniami).

Rozdział 6. Wnioski i rekomendacje

Tabela 33. stanowi syntetyczne podsumowanie najważniejszych ustaleń wynikających z całego opracowania. Zebrano w niej wnioski odnoszące się nie tylko do samej komunikacji promocyjnej uczelni, lecz także do szerszego kontekstu funkcjonowania szkolnictwa wyższego w województwie podlaskim, w tym struktury oferty kształcenia, potrzeb regionalnego rynku pracy, sposobów prezentowania kierunków studiów na stronach internetowych i w mediach społecznościowych oraz opinii uzyskanych w badaniach jakościowych. Tabela ma charakter zbiorczy i integrujący. Jej celem jest wskazanie tych obszarów, które powinny stać się przedmiotem dalszego doskonalenia po stronie uczelni, jednostek odpowiedzialnych za promocję, biur karier, władz wydziałów i kierunków, a także partnerów zewnętrznych.

Tabela 33. Wnioski i rekomendacje zbiorcze

Wnioski	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
Przekaz promocyjny uczelni w regionie coraz częściej odwołuje się do rynku pracy, ale nadal nie zawsze pokazuje wyraźnie, w jaki sposób program studiów prowadzi do konkretnych efektów zawodowych.	Łączyć komunikaty promocyjne z informacją o praktykach, projektach, laboratoriach, zajęciach terenowych, stażach i współpracy z pracodawcami.	Władze uczelni; kierownicy kierunków; działy promocji.
Największą wartość dla kandydatów mają treści konkretne, osadzone w realnych przykładach, a nie ogólne deklaracje o „dobrych perspektywach”.	Ograniczać język deklaratywny na rzecz przykładów, ścieżek kariery, case studies i opisów rzeczywistych doświadczeń studentów oraz absolwentów.	Działy promocji; biura karier; kierownicy kierunków.
Strony internetowe uczelni pełnią funkcję porządkującą, lecz często są zbyt statyczne i słabo wspierają decyzję edukacyjną kandydata.	Przebudować opisy kierunków tak, aby były krótsze, bardziej czytelne i prowadziły użytkownika od informacji o kierunku do informacji o kompetencjach i pracy po studiach.	Administratorzy stron; działy promocji; władze wydziałów.
Facebook lepiej niż strona internetowa eksponuje dynamikę życia uczelni, ale częściej buduje atrakcyjność niż dostarcza pogłębionej wiedzy o kierunku.	Traktować media społecznościowe jako kanał przyciągający uwagę, ale systemowo łączyć je z materiałami pogłębiającymi na stronach uczelni.	Działy promocji; administratorzy stron.
W komunikacji uczelni nadal zbyt słabo widoczna jest logika: kierunek – kompetencje – zastosowanie – zawód.	Wprowadzić wspólny standard opisu kierunków oparty na czterech elementach: czego student się uczy, jakie kompetencje rozwija, gdzie może je wykorzystać, jakie ma możliwe role zawodowe.	Władze uczelni; zespoły ds. jakości kształcenia.
Kandydaci i studenci oczekują przekazu realistycznego, a nie obietnicy automatycznego sukcesu zawodowego.	Budować komunikację opartą na wiarygodności: pokazywać możliwości, ale także warunki, wysiłek i etapy rozwoju zawodowego.	Działy promocji; rzecznicy prasowi; kierownicy kierunków.

Wnioski	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
Uczelnie regionu funkcjonują w warunkach silnej konkurencji demograficznej, dlatego sama obecność oferty nie wystarcza do przyciągania kandydatów.	Opracowywać komunikację bardziej segmentowaną, dopasowaną do różnych grup odbiorców: maturzystów, osób pracujących, kandydatów z mniejszych miejscowości i cudzoziemców.	Władze uczelni; działy marketingu.
W województwie podlaskim występuje koncentracja oferty w Białymstoku i bardziej praktyczny profil w ośrodkach subregionalnych.	Wyraźniej wykorzystywać lokalną specyfikę ośrodków akademickich jako element przewagi komunikacyjnej, zamiast powielać podobne schematy promocji.	Władze uczelni; samorządy; działy promocji.
Kierunki społeczne, pedagogiczne i humanistyczne są słabiej powiązane w przekazie z rynkiem pracy niż kierunki techniczne i medyczne.	Silniej eksponować transferowalne kompetencje absolwentów tych kierunków oraz branże, w których znajdują one zastosowanie.	Kierownicy kierunków; biura karier; działy promocji.
Kierunki techniczne i medyczne zwykle lepiej prezentują narzędzia, infrastrukturę i praktyczny wymiar kształcenia.	Zachować tę mocną stronę, a równocześnie uzupełnić ją o bardziej czytelne komunikaty dotyczące ścieżek zatrudnienia i rozwoju po studiach.	Wydziały techniczne i medyczne; działy promocji.
Uczelnie rzadko pokazują, jak zmienia się ścieżka zawodowa absolwenta w czasie.	Wprowadzić moduł „ścieżki kariery” z podziałem na etap wejścia do zawodu, etap rozwoju i etap specjalizacji.	Biura karier; kierownicy kierunków; administratorzy stron.
W przekazie promocyjnym wciąż zbyt mało miejsca zajmują dane o losach absolwentów.	Systematycznie publikować informacje o zatrudnieniu absolwentów, ich branżach pracy, awansie zawodowym i dalszym dokształcaniu.	Biura karier; władze uczelni; zespoły analityczne.
Pracodawcy są częściej przywoływani w przekazie niż realnie obecni jako współtwórcy komunikatu.	Włączać pracodawców do współtworzenia treści promocyjnych i informacyjnych, np. przez komentarze, rekomendacje, patronaty, wypowiedzi eksperckie i wspólne materiały.	Uczelnie; pracodawcy; instytucje rynku pracy.
Związek między ofertą kształcenia a potrzebami rynku pracy powinien być stale aktualizowany, a nie prezentowany jako stan niezmienny.	Wprowadzić cykliczny przegląd treści promocyjnych i opisów kierunków z uwzględnieniem zmian na rynku pracy i w ofercie dydaktycznej.	Władze uczelni; biura karier; działy promocji.
Komunikacja uczelni bywa rozproszona między stroną internetową, Facebookiem i materiałami rekrutacyjnymi.	Opracować jednolitą architekturę przekazu, w której wszystkie kanały komunikują te same główne atuty kierunku i uczelni.	Władze uczelni; działy komunikacji.

