

Województwo Podlaskie

MECHANIZMY WSPÓŁPRACY W ZAKRESIE UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE W WOJEWÓDZTWIE PODLASKIM

RAPORT Z BADAŃ



2026

Mechanizmy współpracy w zakresie uczenia się przez całe
życie w województwie podlaskim

Białystok 2026 rok

Raport opracowany przez firmę:



Grupa BST SP. Z O.O.

ul. Mieczyków 12

40-748 Katowice

tel. 32 722 84 54

www.grupabst.pl

e-mail: biuro@grupabst.pl

Autorzy:

Ewelina Kisiel

Aneta Stefaniak

Wojciech Szymala

Redakcja: dr hab. Grzegorz Gawron

Recenzja: dr hab. Rafał Muster, prof. UŚ

Zamawiający/Wydawca:



Województwo Podlaskie - Wojewódzki Urząd

Pracy w Białymstoku

ul. Pogodna 22

15-354 Białystok

tel. 85 749 72 00

www.wupbialystok.praca.gov.pl

e-mail: sekretariat@wup.podlaskie.eu

ISBN: 978-83-68209-00-6

Copyright by Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2026

Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonywane z podaniem źródła.

Projekt okładki: Grupa BST Sp. z o.o.

Badanie zrealizowane 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” finansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO), inwestycja A.3.1.1. Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Spis treści

1. Streszczenie raportu	5
2. Streszczenie raportu w języku angielskim	7
3. Wprowadzenie do problematyki badania.....	9
3.1. Opis problematyki badawczej.....	9
3.2. Cel główny i cele szczegółowe badania	10
3.3. Zagadnienia badawcze	11
4. Analiza desk research	13
4.1. Sieci współpracy i koordynacji w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim – przegląd inicjatyw w kontekście wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030	13
4.2. Tło diagnostyczne regionalnych mechanizmów uczenia się przez całe życie – analiza modeli współpracy i efektywności kształcenia w świetle opracowań akademickich	24
5. Założenia metodyczne	30
5.1. Opis podejścia badawczego.....	30
5.2. Wielkość próby i metoda doboru	34
5.3. Trudności w realizacji badania oraz środki zaradcze	34
6. Opis wyników badania.....	35
6.1. Podmioty, instytucje, organizacje i sieci współpracy mające kluczowe znaczenie dla rozwoju LLL w województwie podlaskim	35
6.2. Formy zaangażowania podmiotów w proces wdrażania i monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie podlaskim	44
6.3. Ocena poziomu integracji działań i ofert edukacyjnych między środowiskami edukacyjnymi, gospodarczymi i społecznymi.....	49
6.4. Formy współpracy najczęściej stosowane i oceniane jako najbardziej skuteczne w rozwoju umiejętności	58
6.5. Czynniki wzmacniające skuteczną współpracę i koordynację działań LLL w województwie podlaskim.....	60
6.6. Bariery utrudniające skuteczną współpracę i koordynację działań LLL w województwie podlaskim.....	75

6.7. Ocena relacji i skuteczności wymiany doświadczeń między podmiotami, organizacjami, instytucjami i sieciami działającymi na rzecz LLL w woj. podlaskim.....	80
6.8. Najważniejsze czynniki wpływające na skuteczność wdrażania ZSU 2030 na poziomie regionalnym	86
6.9. Rekomendowane, potencjalne obszary interwencji.....	92
6.10. Sposoby zapewniania długoterminowej trwałości mechanizmów współpracy i koordynacji LLL w województwie podlaskim	95
7. Podsumowanie.....	100
8. Wyniki panelu ekspertów – rekomendacje	102
9. Bibliografia	108
10. Wykaz rysunków	110
11. Słownik pojęć	111
12. Narzędzia badawcze	113
12.1. Scenariusz wywiadu IDI – przedstawiciele sektora oświaty i kształcenia...	113
12.2. Scenariusz wywiadu IDI – przedstawiciele sektora gospodarczego.....	117
12.3. Scenariusz wywiadu IDI – przedstawiciele sektora zarządzania strategicznego, funduszy europejskich	121
12.4. Scenariusz wywiadu IDI – przedstawiciele sektora społecznego i eksperckiego.....	125
12.5. Scenariusz wywiadu FGI – GRUPA I	128
12.6. Scenariusz wywiadu FGI – GRUPA II	131
12.7. Scenariusz wywiadu FGI – GRUPA III	134
12.8. Scenariusz panelu ekspertów.....	137

1. Streszczenie raportu

Przedmiotem przeprowadzonego badania była kompleksowa ocena stopnia wdrożenia, skuteczności oraz trwałości mechanizmów współpracy i koordynacji działań w obszarze uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim. Badanie skupiło się na weryfikacji funkcjonowania struktur formalnych (takich jak Wojewódzki Zespół Koordynacji) oraz nieformalnych sieci wspierających rozwój umiejętności w regionie, w kontekście realizacji założeń Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030. Cały proces badawczy zrealizowano w paradygmacie jakościowym, wykorzystując metodę triangulacji danych, metod i badaczy. Badania objęły pogłębioną analizę danych zastanych (desk research), realizację 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z przedstawicielami pięciu filarów systemu (oświaty, gospodarki, zarządzania strategicznego, funduszy UE oraz dialogu społecznego) w trzech podregionach: białostockim, łomżyńskim i suwalskim. Uzupełnieniem były 3 zogniskowane wywiady grupowe (FGI) oraz rekomendacyjny panel ekspertów, służący walidacji wyników i sformułowaniu finalnych obszarów interwencji dla regionu.

W oparciu o zgromadzony materiał badawczy sformułowano następujące wnioski:

- Występuje zjawisko „pułapki projektowej” – aktywność sieci współpracy (PSRK, SDZ) jest silnie uzależniona od zewnętrznego finansowania i wygasa po zakończeniu projektów.
- System boryka się z rozproszeniem wiedzy i asymetrią informacji. Kluczowe raporty strategiczne często nie docierają do pracowników merytorycznych, zatrzymując się na poziomie kancelarii urzędów.
- Zdiagnozowano wyraźny dualizm regionalny: Podregion białostocki cechuje wysoka instytucjonalizacja, podczas gdy w podregionach łomżyńskim i suwalskim współpraca opiera się głównie na nieformalnych relacjach.
- Kluczowym wyzwaniem dla wzmocnienia regionalnej spójności jest stymulowanie kapitału relacyjnego oraz ewolucja w stronę trwałych partnerstw strategicznych i kultury zaufania, co pozwoli na zastąpienie rywalizacji o zasoby efektywnym wykorzystaniem efektu synergii pomiędzy wszystkimi interesariuszami.

Rekomendacje w zakresie mechanizmów koordynacji obejmują:

- Utworzenie „regionalnego integratora” – aktywnego brokera relacji, który połączy potrzeby biznesu z ofertą edukacyjną w sposób rynkowy.
- Rozwój współpracy międzyinstytucjonalnej w ramach Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK) po czerwcu 2026 roku w celu zapewnienia stabilności finansowej poza systemem grantowym.
- Wdrożenie modelu „nauczyciela współdzielonego” (ekspert z firmy pracujący częściowo w szkole) przy wspólnym finansowaniu samorządu i biznesu.
- Stworzenie cyfrowego dashboardu (pulpitu menedżerskiego) integrującego dane o rynku pracy i dostępnych stażach w jednym miejscu.
- Profesjonalizację doradztwa zawodowego, które powinno być ciągłe w całym cyklu kształcenia i realizowane przez specjalistów zatrudnionych na etacie.
- Wzmocnienie roli podregionów poprzez dekoncentrację działań i powołanie lokalnych koordynatorów relacji.

2. Streszczenie raportu w języku angielskim

The subject of the conducted study was a comprehensive assessment of the degree of implementation, effectiveness, and sustainability of cooperation and coordination mechanisms in the area of lifelong learning (LLL) in the Podlaskie Voivodeship. The analysis focused on verifying the functioning of formal structures, such as the Voivodeship Coordination Team, as well as informal networks supporting skills development in the region, in the context of implementing the objectives of the Integrated Skills Strategy 2030. The entire research process was carried out within a qualitative paradigm, using triangulation of data, methods, and researchers. The study process included an in-depth desk research analysis, the implementation of 30 individual in-depth interviews (IDIs) with representatives of the five pillars of the system (education, economy, strategic governance, EU funds, and social dialogue) across three subregions: Białystok, Łomża, and Suwałki. The study was supplemented by 3 focus group interviews (FGIs) and a recommendation-oriented expert panel, aimed at validating the findings and formulating final areas of intervention for the region.

Based on the collected research material, the following conclusions were formulated:

- There is a phenomenon of a “project trap” – the activity of cooperation networks (PSRK, SDZ) is strongly dependent on external funding and declines once projects come to an end.
- The system struggles with the „knowledge silos” and information asymmetry. Key strategic reports often do not reach substantive staff and instead remain at the level of administrative offices.
- A clear regional dualism was identified: Białystok is characterized by a high level of institutionalization, whereas in the Łomża and Suwałki subregions cooperation is based mainly on informal relations.
- A critical shortage of vocational subject teachers was noted, as they leave for industry due to more attractive salaries.
- Dual education, employer-sponsored classes, and the activities of Sectoral Skills Centres (BCU) were identified as the most effective forms of skills development.
- A cultural barrier exists in the form of low social trust and the perception of other entities as competitors for funding rather than partners.

- The use of analytical data, such as the Occupation Barometer, is assessed positively, but its impact on rapid changes in school curricula is blocked by the inertia of the education system. This is mainly due to rigid, centrally determined core curricula and lengthy procedures, which mean that schools are unable to update knowledge fast enough to keep pace with rapid technological progress.

Recommendations regarding coordination mechanisms include:

- Establishing a “regional integrator” – an active relationship broker that would connect business needs with the educational offer in a market-oriented way.
- Institutionalizing the Voivodeship Coordination Team (WZK) after July 2026 in order to ensure financial stability outside the grant-based system.
- Implementing a “shared teacher” model (an expert from a company working part-time in a school), co-financed by local government and business.
- Creating a digital dashboard integrating labour market data and available internships in one place.
- Professionalizing career guidance so that it becomes continuous (starting from preschool) and is delivered by full-time specialists.
- Strengthening the role of subregions through the deconcentration of activities and the appointment of local relationship coordinators.

3. Wprowadzenie do problematyki badania

3.1. Opis problematyki badawczej

Przedmiotem badania była analiza stopnia wdrożenia, skuteczności oraz trwałości mechanizmów współpracy i koordynacji działań w obszarze uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim wraz z oceną realizacji założeń Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030) w województwie podlaskim. Badanie obejmowało ocenę funkcjonowania struktur formalnych i nieformalnych wspierających rozwój umiejętności w regionie, w obszarach: edukacji formalnej, pozaformalnej i nieformalnej.

Badanie było realizowane w odniesieniu do założeń Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030) oraz celów Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO), w szczególności komponentu A3.1 „Kadry dla nowoczesnej gospodarki”, inwestycji A.3.1.1 „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i uczenia się przez całe życie”, a także „Deklaracji przyjęcia mechanizmu współpracy i koordynacji w zakresie uczenia się przez całe życie” pomiędzy Ministerstwem Edukacji i Nauki a Samorządem Województwa Podlaskiego w ramach projektu pozakonkursowego Ministerstwa Edukacji i Nauki pn. „Wsparcie i rozwój mechanizmów współpracy i koordynacji na szczeblu centralnym i regionalnym w zakresie uczenia się przez całe życie (edukacja formalna, edukacja pozaformalna i uczenie się nieformalne)” współfinansowanego ze środków EFS w ramach Działania 2.14 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020¹.

Problematyka badawcza obejmowała wielopoziomą analizę procesu budowania regionalnego systemu współpracy w zakresie LLL, wykraczającą poza samą ocenę funkcjonowania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK).

¹ Uchwała Nr 262/4822/2022 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 25 kwietnia 2022 roku, https://bip.podlaskie.eu/wojewodztwo/akty_prawne/1/uchw_zarząd/uchwały-zarządu/uchwała-nr-26248222022-zarządu-wojewodztwa-podlaskiego-z-dnia-2022-04-25.html, dostęp: 17.12.2025.

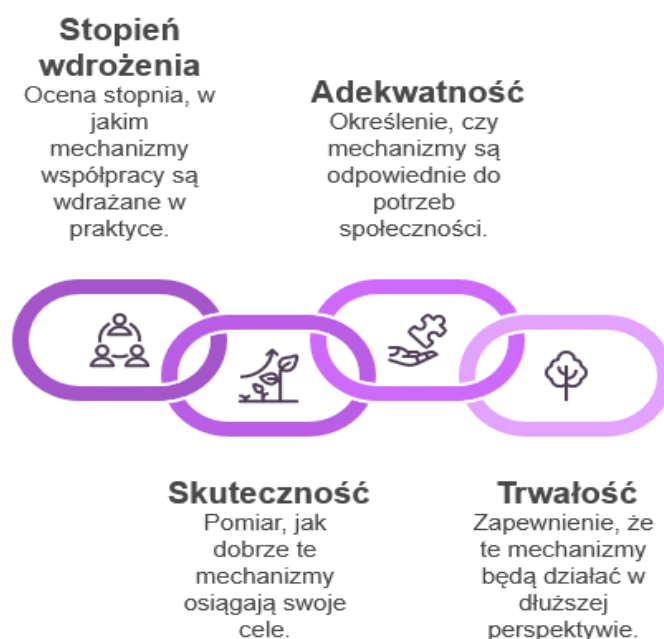
Badanie koncentrowało się na następujących filarach:

- Ocena stopnia wdrożenia oraz trwałości mechanizmów współpracy regionalnej w korelacji z działaniami na szczeblu krajowym, ze szczególnym uwzględnieniem integracji środowisk edukacyjnych, gospodarczych i społecznych.
- Analiza skuteczności struktur powołanych do koordynacji polityki umiejętności, takich jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieć Doradztwa Zawodowego (SDZ). Sieci te pełnią kluczową rolę w zapewnieniu trwałej współpracy interesariuszy oraz monitorowaniu Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w regionie.
- Weryfikacja systemu kreowania rozwoju kształcenia zawodowego poprzez działalność Zespołu ds. analizy dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy w woj. podlaskim (ZAD). Analiza ta ma na celu ustalenie stopnia dostosowania oferty edukacyjnej do realnego zapotrzebowania rynku pracy, branż kluczowych oraz regionalnych inteligentnych specjalizacji.

3.2. Cel główny i cele szczegółowe badania

Celem głównym badania była kompleksowa ocena stopnia wdrożenia, skuteczności, adekwatności oraz trwałości mechanizmów współpracy i koordynacji działań w obszarze uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim przez podmioty, instytucje i organizacje działające w obszarze uczenia się przez całe życie.

Rysunek 1. Cel główny badania



Źródło: opracowanie własne

Cele szczegółowe badania:

- 1) Identyfikacja i charakterystyka kluczowych interesariuszy uczestniczących w systemie LLL woj. podlaskim, w tym ich ról, kompetencji, obszarów i rezultatów działania.
- 2) Analiza jakości współpracy między podmiotami systemu LLL w województwie podlaskim, w tym zakresu koordynacji, form współpracy, poziomu integracji działań międzysektorowych oraz identyfikacja barier i czynników wspierających skuteczność współpracy.
- 3) Analiza i ocena struktury, stopnia wdrożenia, adekwatności, skuteczności oraz trwałości mechanizmów współpracy i koordynacji w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK) oraz innych kluczowych podmiotów i sieci współpracy w regionie.
- 4) Identyfikację potencjalnych obszarów interwencji, barier strukturalnych i czynników determinujących skuteczność wdrażania ZSU 2030 na poziomie regionalnym.
- 5) Analiza stopnia wdrożenia i skuteczności działań wspierających integrację środowisk edukacyjnych, gospodarczych i społecznych w obszarze uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim, w tym identyfikacja barier i dobrych praktyk współpracy międzysektorowej.
- 6) Analiza czynników warunkujących trwałość mechanizmów współpracy w obszarze LLL w województwie podlaskim, w tym identyfikacja wymogów instytucjonalnych, organizacyjnych i finansowych wspierających długoterminowe działania na rzecz polityki umiejętności.

3.3. Zagadnienia badawcze

- 1) Które podmioty, instytucje, organizacje i sieci współpracy (formalne i nieformalne) mają kluczowe znaczenie dla rozwoju LLL w województwie podlaskim i w jaki sposób współpracują?
- 2) W jaki sposób podmioty te włączają się lub/i mogą się włączać w proces wdrażania i monitorowania ZSU 2030 w woj. podlaskim?
- 3) Jaki jest poziom integracji działań i ofert edukacyjnych między środowiskami edukacyjnymi, gospodarczymi i społecznymi w obszarze LLL w regionie?