Wnioski	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
W wielu przypadkach brakuje spójności między językiem promocyjnym a językiem opisu efektów uczenia się.	Przetłumaczyć język formalno-programowy na język zrozumiały dla kandydatów, bez utraty precyzji merytorycznej.	Zespoły ds. jakości; kierownicy kierunków; działy promocji.
Kandydaci potrzebują nie tylko wiedzy o kierunku, lecz także pomocy w porównaniu różnych ścieżek studiowania.	Opracować porównywalne formaty opisów kierunków, które umożliwią łatwe zestawienie kompetencji, praktyk, kosztów studiowania i perspektyw zatrudnienia.	Administratorzy stron; działy promocji.
Duża część decyzji edukacyjnych zapada pod wpływem opinii otoczenia i doświadczeń pośrednich, a nie wyłącznie oficjalnej promocji.	Rozwijać działania oparte na ambasadorach uczelni: studentach, absolwentach, praktykach i partnerach społecznych.	Władze uczelni; działy promocji; biura karier.
Istotnym atutem uczelni regionalnych może być dostępność, bliskość i zakorzenienie w lokalnym środowisku.	Silniej akcentować atuty studiowania w regionie: niższe koszty, dostępność, relacyjność, praktyczność i możliwość budowania kariery bez konieczności migracji.	Uczelnie regionalne; samorządy; działy promocji.
W promocji zbyt rzadko pojawia się pełny obraz ekosystemu wsparcia studenta.	Pokazywać nie tylko sam kierunek, ale także otoczenie studiowania: opiekę dydaktyczną, biuro karier, koła naukowe, infrastrukturę, wsparcie psychologiczne i możliwości rozwoju.	Władze uczelni; działy promocji; jednostki wsparcia studentów.
Przekaz promocyjny powinien lepiej odpowiadać na zróżnicowanie odbiorców pod względem wieku, doświadczenia i miejsca zamieszkania.	Przygotować odrębne wersje komunikatów dla kandydatów tradycyjnych, osób wracających do edukacji i osób łączących studia z pracą.	Działy promocji; działy rekrutacji.
Ośrodki subregionalne mają potencjał budowania przewagi przez profil praktyczny i lokalne partnerstwa.	Eksponować współpracę z lokalnymi instytucjami, przedsiębiorstwami i usługami publicznymi jako dowód użyteczności studiów.	Uczelnie subregionalne; partnerzy lokalni.
W przekazie uczelni za mało wyraźnie obecna jest idea uczenia się przez całe życie.	Rozszerzyć komunikację o studia podyplomowe, kursy, mikropoświadczenia i ścieżki aktualizacji kompetencji po ukończeniu studiów.	Władze uczelni; centra kształcenia ustawicznego.
Kompetencje cyfrowe i analityczne rosną na znaczeniu także poza kierunkami stricte informatycznymi.	Pokazywać komponent cyfrowy i technologiczny również na kierunkach społecznych, humanistycznych, zdrowotnych i administracyjnych.	Kierownicy kierunków; zespoły programowe.
W badaniu ujawnia się potrzeba większego powiązania komunikacji	Łączyć przekaz promocyjny z informacją o standardach jakości, metodach nauczania,	Władze uczelni; pełnomocnicy ds.

Wnioski	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
promocyjnej z jakością kształcenia, a nie tylko z atrakcyjnością oferty.	kompetencjach kadry i organizacji procesu dydaktycznego.	jakości; działy promocji.
Uczelnie nie zawsze wykorzystują potencjał absolwentów jako najbardziej wiarygodnych nośników przekazu o wartości studiów.	Tworzyć długofalowe programy współpracy z absolwentami i włączać ich do komunikacji rekrutacyjnej oraz informacyjnej.	Biura karier; stowarzyszenia absolwentów; działy promocji.
W przekazie promocyjnym rzadko ujawnia się wewnętrzną logikę programu studiów, czyli to, jak kolejne semestry budują rozwój kompetencji.	Pokazywać strukturę procesu kształcenia w prosty i atrakcyjny sposób, np. przez mapy rozwoju kompetencji lub ścieżki semestralne.	Kierownicy kierunków; administratorzy stron; działy promocji.
Część kierunków masowych może być promowana podobnym językiem, co osłabia ich odrębność i rozpoznawalność.	Wypracować unikalne profile komunikacyjne dla kierunków, oparte na ich specyficznych kompetencjach i przewagach.	Zespoły marketingowe; kierownicy kierunków.
Potrzeby rynku pracy powinny być ujmowane nie tylko sektorowo, lecz także kompetencyjnie.	W materiałach promocyjnych obok nazw zawodów i branż pokazywać zestawy kompetencji, które zwiększają mobilność zawodową absolwentów.	Biura karier; działy promocji; pracodawcy.
Przekaz promocyjny powinien równocześnie pełnić funkcję informacyjną, doradczą i wizerunkową.	Projektować komunikację w sposób wielowarstwowy: najpierw przyciągnąć uwagę, potem wyjaśnić ofertę, a następnie wesprzeć decyzję edukacyjną.	Władze uczelni; działy promocji.
W komunikacji uczelni niedostatecznie wykorzystywany jest potencjał danych i monitoringu jako podstawy działań promocyjnych.	Łączyć analizę rekrutacji, ruchu na stronach, zaangażowania w mediach społecznościowych i losów absolwentów przy planowaniu działań komunikacyjnych.	Władze uczelni; zespoły analityczne; działy promocji.
Zbyt słabe osadzenie przekazu w realiach regionu może prowadzić do zbyt ogólnego, mało przekonującego obrazu oferty.	Mocniej odnosić kierunki i kompetencje do gospodarki województwa podlaskiego, jego usług publicznych, specjalizacji i potrzeb społecznych.	Uczelnie; samorząd województwa; instytucje rynku pracy.
Rozproszenie odpowiedzialności za komunikację powoduje, że przekaz bywa niespójny i zależny od aktywności pojedynczych jednostek.	Wyznaczyć jasny model współpracy między władzami uczelni, promocją, biurami karier, wydziałami i kierownikami kierunków.	Rektorzy; dziekani; kierownicy jednostek.
Wartość promocyjna wydarzeń uczelnianych jest wysoka, ale ich potencjał informacyjny nie zawsze jest w pełni wykorzystywany.	Każde wydarzenie promocyjne lub dydaktyczne powiązać z komunikatem o kompetencjach, praktyce zawodowej i znaczeniu dla rozwoju studenta.	Działy promocji; organizatorzy wydarzeń; wydziały.
W całym materiale badawczym wyraźnie widać, że najbardziej pożądany model komunikacji łączy wiarygodność	Rozwijać model komunikacji odpowiedzialnej: opartej na faktach, zrozumiałej, porównywalnej,	Wszystkie uczelnie objęte badaniem; partnerzy

Wnioski	Rekomendacje	Adresat rekomendacji
instytucjonalną z czytelnością i użytecznością przekazu.	realistycznej i osadzonej w doświadczeniu odbiorcy.	otoczenia społeczno-gospodarczego.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wnioski i rekomendacje zbiorcze pokazują, że przekaz promocyjny uczelni z województwa podlaskiego nie zawsze w pełni wykorzystuje swój potencjał informacyjny w odniesieniu do rynku pracy. Analiza wskazuje, że skuteczniejszy okazuje się taki sposób prezentowania kierunków, który łączy informacje o ofercie studiów z kompetencjami, praktycznym przygotowaniem oraz możliwymi ścieżkami zawodowymi absolwentów. Z punktu widzenia odbiorcy szczególne znaczenie ma konkretność, przejrzystość i wiarygodność komunikatu. Wyniki badań potwierdzają również, że przekaz promocyjny uczelni powinien być bardziej spójny we wszystkich kanałach komunikacji, zwłaszcza na stronach internetowych i w mediach społecznościowych. Istotne jest, aby uczelnie wyraźniej pokazywały związek między kierunkiem kształcenia a potrzebami regionalnego rynku pracy, a także częściej odwoływały się do przykładów praktyk, współpracy z pracodawcami oraz doświadczeń absolwentów. Taki sposób komunikowania zwiększa użyteczność przekazu i lepiej wspiera decyzje edukacyjne kandydatów. W ujęciu ogólnym przeprowadzone badania pokazują, że doskonalenie przekazu promocyjnego uczelni powinno zmierzać w kierunku większej funkcjonalności, czytelności i powiązania z realnymi perspektywami zatrudnienia. Oznacza to potrzebę budowania komunikacji, która nie tylko promuje kierunek studiów, ale również wyjaśnia jego znaczenie zawodowe i społeczne w warunkach województwa podlaskiego.