- 4) Jakie formy współpracy (np. staże, wspólne projekty, doradztwo) są najczęściej stosowane i które z nich są oceniane jako najbardziej skuteczne w rozwoju umiejętności w woj. podlaskim?
- 5) Jakie czynniki (np. formalne, finansowe, organizacyjne, kulturowe) w największym stopniu wzmacniają skuteczną współpracę i koordynację działań LLL w województwie podlaskim?
- 6) Jakie bariery (np. formalne, finansowe, organizacyjne, kulturowe) w największym stopniu utrudniają skuteczną współpracę i koordynację działań LLL w województwie podlaskim?
- 7) Jak jest oceniana relacja i skuteczność wymiany doświadczeń między podmiotami, organizacjami, instytucjami i sieciami działającymi na rzecz LLL w woj. podlaskim (w kontekście wdrażania ZSU 2030)?
- 8) Jakie są najważniejsze czynniki (determinanty) wpływające na skuteczność wdrażania ZSU 2030 na poziomie regionalnym?
- 9) Jakie są rekomendowane, potencjalne obszary interwencji (działania, projekty), które powinny być w przyszłości wspierane ze środków publicznych (UE lub krajowych)?
- 10) W jaki sposób można zapewnić długoterminową trwałość mechanizmów współpracy i koordynacji LLL w województwie podlaskim?

Rysunek 2. Zagadnienia badawcze



Źródło: opracowanie własne

4. Analiza desk research

4.1. Sieci współpracy i koordynacji w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim – przegląd inicjatyw w kontekście wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030

W niniejszym badaniu współpracę międzyinstytucjonalną ujęto w sposób szeroki, koncentrując się na ocenie stopnia wdrożenia oraz jakości mechanizmów współpracy i koordynacji w obszarze uczenia się przez całe życie (LLL) – w tym ich skuteczności, adekwatności i trwałości.

W województwie podlaskim funkcjonują partnerstwa z udziałem różnorodnych interesariuszy, których zakres prac wpisuje się w kluczowe dla rozwijania i wykorzystywania umiejętności mieszkańców obszary oddziaływania ZSU 2030.

Jednym z nich jest partnerstwo lokalne na rzecz promocji zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich, które w województwie podlaskim funkcjonowało w latach 2013–2025 jako inicjatywa Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, ukierunkowana na koordynację działań instytucji rynku pracy oraz wzmocnienie regionalnego potencjału kapitału ludzkiego. Jego celem było integrowanie wiedzy, doświadczeń i inicjatyw różnych podmiotów działających na rzecz zatrudnienia, a także rozwijanie kształcenia ustawicznego, usług poradnictwa zawodowego oraz upowszechnianie dobrych praktyk wspierających rozwój rynku pracy. Partnerstwo pełniło funkcję platformy współpracy, umożliwiającej wymianę informacji, inicjowanie wspólnych przedsięwzięć oraz realizację działań odpowiadających na potrzeby regionalnej polityki zatrudnienia².

Od 2026 r. funkcjonowanie partnerstw lokalnych zostało uregulowane ustawowo, zgodnie z art. 6 ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia, który wskazuje, że realizacja zadań państwa w zakresie aktywności zawodowej, wspierania zatrudnienia oraz rynku pracy opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi,

² Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Partnerstwo lokalne na rzecz promocji zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich w województwie podlaskim (2013-2025), <https://wupbialystok.praca.gov.pl/partnerstwo-lokalne-na-rzecz-promocji-zatrudnienia-i-rozwoju-zasobow-ludzkich-w-wojewodztwie-podlaskim-2013-2025-informacje-archiwalne>, dostęp: 11.05.2025.

w szczególności w ramach rad rynku pracy oraz partnerstw lokalnych. W świetle nowych przepisów partnerstwo lokalne jest definiowane jako grupa podmiotów działających w przyjętej przez partnerów formie, realizujących przedsięwzięcia i projekty na rzecz rynku pracy³.

W tym kontekście w województwie podlaskim powołano „Partnerstwo lokalne na rzecz aktywności zawodowej, wspierania zatrudnienia oraz rynku pracy”, stanowiące kontynuację wcześniejszych działań, lecz funkcjonujące w oparciu o nową podstawę prawną i rozszerzony zakres współpracy. Celem Partnerstwa jest współdziałanie na rzecz aktywności zawodowej i zatrudnienia poprzez inicjowanie i realizację przedsięwzięć odpowiadających na potrzeby regionalnego rynku pracy. Zakres współpracy obejmuje w szczególności wymianę informacji dotyczących inicjatyw i działań podejmowanych w obszarze rynku pracy, realizację projektów wspierających zatrudnienie, rozwój uczenia się przez całe życie, szkolenia i kształcenie zawodowe, a także działania ukierunkowane na rozwój umiejętności, w tym wsparcie osób do 30. roku życia. Partnerstwo angażuje się również w rozwój usług poradnictwa zawodowego, upowszechnianie dobrych praktyk oraz wymianę danych wynikających z badań, analiz i sprawozdawczości dotyczącej aktywności zawodowej i zatrudnienia w regionie⁴.

Na uwagę zasługuje również, mająca siedzibę w województwie podlaskim sektorowa Rada ds. Kompetencji Przemysł Metalowo-Maszynowy. Została ona powołana z inicjatywy Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju, działającego jako koordynator w ramach Evoluma Klaster Przemysłowy, na podstawie pozytywnej decyzji Prezesa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Rada funkcjonuje jako element ogólnopolskiego Systemu Rad ds. Kompetencji, którego celem jest wzmacnianie współpracy między biznesem, edukacją i administracją publiczną w zakresie rozwoju kompetencji i dostosowania kadr do potrzeb rynku pracy. System Rad ds. Kompetencji obejmuje rady sektorowe oraz Radę Programową ds. Kompetencji, pełniące funkcje doradcze i opiniotwórcze przy Prezesie PARP. W ich skład wchodzi przedstawiciele pracodawców, pracowników, instytucji edukacyjnych, organizacji

³ Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia, Dz.U.2025.620, art. 6.

⁴ Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Partnerstwo lokalne na rzecz aktywności zawodowej, wspierania zatrudnienia oraz rynku pracy w województwie podlaskim, <https://wupbialystok.praca.gov.pl/-/1047714-partnerstwo-lokalne-na-rzecz-promocji-zatrudnienia-i-rozwoju-zasobow-ludzkiw-województwie-podlaskim>, dostęp: 11.05.2025.

branżowych oraz innych kluczowych podmiotów gospodarki. Rady analizują potrzeby kwalifikacyjno-zawodowe, formułują rekomendacje dotyczące kształcenia oraz wspierają dostosowanie programów szkoleniowych do wymagań rynku pracy⁵.

Sektorowa Rada ds. Kompetencji Przemysł Metalowo-Maszynowy realizuje zadania określone w art. 4e ust. 2 ustawy o PARP⁶, obejmujące m.in. pozyskiwanie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjnych sektora, upowszechnianie informacji o wymaganych kompetencjach, inicjowanie współpracy przedsiębiorstw z uczelniami i szkołami oraz formułowanie rekomendacji dotyczących dostosowania kadr do potrzeb sektora metalowo-maszynowego. Działania operacyjne Rady prowadzone są w ramach trzech grup roboczych: grupy ds. kompetencji i współpracy z ekosystemem rynku pracy, grupy ds. analiz, rekomendacji i legislacji, grupy ds. promocji i upowszechniania (rysunek 3).

Rysunek 3. Grupy robocze w ramach Rady Sektorowej ds. Kompetencji i zadań projektu



Źródło: Sektorowa Rada Ds. Kompetencji Przemysł Metalowo-Maszynowy, <https://sektorowarada-maszynowy.pl/o-radzie/>, dostęp: 11.05.2026.

Instytucją odpowiedzialną za organizację i prowadzenie Rady jest Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju. Siedziba Rady mieści się w Białymstoku. Rada stanowi istotny

⁵ Sektorowa Rada ds. Kompetencji Przemysł Metalowo-Maszynowy, <https://sektorowarada-maszynowy.pl/o-radzie/>, dostęp: 11.05.2026.

⁶ Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Dz.U.2025.98, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/utworzenie-polskiej-agencji-rozwoju-przedsiębiorczosci-16888361>, dostęp: 11.05.2026.

element krajowej polityki rynku pracy, wspierając rozwój kompetencji oraz zwiększając dopasowanie systemu edukacji do potrzeb przedsiębiorstw sektora metalowo-maszynowego⁷.

Fundamentem pod budowę spójnego systemu zarządzania umiejętnościami w regionie było podpisanie „Deklaracji przyjęcia mechanizmu współpracy i koordynacji w zakresie uczenia się przez całe życie” pomiędzy Ministerstwem Edukacji i Nauki a Samorządem Województwa Podlaskiego w ramach projektu pozakonkursowego Ministerstwa Edukacji i Nauki pn. „Wsparcie i rozwój mechanizmów współpracy i koordynacji na szczeblu centralnym i regionalnym w zakresie uczenia się przez całe życie (edukacja formalna, edukacja pozaformalna i uczenie się nieformalne)” współfinansowanego ze środków EFS w ramach Działania 2.14 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020. Skutkiem czego 22 września 2022 roku, Zarząd Województwa Podlaskiego podjął uchwałę o powołaniu Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (Uchwała Nr 293/5433/2022)⁸.

Wojewódzki Zespół Koordynacji jest organem o charakterze opiniodawczo-doradczym, rekomendacyjnym i konsultacyjnym w zakresie inicjatyw i przedsięwzięć na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych. Zadania WZK na rzecz wdrażania, koordynacji i monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie podlaskim, obejmują przedstawianie Zarządowi Województwa Podlaskiego stanowisk, w tym opinii i rekomendacji, dotyczących inicjatyw i przedsięwzięć realizowanych w województwie w obszarze polityki uczenia się przez całe życie.

Obszary, w ramach których Wojewódzki Zespół Koordynacji przedstawia Zarządowi Województwa Podlaskiego stanowiska, w tym opinie i rekomendacje, dotyczące inicjatyw i przedsięwzięć realizowanych w województwie w obszarze polityki uczenia się przez całe życie zgodnie z przyjętym „Mechanizmem współpracy i koordynacji

⁷ Sektorowa Rada Ds. Kompetencji Przemysł Metalowo-Maszynowy, <https://sektorowarada-maszynowy.pl/o-radzie/>, dostęp: 11.05.2026.

⁸ Uchwała Nr 293/5433/2022 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 22 września 2022 roku w sprawie powołania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji jako ciała wspierającego wdrażanie, koordynację i monitorowanie Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie podlaskim, [uchwala-nr-293_5433_2022-z-dnia-22-wrzesnia-2022-r-w-sprawie-powolania-wzk-pdf](#), dostęp: 17.12.2025.

w zakresie uczenia się przez całe życie dla województwa podlaskiego”, mogą dotyczyć:

- 1) środków europejskich przeznaczonych na rozwijanie umiejętności w województwie podlaskim,
- 2) kryteriów strategicznych dla konkursów na działania związane z rozwijaniem umiejętności (w ramach zagospodarowania regionalnych środków europejskich na rzecz rozwijania umiejętności),
- 3) zawodów o szczególnym znaczeniu dla podlaskiego rynku,
- 4) rozwijania umiejętności kadr zarządzających i kadr uczących w edukacji formalnej,
- 5) wspierania szkół prowadzących kształcenie zawodowe w zakresie organizacji szkoleń branżowych dla nauczycieli kształcenia zawodowego,
- 6) rozwoju oferty i organizacji kształcenia formalnego, w tym w zakresie dostępności oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym (np. określanie rekomendacji dla organów prowadzących szkoły i placówki),
- 7) rozwoju oferty szkół wyższych w zakresie kierunków kształcenia, form pracy ze studentami oraz współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym,
- 8) rozwoju Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji w województwie,
- 9) rozwoju mechanizmów potwierdzania efektów uczenia się w województwie,
- 10) promocji narzędzi wsparcia przedsiębiorców w zakresie podnoszenia umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi,
- 11) promocji narzędzi wsparcia przedsiębiorców w zakresie podnoszenia umiejętności osób pracujących (Baza Usług Rozwojowych i inne), w tym określanie rekomendacji dotyczących wykorzystania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego,
- 12) rozwoju systemu doradztwa zawodowego, m.in. poprzez sieci współpracy, wymiany doświadczeń doradców zawodowych i pracodawców oraz monitoring efektywności systemu doradztwa zawodowego w województwie,
- 13) mechanizmów aktywizowania dorosłych i społeczności lokalnych na rzecz rozwijania umiejętności, w tym w zakresie uczenia się nieformalnego⁹.

⁹ Podlaskie się uczy, <https://podlaskiesieuczy.pl/o-projekcie/>, dostęp: 08.05.2026.

W skład Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji wchodzi około 40 osób. Są to przedstawiciele podmiotów i instytucji działających na rzecz rozwijania umiejętności w województwie podlaskim, reprezentujący pięć filarów związanych z upowszechnianiem idei uczenia się przez całe życie:

Filar 1. Oświata

- 1) Biuro Edukacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego
- 2) Centrum Edukacji Nauczycieli w Białymstoku
- 3) Centrum Edukacji Nauczycieli w Suwałkach
- 4) Centrum Edukacji Nauczycieli w Łomży
- 5) Kuratorium Oświaty w Białymstoku
- 6) Białostockie Centrum Edukacji
- 7) Politechnika Białostocka
- 8) Uniwersytet w Białymstoku
- 9) Uniwersytet Medyczny w Białymstoku
- 10) Akademia Łomżyńska
- 11) Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku
- 12) Narodowe Forum Doradztwa Kariery, Oddział Podlaski
- 13) Fundacja Dual Education System
- 14) Centrum Kształcenia Zawodowego w Łapach
- 15) Zespół Szkół Ogólnokształcących i Zawodowych w Ciechanowcu
- 16) Zespół Szkół Technicznych w Kolnie
- 17) Zespół Szkół Technicznych w Czartajewie

Filar 2. Gospodarka

- 1) Departament Innowacji i Przedsiębiorczości Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego
- 2) Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
- 3) Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr
- 4) Agencja Rozwoju Regionalnego „ARES” S.A w Suwałkach
- 5) Podlaska Wojewódzka Komenda Ochotniczych Hufców Pracy w Białymstoku
- 6) Izba Rzemieśnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku
- 7) Suwalska Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.
- 8) Park Przemysłowy Łomża Sp. z o.o.
- 9) Evoluma Klaster Przemysłowy

- 10) Polski Klaster Budowlany
- 11) Klaster Technologiczny Infotech
- 12) Instytut Badań Edukacyjnych Państwowy Instytut Badawczy

Filar 3. Zarządzanie strategiczne:

- 1) Departament Zarządzania Funduszami i Programami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego

Filar 4. Fundusze europejskie:

- 1) Departament Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego
- 2) Departament Zarządzania Funduszami i Programami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego
- 3) Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku

Filar 5. Dialog społeczny:

- 1) Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego
- 2) Konwent Dyrektorów Powiatowych Urzędów Pracy
- 3) Powiat Sokólski
- 4) Związek Gmin Wiejskich Województwa Podlaskiego¹⁰

Kolejnym krokiem budowania mechanizmu współpracy przez Województwo Podlaskie jest realizacja projektu pt. „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”. Projekt stanowi odpowiedź na cel inwestycyjny A3.1.1 KPO, jakim jest „wdrożenie innowacyjnych i trwałych mechanizmów współpracy na gruncie kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego, uczenia się przez całe życie, sprzyjających odporności i doskonałości oraz cyfrowej i zielonej transformacji”. W ramach niniejszego projektu powołany Wojewódzki Zespół Koordynacji realizował przypisane mu zadania.

Dodatkowo wybrani przedstawiciele WZK są członkami Międzyregionalnego Zespołu Koordynacji do spraw Wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030, który

¹⁰ Tamże.

jest organem pomocniczym ministra właściwego ds. oświaty i wychowania. W skład zespołu, któremu przewodniczy Dyrektor Departamentu Innowacji i Rozwoju w Ministerstwie Edukacji Narodowej, wchodzi „nie więcej niż sześciu przedstawicieli samorządu każdego województwa, wyznaczonych przez marszałka województwa spośród członków wojewódzkich zespołów koordynacji i ekspertów”¹¹.

Międzyregionalny Zespół Koordynacji powstał w ramach projektu „Rozwój współpracy i koordynacji w zakresie uczenia się przez całe życie” realizowanego w ramach I osi priorytetowej: „Umiejętności”, Działanie 1.08 „Rozwój systemu edukacji i uczenia się dorosłych”, programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (FERS) współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus. Działania w ramach projektu będą stanowiły wsparcie w realizacji zadań w obszarze wdrażania ZSU 2030 na poziomie krajowym (na potrzeby Międzyresortowego Zespołu do spraw uczenia się przez całe życie i Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji) oraz na poziomie regionalnym (jako projekt „parasolowy” dla projektów realizowanych przez województwa w ramach inwestycji A3.1.1. KPO¹². Do głównych zadań Zespołu należy wzajemna konsultacja rozwiązań w zakresie wdrażania polityki uczenia się przez całe życie (Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030) na poziomie regionalnym oraz wspieranie tworzenia rozwiązań systemowych w tym obszarze poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem zdobytym w działaniach prowadzonych w regionach¹³.

Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia (PSRK) to kolejne regionalne działanie zainicjowane w ramach projektu pt. „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”, którego głównym celem jest stworzenie trwałych mechanizmów współpracy na gruncie kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie. Sieć służy konsolidacji działań regionalnych oraz budowie systemu koordynacji

¹¹ Zarządzenie Ministra Edukacji z dnia 14 października 2024 r. w sprawie powołania Międzyregionalnego Zespołu Koordynacji do spraw Wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030, Dz.Urz.MEd.2024.69, § 2.