Zakończenie

Przeprowadzone badanie pozwoliło rozpoznać, w jaki sposób uczelnie funkcjonujące w województwie podlaskim konstruują swój przekaz promocyjny w odniesieniu do potrzeb rynku pracy oraz jak przekaz ten jest odbierany przez różne grupy respondentów. Analiza pokazała, że problematyka zatrudnialności absolwentów, użyteczności kompetencji oraz praktycznego wymiaru studiów zajmuje w komunikacji uczelni ważne miejsce, jednak sposób jej prezentowania pozostaje zróżnicowany. Oznacza to, że rynek pracy jest obecny w przekazie promocyjnym szkół wyższych, ale nie zawsze stanowi jego element wystarczająco rozwinięty, precyzyjny i przekonujący. W konsekwencji można stwierdzić, że badane uczelnie dostrzegają znaczenie argumentów odnoszących się do przyszłości zawodowej kandydatów, lecz nie zawsze wykorzystują ich potencjał komunikacyjny w sposób w pełni spójny i wiarygodny.

Wyniki analizy treści stron internetowych uczelni wskazują, że przekaz promocyjny opiera się najczęściej na eksponowaniu takich elementów, jak praktyczny wymiar studiów, możliwość zdobywania kompetencji przydatnych zawodowo, rozwój osobisty oraz perspektywy zatrudnienia po ukończeniu kształcenia. W wielu przypadkach uczelnie starają się pokazać studia jako inwestycję w przyszłość, łącząc opis kierunku z obietnicą rozwoju kompetencji i zwiększenia szans na rynku pracy. Jednocześnie analiza ujawniła, że odwołania te nie zawsze są rozwijane w sposób konkretny. Często mają charakter ogólny, deklaratywny lub silnie perswazyjny, a rzadziej są osadzane w precyzyjnie wskazanych formach współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, doświadczeniach praktycznych, losach absolwentów czy czytelnie opisanych ścieżkach kariery. W rezultacie przekaz promocyjny bywa bardziej obietnicą niż wyjaśnieniem, w jaki sposób dana oferta rzeczywiście prowadzi do określonych efektów zawodowych.

Szczególne znaczenie dla interpretacji wyników miało uzupełnienie analizy treści o badania jakościowe. Pozwoliły one uchwycić, że z perspektywy respondentów skuteczny przekaz promocyjny uczelni nie powinien być bardziej intensywny, lecz bardziej trafny. Oczekiwanie to wyraża się przede wszystkim w potrzebie łączenia trzech cech: relacyjności, konkretu i wiarygodności. Relacyjność oznacza potrzebę kontaktu z rzeczywistym doświadczeniem studiowania i z realnymi ludźmi, którzy mogą potwierdzić lub skorygować obraz tworzony przez oficjalne komunikaty. Konkret oznacza natomiast przedstawianie informacji przydatnych przy podejmowaniu decyzji, zwłaszcza w zakresie praktyk, współpracy z pracodawcami, rozwijanych kompetencji i możliwych ścieżek rozwoju. Wiarygodność wiąże się z kolei ze spójnością między komunikatem promocyjnym a codziennym funkcjonowaniem uczelni. Tylko taki model komunikacji może być uznany za użyteczny z punktu widzenia osób podejmujących decyzję edukacyjną i zawodową.

Na podstawie zebranych wyników można również stwierdzić, że sam fakt odwoływania się do rynku pracy nie przesądza jeszcze o jakości przekazu promocyjnego. Respondenci wyraźnie sygnalizowali, że nie oczekują od uczelni obietnicy gotowego

sukcesu zawodowego, lecz rzetelnego pokazania, jakie warunki rozwoju dana uczelnia rzeczywiście tworzy. Z tego względu szczególnie wysoko oceniane mogą być takie formy komunikacji, które pokazują nie tylko atrakcyjność kierunku, ale także realne możliwości zdobywania doświadczeń, dostęp do praktyk, współpracę z pracodawcami, wyposażenie dydaktyczne, przykłady losów absolwentów i sens podejmowanego kształcenia w perspektywie dalszej drogi zawodowej. Rynek pracy staje się więc ważnym punktem odniesienia nie jako slogan promocyjny, lecz jako konkretna rama interpretacyjna pomagająca kandydatom zrozumieć wartość studiów.

Wnioski wynikające z badania prowadzą do szerszej obserwacji, że promocja uczelni nie powinna być traktowana wyłącznie jako narzędzie rekrutacyjne, lecz jako element budowania odpowiedzialnej komunikacji instytucjonalnej. Odpowiedzialność ta polega na takim formułowaniu przekazu, aby z jednej strony uwzględniał on konkurencyjny charakter rynku edukacyjnego, z drugiej zaś nie tracił związku z rzeczywistą ofertą dydaktyczną, doświadczeniem studentów i warunkami funkcjonowania absolwentów na rynku pracy. W tym sensie dobra komunikacja promocyjna powinna łączyć warstwę informacyjną, wizerunkową i relacyjną, unikając zarówno nadmiernej ogólności, jak i zbyt daleko idących obietnic.

Opracowanie ma zatem znaczenie nie tylko poznawcze, lecz również implementacyjne. Uzyskane ustalenia mogą stanowić podstawę do doskonalenia sposobów prezentowania kierunków studiów, wzmacniania tych elementów przekazu, które odnoszą się do praktycznego wymiaru kształcenia, oraz lepszego komunikowania związku między studiami a możliwymi ścieżkami zawodowymi absolwentów. W praktyce oznacza to potrzebę budowania przekazu bardziej osadzonego w realiach, doświadczeniu i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Wyniki badania mogą więc zostać wykorzystane zarówno przez uczelnie, jak i przez instytucje wspierające rozwój szkolnictwa wyższego w regionie, jako podstawa do projektowania bardziej wiarygodnej, użytecznej i rynkowo zakorzenionej komunikacji promocyjnej.

Przedstawione w zakończeniu ustalenia wynikają z połączonej analizy treści stron internetowych uczelni, postów publikowanych na Facebooku oraz badań jakościowych, a ich syntetyczne uporządkowanie zostało ujęte również w rozdziale zawierającym wnioski i rekomendacje zbiorcze.

Bibliografia

1. Al-Dmour R., Al-Dmour H., The Crucial Role of EWOM: Mediating the Impact of Marketing Mix Strategies on International Students' Study Destination Decisions, „SAGE Open" 2024, vol. 14, no. 2, https://doi.org/10.1177/21582440241247661 [dostęp 28.05.2026].
2. Balcerowicz-Szkutnik M., Skórska A., Wąsowicz J., Perspektywy zatrudnienia absolwentów na polskim rynku pracy, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2017, nr 316.
3. Banyś W., Finansowanie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce z uwzględnieniem perspektywy międzynarodowej, [w:] J. Woźnicki (red.), Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 1989–2019, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019.
4. Barnett R. E., The Limits of Competence: Knowledge, Higher Education and Society, Open University Press, Buckingham 1994.
5. Barometr zawodów 2026 – prognoza dla powiatu łomżyńskiego i miasta Łomża, https://barometrzawodow.pl/modul/prognozy-na-plakatach?county=224&form-group%5B%5D=all&province=10&publication=county&year=2026 [dostęp 27.05.2026].
6. Barometr zawodów 2026 – prognoza dla powiatu suwalskiego i miasta Suwałki, https://suwalki.praca.gov.pl/documents/1938857/0/Barometr%2Bzawod%C3%B3w%2B2026%2B%282%29.pdf/6c9b58dd-fe51-9be4-ef1f-6d0d6e31feb1?t=1773304979586 [dostęp 27.05.2026].
7. Becher T., Trowler P. R., Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Culture of Disciplines, 2nd edn, Open University Press, Buckingham 2001.
8. Bednarowska Z., Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych, „Marketing i Rynek" 2015, nr 7.
9. Biggs J., Tang C., Teaching for Quality Learning at University, 4th edn, Open University Press, Maidenhead 2011.
10. Booms B. H., Bitner M. J., Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, [w:] J. Donnelly, W. W.R. George (red.), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago 1981.
11. R. George (red.), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago 1981.
12. Cant M., Dwindling Enrolment: Is Social Media the Answer to Student Recruitment?, „Forum Oświatowe" 2023, nr 35(1), s. 55–72, https://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/download/864/564/ [dostęp 28.05.2026].

13. Capriotti P., Zeler I., Analysing effective social media communication in higher education institutions, Humanities and Social Sciences Communications 2023, vol. 10, art. 656.
14. Carr N., The shallows: what the internet is doing to our brains, W. W. Norton, New York 2010.
15. Cassar M., Caruana A., Attracting international student applications to a university website: The role of story-based content and gender in improving stickiness, „Journal of Marketing for Higher Education" 2023, vol. 33, issue 1, s. 79–96, https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1892898 [dostęp 28.05.2026].
16. Chaffey D., Ellis-Chadwick F., Digital marketing: strategy, implementation and practice, Pearson Education, Harlow 2019.
17. Chłoń-Domińczak A., Absolwenci, rynek pracy i kapitał ludzki, [w:] J. Woźnicki (red.), Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 1989–2019, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019.
18. Chudnicki A., Aspiracje edukacyjne i zawodowe uczniów szkół średnich, „Edukacja – Technika – Informatyka" 2019, nr 3(29).
19. Cichoń S., Szkoła wyższa na rynku usług edukacyjnych, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów 2012, nr 25(3).
20. Clark B.R., Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Pergamon Press, Oxford 1998.
21. Constantinides E., Foundations of social media marketing, Procedia – Social and Behavioral Sciences 2014, vol. 148.
22. Constantinides E., Zinck Stagno M., Higher education marketing, Journal of Marketing for Higher Education 2011, nr 21(1).
23. Cornelissen J., Corporate communication: a guide to theory and practice, SAGE Publications, London 2020.
24. Cubillo M., Sánchez J., Cerviño J., International students decision-making process, International Journal of Educational Management 2006, nr 20(2).
25. Czarnik S. i in., Trendy, wyzwania i rekomendacje dla rynku pracy na podstawie badań BKL prowadzonych w latach 2017–2022, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa 2023.
26. Ćwiklicki M., Metodyka przeglądu zakresu literatury (scoping review), w: Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania, red. W. Czakon, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020.
27. Davenport T. H., Beck J. C., The attention economy: understanding the new currency of business, Harvard Business School Press, Boston 2001.
28. Dębkowska K., Kłosiewicz-Górecka U., Szymańska A., Wejt-Knyżewska A., Zybertowicz K., Absolwenci uczelni na polskim rynku pracy, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2024.

29. Drapińska A., Marketing a społeczna odpowiedzialność biznesu – sprzeczne idee?, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 2015, nr 41.
30. Drapińska A., Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
31. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2102 z dnia 26 października 2016 r. w sprawie dostępności stron internetowych i aplikacji mobilnych organów sektora publicznego, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 327, 2.12.2016.
32. EAIE, Is email really dead? Five student recruitment myths busted, 13.08.2024, https://www.eaie.org/resource/is-email-really-dead-5-student-recruitment-myths-busted.html [dostęp 28.05.2026].
33. Education Dynamics, A Full-Funnel Marketing Guide for Higher Education, 2025, https://www.educationdynamics.com/full-funnel-marketing-guide-higher-education/ [dostęp 28.05.2026].
34. Education Dynamics, Online College Students Report 2024, https://insights.educationdynamics.com/online-college-students-report-2024-content.html [dostęp 28.05.2026].
35. Ellis K., Goggin G., Haller B., Curtis R. (red.), The Routledge Companion to Disability and Media, Routledge, London 2020.
36. Fajgielski P., Ochrona danych osobowych. Komentarz do RODO, Wolters Kluwer, Warszawa 2022.
37. Fog C., Budtz C., Yakaboylu P., Storytelling: branding in practice, Springer, Berlin–Heidelberg 2010.Fuchs P. (red.), Rutkowska Z., Stosio-Sielach E., Stronkowski P., Ewaluacja wsparcia doradztwa zawodowego w obszarze oświaty. Badanie wartości wskaźnika rezultatu długoterminowego PO WER. Raport końcowy, Ministerstwo Edukacji i Nauki, Poznań 2022.
38. Górniak J., Kubica W., Worek B., Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor szkoleniowo-rozwojowy, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa 2022.
39. Halligan B., Shah D., Inbound marketing: get found using Google, social media, and blogs, Wiley, Hoboken 2009.
40. Hemsley-Brown J., Oplatka I., University choice: what do we know, what don't we know and what do we still need to find out?, „International Journal of Educational Management" 2015, vol. 29, issue 3, s. 254–274, DOI: 10.1108/IJEM-10-2013-0150.
41. Gemius, Raport „Social Media 2025", Warszawa 2025, https://gemius.com/documents/77/Raport_Social_Media_2025.pdf [dostęp 14.01.2026].
42. Ghorbanzadeh D., Sharbatiyan M., The role of website features in creating value co-creation behaviors and enhancing the brand image and reputation of higher education institutions, Interactive Technology and Smart Education 2024, vol. 21(1).