¹² Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, <https://www.frse.org.pl/fers-III>, dostęp: 08.05.2026.

¹³ Tamże.

i monitorowania inicjatyw w zakresie *lifelong learning* (LLL) w województwie podlaskim. Działalność PSRK opiera się na¹⁴:

- wymianie doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy partnerami sieci,
- wypracowywaniu rekomendacji dotyczących m.in. kształcenia zawodowego oraz rozwoju kompetencji miękkich w procesie kształcenia,
- łączeniu edukacji z rynkiem pracy – koncepcja sieci zakłada jak najściślejsze powiązanie edukacji formalnej i pozaformalnej z realnymi potrzebami gospodarki.

PSRK zrzesza szerokie spektrum podmiotów kluczowych dla rozwoju umiejętności w regionie, w tym:

- organy prowadzące szkoły oraz uczelnie,
- pracodawców i stowarzyszenia branżowe/zawodowe,
- instytucje rynku pracy,
- Centra Kształcenia Ustawicznego (CKU) oraz Centra Kształcenia Zawodowego (CKZ),
- placówki doskonalenia nauczycieli, takie jak Centra Edukacji Nauczycieli (CEN) czy Zakłady Doskonalenia Zawodowego (ZDZ),
- Instytut Badań Edukacyjnych (IBE) – przedstawiciel regionalny,
- specjalne strefy ekonomiczne,
- fundacje i stowarzyszenia działające na rzecz edukacji i idei uczenia się przez całe życie,
- Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji (LOWE).

Wśród zadań realizowanych przez sieć należy wymienić:

- wsparcie kadr pedagogicznych polegające na wzmacnianiu formalnych i pozaformalnych sieci wsparcia dla nauczycieli oraz organizacji seminariów i spotkań służących wymianie doświadczeń.
- inicjatywy edukacyjne w postaci organizacji warsztatów, szkoleń oraz konferencji promujących uczenie się na każdym etapie życia.

¹⁴ Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, (2023), Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Podlaskiego, Białystok, s. 57, 118, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/4583245/Zoperacjonalizowany_Program_Wdrazania_ZSU_2030_woj_podlaskie_final_versionII.pdf/b1786391-0155-4624-88cd-e8808f0c6941, dostęp: 17.12.2025.

Okres realizacji działań sieci 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” zaplanowano do 30 czerwca 2026 roku¹⁵.

Liderem sieci PSRK jest Centrum Edukacji Nauczycieli (CEN) w Białymstoku, które współpracuje z ośrodkami w Łomży i Suwałkach oraz z Urzędem Marszałkowskim Województwa Podlaskiego i Wojewódzkim Urzędem Pracy w Białymstoku¹⁶.

Z kolei w ramach Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia funkcjonuje Sieć Doradztwa Zawodowego (SDZ), która podobnie jak PSRK jest finansowana z projektu KPO oraz działa w trzech subregionach województwa podlaskiego. Głównymi celami tej sieci są następujące działania¹⁷:

- Podnoszenie kompetencji doradców zawodowych ze szkół, uczelni, instytucji rynku pracy oraz innych placówek edukacyjnych poprzez ich udział w seminariach i konferencjach szkoleniowych.
- Inicjowanie i animowanie współpracy pomiędzy uczestnikami sieci, co realizowane jest poprzez organizację spotkań dla doradców, nauczycieli kształcenia zawodowego, psychologów, pedagogów oraz przedstawicieli poradni pedagogiczno-psychologicznych.
- Promowanie i upowszechnianie korzystania z doradztwa zawodowego przez mieszkańców regionu na każdym etapie życia (również w ramach kształcenia nieformalnego) oraz integracja działań doradczych prowadzonych przez instytucje systemu edukacji i rynku pracy.
- Moderowanie usług doradztwa zawodowego na poziomie lokalnym świadczonych przez różne podmioty (np. szkoły, urzędy pracy) poprzez wymianę informacji i doświadczeń wewnątrz sieci na temat możliwości kształcenia i doskonalenia zawodowego.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, (2023), Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Podlaskiego, Białystok, s. 57, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/4583245/Zoperacjonalizowany_Program_Wdrazania_ZSU_2030_woj_podlaskie_final_versionII.pdf/b1786391-0155-4624-88cd-e8808f0c6941, dostęp: 17.12.2025.

¹⁷ Tamże, s. 57-58, 118-119.

- Wypracowanie standardu współpracy doradców zawodowych na wszystkich poziomach edukacji – od preorientacji w przedszkolach, przez szkoły podstawowe i średnie, aż po szkolnictwo wyższe i całonocne poradnictwo zawodowe.

Nad jednolitym standardem pracy i przepływem informacji pomiędzy tymi jednostkami czuwają eksperci oraz animatorzy wojewódzcy zatrudnieni w Centrum Edukacji Nauczycieli w Białymstoku.

Finansowanym ze środków KPO w ramach działań projektowych jest również Zespół ds. analizy dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy w woj. podlaskim (ZAD), które jest istotnym gremium powołanym w celu kreowania rozwoju kształcenia zawodowego w regionie. Głównym zadaniem zespołu jest koordynacja całokształtu analizy kształcenia w poszczególnych zawodach w szkołach branżowych i technikach, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb regionalnego rynku pracy oraz branż kluczowych i regionalnych inteligentnych specjalizacji. Działalność Zespołu koncentruje się na następujących obszarach merytorycznych¹⁸:

- Zespół odpowiada za przygotowanie instrumentów służących do oceny stopnia dostosowania kształcenia zawodowego do wymogów rynku, uwzględniając przy tym współpracę szkół z otoczeniem społeczno-gospodarczym i pracodawcami.
- Do zadań ZAD należy opracowanie procedur analizy dostosowania, które obejmują m.in. przygotowywanie przez szkoły raportów autoanalizy oraz ustalenie zasad spotkań doradczych.
- Prace zespołu opierają się na materiałach merytorycznych przygotowywanych przez zespoły eksperckie, które przeprowadzają bezpośrednie spotkania i analizy w placówkach oświatowych.
- W ramach prac ZAD wypracowywane są standardy rozwijania współpracy szkół zawodowych z otoczeniem biznesowym, co ma wspierać dostosowanie oferty edukacyjnej do realnych potrzeb gospodarki¹⁹.

¹⁸ Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, (2023), Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Podlaskiego, Białystok, s. 57, https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/102984/4583245/Zoperacjonalizowany_Program_Wdrazania_ZSU_2030_woj_podlaskie_final_versionII.pdf/b1786391-0155-4624-88cd-e8808f0c6941, dostęp: 17.12.2025.

¹⁹ Tamże, s. 61-62, 119.

Powołanie Zespołu stanowi fundament realizacji szerszego działania, którego celem jest wypracowanie spójnego systemu koordynacji działań na rzecz kształcenia zawodowego na poziomie regionalnym. Podmiotem odpowiedzialnym za koordynację tego zadania jest Akademia Łomżyńska, a w realizację działań włączone są również dwie największe uczelnie w regionie: Politechnika Białostocka oraz Uniwersytet w Białymstoku. Wyniki prac zespołu, w tym opracowane narzędzia i analizy, bezpośrednio wpływają na poprawę jakości i adekwatności edukacji zawodowej w województwie podlaskim. Dotychczas w ramach zadania opracowano dwie ekspertyzy: „Koncepcję analizy dostosowania kształcenia w szkołach zawodowych woj. podlaskiego do potrzeb rynku pracy i pracodawców” oraz „Koncepcję procedury analizy dostosowania kształcenia w szkołach zawodowych woj. podlaskiego do potrzeb rynku pracy i pracodawców”, przeprowadzono wizyty doradcze zespołów eksperckich, w tym przedstawicieli pracodawców, w co najmniej 50 szkołach branżowych i technikach z woj. podlaskiego oraz wypracowano raporty merytoryczne zawierające ocenę i rekomendacje odnośnie stopnia dostosowania kształcenia w poszczególnych zawodach do potrzeb regionalnego rynku pracy. Raporty są podstawą do przeprowadzenia analiz przez ZAD²⁰.

4.2. Tło diagnostyczne regionalnych mechanizmów uczenia się przez całe życie – analiza modeli współpracy i efektywności kształcenia w świetle opracowań akademickich

Niniejsze badanie wpisuje się w szerszy kontekst badań i analiz prowadzonych w województwie podlaskim w wyniku, których wypracowano szereg wniosków i rekomendacji istotnych dla stworzenia i rozwijania mechanizmów uczenia się przez całe życie.

Mając na uwadze badania prowadzone w każdym z podregionów woj. podlaskiego, należy stwierdzić, że charakter i intensywność **współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym** są zróżnicowane przestrzennie²¹.

²⁰ Akademia Łomżyńska, O projekcie, <https://al.edu.pl/kpo/>, dostęp: 11.12.2025.

²¹ Kobylińska U., Gudanowska A., Siderska J., Szpilko D., Szydło J. (2025), Modele współpracy szkół wyższych z pracodawcami w województwie podlaskim, Politechnika Białostocka, Białystok, s. 57.

Podregion białostocki charakteryzuje:

- Wysoki poziom instytucjonalizacji współpracy.
- Dobrze funkcjonujące studia dualne, szeroko komentowane jako wzorcowy przykład kooperacji uczelni z biznesem.
- Zróżnicowane i długotrwałe formy współpracy – m.in. prace projektowe, konsultacje programów nauczania, udział pracodawców w radach programowych.
- Problemy pracodawców z czasem i zasobami, które ograniczają możliwość angażowania się w działania uczelniane, mimo otwartości obu stron.
- Problemy organizacyjne, np. brak jednego punktu kontaktowego, nadal są obecne, choć uczelnia jest postrzegana jako otwarta i profesjonalna.

Podregion łomżyński cechuje²²:

- Pozytywna ocena współpracy, ale podkreślane są ograniczenia wynikające z braku instytucjonalizacji – relacje często zależą od osobistych kontaktów wykładowców z firmami.
- Brak spójnej strategii współpracy uczelni z otoczeniem gospodarczym – działania są rozproszone, różne wydziały działają niezależnie.
- Współpraca często ma charakter ad hoc, a kontakty z firmami bywają trudne do utrzymania po zmianach kadrowych.
- Nieskuteczność biura karier oraz brak wyraźnych procedur kontaktu i wymiany informacji z firmami.
- Praktyki studenckie często są nieefektywne i nieskoordynowane, co wpływa na negatywne postrzeganie uczelni przez przedsiębiorców.

Podregion suwalski wyróżnia²³:

- Silne zaangażowanie w praktyki zawodowe, które są głównym kanałem współpracy.
- Otwartość lokalnych firm na współpracę, szczególnie dużych przedsiębiorstw, które aktywnie uczestniczą w wydarzeniach uczelnianych.
- Problemy z mniejszymi pracodawcami, którzy obawiają się współpracy lub są mniej aktywni (np. przez brak czasu, niechęć do dzielenia się know-how).

²² Tamże, s. 57.

²³ Tamże, s. 57-58.

- Działające na uczelni biuro karier wspierające studentów i odpowiadające na potrzeby pracodawców.
- Ograniczenia wynikające z lokalnego rynku pracy – np. w ochronie zdrowia brak możliwości współpracy z sektorem prywatnym i silna zależność od jednostek publicznych.

Wyniki badań wskazują, że współpraca w regionie często opiera się na indywidualnych relacjach interpersonalnych, a nie na trwałych systemach instytucjonalnych²⁴. Jako główne bariery zidentyfikowano nadmierny formalizm, brak jasnych punktów kontaktu na uczelniach oraz nieskuteczność niektórych biur karier. Z kolei do czynników sukcesu zaliczono realny wpływ pracodawców na programy kształcenia (Rady Programowe) oraz realizację zadań opartych na rzeczywistych wyzwaniach biznesowych, takich jak „studia przypadków”²⁵.

Współpraca edukacji i biznesu jest jednym z kluczowych filarów budowania stabilnych relacji instytucjonalnych; jej charakter ujawniają poniższe wnioski²⁶:

- Współpraca między szkołami a biznesem jest uznawana za podstawę rozwoju inteligentnych specjalizacji w województwie podlaskim, jednak jej rzeczywista intensywność jest bardzo zróżnicowana.
- Relacje biznesowo-edukacyjne charakteryzują się stabilnością, ale ich zakres jest wąski i ograniczony głównie do organizacji praktyk zawodowych. Formy bardziej zaawansowane, takie jak wspólne projekty badawczo-rozwojowe czy systemowy wpływ pracodawców na programy nauczania, pozostają na marginesie działań.
- Jedynie 44% nauczycieli jednoznacznie potwierdza, że treści programowe przedmiotów zawodowych wpisują się w rozwój inteligentnych specjalizacji regionu. Aż połowa badanych nie potrafiła określić tej zależności, co wskazuje na istotną lukę świadomościową w zakresie powiązań edukacji z priorytetami strategicznymi województwa.

²⁴ Tamże, s. 41.

²⁵ Tamże, s. 53.

²⁶ Sadowska-Snarska C., Miara A., Dąbrowska E., Forfa M., Kaczyński S., Bąkowski M., Arszułowicz N., (2024), Współpraca szkolnictwa zawodowego z przedsiębiorstwami a rozwój inteligentnych specjalizacji w województwie podlaskim, Akademia Łomżyńska, Łomża, s. 132-133.

- Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb inteligentnych specjalizacji (IS) ma charakter hierarchiczny – najwyższy poziom integracji występuje w przemyśle rolno-spożywczym oraz metalowo-maszynowym, natomiast znacznie niższy w sektorze medycznym i eko-innowacjach.
- Wyniki wskazują na dużą lukę w dostosowywaniu teoretycznych komponentów kształcenia do potrzeb biznesu. Wynika to ze sztywności podstaw programowych określanych na poziomie ministerialnym oraz niskiego wpływu przedsiębiorstw na ich kształtowanie (tylko 1/3 nauczycieli ocenia ten wpływ jako silny).
- W przeciwieństwie do teorii, komponent praktyczny (staże i praktyki) wykazuje znacznie wyższy poziom dostosowania do wyzwań inteligentnych specjalizacji, co jest efektem bezpośrednich relacji operacyjnych między szkołami a firmami.

Kluczowe wnioski w obszarze uwarunkowań istotnych dla identyfikacji mechanizmów LLL w woj. podlaskim wypracowano również na Uniwersytecie w Białymstoku.

Koncentrują się one na mechanizmach zapewniających realny przepływ praktycznej wiedzy z biznesu do systemu edukacji, uwzględniając specyfikę trzech podlaskich podregionów: białostockiego, łomżyńskiego i suwalskiego. Badania wykazują, że najskuteczniejsze formy partnerstwa są pomiędzy sektorem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw a placówkami edukacyjnymi (szkołami zawodowymi, technikami, centrami kształcenia ustawicznego oraz uczelniami) w regionie²⁷.

Placówki edukacyjne w województwie podlaskim wykazują dużą elastyczność w nawiązywaniu relacji z sektorem biznesowym, nie ograniczając się do jednej formy kontaktu, lecz wykorzystując szeroki wachlarz narzędzi, co pozwala na lepsze dopasowanie działań do specyficznych potrzeb obu stron. Wybór najskuteczniejszych metod różni się jednak w zależności od szczebla edukacji: przedstawiciele szkół ponadpodstawowych za najbardziej efektywne w przekazywaniu wiedzy praktycznej uznają praktyki, staże oraz wizyty studyjne, podczas gdy w szkolnictwie wyższym najwyżej cenione są staże, zajęcia prowadzone przez praktyków oraz bezpośrednie wizyty studentów w firmach²⁸.

²⁷ Uniwersytet w Białymstoku (2025), Analiza form współpracy przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi w województwie podlaskim, Białystok, s. 7.

²⁸ Tamże, s. 82-84.

Wg badaczy, specyfika współpracy jest również silnie powiązana z profilem danej placówki. Szkoły branżowe kładą główny nacisk na kształcenie dualne i angażowanie pracodawców w proces egzaminacyjny, technika preferują wizyty studyjne, natomiast Centra Kształcenia Ustawicznego (CKU) - pokazy nowoczesnych technologii oraz doskonalenie kadry pedagogicznej przez firmy. Mimo tak zarysowanej różnorodności, rozwój tych relacji jest hamowany przez bariery finansowe i organizacyjne, w tym przede wszystkim chroniczny brak czasu u przedsiębiorców, który uniemożliwia im pełne zaangażowanie w zadania edukacyjne²⁹.

Analiza sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) pokazuje, że firmy te współpracują zazwyczaj z bardzo ograniczoną liczbą placówek i najczęściej wybierają jedynie przyjmowanie uczniów na praktyki. Co istotne, między światem nauki a biznesu występuje wyraźna różnica opinii co do skuteczności działań – o ile szkoły wysoko oceniają wizyty studyjne, o tyle dla przedsiębiorców liczą się niemal wyłącznie staże, praktyki i kształcenie dualne. Dodatkowo, mimo istnienia instrumentów wsparcia w administracji regionalnej, jej rola w animowaniu tych relacji jest postrzegana jako ograniczona, co sprawia, że główny ciężar inicjatywy pozostaje po stronie szkół i firm³⁰.