43. Global University Associations Forum, Similarities and Differences in the Digital Transformation of Higher Education, European University Association, Brussels 2023, https://www.eua.eu/publications/reports/similarities-and-differences-in-the-digital-transformation-of-higher-education.html [dostęp 28.05.2026].
44. Główny Urząd Statystyczny (GUS), Bezrobocie rejestrowane w 2024 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2025.
45. Główny Urząd Statystyczny, Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo (wyniki wstępne Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności) – 4 kwartał 2024 r., Warszawa 2025, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/12/63/1/pracujacy_bezrobotni_bierni_zawodowo_wyniki_wst._bael_w_iv_kw._2024.pdf [dostęp 26.05.2026].
46. Główny Urząd Statystyczny (GUS), Prognoza ludności do 2060 r., GUS, Warszawa 2023.
47. Główny Urząd Statystyczny (GUS), Prognoza ludności na lata 2023–2060, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023.
48. Główny Urząd Statystyczny (GUS), Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2023/2024 – studenci i absolwenci, GUS, Warszawa 2024, https://stat.gov.pl/ [dostęp 04.02.2026].
49. Główny Urząd Statystyczny (GUS), Szkoły wyższe i ich finanse w 2023 r., GUS, Warszawa 2024, https://stat.gov.pl/ [dostęp 04.02.2026].
50. Government Digital Service, Content design: planning, writing and managing content, GOV.UK, https://www.gov.uk/guidance/content-design [dostęp 28.05.2026].
51. Hemsley-Brown J., Market, heal thyself: the challenges of a free market in higher education, Journal of Marketing for Higher Education 2011, nr 21(2).
52. Hemsley-Brown J., Oplatka I., Universities in a competitive global marketplace, International Journal of Public Sector Management 2006, nr 19(4).
53. Hemsley-Brown S., Goonawardana S., Brand harmonization in the international higher education market, Journal of Business Research 2007, vol. 60(9).
54. Hemsley-Brown S., The best education in the world: reality, repetition or cliché? International students' reasons for choosing an English university, Studies in Higher Education 2012, vol. 37(8).
55. Herbst M. (red.), Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
56. Higher Education Marketing, 10 Higher Education Marketing Metrics That Drive Enrollment, 2026, https://www.higher-education-marketing.com/education-marketing-blog/higher-education-marketing-metrics-enrollment [dostęp 28.05.2026].
57. Higher Education Marketing, YouTube for Student Recruitment in 2026, 18.02.2026, https://www.higher-education-marketing.com/social-

marketing/youtube-student-recruitment-2026-shorts-search-sequencing [dostęp 28.05.2026].
58. Ivy A., A new higher education marketing mix, International Journal of Educational Management 2008, nr 22(4).
59. Izdebski H., Zieliński J., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
60. Jończy R., Romaniszyn K., Migracje młodzieży z obszarów peryferyjnych na studia do dużych ośrodków regionalnych. Raport z rozpoznawczych badań studiów przypadków, Centrum Badań Migracji, Depopulacji i Rozwoju Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2025.
61. Joseph M., Mullen E., Segmenting the student market, Services Marketing Quarterly 2007, nr 28(1).
62. Judson K. M., Taylor S. A., Brand personality and image: managing university brands, Journal of Marketing for Higher Education 2014, vol. 24(1).
63. Kahu E.R., Nelson K., Picton C., "I'm excited!" Student expectations prior to starting their first year at university, STARS Conference 2016, https://unistars.org/papers/STARS2016/10A.pdf [dostęp 28.05.2026].
64. Kalinowska E., Analiza treści jako technika badawcza, „Dyskursy Młodych Andragogów" 2001, nr 2.
65. Kaplan A. M., Haenlein M., Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, Business Horizons 2010, vol. 53(1).
66. Knight P. T., Yorke M., Learning, Curriculum and Employability in Higher Education, Routledge Falmer, London 2004.
67. Kocór M., Prokopowicz P., Szczucka A., Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Raport z badania pracodawców. Powrót do rzeczywistości? Drugi rok pandemii oczami polskich firm, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Warszawa 2022.
68. Kotler P., Fox K. F. A., Strategic marketing for educational institutions, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1995.
69. Kotler P., Keller K. L., Marketing, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
70. Kwiek M., Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
71. Le J., Dobele A., Robinson S., Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process, „Journal of Higher Education Policy and Management" 2019, vol. 41, no. 1, s. 18–34, https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1538595 [dostęp 28.05.2026].
72. Leja K., Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
73. Lovelock C., Wirtz J., Services Marketing, Pearson, Harlow 2011.

74. López-Carril S., Carpenter J. P., Watanabe N. M., Ribeiro T., TikTok in Higher Education: A Learning Tool to Connect With Industry and Develop Students' Digital Skills, Innovative Higher Education 2025, DOI: 10.1007/s10755-025-09853-6.
75. Luoma-aho V., Understanding stakeholder engagement: faith-holders, hateholders & fakeholders, Corporate Communications: An International Journal 2015, vol. 20(3).
76. Łętowska E., Prawo umów konsumenckich, Beck C. H., Warszawa 2016.
77. Łuczaj K., Wiater W., Wnęk P., Kołoda K., Kusak K., Pieniążek M., Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej polskich uczelni wyższych, Zeszyty Prasoznawcze 2020, t. 63, nr 4(244).
78. Łukaszuk A., Problematyka kompetencji cyfrowych kadr administracji publicznej jako istotnego czynnika procesu transformacji cyfrowej jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, „Studia Prawnoustrojowe" 2022, nr 58.
79. Maleszyk P., Migracje edukacyjne absolwentów szkół średnich. Przykład Lublina, „Studia Regionalne i Lokalne" 2021, nr 2(84).
80. Marginson S., Higher education and public good, Higher Education Quarterly 2011, nr 65(4).
81. Maringe G., Marketing university education, Journal of Marketing for Higher Education 2006, nr 16(1).
82. Maringe G., Word-of-mouth communication and higher education choice, Journal of Marketing for Higher Education 2006, nr 16(2).
83. Mayer R. E., Multimedia learning, Cambridge University Press, Cambridge 2009.
84. Mazur K. P., Marketing usług edukacyjnych, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2001.
85. McCarthy E. J., Perreault W. D., Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, McGraw-Hill, New York 1993.
86. McGuinness S., Overeducation in the labour market, Journal of Economic Surveys 2006, vol. 20, no. 3.
87. Melewar T. C., Nguyen B., Five areas to advance branding theory and practice, „Journal of Brand Management" 2014, vol. 21, issue 9, s. 758–769, https://doi.org/10.1057/bm.2014.31.
88. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR), Fundusze Europejskie dla szkolnictwa wyższego 2021–2027, Warszawa 2023, https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony [dostęp 04.02.2026].
89. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Migracje absolwentów – kto wyjeżdża, kto zostaje? Nowe dane systemu ELA, https://www.gov.pl/web/nauka/migracje-absolwentow--kto-wyjezdza-kto-zostaje-nowe-dane-systemu-ela [dostęp 27.05.2026].
90. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), Ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów (ELA) – metodologia i wyniki, Warszawa 2024, https://ela.nauka.gov.pl/ [dostęp 04.02.2026].

91. Miotk A., Nowy PR. Jak internet zmienił public relations, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2016.
92. Modern Campus, How Student Engagement Software Drives Enrollment Marketing, 2025, https://moderncampus.com/blog/marketing-plan-boost-student-enrollment.html [dostęp 28.05.2026].
93. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego – FERS, https://www.gov.pl/web/ncbr/fundusze-europejskie-dla-rozwoju-spolecznego [dostęp 26.05.2026].
94. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Kolejny nabór z Funduszy Europejskich dla Rozwoju Społecznego – Uczenie się przez całe życie – rozwój oferty uczelni, 31.03.2026, https://funduszeeuropejskie.gov.pl/aktualnosci-kolejny-nabor-z-funduszy-europejskich-dla-rozwoju-spolecznego-uczenie-sie-przez-cale-zycie-rozwoj-oferty-uczelni/ [dostęp 26.05.2026].
95. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Kształcenie na potrzeby gospodarki – Umiejętności w szkolnictwie wyższym, https://www.gov.pl/web/ncbr/ksztalcenie-na-potrzeby-gospodarki-umiejetnosci-w-szkolnictwie-wyzszym [dostęp 26.05.2026].
96. Nguyen B., Hemsley-Brown J., Melewar T. C., Branding in higher education, w: Dall'Olmo Riley F., Singh J., Blankson C. (eds.), The Routledge Companion to Contemporary Brand Management, Routledge, Abingdon 2016.
97. Nielsen J., Loranger H., Prioritizing Web Usability, New Riders, Berkeley 2006.
98. Nielsen Norman Group, Plain Language Is for Everyone, Even Experts, https://www.nngroup.com/articles/plain-language-experts/ [dostęp 28.05.2026].
99. Olechnicka A., Regiony peryferyjne w gospodarce informacyjnej, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
100. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition, OECD Publishing, Paris 2023.
101. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Education at a Glance 2024: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2024.
102. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Education at a Glance 2025: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2025, rozdz. C3, https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en/full-report/how-is-tertiary-education-financed_2845d742.html [dostęp 28.05.2026].
103. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Skills Outlook 2023, OECD Publishing, Paris 2023.
104. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Skills Strategy Poland, OECD Publishing, Paris 2023.

105. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Skills Strategy Poland: Assessment and Recommendations, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris 2019, https://doi.org/10.1787/b377fbcc-en [dostęp 26.05.2026].
106. Pabian A., Komunikacja marketingowa uczelni jako szansa na zdobycie przewagi konkurencyjnej, „Marketing i Zarządzanie" 2016, nr 4, s. 193–201, https://wnus.usz.edu.pl/miz/file/article/download/5527.pdf [dostęp 26.05.2026].
107. Payne A., Marketing usług, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
108. Perera C. H., Nayak S., Long L. T., Nguyen V., The impact of social media marketing and brand credibility on higher education institutes' brand equity, „Journal of Marketing for Higher Education" 2023, vol. 33, no. 2, s. 1–26, https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2086284 [dostęp 28.05.2026].
109. Pinheiro R., Benneworth P., Jones G. (eds.), Universities and Regional Development, Routledge, London 2012.
110. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Bilans Kapitału Ludzkiego 2024. Raport ogólny, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2024.
111. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Bilans Kapitału Ludzkiego 2024 – raport regionalny, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2024.
112. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2026, Warszawa 2026, https://www.parp.gov.pl/component/site/site/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce [dostęp 26.05.2026].
113. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024), Warszawa 2025, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Rynek-pracy_edukacja_kompetencje-XII_2024.pdf [dostęp 26.05.2026].
114. Polska Komisja Akredytacyjna (PKA), Kryteria oceny programowej i jakości kształcenia, https://www.pka.edu.pl [dostęp 04.02.2026].
115. Powiatowy Urząd Pracy w Łomży, Barometr zawodów na 2026 rok, https://lomza.praca.gov.pl/rynek-pracy/aktualnosci/-/asset_publisher/8VCc6CLiHUaO/content/barometr-zawodow-na-2026-rok [dostęp 27.05.2026].
116. Przepis na skuteczną kampanię uczelni wyższej, https://nowymarketing.pl/przepis-na-skuteczna-kampanie-uczelni-wyzszej-opinie/ [dostęp 09.02.2026].
117. Quintini G., Right for the Job: Over-qualified or Under-skilled?, OECD Publishing, Paris 2011.
118. Rosa G., Peszko K., Chrąchol U., Zachowania konsumentów a budowanie relacji na rynku edukacji wyższej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 2015, nr 41.

119. Rowley J., Information behaviour of prospective students: patterns and implications for university marketing, Journal of Marketing for Higher Education 2014, vol. 24(2).
120. Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 29 września 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza, lekarza dentysty, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego, Dz. U. 2023 poz. 2152.
121. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 lipca 2019 r. w sprawie standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu lekarza, lekarza dentysty, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty i ratownika medycznego, Dz. U. 2019 poz. 1573 ze zm.
122. Rozporządzenie Ministra Nauki z dnia 12 września 2024 r. w sprawie danych przetwarzanych w Zintegrowanym Systemie Informacji o Szkolnictwie Wyższym i Nauce POL-on, Dz. U. 2024 poz. 1403.
123. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. — ogólne rozporządzenie o ochronie danych, https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj [dostęp 28.05.2026].
124. Rutter S., Lettice F., Nadeau J. F., Brand personality in higher education, Journal of Marketing for Higher Education 2017, nr 27(1).
125. Saramak B., Wykorzystanie otwartych źródeł informacji w działalności wywiadowczej: historia, praktyka, perspektywy, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2015.
126. Sörensen I., Fürst S., Vogler D., Schäfer M.S., Higher Education Institutions on Facebook, Instagram, and Twitter: Comparing Swiss Universities' Social Media Communication, „Media and Communication" 2023, vol. 11, issue 1, s. 264–277, https://doi.org/10.17645/mac.v11i1.6069 [dostęp 28.05.2026].
127. Szczepaniak K., Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych – refleksje metodologiczne, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica" 2012, nr 42.
128. Szuper K., Problem drenażu mózgów w Polsce Wschodniej, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania" 2017, t. 9(45), nr 4.
129. Terminalfour, 10 examples of universities captivating students with YouTube content, 31.07.2023, https://www.terminalfour.com/blog/posts/10-examples-of-universities-captivating-students-with-youtube-content.html [dostęp 28.05.2026].
130. Terminalfour, The value and evolving role of alumni in higher education marketing, 21.04.2025, https://www.terminalfour.com/blog/posts/the-value-and-evolving-role-of-alumni-in-higher-education-marketing.html [dostęp 28.05.2026].
131. Tomaszewicz A., Chrachol Barczyk U., The Influence of Social Media on the Choice of a University, „European Research Studies Journal" 2024, vol. XXVII, issue 2,

s. 67–77, DOI: 10.35808/ersj/3797, https://ersj.eu/journal/3797 [dostęp 28.05.2026].
132. Tomlinson A., Cumming-Potvin L., McDonagh M., Student expectations of teaching and learning when starting university: a systematic review, „Journal of Further and Higher Education" 2023, vol. 47, no. 9, s. 1175–1190, https://doi.org/10.1080/0309877X.2023.2212242 [dostęp 28.05.2026].
133. UCAS, Building authentic relationships with students on social media, https://www.ucas.com/business/marketing-services/build-lifelong-connections-gen-z/building-authentic-relationships-students-social-media [dostęp 28.05.2026].
134. UPCEA, Understanding Cost Per Inquiry in Higher Education Marketing, 2024, https://upcea.edu/understanding-cost-per-inquiry-in-higher-education-marketing/ [dostęp 28.05.2026].
135. UPCEA, UPCEA and Search Influence Higher Ed Marketing Metrics Research Report: What Gets Measured Gets Managed, 2024, https://upcea.edu/upcea-and-search-influence-higher-ed-marketing-metrics-research-report-what-gets-measured-gets-managed/ [dostęp 28.05.2026].
136. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2021–2027+ (RIS3 2027+), Białystok 2021, https://funduszeuepodlaskie.pl/dokumenty-plan-rozwoju-przedsiebiorczosci-w-oparciu-o-inteligentne-specjalizacje-wojewodztwa-podlaskiego-na-lata-20212027-ris3-2027/ [dostęp 26.05.2026].
137. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Proces przedsiębiorczego odkrywania, https://strategia.podlaskie.eu/pl/proces-przedsiebiorczego-odkrywania/ [dostęp 25.05.2026].
138. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (UMWP), Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego 2030, Białystok 2020, https://strategia.podlaskie.eu/ [dostęp 04.02.2026].
139. Urząd Statystyczny w Białymstoku, Aktywność ekonomiczna ludności w województwie podlaskim w 4 kwartale 2024 r., Białystok 2025, https://bialystok.stat.gov.pl/opracowania-biezace/opracowania-sygnalne/praca-wynagrodzenie/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-w-wojewodztwie-podlaskim-w-4-kwartale-2024-r-,2,59.html [dostęp 26.05.2026].
140. Urząd Statystyczny w Białymstoku, Popyt na pracę w województwie podlaskim w 2024 r., Białystok 2025, https://bialystok.stat.gov.pl/opracowania-biezace/opracowania-sygnalne/praca-wynagrodzenie/popyt-na-prace-w-wojewodztwie-podlaskim-w-2024-r-,3,20.html [dostęp 26.05.2026].
141. Urząd Statystyczny w Białymstoku, Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2024, Białystok 2024, https://bialystok.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-wojewodztwa-podlaskiego-2024,7,21.html [dostęp 26.05.2026].

142. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2023 r. poz. 742 ze zm.
143. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018 poz. 1668.
144. Waeraas A., Solbakk M. N., Defining the essence of a university: lessons from higher education branding, Higher Education 2009, vol. 57(4).
145. Wojciechowska I., Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem przez szkoły wyższe w Polsce, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2023, https://oficyna.prz.edu.pl/otwarty-dostep/wykaz-publikacji-wedlug-roku-udostepnienia/2024/wojciechowska-iwona--wykorzystanie-mediow-spolecznosciowych-w-zarzadzaniu-komunikacja-z-otoczeniem-przez-szkoly-wyzsze-w-polsce [dostęp 28.05.2026].
146. Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Barometr zawodów 2026. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Kraków 2025, https://wupbialystok.praca.gov.pl/barometr-zawodow-2026 [dostęp 26.05.2026].
147. Woźnicki J. (red.), Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
148. Zdonek I., Hysa B., Zdonek D., Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu – istota i tendencje, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2016, z. 96.

Źródła internetowe

1. Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Budowanie marki uczelni, https://www.ahe.lodz.pl/strefa-wiedzy/budowanie-marki-uczelni [dostęp 09.02.2026].
2. Akademia Łomżyńska, Łomżyńskie prawo z możliwością doktoryzowania i habilitowania, https://al.edu.pl/uczelnia/aktualnosci/lomzynskie-prawo-z-mozliwoscia-doktoryzowania-i-habilitowania [dostęp 04.02.2026].
3. Council of the European Union (CEU), Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability, OJ C 243, 27.06.2022, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627%2802%29 [dostęp 04.02.2026].
4. European Centre for the Development of Vocational Training, Skills Forecast, https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast [dostęp 27.05.2026].
5. European Commission, Digital skills and jobs, https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-skills-and-jobs [dostęp 27.05.2026].
6. European Commission (EC), Digital Education Action Plan 2021–2027, Brussels 2020, https://education.ec.europa.eu/ [dostęp 04.02.2026].
7. European Commission (EC), Employment and Social Developments in Europe 2024, Publications Office of the EU, Luxembourg 2024.

8. European Commission (EC), Entrepreneurship Education: A Guide for Educators, Brussels 2014, https://www.europeansources.info/record/entrepreneurship-education-a-guide-for-educators/ [dostęp 04.02.2026].
9. European Commission (EC), European Skills Agenda, Brussels 2020, https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223 [dostęp 08.02.2026].
10. European Commission (EC), European Universities Initiative, https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative [dostęp 04.02.2026].
11. European University Association, Staff development in learning and teaching at European universities, Brussels 2025, https://www.eua.eu/publications/reports/staff-development-in-learning-and-teaching-at-european-universities.html [dostęp 26.05.2026].
12. European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in Times of Change, Brussels 2024, https://www.eua.eu/publications/reports/trends-2024.html [dostęp 28.05.2026].
13. European University Association, Trends 2024: European Higher Education Institutions in Times of Transition, Brussels 2024, https://www.eua.eu/publications/reports/trends-2024.html [dostęp 26.05.2026].
14. European University Association (EUA), Universities without Walls: A Vision for 2030, Brussels 2021, https://www.eua.eu/publications/reports/universities-without-walls-a-vision-for-2030.html [dostęp 04.02.2026].
15. European University Association (EUA), University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023, Brussels 2023, https://www.eua.eu/publications/reports/university-autonomy-in-europe-iv-the-scorecard-2023.html [dostęp 26.05.2026].
16. Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2024/2025, Warszawa 2025, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/8/11/1/szkolnictwo_wyzsze_w_roku_akademickim_2024-2025.pdf [dostęp 26.05.2026].
17. Główny Urząd Statystyczny, Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2024 r., Warszawa–Gdańsk 2025, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/21/1/szkolnictwo_wyzsze_i_jego_finanse_2024.pdf [dostęp 26.05.2026].
18. Marketing szkół wyższych. Jak wypromować uczelnię w sieci?, https://pcgacademia.pl/marketing-szkol-wyzszych-jak-wypromowac-uczelnie-w-sieci/ [dostęp 09.02.2026].
19. Marketing uczelni wyższych. Jak wypromować uczelnię w sieci?, https://www.ideoforce.pl/akademia/marketing-uczelni-wyzszych-jak-wypromowac-uczelnie-w-sieci,372.html
20. Ministerstwo Edukacji Narodowej, Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030. Część szczegółowa. Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą

uczenia się przez całe życie, Warszawa 2020, https://zsu2030.men.gov.pl/wp-content/uploads/2025/05/ZSU2030_szczegolowa.pdf [dostęp 26.05.2026].
21. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego, wersja SZOP.FERS.013, Warszawa 2026, https://efs.men.gov.pl/wp-content/uploads/2026/03/SZOP-FERSwersja-13-marzec-2026.pdf [dostęp 26.05.2026].
22. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Materiały informacyjne na temat zasobów udostępnianych w ramach dziesiątej edycji ogólnopolskiego systemu monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych (ELA), Warszawa 2025, https://ela.nauka.gov.pl/ELA10_opis_badania_20250625.pdf [dostęp 26.05.2026].
23. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, POL-on. Zintegrowany System Informacji o Szkolnictwie Wyższym i Nauce, https://polon.nauka.gov.pl/ [dostęp 25.05.2026].
24. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Instytucje systemu szkolnictwa wyższego i nauki, https://radon.nauka.gov.pl/dane/instytucje-systemu-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki [dostęp 25.05.2026].
25. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Organy nadające stopnie naukowe i stopnie w zakresie sztuki – Akademia Łomżyńska, https://radon.nauka.gov.pl/dane/organy-nadajace-stopnie?contextType=REPORTS_INSTITUTION&contextUid=fab8ffae-7bc4-4ae5-b896-7aa0f534ab93&pageNumber=1 [dostęp 26.05.2026].
26. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, RAD-on: Studia prowadzone na określonym kierunku, https://radon.nauka.gov.pl/dane/studia-prowadzone-na-okreslonym-kierunku [dostęp 25.05.2026].
27. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Rekrutacja na studia: porównanie uczelni, RAD-on, https://radon.nauka.gov.pl/raporty/porownanie_uczelnie_rekrutacja_2024 [dostęp 28.05.2026].
28. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Zbuduj ranking kierunków, https://ela.nauka.gov.pl/pl/rankings [dostęp 27.05.2026].
29. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy (OPI PIB), System RAD-on – informacje o systemie i wykazy instytucji, https://radon.nauka.gov.pl/ [dostęp 04.02.2026].
30. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy (OPI PIB), System POL-on – funkcje i zakres danych, https://polon.nauka.gov.pl/ [dostęp 04.02.2026].
31. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy (OPI PIB), Absolwenci. Ogólnopolski system monitorowania ekonomicznych losów