Wśród najistotniejszych konkluzji w zakresie struktury podmiotowej, dostępności oferty oraz barier ograniczających aktywność edukacyjną dorosłych należy wymienić następujące:

- Regionalny system kształcenia dorosłych tworzą liczne podmioty, jednak ich oferta jest nierównomiernie rozwinięta przestrzennie, z wyraźną dominacją subregionu białostockiego przy deficycie możliwości w podregionach łomżyńskim i suwalskim. Dla osób dorosłych najbardziej atrakcyjne są formy krótkie (kursy, warsztaty), pozwalające na szybkie zdobycie konkretnych uprawnień, podczas gdy studia wyższe cieszą się mniejszym zainteresowaniem ze względu na ich czasochłonność.
- Zdiagnozowano istotny brak spójnego systemu informacji o istniejącej ofercie i możliwościach finansowania, co powoduje asymetrię wiedzy i ogranicza dostępność edukacji, szczególnie w mniejszych miejscowościach. Dodatkowo

²⁹ Tamże, s. 47; 52-53; 57-58.

³⁰ Uniwersytet w Białymstoku (2025), Analiza form współpracy przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi w województwie podlaskim, Białystok, s. 83-85; 35; 71.

rozwój oferty hamują ograniczenia regulacyjne, wysokie koszty doposażenia pracowni oraz trudności kadrowe w wąskich specjalizacjach.

- Współpraca między edukacją a biznesem istnieje, ale jest niewystarczająco rozwinięta i wysoce zróżnicowana – najlepiej funkcjonuje w dużych firmach i klastrach, natomiast w sektorze MŚP pozostaje słaba ze względu na bariery organizacyjne i finansowe. Procesy te utrudnia nadmierny formalizm i skomplikowane procedury pozyskiwania środków (np. z BUR czy KFS), które zniechęcają przedsiębiorców do korzystania ze wsparcia publicznego.
- Mimo barier, dobrze zaprojektowane szkolenia przynoszą realne efekty: indywidualne (wzrost pewności siebie i profesjonalizmu), zawodowe (awans, przekwalifikowanie, utrzymanie zatrudnienia) oraz organizacyjne (poprawa jakości pracy, lepsza komunikacja i dopasowanie kompetencji do potrzeb firmy).
- Całościowy obraz wskazuje, że regionalny system edukacji ustawicznej wciąż nie jest w stanie w wystarczającym stopniu zaspokoić potrzeb kwalifikacyjnych związanych z inteligentnymi specjalizacjami, co wymaga wzmocnienia koordynacji, uproszczenia systemów finansowania oraz lepszego dopasowania struktury kształcenia do innowacyjnej gospodarki.

Wnioski te podkreślają, że choć edukacja ustawiczna pełni w woj. podlaskim ważną rolę rozwojową, jej pełny potencjał jest ograniczany przez bariery proceduralne i instytucjonalne.

5. Założenia metodyczne

5.1. Opis podejścia badawczego

Aby zrealizować cele badania oraz uzyskać kompleksowe odpowiedzi na postawione zagadnienia badawcze, przyjęto podejście oparte na metodzie triangulacji.

Obejmowała ona triangulację danych (pozyskiwanie informacji z różnych źródeł), metod i technik badawczych oraz badaczy uczestniczących w procesie. Badanie było silnie osadzone w kontekście Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030, co wymagało harmonizacji kluczowych w województwie podmiotów realizujących zadania na rzecz rozwijania umiejętności, a także integracji środowisk edukacyjnych, gospodarczych i społecznych w obszarze uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim. Podejście to miało na celu nie tylko diagnozę stanu faktycznego, ale przede wszystkim identyfikację mechanizmów motywacyjnych i barier, które ograniczają proces uczenia się przez całe życie w regionie.

Niniejsze badanie miało charakter jakościowy. Wsparte zostało pogłębioną analizą danych zastanych (desk research). Proces badawczy został zaprojektowany jako sekwencja działań mających na celu rzetelne rozpoznanie motywacji, barier oraz uwarunkowań, które wpływają na decyzje dotyczące uczenia się przez całe życie. Zastosowanie technik jakościowych, takich jak indywidualne wywiady pogłębione (IDI), zogniskowane wywiady grupowe (FGI) oraz rekomendacyjny panel ekspertów, pozwoliło na rzetelne rozpoznanie postaw i barier specyficznych dla województwa podlaskiego. Wszystkie wywiady zostały przeprowadzone w formie zdalnej z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych.

Katalog technik badawczych obejmował:

- Analizę danych zastanych (desk research). Technika ta stanowiła fundament badania i polega na gromadzeniu oraz interpretacji istniejących zasobów informacyjnych. Zakres analizy obejmował:
 - Analizę danych statystycznych w zakresie uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim (np. dane GUS, Urzędu Statystycznego, dane.gov.pl, SIO),
 - Analizę dokumentów strategicznych i aktów prawnych na poziomie europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym,

- Przegląd literatury przedmiotu dotyczącej uczenia się przez całe życie, a także wyników dotychczas prowadzonych badań i analiz,
- Analizę danych w zakresie działalności podmiotów/institucji zaangażowanych we wdrażanie ZSU 2030.
- Indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Zastosowanie techniki IDI (łącznie 30 wywiadów) pozwoliło na uzyskanie szczegółowych, jakościowych informacji o motywacjach, barierach i potrzebach respondentów. Zakres terytorialny badania obejmował obszar województwa podlaskiego. Próba badawcza została zróżnicowana na trzy kluczowe grupy:
 - 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) w subregionie białostockim z przedstawicielami kluczowych podmiotów, instytucji i organizacji zaangażowanych w rozwój systemu uczenia się przez całe życie (LLL) w subregionie białostockim, w szczególności przedstawicielami pięciu filarów: oświaty, gospodarki, zarządzania strategicznego, funduszy europejskich oraz dialogu społecznego. Wywiady zostały przeprowadzone m.in. z: przedstawicielami Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ZSU 2030, w tym przedstawicielem Międzyregionalnego Zespołu Koordynacji do spraw Wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030, przedstawicielami sieci: PSRK, SDZ oraz ZAD, instytucji i placówek edukacyjnych, pracodawców i przedstawicieli organizacji pracodawców, instytucji rynku pracy, jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek organizacyjnych, organizacji pozarządowych i społecznych działających w obszarze edukacji formalnej, pozaformalnej i nieformalnej ekspertów i praktyków zajmujących się przedmiotową tematyką.
 - 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) w subregionie łomżyńskim z przedstawicielami kluczowych podmiotów, instytucji i organizacji zaangażowanych w rozwój systemu uczenia się przez całe życie (LLL) w subregionie łomżyńskim, w szczególności przedstawicielami: Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ZSU 2030, przedstawicielami sieci: PSRK oraz SDZ oraz ZAD, instytucji i placówek edukacyjnych, pracodawców i przedstawicieli organizacji pracodawców, instytucji rynku pracy, jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek organizacyjnych, organizacji pozarządowych i społecznych działających w obszarze edukacji formalnej,

pozaformalnej i nieformalnej ekspertów i praktyków zajmujących się przedmiotową tematyką.

- 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) w subregionie suwalskim z przedstawicielami kluczowych podmiotów, instytucji i organizacji zaangażowanych w rozwój systemu uczenia się przez całe życie w subregionie suwalskim, w szczególności przedstawicielami: Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ZSU 2030, przedstawicielami sieci: PSRK oraz SDZ, instytucji i placówek edukacyjnych, pracodawców i przedstawicielami organizacji pracodawców, instytucji rynku pracy, jednostek samorządu terytorialnego i ich jednostek organizacyjnych, organizacji pozarządowych i społecznych działających w obszarze edukacji formalnej, pozaformalnej i nieformalnej ekspertów i praktyków zajmujących się przedmiotową tematyką.
- Zogniskowane wywiady grupowe (FGI). Technika ta (łącznie 3 grupy fokusowe) posłużyła do konfrontacji opinii różnych grup badanych i wypracowania wspólnych wniosków. Zakres terytorialny badania obejmował obszar województwa podlaskiego. Skład grup obejmował:
 - FGI 1: Grupa przedstawicieli obszaru oświaty i kształcenia, która skupiała się m.in. na analizie stopnia integracji i współpracy między różnymi poziomami edukacji formalnej i pozaformalnej: przedstawiciele kuratorium oświaty, organów prowadzących szkoły, dyrektorzy/przedstawiciele szkół branżowych/techników, przedstawiciele szkolnictwa wyższego (np. rektorzy, dziekani, kadra zarządzająca), przedstawiciele ośrodków doskonalenia nauczycieli/CKP/CKZ i inne podmioty związane z przedmiotowym obszarem.
 - FGI 2: Grupa przedstawicieli obszaru gospodarki i rynku pracy, która skupiała się m.in. na ocenie stopnia zaangażowania biznesu w LLL oraz skuteczności mechanizmów koordynacji popytu i podaży umiejętności: przedsiębiorcy/przedstawiciele największych pracodawców z regionu, przedstawiciele izb gospodarczych, klastrów, cechów rzemiosł, przedstawiciele regionalnych agencji rozwoju, instytucji otoczenia biznesu i inne podmioty związane z przedmiotowym obszarem.
 - FGI 3: Grupa przedstawicieli obszaru zarządzania, finansowania i dialogu międzyinstytucjonalnego, która skupiała się na ocenie struktury i trwałości mechanizmów systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez

całe życie, w tym uczenia się dorosłych: członkowie Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK), sieci: PSRK, SDZ oraz ZAD, przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, przedstawiciele powiatowych urzędów pracy, przedstawiciele Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, przedstawiciele związków zawodowych, przedstawiciele organizacji pracodawców, przedstawiciele organizacji pozarządowych działających w obszarze LLL/edukacji dorosłych).

- Rekomendacyjny panel ekspertów. Ostatnim etapem procesu zbierania danych jakościowych był panel ekspercki, w którego skład weszli przedstawiciele instytucji/organizacji/podmiotów wytypowanych do indywidualnych wywiadów pogłębionych. Technika ta posłużyła do walidacji wyników uzyskanych we wcześniejszych etapach oraz sformułowania ostatecznych rekomendacji w zakresie kierunków rozwoju i trwałości mechanizmów systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych.

Rysunek 4. Katalog technik badawczych



Źródło: opracowanie własne

5.2. Wielkość próby i metoda doboru

Metoda doboru respondentów miała charakter celowy, co zagwarantowało udział osób i instytucji posiadających kluczową wiedzę i doświadczenie w badanym obszarze.

Łączna wielkość próby w ramach komponentu jakościowego obejmowała:

- **30 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)** przeprowadzonych z przedstawicielami wyżej wskazanych grup. Proces rekrutacji uwzględniał zróżnicowanie terytorialne, zapewniając udział po 10 respondentów z podregionów: białostockiego, łomżyńskiego oraz suwalskiego.
- **3 zogniskowane wywiady grupowe (FGI)** przeprowadzone z przedstawicielami wyżej wskazanych grup, z których każdy liczył minimum 6 osób.
- **1 rekomendacyjny panel ekspercki**, liczący 6 osób.
 - Skład panelu tworzyli przedstawiciele instytucji wytypowanych wcześniej do wywiadów IDI.

5.3. Trudności w realizacji badania oraz środki zaradcze

W toku realizacji badania napotkano na trudności związane z rekrutacją respondentów spełniających przyjęte kryteria doboru, a także z utrzymaniem założonej struktury próby w podziale na trzy podregiony. Sytuacja ta wymagała stałego monitorowania postępu realizacji oraz elastycznego reagowania na zmieniający się poziom dostępności poszczególnych grup respondentów. Wpływało to na organizację terminów wywiadów i wymagało większej elastyczności w planowaniu procesu badawczego. W celu ograniczenia wpływu tych trudności prowadzono rekrutację wielokanałową, tworzone listy rezerwowe respondentów, a w razie potrzeby podejmowano działania korygujące.

6. Opis wyników badania

6.1. Podmioty, instytucje, organizacje i sieci współpracy mające kluczowe znaczenie dla rozwoju LLL w województwie podlaskim

6.1.1. Instytucje i sieci (formalne oraz nieformalne) postrzegane przez interesariuszy jako fundament regionalnego systemu LLL

Analiza wypowiedzi ekspertów bezsprzecznie dowodzi, że fundamentem regionalnego systemu uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim jest model synergii pięciu filarów, obejmujący oświatę, gospodarkę, zarządzanie strategiczne, fundusze europejskie oraz dialog społeczny. Filar oświaty reprezentowany jest przez instytucje takie jak Biuro Edukacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Kuratorium Oświaty w Białymstoku, Centrum Edukacji Nauczycieli w Białymstoku, Łomży i Suwałkach, a także wiodące szkoły wyższe, w tym Politechnikę Białostocką, Uniwersytet w Białymstoku oraz Akademię Łomżyńską, które odpowiadają za dostarczanie wiedzy na różnych poziomach kształcenia oraz profesjonalizację kadr pedagogicznych. W sektorze gospodarczym kluczową rolę koordynującą odgrywa Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, wspierany przez m.in. Izbę Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Podlaską Wojewódzką Komendę Ochotniczych Hufców Pracy w Białymstoku, Agencję Rozwoju Regionalnego „ARES” S.A w Suwałkach oraz liczne klastry, takie jak Evoluma Klaster Przemysłowy czy Klaster Technologiczny Infotech, których zadaniem jest definiowanie potrzeb rynku pracy i integrowanie biznesu z edukacją zawodową. Zarządzanie strategiczne oraz dystrybucja funduszy europejskich należą do kompetencji departamentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, które programują wsparcie finansowe i monitorują efektywność wydatkowania środków na cele edukacyjne i włączenie społeczne. Obszar dialogu społecznego tworzą podmioty takie jak Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego, Konwent Dyrektorów Powiatowych Urzędów Pracy oraz związki samorządowe, które pełnią funkcje opiniotwórcze i reprezentują interesy lokalnych społeczności. Operacyjnym centrum systemu jest Wojewódzki Zespół Koordynacji, skupiający 40 członków, który systematycznie przegląda inicjatywy regionalne i przedstawia rekomendacje dotyczące polityki umiejętności. Działalność tych

interesariuszy wspierają wyspecjalizowane sieci, jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia i Sieć Doradztwa Zawodowego, animowane przez Centra Edukacji Nauczycieli w Białymstoku, Łomży i Suwałkach, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego i Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku. Rezultatem zintegrowanych działań jest tworzenie bazy merytorycznej dla decyzji strategicznych, upowszechnianie idei uczenia się przez całe życie oraz budowanie trwałych relacji między szkołami a pracodawcami, co sprzyja lepszemu dopasowaniu regionalnej oferty edukacyjnej do dynamicznych zmian technologicznych.

Obok struktur formalnych interesariusze wskazują na ogromne znaczenie sieci nieformalnych, opartych na bezpośrednich relacjach, wzajemnym zaufaniu i „kulturze współpracy”. Fundamentem są tu m.in. osobiste kontakty między dyrektorami szkół a pracodawcami, wymiana informacji na grupach komunikacyjnych (np. WhatsApp) oraz spotkania robocze, które pozwalają na szybsze reagowanie na lokalne potrzeby niż skostniałe procedury urzędowe. Jednocześnie część interesariuszy zwraca uwagę, że brak formalnego obowiązku współpracy w niektórych obszarach sprawia, iż system ten bywa rozproszony, a przepływ informacji między różnymi instytucjami pozostaje wyzwaniem.

Eksperti z zakresu oświaty wskazują, że obecny poziom integracji działań i ofert edukacyjnych ze środowiskiem gospodarczym oraz społecznym w województwie podlaskim jest zróżnicowany, przy czym znacznie silniejsze i bardziej systematyczne relacje odnotowuje się w kontaktach z biznesem niż z sektorem społecznym.

W szkolnictwie zawodowym i wyższym współpraca z pracodawcami jest uznawana za kluczową i opiera się głównie na organizacji praktyk zawodowych oraz staży, które pozwalają uczniom i studentom na weryfikację umiejętności w realnych warunkach pracy. Przedsiębiorcy coraz częściej uczestniczą w projektowaniu programów nauczania poprzez rady praktyków oraz opiniowanie nowych kierunków, co ma na celu lepsze dopasowanie kompetencji absolwentów do potrzeb rynku.

” Te praktyki zawodowe się bardzo sprawdzają, bo uczeń ma szansę zobaczyć zakład pracy od wewnątrz. Jak to wygląda. I to też pozwala mu podjąć później decyzję, co będzie dalej. Bardzo często no staramy się, żeby te zakłady były takie wiodące, żeby nie było tak, że zakład jest jakiś taki upadłościowy i tak dalej, tylko żeby ten uczeń trafił do takiego zakładu, gdzie tam będzie mógł zobaczyć nowe technologie.

Źródło: Indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion białostocki.

” To także ułatwia procesy rekrutacyjne, ponieważ można rekrutować z osób, które już się przewinęły i o których coś wiemy. [...] A z drugiej strony ten pracownik dzięki stażowi też może wiedzieć, czy to w ogóle jest jego ścieżka, czy on w ogóle chce. Mimo tego, że kształci się w tym kierunku, czy on w ogóle chce tam w tym kierunku pracować?

Źródło: Indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora gospodarki, subregion białostocki.

” Uczeń może pojechać do jakiegoś zakładu, zorganizować tam warsztaty, pokazać, jak wygląda od środka praca na danym stanowisku.

Źródło: Indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion łomżyński.

Przedstawiciele firm angażują się bezpośrednio w proces dydaktyczny, prowadząc zajęcia, wykłady otwarte oraz warsztaty, a w przypadku szkół branżowych integracja następuje poprzez system dualny, gdzie praktyczna nauka zawodu odbywa się u pracodawców. Eksperti wskazują jednak na istotne bariery, takie jak postawa niektórych przedsiębiorców, którzy oczekują „gotowego” pracownika i nie chcą inwestować w jego szkolenie lub traktują uczniów jako tanią siłę roboczą do prac pomocniczych. W mniejszych miejscowościach integrację utrudnia brak dużych zakładów pracy oraz ograniczone zasoby finansowe lokalnych firm, co sprawia, że model współpracy musi być często finansowany przez szkołę ze środków zewnętrznych.

Współpraca z sektorem społecznym, w tym z organizacjami pozarządowymi i związkami zawodowymi, jest oceniana jako znacznie słabsza. Poziom integracji zależy od typu placówki, przy czym szkoły zawodowe wykazują znacznie wyższy stopień powiązania z rynkiem pracy niż licea ogólnokształcące, które pozostają bardziej odizolowane od realiów gospodarczych. Systemy finansowania zewnętrznego stanowią główny impuls do zacieśniania współpracy międzysektorowej, ponieważ wymuszają tworzenie partnerstw w regulaminach naborów.

6.1.2. Rola i rozpoznawalność struktur takich jak PSRK oraz SDZ w integracji środowiska oświatowego i gospodarczego

Struktury takie jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia oraz Sieć Doradztwa Zawodowego są postrzegane przez ekspertów jako istotne platformy integracji środowiska oświatowego i gospodarczego, choć ich rozpoznawalność jest silnie uzależniona od stopnia bezpośredniego zaangażowania danej instytucji w projekty regionalne. Sieci te mają na celu formalizację wymiany doświadczeń oraz wypracowywanie rekomendacji dotyczących dostosowania edukacji do potrzeb rynku pracy.

Główną rolą PSRK i SDZ jest systematyczne budowanie relacji oraz wzmacnianie zaufania pomiędzy doradcami zawodowymi, nauczycielami a przedstawicielami biznesu. Eksperti podkreślają, że sieci te pełnią funkcję platform współpracy, które nie tylko umożliwiają nawiązywanie kontaktów, lecz także tworzą przestrzeń do regularnej wymiany doświadczeń i wiedzy. Szczególne znaczenie mają tu cykliczne spotkania stacjonarne, warsztaty oraz konferencje, ponieważ bezpośrednia interakcja jest oceniana jako znacznie bardziej efektywna niż komunikacja zdalna. Uczestnicy wskazują, że osobiste rozmowy, możliwość zadawania pytań w czasie rzeczywistym oraz budowanie relacji „twarzą w twarz” sprzyjają głębszemu zrozumieniu potrzeb poszczególnych środowisk i ułatwiają wypracowywanie wspólnych rozwiązań.

Istotnym efektem działania sieci jest także integracja środowiska doradców zawodowych. SDZ przyczynia się do ujednociania standardów pracy doradców, wspierając ich w rozwijaniu kompetencji oraz dostarczając nowoczesne narzędzia diagnostyczne do pracy z młodzieżą. Wspólne szkolenia, wymiana dobrych praktyk oraz dostęp do aktualnych materiałów metodycznych wzmacniają profesjonalizację tego środowiska i podnoszą jakość świadczonych usług doradczych.

PSRK i SDZ odgrywają również ważną rolę jako kanały upowszechniania wyników badań i analiz, w tym informacji dotyczących zawodów deficytowych, nowych kwalifikacji oraz trendów na rynku pracy. Dzięki temu szkoły i placówki edukacyjne mogą lepiej profilować swoją ofertę kształcenia, dostosowując ją do aktualnych i przyszłych potrzeb gospodarki regionu. W praktyce oznacza to bardziej świadome planowanie kierunków kształcenia, szybsze reagowanie na zmiany oraz większą spójność działań edukacyjnych z oczekiwaniami pracodawców.

Poziom rozpoznawalności tych struktur jest niejednorodny. O ile przedstawiciele instytucji szkoleniowych, uczelni (np. Politechnika Białostocka czy Akademia Łomżyńska) oraz aktywni doradcy oceniają ich znaczenie bardzo wysoko, o tyle w administracji samorządowej szczebla gminnego czy w niektórych urzędach pracy wiedza o istnieniu sieci bywa szczątkowa lub żadna.

”Wysoko to oceniam. Jest mi znana ta inicjatywa. Wiem, na czym polega. Wiem, że uczelnia jest zaangażowana w tą inicjatywę, chociażby przez swojego przedstawiciela w sieci w subregionie łomżyńskim.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion łomżyński

”Powieм tylko tyle, że słyсzałam. Byłam na takim spotkaniu i tam tylko było króciutko mówione o tym, ale nic więcej Pani nie powiem na ten temat.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora gospodarki, subregion łomżyński.

Interesariusze zwracają uwagę na kilka istotnych kwestii dotyczących funkcjonowania Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia oraz Sieci Doradztwa Zawodowego. Wskazują m.in. na pewne rozproszenie informacji, wynikające z braku formalnych mechanizmów regularnej współpracy między instytucjami. W praktyce zdarza się, że zaproszenia, komunikaty czy materiały przygotowywane przez sieci nie zawsze trafiają bezpośrednio do osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, czasem zatrzymując się na wcześniejszych etapach obiegu dokumentów. Może to ograniczać widoczność działań PSRK i SDZ oraz ich wpływ na procesy decyzyjne.

Kluczowym zagrożeniem dla obu sieci pozostaje uzależnienie od finansowania projektowego – kwestia szerzej omówiona w sekcji dotyczącej systemu finansowania kształcenia.

W związku z tym coraz częściej formułowana jest rekomendacja dotycząca instytucjonalizacji obu sieci, tak aby zostały one trwale włączone w struktury prawne i organizacyjne regionu. Wskazuje się, że umiejscowienie PSRK i SDZ przy Urzędzie Marszałkowskim lub Wojewódzkim Urzędzie Pracy mogłoby zapewnić im stabilność działania po zakończeniu fazy pilotażowej, a także umożliwić długofalowe planowanie, lepszą koordynację i skuteczniejsze oddziaływanie na politykę edukacyjną i rynek pracy.

Mimo problemów z zasięgiem informacyjnym, PSRK i SDZ są cenione za tworzenie „kultury dialogu” i wspólnoty interesów pomiędzy nauką a biznesem. Dla wielu placówek oświatowych stanowią one jedyny systemowy punkt odniesienia przy modyfikacji programów nauczania i rekrutacji na nowe kierunki kształcenia.

„ Natomiast myślę, że nadal trzeba to kontynuować. To, co zostało wypracowane, bo szkoda zaniedbywać jakby te rzeczy, które udało nam się wypracować, wspólne działania, wspólne myśli, wspólne jakieś projekty, które się narodziły w międzyczasie, zawiązanie tej takiej przyjaźni pomiędzy doradcami.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion suwalski.

„ Na przykład w tym roku otwieramy technika leśnika. Reaktywujemy technika architektury krajobrazu i w tamtym roku otworzyliśmy technika logistyka też. Wynika to właśnie z analizy rynku.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion suwalski.

6.1.3. Współpraca placówek edukacyjnych z partnerami najintensywniej zaangażowanymi w dostosowywanie oferty kształcenia do potrzeb rynku

Współpraca placówek edukacyjnych z partnerami zewnętrznymi jest przez ekspertów uznawana za kluczowy element dostosowywania oferty kształcenia do dynamicznych potrzeb rynku pracy w województwie podlaskim. Wskazują oni, że najintensywniejsze relacje budowane są z Wojewódzkim Urzędem Pracy w Białymstoku oraz

powiatowymi urzędami pracy, które pełnią rolę pośredników, dostawców danych analitycznych oraz fundatorów szkoleń, między innymi poprzez Krajowy Fundusz Szkoleniowy. Istotnym ogniwem w tym systemie są również organizacje otoczenia biznesu, takie jak Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości, Izby Przemysłowo-Handlowe oraz Cechy Rzemiosł Różnych, które ułatwiają kontakt z konkretnymi pracodawcami i wspierają system kształcenia dualnego.

Ważnym uzupełnieniem tych działań jest stały kontakt instytucji oświatowych ze szkołami wyższymi, takimi jak Politechnika Białostocka czy Akademia Łomżyńska. Współpraca ta przejawia się w organizacji wspólnych przedsięwzięć, takich jak uniwersytety dziecięce, które mają na celu zaszczepienie zainteresowania naukami technicznymi już od najmłodszych lat oraz systematyczne przygotowanie uczniów do kontynuowania nauki na studiach.

Wśród form współpracy przynoszących najlepsze rezultaty w przygotowaniu kadr dla nowoczesnej gospodarki eksperci wymieniają kształcenie dualne oraz klasy patronackie, gdzie nauka teorii w szkole jest ściśle powiązana z praktyką u konkretnego pracodawcy lub pod opieką wydziału uczelni. Takie rozwiązanie pozwala na bieżąco korygować luki kompetencyjne i lepiej przygotować absolwentów do wejścia do konkretnych firm, które często oferują zatrudnienie już po zakończeniu praktyk.

Kolejnym istotnym elementem są płatne staże i praktyki zawodowe, często finansowane ze środków unijnych w ramach programów takich jak Erasmus+ czy EFS+. Umożliwiają one uczniom i studentom kontakt z najnowocześniejszymi technologiami, które nie zawsze są dostępne w warsztatach szkolnych, a wyjazdy zagraniczne pozwalają na poznanie innych standardów pracy i metod nauczania.

Eksperti podkreślają również wartość współpracy z klastrami przemysłowymi, na przykład Evoluma Klaster Przemysłowy, które integrują potrzeby wielu przedsiębiorstw i wspólnie z uczelniami tworzą nowoczesne programy studiów oraz laboratoria. Istotna jest także działalność rad programowych i grup interesariuszy, w ramach których pracodawcy oraz praktycy opiniują kierunki kształcenia i modyfikują programy nauczania, aby lepiej odpowiadały one bieżącym wymaganiom technologicznym.

W procesie tym pojawiają się również inicjatywy dotyczące opracowywania wspólnych ścieżek przejścia absolwentów na studia, co ma zapewnić płynność w zdobywaniu kolejnych kwalifikacji. Niektóre uczelnie planują wprowadzenie mikro-poświadczeń, pozwalających na certyfikowanie konkretnych umiejętności zawodowych jeszcze w trakcie trwania cyklu studiów, co wzmacnia pozycję absolwentów na rynku pracy.

Kluczowym narzędziem wspierającym te decyzje są analizy i prognozy rynkowe, w tym Barometr Zawodów, dane GUS oraz raporty wypracowywane w ramach projektu KPO przez wyspecjalizowane zespoły badawcze z Politechniki Białostockiej, Uniwersytetu w Białymstoku oraz Akademii Łomżyńskiej. Ekspertki zaznaczają jednak, że same dokumenty nie zastąpią bezpośredniego kontaktu, a fundamentem trwałej współpracy są relacje osobiste, wzajemne zaufanie i kultura dialogu. Szczególną rolę w integracji osób zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy przypisuje się Ochotniczym Hufcom Pracy, które wspierają młodzież w zdobywaniu praktycznych umiejętności bezpośrednio u rzemieślników.

Mimo wielu pozytywnych przykładów współpraca napotyka na bariery, takie jak dotkliwy brak nauczycieli przedmiotów zawodowych, którzy wolą pracować w przemyśle za wyższe stawki, oraz niedofinansowanie infrastruktury szkolnej. Dodatkowo szkoły często muszą we własnym zakresie pokrywać koszty transportu młodzieży na uczelnie czy wycieczki zawodowe, co ogranicza dostępność tych form wsparcia. Rozwiązaniem ma być tworzenie Branżowych Centrów Umiejętności, które mają stać się regionalnymi hubami wiedzy i nowoczesnej technologii.

Analiza systemów uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim wskazuje na istotne różnice subregionalne, które wpływają na skuteczność wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 oraz płynność współpracy międzysektorowej. Ekspertki podkreślają, że specyfika lokalnych rynków pracy w Białymstoku, Suwałkach i Łomży wymaga zindywidualizowanego podejścia, ponieważ scentralizowana dyskusja na poziomie wojewódzkim bywa zbyt ogólna.

Podregion białostocki dominuje pod względem zasobów i infrastruktury, oferując najlepszy dostęp do ekspertów, szkół wyższych oraz nowoczesnych jednostek, takich jak Branżowe Centra Umiejętności (np. w dziedzinie reklamy). W samym Białymstoku wypracowano zaawansowane modele koordynacji, takie jak Miejski Zespół Doradztwa Zawodowego, który integruje działania od poziomu przedszkoli aż

po współpracę z największymi klastrami przemysłowymi. Dzięki osobistym relacjom między kadrami merytoryczną kluczowych instytucji (WUP w Białymstoku, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, uczelnie), przepływ informacji strategicznych jest tu znacznie łatwiejszy niż w pozostałych częściach regionu.

W subregionach suwalskim i łomżyńskim oraz w mniejszych powiatach sytuacja wygląda nieco inaczej, a wyzwania kadrowe są tam bardziej odczuwalne.

W niewielkich urzędach – takich jak starostwa czy gminy – zasoby ludzkie są ograniczone, co sprawia, że jeden pracownik często realizuje zadania z kilku obszarów, np. oświaty, polityki społecznej czy gospodarki odpadami. W takich warunkach trudno o pełne zaangażowanie w dodatkowe inicjatywy, takie jak ZSU 2030.

Konsekwencją jest mniejsza rozpoznawalność struktur regionalnych. Lokalni liderzy w Suwałkach czy Augustowie nie zawsze mają pełną wiedzę o funkcjonowaniu Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji, a część komunikatów może zatrzymywać się na wcześniejszych etapach obiegu dokumentów, co ogranicza ich skuteczność.

„Właśnie ten monitoring jest taki luźniejszy niż formalny. To nie są wizyty studyjne, tylko my się odwiedzamy na tak zwaną kawę i rozmawiamy.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora społecznego, subregion łomżyński.

Mimo barier formalnych, w podregionach (szczególnie w łomżyńskim) bardzo pręźnie rozwija się nieformalna kultura współpracy. Lokalni partnerzy (NGO, urzędy pracy, szkoły) tworzą własne sieci wsparcia, opierając się na bezpośrednich kontaktach i "wymiankach" informacji, często nie będąc świadomymi, że ich działania wpisują się w oficjalne ramy Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia. W mniejszych społecznościach najwyżej cenione są stacjonarne spotkania i konferencje, które budują zaufanie niemożliwe do osiągnięcia drogą zdalną, co jest szczególnie istotne w relacjach z lokalnymi pracodawcami.

Zróżnicowanie dotyczy również dostępu do specjalistycznej edukacji. Mieszkańcy podregionów suwalskiego czy łomżyńskiego mają trudniejszy dostęp do niszowych kursów (np. CNC czy chłodnictwo), co wymusza na nich dalekie dojazdy do innych miast lub rezygnację z kształcenia, podczas gdy w Białymstoku oferta ta jest

bogatsza i łatwiej dostępna. Ekspertki wskazują na zjawisko izolacji mniejszych ośrodków, gdzie powiaty działają w oderwaniu od siebie, co prowadzi do niewykorzystania potencjału całego województwa i pogłębia drenaż mózgow w stronę centrum regionalnego.

Kluczowym wnioskiem dla przyszłej koordynacji jest konieczność regionalizacji i dekoncentracji działań. Systemy takie jak sieci doradztwa zawodowego działają najskuteczniej wtedy, gdy mają wymiar subregionalny, co pozwala na lepsze dopasowanie przekazu do unikalnej tożsamości i potrzeb gospodarczych danego terenu. Skuteczność strategii po 2026 roku będzie zależała od tego, czy uda się powołać lokalnych koordynatorów (brokerów relacji), którzy przełamią bariery informacyjne w mniejszych jednostkach i realnie połączą potrzeby lokalnego biznesu z ofertą edukacyjną.

6.2. Formy zaangażowania podmiotów w proces wdrażania i monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie podlaskim

6.2.1. Działania podejmowane przez poszczególne podmioty w realizacji celów ZSU 2030 na poziomie lokalnym

Działania podejmowane na poziomie lokalnym w celu realizacji Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030) w województwie podlaskim opierają się na współpracy wielu podmiotów, choć ich rola i intensywność zaangażowania są zróżnicowane. Kluczowym elementem tej struktury jest Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, w siedzibie którego umiejscowione jest Biuro Koordynacji odpowiedzialne za obsługę Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK). Zespół ten integruje działania różnych podmiotów na rzecz rozwoju umiejętności w regionie, monitoruje postępy strategii i ułatwia wymianę dobrych praktyk. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego wspiera te procesy poprzez zarządzanie funduszami europejskimi, wskazując w regulaminach naborów konkretne tematy ZSU 2030, które muszą być realizowane w projektach edukacyjnych.