absolwentów szkół wyższych, edycja 10, https://ela.nauka.gov.pl/pl/labor-market/system_ELA_jesienna_odslona_X_edycji [dostęp 08.02.2026].
32. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy (OPI PIB), Ekonomiczne losy absolwentów – ile zarabiają studenci w Polsce? 2024, https://ela.nauka.gov.pl/pl/labor-market/ela-results [dostęp 08.02.2026].
33. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy (OPI PIB), Migracje absolwentów – kto wyjeżdża, kto zostaje?, https://ela.nauka.gov.pl/pl/labor-market/who_is_staying_who_is_leaving [dostęp 08.02.2026].
34. Polska Komisja Akredytacyjna, Szczegółowe kryteria oceny programowej. Profil praktyczny, https://pka.edu.pl/wp-content/uploads/2018/11/2.-Szczeg%C3%B3%C5%82owe-kryteria-oceny-programowej_PP.pdf [dostęp 26.05.2026].
35. Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku (WUP), Podlaski rynek pracy, grudzień 2024, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2024, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/23202002/rynek_pracy%2B_XII_2024.pdf/4258603e-d920-6213-8ef6-e5cfbc1749cf?t=1738323784774 [dostęp 08.02.2026].

Spis tabel

Tabela 1. Kierunki kształcenia w uczelniach województwa podlaskiego 14
Tabela 2. Kierunki kształcenia w uczelniach województwa podlaskiego – ujęcie syntetyczne..... 18
Tabela 3. Branże i grupy zawodów deficytowych powiązane z kwalifikacjami absolwentów szkolnictwa wyższego w województwie podlaskim 38
Tabela 4. Kompetencje najczęściej oczekiwane przez pracodawców w ujęciu przekrojowym 40
Tabela 5. Przykładowe zawody deficytowe powiązane z kwalifikacjami akademickimi lub specjalistycznymi w województwie podlaskim według prognozy Barometr zawodów 2025..... 42
Tabela 6. Przykładowe mechanizmy ryzyka niedopasowania kwalifikacji absolwentów do potrzeb regionalnego rynku pracy 43
Tabela 7. Przyporządkowanie technik i narzędzi badawczych do poszczególnych celów szczegółowych 81
Tabela 8. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 1 91
Tabela 9. Ocena przekazów promocyjnych z uwzględnieniem treści odnoszących się do rynku pracy 94
Tabela 10. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 2 98
Tabela 11. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych – Grupa 2 101
Tabela 12. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 3 104
Tabela 13. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 3 107
Tabela 14. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 4 110
Tabela 15. Ocena przekazów promocyjnych z uwzględnieniem treści odnoszących się do rynku pracy 113
Tabela 16. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 5 118
Tabela 17. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 5 120
Tabela 18. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 6 122
Tabela 19. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 6 126
Tabela 20. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 7 130
Tabela 21. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 7 133
Tabela 22. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 8 136
Tabela 23. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 8 139
Tabela 24. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 9 144

Tabela 25. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 9 146
Tabela 26. Uczelnie i kierunki studiów zaliczone do grupy 10.....148
Tabela 27. Ocena przekazów promocyjnych w kontekście komunikowania perspektyw zawodowych dla grupy 10 151
Tabela 28. Macierz liczebności typów badanych dla poszczególnych grup kierunków .154
Tabela 29. Zestawienie postów facebookowych objętych analizą treści według grup kierunków, typu komunikatu i sposobu powiązania z rynkiem pracy 159
Tabela 30. Synteza wniosków i rekomendacji z analizy treści stron internetowych uczelni z województwa podlaskiego dotyczących kierunków kształcenia 175
Tabela 31. Wnioski i rekomendacje z analizy postów na Facebooku uczelni województwa podlaskiego dotyczących kierunków kształcenia.....179
Tabela 32. Synteza wniosków i rekomendacji z badań jakościowych dotyczących komunikacji promocyjnej uczelni z województwa podlaskiego w odniesieniu do rynku pracy 210
Tabela 33. Wnioski i rekomendacje zbiorcze 214

Spis rysunków

Rysunek 1. Procedura badawcza 81
Rysunek 2. Procedura analizy treści stron internetowych..... 84
Rysunek 3. Procedura analizy treści postów na Facebooku..... 87
Rysunek 4. Potencjalne miejsce zatrudnienia związane z ukończeniem kierunków studiów z grupy 1 92
Rysunek 5. Kompetencje i umiejętności zawodowe w komunikacji kierunków z grupy 1 93
Rysunek 6. Perspektywy zawodowe i obszary aktywności rynkowej w grupie 2 99
Rysunek 7. Kompetencje i umiejętności zawodowe akcentowane w grupie 2 100
Rysunek 8. Potencjalne sektory zatrudnienia i obszary instytucjonalne eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 3 105
Rysunek 9. Kompetencje, role społeczne i działania pomocowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 3 106
Rysunek 10. Potencjalne sektory zatrudnienia i role zawodowe w komunikacji kierunków z grupy 4 111
Rysunek 11. Kompetencje i obszary wiedzy eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 4 112
Rysunek 12. Perspektywy zawodowe i obszary aktywności rynkowej w grupie 5 119
Rysunek 13. Kompetencje i umiejętności zawodowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 5 120
Rysunek 14. Potencjalne sektory zatrudnienia i obszary aktywności zawodowej eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 6 124
Rysunek 15. Kompetencje techniczne i cyfrowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 6 125
Rysunek 16. Kompetencje, procedury i obszary praktyki akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 7 131
Rysunek 17. Potencjalne miejsca zatrudnienia i sektory pracy eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 132
Rysunek 18. Potencjalne sektory zatrudnienia i instytucje eksponowane w komunikacji kierunków z grupy 8 137
Rysunek 19. Kompetencje specjalistyczne i zadania zawodowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 8 138
Rysunek 20. Sektory zatrudnienia i środowiska pracy akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 9 144
Rysunek 21. Kompetencje, role i obietnice kształcenia akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 9 145
Rysunek 22. Sektory zatrudnienia i środowiska pracy akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 10 149
Rysunek 23. Kompetencje projektowe, artystyczne i cyfrowe akcentowane w komunikacji kierunków z grupy 10.....150

Rysunek 24. Model interpretacyjny przepływów w postach na Facebooku według typu komunikatu, argumentu rynkowego i obszaru zastosowania 156

Spis wykresów

Wykres 1. Profile komunikacyjne poszczególnych grup kierunków.....154