Istotną rolę w realizacji celów strategii odgrywają placówki edukacyjne oraz instytucje rynku pracy. Technika, szkoły branżowe oraz Centra Kształcenia Zawodowego (CKZ) i Centra Kształcenia Ustawicznego (CKU) dostosowują swoją ofertę do potrzeb gospodarki, tworząc nowe kierunki (np. technika logistyka czy grafiki cyfrowej)

w oparciu o analizy rynku pracy. Powstające Branżowe Centra Umiejętności (BCU) stają się nowoczesnymi hubami łączącymi edukację z realnymi potrzebami pracodawców. Powiatowe urzędy pracy (PUPy) aktywnie wykorzystują instrumenty takie jak Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS) do finansowania podnoszenia kwalifikacji osób dorosłych i bezrobotnych. PUP-y uczestniczą również w realizacji badania pn. Barometr Zawodów, który jest kluczowym narzędziem prognostycznym w zakresie identyfikacji zapotrzebowania na zawody.

Z kolei działania doradców zawodowych skupiają się na profesjonalizacji kadr doradczych w ramach Sieci Doradztwa Zawodowego. Eksperti podkreślają, że doradztwo powinno zaczynać się już na etapie przedszkola (orientacja zawodowa) i trwać przez całe życie, wspierając również osoby dorosłe w reorientacji zawodowej.

” Ale system, który będzie dotykał od przedszkola dzieci, od reorientacji zawodowej, od mówienia o tym otoczeniu, przez szkoły podstawowe, szkoły średnie, uczelnie i oczywiście dorosłych, którzy są zupełnie zaniedbani. Każdy dorosły mieszkaniec województwa powinien mieć możliwość porozmawiania z doradcą, dowiedzenia się, co się dzieje, jakie zawody są potrzebne, ile można zarobić w nowych zawodach i dopiero potem on będzie zgłaszał popyt na doskonalenie i przeszkolenie.

Źródło: panel ekspercki.

” Zawsze jak spotykałem się z dyrektorami przedszkoli (...) było takie zdziwienie, jeżeli mówiłem o doradztwie zawodowym w przedszkolach. I moim zdaniem tam powinien pojawić się z inicjatywy oczywiście dyrektor przedszkoli, bo powinno mimo wszystko też zależeć, bo doradztwo zawodowe też jest w podstawie programowej przedszkola też wpisane.

Źródło: zogniskowany wywiad grupy FGI, sektor zarządzania, finansowania i dialogu międzyinstytucjonalnego.

” Doradztwo zawodowe w sensie pokazywanie dzieciom, jakie są zawody (...) powinno się zacząć od przedszkola. (...) Powinien się pojawić hydraulik z rurami, elektryk ze swoim ekwipunkiem (...), bo te obrazy zostają później dla dziecka do końca. (...) On będzie wspominać ten obraz (...) i będzie miał pewien już spojrzenie na świat.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor zarządzania, finansowania i dialogu międzyinstytucjonalnego.

Pracodawcy i organizacje otoczenia biznesu włączają się w realizację strategii poprzez tworzenie klas patronackich, realizację staży i praktyk zawodowych oraz udział w radach programowych uczelni i szkół. Firmy zrzeszone w klastrach, takich jak Evoluma Klaster Przemysłowy, współpracują przy tworzeniu nowoczesnych laboratoriów i programów studiów dualnych, co pozwala na bieżąco korygować luki kompetencyjne absolwentów.

Sektor społeczny, reprezentowany przez organizacje pozarządowe (NGO) oraz Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES), koncentruje się na aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem. Podmioty te tworzą przedsiębiorstwa społeczne i realizują projekty edukacyjne wyrównujące szanse na rynku pracy. Ponadto Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy (IBE) dostarcza narzędzi merytorycznych, takich jak Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji (ZRK) czy portal „Moje Portfolio”, które wspierają planowanie ścieżek edukacyjnych i certyfikację umiejętności nabytych pozaformalnie.

” Zależy nam na tych kontaktach, zwłaszcza z przedsiębiorcami. Docieramy do nich. Czasami jest to bardziej efektywne, czasami mniej. (...) coraz więcej tych kwalifikacji jest włączanych do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji, właśnie wolnorynkowych, co świadczy o tym, że przedsiębiorcy widzą taką potrzebę i zapełniają te luki kompetencyjne właśnie zgłaszając swoje kwalifikacje.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora społecznego, subregion białostocki.

Mimo szerokiego spektrum działań, eksperci wskazują na konieczność dalszej instytucjonalizacji współpracy i odejścia od doraźnych działań projektowych na rzecz systemowych rozwiązań finansowanych z budżetów regionalnych. Kluczowym

wyzwaniem pozostaje poprawa przepływu informacji między instytucjami oraz większa promocja szkolnictwa zawodowego i idei uczenia się przez całe życie wśród ogółu społeczeństwa.

Eksperti biorący udział w badaniu podkreślają, że istnieje wyraźna dysproporcja w rozpoznawalności mechanizmów takich jak Wojewódzki Zespół Koordynacji (WZK) czy Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 – podczas gdy w centrum są one częścią systemu, w regionach suwalskim i łomżyńskim wiedza o nich bywa znikoma, a system LLL opiera się tam bardziej na bezpośrednich relacjach nieformalnych.

Eksperti z zakresu sektora społecznego podkreślają, że organizacje społeczne, takie jak fundacje i stowarzyszenia, mogą realnie włączać się w proces wdrażania oraz monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie podlaskim przede wszystkim poprzez pełnienie funkcji aktywnego łącznika między sektorem oświaty, gospodarki a mieszkańcami regionu. Ich rola jest szczególnie istotna w obszarze dialogu społecznego, gdzie realizują one konkretne działania na rzecz osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem zawodowym, pomagając im odnaleźć się na rynku pracy poprzez dostosowane doradztwo i kursy podnoszące kwalifikacje. Monitoring postępów strategii w tym sektorze odbywa się często w sposób nieformalny, oparty na bezpośrednich relacjach i wymianie doświadczeń, co eksperci określają mianem luźnych rozmów przy kawie, pozwalających na znacznie szybszą identyfikację potrzeb uczestników niż sztywne procedury urzędowe.

Organizacje te włączają się również w budowanie regionalnych sieci współpracy, uczestnicząc w spotkaniach Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia czy Sieci Doradztwa Zawodowego, co umożliwi im wpływ na kształtowanie lokalnej polityki edukacyjnej i zgłaszanie potrzeb mniejszych społeczności. Istotnym polem ich aktywności jest także promocja i wdrażanie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, poprzez uświadamianie mieszkańcom korzyści płynących z potwierdzania umiejętności nabytych poza edukacją formalną oraz organizowanie seminariów dotyczących nowoczesnych metod walidacji kompetencji. Często pełnią one rolę brokerów relacji, animując współpracę tam, gdzie struktury formalne okazują się zbyt sztywne, na przykład łącząc szkoły z lokalnymi przedsiębiorcami w ramach konkretnych projektów edukacyjnych. Mimo dużego potencjału, podmioty te napotykają na bariery w postaci poczucia marginalizacji ich głosu w oficjalnych

strukturach wojewódzkich oraz stereotypowego postrzegania ich działalności przez pryzmat wydatkowania środków publicznych. Aby ich udział był w pełni efektywny, konieczne jest budowanie wzajemnego zaufania, uproszczenie skomplikowanych procedur biurokratycznych oraz zapewnienie stabilnego finansowania, które obecnie stanowi główny impuls do tworzenia wymaganych przez regulaminy funduszy unijnych partnerstw międzysektorowych.

6.2.2. Ocena obecnego modelu synergii oraz pełnionych ról i funkcji pomiędzy pięcioma filarami w procesie wdrażania strategii

Obecny model synergii pięciu filarów – obejmujący oświatę, gospodarkę, zarządzanie strategiczne, fundusze europejskie oraz dialog społeczny – jest przez ekspertów oceniany w sposób zróżnicowany. Z jednej strony postrzega się go jako wartościowy fundament komunikacji międzysektorowej, z drugiej zaś zwraca się uwagę, że w praktyce współpraca ta bywa bardziej koncepcyjna niż operacyjna. Choć struktura została zaprojektowana tak, aby zapewniać szeroką perspektywę na proces wdrażania strategii, w codziennym funkcjonowaniu napotyka na wyzwania związane z ograniczonym przepływem informacji między poszczególnymi sektorami.

W procesie zarządzania strategicznego kluczową rolę odgrywają Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego oraz Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku. Poprzez Biuro Koordynacji obsługujące Wojewódzki Zespół Koordynacji (WZK) monitorowane są postępy i realizacja projektu. Eksperti sugerują jednak, że WZK mógłby stopniowo rozwijać swoją funkcję – od roli głównie opiniotwórczo-doradczej w kierunku bardziej aktywnego brokera współpracy, który pomaga łączyć potrzeby rynku z ofertą edukacyjną.

Placówki oświatowe, w tym szkoły branżowe i uczelnie, odpowiadają za dostarczanie wykwalifikowanych kadr, lecz zmagają się z bezwładnością systemu, który nie nadąża za galopującym postępem technologicznym. Wiele z tych instytucji dostosowuje swoją ofertę bardziej do aktualnych „mód” edukacyjnych lub konieczności utrzymania etatów nauczycielskich niż do rzeczywistych deficytów kompetencyjnych zgłaszanych przez gospodarkę. Pracodawcy, postrzegani jako kluczowe ogniwo, od którego proces się zaczyna i na którym kończy, często skupiają się na krótkoterminowym zysku i oczekują „gotowego” pracownika, wykazując niechęć do ponoszenia kosztów jego szkolenia lub przyjmowania uczniów na praktyki.

„Natomiast edukacja, generalnie kształcenie szkoły, oferta edukacyjna szkół absolutnie podporządkowuje się głównie (...) nawet nie pod potrzeby uczniów czy przyszłych absolwentów, ale bardziej pod pewne mody czy to, co się dobrze sprzedaje, czy taki marketing edukacyjny.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion białostocki.

Głównym problemem modelu synergii pozostaje brak spójnego lidera lub integratora, który potrafiłby połączyć rozproszone potencjały w sposób wolnorynkowy, a nie tylko „urzędowy”. Bez systemowego powiązania interesów ekonomicznych pracodawców z systemem subwencjonowania szkół współpraca ta może pozostać na poziomie „dżentelmeńskich rozmów przy kawie”, które nie generują realnej zmiany jakościowej. Dodatkowym wyzwaniem jest silna polityczność systemu, która często zaburza ciągłość raz przyjętych rozwiązań przy zmianach politycznych w kraju, co utrudnia wdrażanie długofalowych strategii.

„Powołać tak naprawdę tych regionalnych, okręgowych koordynatorów, bo dzisiaj takich koordynatorów nie ma. Więc my wszyscy działamy troszeczkę tak sami.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion łomżyński.

6.3. Ocena poziomu integracji działań i ofert edukacyjnych między środowiskami edukacyjnymi, gospodarczymi i społecznymi

6.3.1. Ocena aktualnego stanu relacji między przedstawicielami różnych filarów

Aktualny stan relacji między przedstawicielami pięciu filarów, obejmujących oświatę, gospodarkę, zarządzanie strategiczne, fundusze europejskie oraz dialog społeczny, jest oceniany przez ekspertów w sposób niejednoznaczny. Z jednej strony model ten jest postrzegany jako poprawnie zaprojektowany fundament komunikacji, z drugiej zaś wskazuje się na jego teoretyczny charakter i zjawisko fragmentaryczności wiedzy, gdzie poszczególne instytucje operują w izolacji od siebie.

„ (...) obecny model synergii tych pięciu filarów, które Pani wymieniła, oceniam jako model synergii. Oceniam jako moim zdaniem funkcjonalny i kluczowy w procesie wdrażania ZSU 2030. Moim zdaniem te filary zostały poprawnie zaprojektowane.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

Relacje te często mają charakter asymetryczny, zdominowany przez odgórne wytyczne, przy jednoczesnym braku skutecznych kanałów przepływu informacji oddolnych. Kluczową barierą w budowaniu trwałych więzi jest projektowy charakter współpracy.

„ Komunikacja jest dwustronna, ale nie zawsze symetryczna, bo pewnie dominują wszelkiego rodzaju wytyczne przekazywane z góry do dołu.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

W relacjach między edukacją a gospodarką widoczne są pewne rozbieżności między ofertą szkół a szybko zmieniającymi się potrzebami technologicznymi pracodawców. Firmy często sygnalizują zapotrzebowanie na nowe umiejętności w bardzo krótkim czasie, podczas gdy system oświaty potrzebuje więcej czasu na aktualizację programów nauczania. Dodatkowo brakuje jeszcze w pełni ugruntowanego zaufania między różnymi podmiotami, co czasem prowadzi do postrzegania ich raczej jako konkurentów w dostępie do środków niż jako partnerów realizujących wspólne cele.

„ Przedsiębiorcy często zgłaszają te potrzeby w takim ujęciu klasycznym, czyli na wczoraj, bo dzisiaj potrzebują. Natomiast bezwładność systemu pozwala na to, żeby na przykład kierunek (...) mógł powstać po trzech mniej więcej latach najwcześniej.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor gospodarki i rynku pracy.

Kolejną płaszczyzną integracji jest rozwój kształcenia dualnego oraz klas patronackich, które pozwalają na przeniesienie części procesów dydaktycznych bezpośrednio do zakładów pracy, co wymusza stały kontakt nauczycieli z praktykami biznesu. Ważnym elementem integrującym byłoby uproszczenie procedur

administracyjnych i finansowych, co zachęciłoby pracodawców do aktywniejszego udziału w procesie certyfikacji kompetencji i współtworzenia programów nauczania. Ostatecznie trwała integracja zależy od wypracowania kultury dialogu opartej na wzajemnych korzyściach ekonomicznych i prestiżowych, gdzie każdy z interesariuszy widzi realny zysk z uczestnictwa w systemie uczenia się przez całe życie. Instytucjonalizacja sieci współpracy, takich jak Wojewódzki Zespół Koordynacji, poprzez włączenie go w stałe ramy prawne i budżetowe regionu na mocy ustawy³¹, uniezależni jego trwanie od krótkotrwałych projektów unijnych.

” Współpraca w zakresie patronatu nad klasami. Na przykład firma (...) objęła patronatem nasze klasy budowlane (...), przyjeżdżają z wykładami różnego rodzaju dla młodzieży.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion suwalski.

W województwie podlaskim istnieje szereg nieformalnych środowisk i kanałów komunikacji, które wywierają istotny wpływ na edukację mieszkańców, mimo że często pozostają poza oficjalnymi strukturami współpracy takimi jak Wojewódzki Zespół Koordynacji. Kluczową rolę odgrywają tutaj organizacje społeczne, w tym fundacje, stowarzyszenia oraz Centra Integracji Społecznej, które bezpośrednio pracują z osobami wykluczonymi, lecz ich przedstawiciele często czują się marginalizowani i spychani na margines oficjalnych procesów decyzyjnych. W opiniach ekspertów sektor ten bywa niekiedy postrzegany przez pryzmat negatywnych stereotypów dotyczących wydatkowania pieniędzy publicznych, co rodzi poczucie braku realnej słyszalności ich głosu w systemie regionalnym. Skuteczna wymiana informacji w tych kręgach odbywa się nie poprzez formalne wizyty studyjne, lecz za pomocą luźnych rozmów przy kawie oraz wzajemnych odwiedzin, co pozwala na sprawne dopasowanie wsparcia do potrzeb konkretnych osób.

³¹ Ustawa z dnia 27 lutego 2026 r. o Wojewódzkich Zespołach Koordynacji (WZK) do spraw polityki umiejętności (Dz.U. 2026 poz. 541) wejdzie w życie 1 lipca 2026 r. Przepisy te trwale wpisują WZK w system prawny jako organy opiniodawczo-doradcze zarządów województw, kończąc tym samym ich pilotażowy etap finansowany z KPO.

„Więc jakby no tutaj gdzieś ten żal i ten smutek jest i brak jakby słyszalności naszego głosu. Więc tak, no trochę mówię tak smutno. Muszę powiedzieć, że gdzieś jesteśmy spychani.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion łomżyński.

Istotnym narzędziem są również oddolne grupy komunikacji cyfrowej, takie jak fora animacyjne na platformie WhatsApp czy nieformalne sieci porozumiewania się między ośrodkami wsparcia, które służą szybkiej wymianie ofert i doświadczeń. W mniejszych społecznościach ogromne znaczenie ma poczta pantoflowa, będąca naturalnym mechanizmem monitorowania jakości działań. Jeśli dany projekt edukacyjny nie spełnia oczekiwań, rodzice przekazują sobie tę informację, co bezpośrednio przekłada się na brak zainteresowania kolejnymi inicjatywami, niezależnie od oficjalnych założeń dokumentów strategicznych. Wiele podmiotów działających na rzecz przedsiębiorczości i rozwoju osobistego, w tym fundacje realizujące pożyczki na kształcenie, nie uczestniczy w pracach zespołów koordynacyjnych, co wynika często z niedostatecznego przepływu informacji w systemie.

„Mamy różne formy wsparcia i jest na przykład forum animacyjne subregionu łomżyńskiego... staramy się wymienić numerami, tak gdzieś stworzyć grupę i w niej działać. Więc jak coś tam się dzieje, to na tych grupach sobie piszemy, ale no mówię, to nie jest wszystko tak formalnie.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion łomżyński.

Eksperci zauważają, że formalne strategie bywają postrzegane jako zbyt sformalizowane twory, które dobrze wyglądają jedynie w dokumentach, podczas gdy realna współpraca zależy od dobrej woli i ideowości poszczególnych osób budujących relacje oparte na zaufaniu. Istnieje zatem wyraźny rozdźwięk między oficjalnymi strukturami a lokalnymi liderami, którzy często w ogóle nie słyszeli o zintegrowanej strategii umiejętności, mimo że codziennie realizują jej cele w praktyce. Sytuacja ta sugeruje, że systemy formalne są postrzegane jako zbyt sztywne i biurokratyczne, co zniechęca mniejsze podmioty do włączania się

w oficjalne gremia, przy jednoczesnym zachowaniu dużej aktywności w strukturach nieformalnych.

„Jeżeli ja nie mam pojęcia o tym, że taki zespół istnieje albo coś tam kiedyś słyszałam, ale nic o tym nie wiem i nie dostaję żadnych materiałów czy stanowisk wypracowanych przez zespół, to mi się bardzo ciężko ustosunkować.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion suwalski.

6.3.2. Wykorzystanie danych analitycznych o rynku pracy i edukacji przez instytucje edukacyjne

Wykorzystanie danych analitycznych o rynku pracy i edukacji powstałych w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie” stanowi kluczowy element kształtowania polityki uczenia się przez całe życie w województwie, w tym również przy modyfikacji programów nauczania i kierunków kształcenia.

„Czyli pierwsza kwestia dostosowanie kwalifikacji zawodowych do potrzeb rynku pracy. I co tu mamy na myśli? Bo z jednej strony mamy szkolenie zawodowe, ale mamy też kwalifikacyjne kursy zawodowe i w zależności od trendów, które będą nadchodziły, dostosowujemy tą ofertę edukacyjną. W ostatnich dwóch latach rozszerzono o kolejne dwa nowe kierunki kształcenia (...).

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, podregion łomżyński.

„(...) takie podejmujemy działania. Na przykład w tym roku otwieramy technika leśnika. Reaktywujemy technika architektury krajobrazu i w tamtym roku otworzyliśmy technika logistyka też. Wynika to właśnie z analizy rynku.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion suwalski.

Istotnym źródłem wiedzy dla regionalnej polityki edukacyjnej są badania i analizy realizowane przez partnerów projektu – Akademię Łomżyńską, Politechnikę

Białostocką oraz Uniwersytet w Białymstoku, które są prezentowane i szczegółowo omawiane na posiedzeniach Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK).

Opracowania te, obejmujące m.in. analizy kompetencji absolwentów oraz wymagania sektora małych i średnich przedsiębiorstw, pozwalają dyrektorom szkół i władzom uczelni na identyfikację luk kompetencyjnych i lepsze dostosowanie profilu absolwentów do wymogów nowoczesnej gospodarki. Dodatkowo instytucje takie jak Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy (IBE) dostarczają zaawansowanych narzędzi analitycznych, w tym Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (ZRK), portalu „Moje Portfolio” czy „Kompasu Szkolnictwa Branżowego”, które są wykorzystywane przez doradców zawodowych do monitorowania perspektyw zatrudnienia w konkretnych zawodach.

” Na przykład Moje Portfolio, Kompas Szkolnictwa Branżowego, a przede wszystkim Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji, gdzie możemy znaleźć kwalifikacje włączone do tego systemu. Mamy tam informację o kwalifikacji, jakie kwalifikacje, jakie efekty, bo każda kwalifikacja jest opisana za pomocą efektów uczenia się, czyli jakie efekty uczenia się tam są brane pod uwagę, jeśli chodzi o zdobycie danej kwalifikacji. I tutaj myślę, że to jest też takie uporządkowanie tych wszystkich kwalifikacji, (...) takie źródło, gdzie można sięgnąć i sobie znaleźć odpowiednią (...) niejako uszytą na miarę, odpowiednią dla nas.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor gospodarki i rynku pracy.

Szkoły wyższe, w tym Politechnika Białostocka czy Akademia Łomżyńska, w procesie modyfikacji programów studiów posiłkują się nie tylko danymi z GUS i SIO, ale przede wszystkim systemem monitorowania losów absolwentów (ELA) oraz opiniami rad praktyków i interesariuszy zewnętrznych. Dane te pozwalają na wprowadzanie do programów modułów bardziej praktycznych, takich jak mikropoświadczenia, które dają studentom namacalne potwierdzenie nabycia konkretnych umiejętności cyfrowych czy inżynierskich jeszcze przed ukończeniem studiów. Ponadto administracja regionalna (Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego) wykorzystuje wypracowane rekomendacje do określania kryteriów naborów w projektach edukacyjnych, co wymusza na beneficjentach dostosowanie ich działań do zdiagnozowanych potrzeb strategicznych regionu.

” Studenci, nauczyciele zewnętrzni to zazwyczaj pracodawcy, którzy współpracują z kierunkami. I tutaj jakby tę współpracę przekładamy na tworzenie nowych kierunków i tworzenie nowych specjalności w ramach istniejących programów i na modyfikację programów.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion łomżyński.

” Jako uczelnia stara się jakby zapraszać do współpracy przedstawicieli tych środowisk właśnie licząc na to, że w ten sposób lepiej się uda dostosować ofertę kształcenia... to są ludzie, którzy są w stanie jako pierwsi wyartykułować [potrzeby].

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion łomżyński.

Mimo szerokiego dostępu do analiz, eksperci wskazują na bariery ograniczające pełne wykorzystanie tych danych. Krytykowaną jest bezwładność systemu oświaty, gdzie proces aktualizacji podstaw programowych nie nadąża za dynamicznymi zmianami technologicznymi opisywanymi w analizach, co sprawia, że dane te bywają wykorzystywane bardziej do planowania strategicznego niż do natychmiastowych zmian w warsztacie dydaktycznym. Dodatkowym wyzwaniem jest fakt, że decyzje o wyborze kierunków kształcenia przez młodzież często opierają się na „modach” lub bliskości miejsca zamieszkania, a nie na racjonalnej analizie danych o zawodach deficytowych, co generuje potrzebę wzmocnienia profesjonalnego doradztwa zawodowego opartego na rzetelnych danych rynkowych.

Kolejnym aspektem różnicującym jest struktura gospodarcza. W mniejszych ośrodkach dominuje drobna i średnia przedsiębiorczość, co wymusza inny model współpracy szkoły z biznesem niż w dużych miastach, gdzie silne klastry (np. Evoluma Klaster przemysłowy) aktywnie współtworzą laboratoria i programy nauczania. Eksperci apelują o głębszą subregionalizację analiz, podkreślając, że każdy obszar ma swoją unikalną tożsamość kulturową i specyficzne luki kompetencyjne, które powinny być uwzględniane w kryteriach naborów do projektów edukacyjnych. Wskazuje się wręcz, że to właśnie na poziomie subregionalnym sieci współpracy (takie jak PSRK czy SDZ) działają najbardziej realnie, ponieważ są

w stanie skuteczniej filtrować i przekazywać informacje istotne dla lokalnych społeczności.

„Dlaczego mówię o subregionach? Bo bardziej realnie działają te sieci, kiedy one są, można powiedzieć, takie trochę lokalne i mają taki lokalny wymiar, czy powiedzmy na poziomie subregionalnym, czy tych obszarów funkcjonalnych.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion białostocki.

Dodatkowo powszechnie rozpoznawalnym narzędziem diagnostycznym jest Barometr Zawodów, z którego korzystają niemal wszystkie szczeble edukacji oraz instytucje rynku pracy do określania zawodów deficytowych i nadwyżkowych. Placówki oświatowe, takie jak Centra Kształcenia Zawodowego (CKZ) czy technika, deklarują, że dane te są fundamentem przy podejmowaniu decyzji o otwieraniu nowych kierunków (np. technik logistyk, technik grafiki czy zawody związane z OZE) oraz przy opiniowaniu kierunków kształcenia przez Wojewódzką Radę Rynku Pracy³².

6.3.3. Znaczenie braku powszechnie dostępnej i zintegrowanej informacji o regionalnej ofercie kształcenia

Brak powszechnie dostępnej i zintegrowanej informacji o regionalnej ofercie kształcenia stanowi jedną z kluczowych barier strukturalnych, uniemożliwiających budowę spójnego systemu uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim. Eksperci biorący udział w badaniu wskazują na zjawisko niskiej świadomości istnienia kluczowych dokumentów strategicznych, takich jak Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 oraz regionalnych struktur koordynujących, co dotyczy w szczególności lokalnych urzędników oraz dyrektorów placówek oświatowych z subregionów suwalskiego i łomżyńskiego. Ta asymetria informacyjna sprawia, że wiele podmiotów działa w izolacji, nie wiedząc o wzajemnych inicjatywach, co prowadzi do dublowania działań i niewykorzystania potencjału synergii między sektorem nauki a biznesem.

³² Na mocy Ustawy z dnia 27 lutego 2026 r. o Wojewódzkich Zespołach Koordynacji (WZK) do spraw polityki umiejętności (Dz.U. 2026 poz. 541) od 1 lipca 2026 r. opiniowanie kierunków kształcenia będzie zadaniem WZK.

W opinii interesariuszy komunikacja w regionie ma charakter jednokierunkowy i asymetryczny, zdominowany przez odgórne wytyczne przekazywane z poziomu wojewódzkiego, przy jednoczesnym braku skutecznych kanałów przepływu informacji oddolnych i wymiany doświadczeń między różnymi departamentami czy sektorami. Brak wskazania jasnego lidera lub brokera relacji, który pełniłby rolę integratora i jednego, powszechnie znanego punktu kontaktu, powoduje, że poszukiwanie informacji o możliwościach współpracy czy aktualnej ofercie edukacyjnej jest procesem przypadkowym i zależy od indywidualnej determinacji poszczególnych dyrektorów czy prezesów firm.

Współczesny rynek pracy, podlegający gwałtownej automatyzacji i wpływowi sztucznej inteligencji, wymaga szybkiego dostępu do rzetelnych danych o lukach kompetencyjnych, jednak obecne rozproszenie wiedzy między instytucjami utrudnia szkołom i uczelniom elastyczne reagowanie na te zmiany. Eksperci postulują stworzenie wspólnego regionalnego systemu wymiany informacji, na przykład w formie cyfrowego portalu, dashboardu lub „pulpitu menedżerskiego”, który gromadziłby w jednym miejscu aktualne dane o potrzebach pracodawców, dostępnych szkoleniach oraz postępach w realizacji regionalnej polityki umiejętności. Brak takiej zintegrowanej bazy sprawia, że oferta kształcenia często nie nadąża za realiami rynkowymi, a potencjalni beneficjenci – zwłaszcza osoby dorosłe wymagające reorientacji zawodowej – czują się niedoinformowani o dostępnych ścieżkach rozwoju i możliwościach dofinansowania. W konsekwencji, bariera informacyjna jest postrzegana jako jeden z głównych hamulców rozwoju kapitału społecznego w regionie.

” Na przykład stworzenie takiego dashboardu czy pulpitu menedżerskiego, gdzie będzie założony, wizualizacja postępów realizacji naszych czytelników z 2030, gdzie będzie np. liczba przeszkolonych instruktorów zawodu, liczba staży dostępna dla partnerów społecznych i gospodarczych w jednym miejscu. Stworzenie regionalnego rejestru partnerstw (...), taki może być portal rozbudowany w jednym miejscu, gdzie każda gmina i powiat raportują swoje działania.

Źródło: panel ekspercki.

6.4. Formy współpracy najczęściej stosowane i oceniane jako najbardziej skuteczne w rozwoju umiejętności

6.4.1. Praktyczne instrumenty uznawane za najbardziej skuteczne w niwelowaniu luk kompetencyjnych

Za najbardziej skuteczne instrumenty niwelowania luk kompetencyjnych eksperci uznają kształcenie dualne oraz klasy patronackie, które pozwalają na ścisłe powiązanie teorii nauczanej w szkołach z praktyką u konkretnych pracodawców. Dzięki temu modelowi uczeń lub student styka się z najnowocześniejszymi technologiami, których szkoły często nie są w stanie zapewnić ze względu na barierę finansową i szybki postęp techniczny. W ramach klas patronackich firmy nie tylko doposażają szkolne pracownie, ale również organizują wizyty studyjne, fundują stypendia i delegują swoich specjalistów jako instruktorów, co pozwala na bieżąco korygować braki w przygotowaniu kadr do wymogów nowoczesnej gospodarki.

Kluczową rolę w systemie odgrywają staże i praktyki zawodowe, szczególnie te o charakterze projektowym i międzynarodowym, takie jak programy Erasmus+ czy staże rekrutacyjne. Pozwalają one na bezpośrednie poznanie środowiska pracy i weryfikację predyspozycji zawodowych młodych ludzi jeszcze na etapie edukacji, co minimalizuje ryzyko wypuszczenia na rynek absolwentów o nieadekwatnych umiejętnościach. Dla osób dorosłych oraz wymagających szybkiego przekwalifikowania najskuteczniejszym instrumentem są Kwalifikacyjne Kursy Zawodowe (KKZ) oraz szkolenia prowadzone w ramach Branżowych Centrów Umiejętności (BCU), które jako nowoczesne huby kompetencyjne reagują na potrzeby konkretnych branż, takich jak mechanika, rolnictwo czy reklama.

Eksperti coraz częściej wskazują również na znaczenie mikropoświadczeń i certyfikowanych szkoleń krótkoterminowych, które dają namacalne potwierdzenie konkretnych umiejętności cyfrowych czy technicznych bez konieczności kończenia wieloletnich cykli kształcenia. Instrumenty te są szczególnie cenione przez studentów kierunków technicznych i informatycznych, gdzie wiedza teoretyczna dezaktualizuje się najszybciej.

Ważnym narzędziem wspierającym podejmowanie decyzji o kierunkach kształcenia są dane analityczne, w tym Barometr Zawodów oraz Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji, które pozwalają identyfikować zawody deficytowe i nadwyżkowe na

poziomie lokalnym i podregionalnym. Skuteczność tych wszystkich instrumentów zależy jednak od kultury współpracy i wzajemnego zaufania między sektorem oświaty a gospodarką; tam, gdzie istnieje stały dialog i wymiana informacji, luki kompetencyjne są niwelowane szybciej i bardziej efektywnie. Jako innowacyjne rozwiązanie proponuje się również tworzenie regionalnych platform wymiany informacji (dashboardów), które integrowałyby rozproszoną wiedzę o potrzebach pracodawców i ofercie szkoleniowej w jednym, ogólnodostępnym miejscu.

6.4.2. Unikalne dobre praktyki współpracy międzysektorowej wypracowane w regionie jako potencjalne wzorce systemowe

Województwo podlaskie wypracowało szereg unikalnych dobrych praktyk w zakresie współpracy międzysektorowej, które są postrzegane przez ekspertów jako gotowe wzorce do systemowego upowszechnienia. Kluczowym elementem tych rozwiązań jest budowanie trwałych mostów między edukacją, gospodarką a sektorem społecznym, opartych na wzajemnym zaufaniu i realnych potrzebach rynku pracy. Jedną z najważniejszych zidentyfikowanych praktyk jest partycypacyjny model budowania strategii, który polega na włączaniu przedsiębiorców i klastrów w proces projektowania programów nauczania i laboratoriów już na etapie planowania, co pozwala uniknąć problemów z późniejszym opiniowaniem gotowych już dokumentów.

” Dla nas takim elementem naprawdę unikalnym, to jest to sztuka partycypacyjnego budowania strategii i działania, że uwzględniamy, po prostu staramy się uwzględniać (...) wszystkich interesariuszy i dzięki temu tworzy się, powiedzmy, takie plany działań czy strategie (...) oparte o potrzeby i rynku pracy, ale też i powiedzmy, osób wchodzących na rynek pracy.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora gospodarki, subregion białostocki.

Wzorcowym przykładem jest również tak zwany system trójkąta w kształceniu dualnym, oparty na ścisłej współpracy szkoły, pracodawcy i rodziców, który dodatkowo jest uzupełniony o rolę koordynatora do spraw kontaktu z biznesem, co umożliwia bieżące śledzenie postępów ucznia. Istotną rolę odgrywają programy budujące pozytywny wizerunek kształcenia zawodowego, takie jak suwalski „Azymut Przygoda” wykorzystujący walory przyrodnicze regionu do kształtowania kompetencji miękkich oraz kampania „Dobry zawód, fajne życie”, która skutecznie odczarowuje

negatywne stereotypy dotyczące szkół branżowych poprzez pokazywanie konkretnych korzyści finansowych.

„Uważam, że tak zwany trójkąt w kształceniu dualnym. (...) Obecne prawo oświatowe jest tak skonstruowane w szkołach branżowych, że ten młodociany pracownik ma tą umowę trójstronną. Czyli szkoła, pracodawca, rodzic.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion łomżyński.

Eksperci zwracają również uwagę na innowacyjną funkcję klastrów jako brokerów relacji i obserwatoriów inteligentnych specjalizacji, a także na model mobilnego i wielopoziomowego doradztwa zawodowego, które rozpoczyna się już w przedszkolu i trwa przez całe życie dzięki wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi, takich jak okulary VR. Dopelnieniem tych działań jest wprowadzanie mikro poświadczeń i certyfikacji rynkowej, co pozwala na szybkie potwierdzanie konkretnych umiejętności cyfrowych lub technicznych. Sukces wszystkich tych praktyk zależy w dużej mierze od czynnika ludzkiego i liderów potrafiących animować współpracę, dlatego rekomenduje się ich trwałe włączenie w system prawny i finansowy regionu, aby mogły funkcjonować poza ramami czasowymi konkretnych projektów.

„Jedynie na sam koniec można dodać, że najważniejsze w tym wszystkim jest przede wszystkim rozmowa, rozmowa i jeszcze raz rozmowa. Systematyczność i nie jednorazowe spotkania, tylko wypracowanie długotrwałych efektów poprzez częstsze spotkania, tworzenie nowych sieci kontaktów i współpraca.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor oświaty.

6.5. Czynniki wzmacniające skuteczną współpracę i koordynację działań LLL w województwie podlaskim

6.5.1. Kluczowe aspekty organizacyjne funkcjonowania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji

Wojewódzki Zespół Koordynacji (WZK) stanowi centralne ogniwo w strukturze wdrażania i monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w regionie, pełniąc rolę platformy łączącej działania różnych podmiotów na rzecz rozwoju

umiejętności. Wojewódzki Zespół Koordynacji (WZK) funkcjonuje jako ciało doradcze Zarządu Województwa Podlaskiego, zajmujące się wdrażaniem, koordynacją i monitorowaniem Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w regionie.

W skład WZK wchodzi 40 członków z zakresu m.in. szkolnictwa, także wyższego, instytucji rynku pracy i pracodawców.

Kluczowym aspektem organizacyjnym jest jego wielosektorowa i zróżnicowana struktura, która zdaniem ekspertów musi zapewniać efektywny przepływ informacji do każdego środowiska.

Eksperci zwracają uwagę, że w obecnym kształcie zespół może być postrzegany jako dość liczny, co w praktyce nie zawsze sprzyja prowadzeniu pogłębionej dyskusji strategicznej. W związku z tym pojawiają się propozycje, aby rozważyć bardziej kompaktowy skład – na przykład do około 20 podmiotów – lub wprowadzić podział na mniejsze, wyspecjalizowane grupy robocze, zajmujące się konkretnymi obszarami, takimi jak doradztwo zawodowe, współpraca z pracodawcami czy rozwój kadr oświaty. Takie rozwiązania mogłyby usprawnić proces podejmowania decyzji i ułatwić pracę merytoryczną.

Podnoszona jest również kwestia sposobu doboru członków zespołu. Eksperci sugerują, że warto byłoby w większym stopniu opierać go na kompetencjach merytorycznych i doświadczeniu osób zaangażowanych, a nie wyłącznie na pełnionych funkcjach kierowniczych. Taki kierunek mógłby dodatkowo wzmocnić profesjonalny charakter prac zespołu i zwiększyć jego efektywność.

” Mi się wydaje, że takie ciało kilkunastoosobowe, maksymalnie 20 podmiotów byłoby skuteczniejszym rozwiązaniem.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion białostocki.

W zakresie częstotliwości i formy spotkań, eksperci uznają za najbardziej skuteczne posiedzenia cykliczne, które zapobiegają przestojom w przekazywaniu informacji. Rekomendowanym modelem jest forma hybrydowa, łącząca spotkania stacjonarne – niezbędne do budowania relacji i zaufania – z transmisjami online, które zwiększają dostępność dla osób niemogących uczestniczyć w nich osobiście.

Według ekspertów uczestniczących w badaniu tematyka spotkań WZK powinna obejmować szeroki przegląd inicjatyw w zakresie uczenia się przez całe życie (LLL), aby zapewnić pełny obraz sytuacji w regionie. Podkreślają oni, że WZK powinien ewoluować z roli czysto administracyjnej w stronę aktywnego brokera relacji, który nie tylko gromadzi dane, ale przetwarza je i celowo przekazuje dalej, realnie spajając potrzeby rynku z ofertą edukacyjną.

„ (...) czyli mówiąc krótko to ma być zbiór, z którego wyjdą rzeczy potrzebne innym osobom, że te dokumenty, te analizy koordynacyjne muszą mieć jakiś cel, nie mogą być zbierane dla zbierania.

Źródło: panel ekspercki.

Istotnym punktem zwrotnym dla funkcjonowania WZK będzie lipiec 2026 roku, kiedy to zespół zyska formalny status wynikający z ustawy, zapewni mu stabilność prawną oraz płynność finansową poza fazą projektową³³. Wyzwaniem w tym procesie będzie jasne określenie roli WZK względem już istniejących instytucji, aby uniknąć powielania kompetencji. Eksperci liczą, że instytucjonalizacja zespołu pozwoli na wypracowanie trwałych mechanizmów współpracy, które przetrwają po zakończeniu finansowania z Krajowego Planu Odbudowy.

„ Myślę, że powinno wpłynąć znacząco na stabilność i skuteczność tego regionalnego systemu koordynacji polityki umiejętności, ponieważ tak tu zostanie zapewniona i płynność finansowa, i działalność jakby uregulowana ustawą. (...) Więc ten status jakby będzie już formalnie wynikał z ustawy. Więc ustawa też jakby, tak jak mówiłam, gwarantuje stałe finansowanie, co pozwoli na kontynuację tak w najbliższych latach jakby tego zespołu.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

Analiza wypowiedzi ekspertów z sektora dialogu społecznego (obejmującego fundacje i stowarzyszenia) wskazuje, że organizacje społeczne dostrzegają znaczący

³³ Ustawa z dnia 27 lutego 2026 r. o Wojewódzkich Zespołach Koordynacji (WZK) do spraw polityki umiejętności (Dz.U. 2026 poz. 541) wejdzie w życie 1 lipca 2026 r. Przepisy te trwale wpisują WZK w system prawny jako organy opiniodawczo-doradcze zarządów województw, kończąc tym samym ich pilotażowy etap finansowany z KPO.

potencjał do wzmocnienia swojej roli w pracach Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK). Respondenci podkreślają, że sektor NGO dysponuje doświadczeniem, wiedzą i zasobami, które mogłyby w większym stopniu zasilać procesy decyzyjne oraz merytoryczne dyskusje prowadzone w ramach posiedzeń Zespołu.

Wypowiedzi ekspertów sugerują również, że istnieje przestrzeń do pogłębienia partnerskiego dialogu oraz bardziej systemowego włączania organizacji społecznych w działania WZK. Zwracają oni uwagę, że transparentne i oparte na zaufaniu relacje między administracją publiczną a sektorem obywatelskim mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności i jakości wypracowywanych rozwiązań.

Jednocześnie respondenci podkreślają, że wzmocnienie komunikacji oraz poszerzenie kanałów współpracy mogłoby sprzyjać pełniejszemu wykorzystaniu potencjału organizacji społecznych, które deklarują gotowość do aktywnego udziału w pracach WZK. Wskazuje to na korzystny kierunek rozwoju, w którym WZK może stać się jeszcze bardziej inkluzyjną platformą współpracy, reprezentującą szerokie spektrum interesariuszy regionalnej polityki umiejętności.

Wypowiedzi respondentów wskazują ponadto, że potencjał współpracy w ramach WZK nie został jeszcze w pełni wykorzystany, szczególnie w odniesieniu do podmiotów działających w podregionach. Fakt, że część aktywnych liderów organizacji społecznych i gospodarczych nie miała dotychczas styczności z informacją o WZK ani nie została zaproszona do udziału w jego pracach, można interpretować jako sygnał, iż istnieje znaczna przestrzeń do poszerzenia grona interesariuszy oraz wzmocnienia komunikacji międzyregionalnej.

Jednocześnie wskazywane przez respondentów „burzliwe dyskusje” podczas posiedzeń WZK, świadczą o wysokim poziomie merytorycznego zaangażowania instytucji już uczestniczących w pracach Zespołu. Włączenie szerszego spektrum podmiotów — zwłaszcza z podregionów suwalskiego i łomżyńskiego — mogłoby zwiększyć reprezentatywność procesów decyzyjnych, poprawić przepływ informacji oraz wzmocnić spójność regionalnej polityki umiejętności.

Wypowiedzi ekspertów, którzy deklarują brak wiedzy o funkcjonowaniu WZK („Nie, nie dostałem takiej informacji ani zaproszenia”, „Tego nie znam. Przynajmniej nic mi nie wiadomo na ten temat”), należy traktować nie jako krytykę, lecz jako informację diagnostyczną. Wskazuje ona, że mechanizmy komunikacji i rekrutacji partnerów

mogą wymagać doprecyzowania i systematyzacji, aby zapewnić równy dostęp do współpracy wszystkim zainteresowanym podmiotom w regionie.

” Nie, nie dostałem takiej informacji ani zaproszenia.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion suwalski.

” Tego nie znam. Przynajmniej nic mi nie wiadomo na ten temat.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion łomżyński.

6.5.2. Dostępność finansowania zewnętrznego jako główny impuls do podejmowania wspólnych inicjatyw edukacyjnych

Dostępność finansowania zewnętrznego, pochodzącego głównie z funduszy unijnych (m.in. Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+) oraz Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO)), jest postrzegana przez ekspertów jako kluczowy i decydujący impuls do podejmowania wspólnych inicjatyw edukacyjnych w województwie podlaskim. Systemy te w bardzo dużym stopniu motywują podmioty z różnych sektorów do zacieśniania relacji, ponieważ wiele konkursów i projektów premiuje lub wręcz wymaga tworzenia partnerstw międzysektorowych. Bez tych środków realizacja wielu nowoczesnych działań, takich jak szkolenia z zakresu zaawansowanych technologii czy staże u pracodawców, byłaby w obecnych realiach ekonomicznych regionu niemożliwa.

Wpływ finansowania zewnętrznego na współpracę objawia się w kilku kluczowych obszarach:

- Wymuszanie relacji. Partnerstwa często nie wynikają z naturalnej potrzeby rynku, lecz są formą dostosowania się do wymogów regulaminowych naborów, co eksperci określają mianem działań „pod wskaźniki”.
- Inwestycje w infrastrukturę. Ze względu na wysokie koszty wyposażenia pracowni zawodowych (maszyny CNC, laboratoria), projekty unijne są jedynym realnym źródłem modernizacji bazy dydaktycznej szkół, na co nie starczą fundusze z subwencji oświatowej.
- Aktywizacja pracodawców. Sektor gospodarczy rzadko angażuje się w edukację charytatywnie. Realnym motywatorem jest dla nich refundacja

kosztów szkolenia pracowników młodocianych, wynagrodzenia za opiekę nad stażystami czy możliwość bezpośredniego wpływu na programy nauczania w ramach płatnych projektów.

Rysunek 5. Wpływ finansowania zewnętrznego na współpracę



Źródło: opracowanie własne

Współpraca międzysektorowa, choć często bardzo wartościowa, bywa uzależniona od zewnętrznych źródeł finansowania i może stopniowo wygasać po zakończeniu projektów. Pojawia się więc obawa, że bez trwałego umocowania instytucjonalnego oraz stabilnego finansowania ze strony państwa lub regionu, część wypracowanych mechanizmów współpracy może nie utrzymać się w dłuższej perspektywie.

Dodatkowym aspektem jest bariera biurokratyczna związana z rozliczaniem środków zewnętrznych. Mimo że pieniądze te stanowią impuls do działania, skomplikowane procedury, rygorystyczne zasady konkurencyjności oraz ryzyko dotkliwych korekt finansowych powodują paraliż i niechęć niektórych podmiotów (zwłaszcza mniejszych firm i NGO) do angażowania się w projekty. W opinii części interesariuszy system ten bywa zorientowany bardziej na poprawne „przejedzenie” dotacji i sprawozdawczość niż na realną, długofalową zmianę jakościową na rynku pracy.

„Więc ja widzę taką coraz mniejszą chęć, ale dlatego, że jest coraz więcej problemów i coraz więcej zagrożeń, a instytucje kontrolujące, nadzorujące już się wyspecjalizowały, bardzo łatwo potrafią, jak to się mówi, przyłapać na

błędzie beneficjentów. I to jest taka zła atmosfera wokół tego mi się wydaje, że to jest słabe i to powoduje duże wycofanie dla firm.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, podregion białostocki.

Eksperci biorący udział w badaniu wskazują na istotne dysproporcje w zdolności do absorpcji i sposobie wykorzystania środków finansowych pomiędzy centralnym ośrodkiem białostockim a podregionami suwalskim i łomżyńskim. W mniejszych miejscowościach dominuje drobna i średnia przedsiębiorczość, która nie posiada własnych zasobów finansowych na angażowanie się we współpracę z edukacją, co wymusza odwrócony model finansowania – to szkoła, dzięki funduszom z Urzędu Marszałkowskiego, musi opłacać m.in. transport uczniów do zakładów pracy.

Wypowiedzi ekspertów sugerują, że różnice między regionami przejawiają się również w poziomie wyposażenia placówek, który jest silnie uzależniony od indywidualnej skuteczności dyrektorów w pozyskiwaniu grantów; prowadzi to do sytuacji, w której niektóre szkoły w regionie mają bazę dydaktyczną na światowym poziomie, podczas gdy inne dysponują jedynie ułamkiem tych zasobów.

Przedstawiciele podregionu suwalskiego zauważają dodatkowo niepokojąco niską absorpcję środków z ogólnopolskich programów (np. pożyczek na kształcenie), co przypisują barierom informacyjnym i słabszej współpracy lokalnej w porównaniu do centrum województwa.

Kluczową różnicą jest również fakt, że w mniejszych ośrodkach fundusze oświatowe są w pierwszej kolejności konsumowane przez wydatki bieżące (wynagrodzenia, media), co sprawia, że bez sztywno wydzielonych środków zewnętrznych (KPO, EFS+) działania na rzecz uczenia się przez całe życie są tam niemal całkowicie marginalizowane. Eksperti ostrzegają, że po wygaśnięciu finansowania projektowego „pułapka finansowa” najmocniej uderzy w peryferyjne powiaty, które mają mniejsze szanse na utrzymanie wypracowanych struktur sieciowych (jak SDZ) z własnych budżetów niż silniejsze ekonomicznie ośrodki.

6.5.3. Formy finansowania wykorzystywane przez te podmioty

Podmioty zaangażowane w regionalny system uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim wykorzystują zróżnicowane formy finansowania, wśród których dominują zewnętrzne fundusze europejskie oraz celowe środki krajowe.

Kluczowym impulsem dla współpracy międzysektorowej są fundusze z Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO) oraz Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+), które finansują zarówno działania strategiczne, jak i konkretne wsparcie szkoleniowe. W ramach tych środków realizowane są projekty mające na celu doposażanie placówek oświatowych w nowoczesny sprzęt, laptopy i tablety. Natomiast budowa struktur koordynacyjnych realizowana jest w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”, ukierunkowanego na stworzenie trwałego systemu współpracy i koordynacji działań w obszarze kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, odpowiadającego na potrzeby rynku pracy i współczesnych transformacji społeczno-gospodarczych.

„Wszystkie systemy finansowania zewnętrzne, czy to KPO, czy EFS plus (...) stanowią bardzo ważny i istotny impuls do nawiązywania współpracy międzysektorowej (...) które też bez środków zewnętrznych (...) czasami mogłyby być niemożliwe do zrealizowania.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

Inną inicjatywą wspomnianą przez ekspertów jest Działanie 8.3 Zwiększenie aktywności społeczno – zawodowej – aktywna integracja w ramach programu Fundusze Europejskie dla Podlaskiego (FEdP)³⁴.

„ (...) to projekty z zakresu instrumentów aktywnej integracji o charakterze edukacyjnym i zawodowym. Wdrażamy w ramach działania 8.3. W ramach tych projektów możliwa jest realizacja takich działań, które skupiają się na uzupełnieniu edukacji albo na kształceniu na szkoleniach typowo zawodowych, które prowadzą do uzyskania kwalifikacji.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, podregion białostocki.

³⁴ Fundusze Europejskie dla Podlaskiego 2021-2027, <https://funduszeuepodlaskie.pl/nabory-wnioskow-dzialanie-8-3-zwiekszenie-aktywnosci-spoeczno-zawodowej-aktywna-integracja-3-24/>, dostęp: 06.05.2026.

Regulaminy naborów w ramach programu Fundusze Europejskie dla Podlaskiego (FEdP) wymuszają na wnioskodawcach tworzenie partnerstw, co staje się głównym motywatorem do podejmowania wspólnych inicjatyw edukacyjnych.

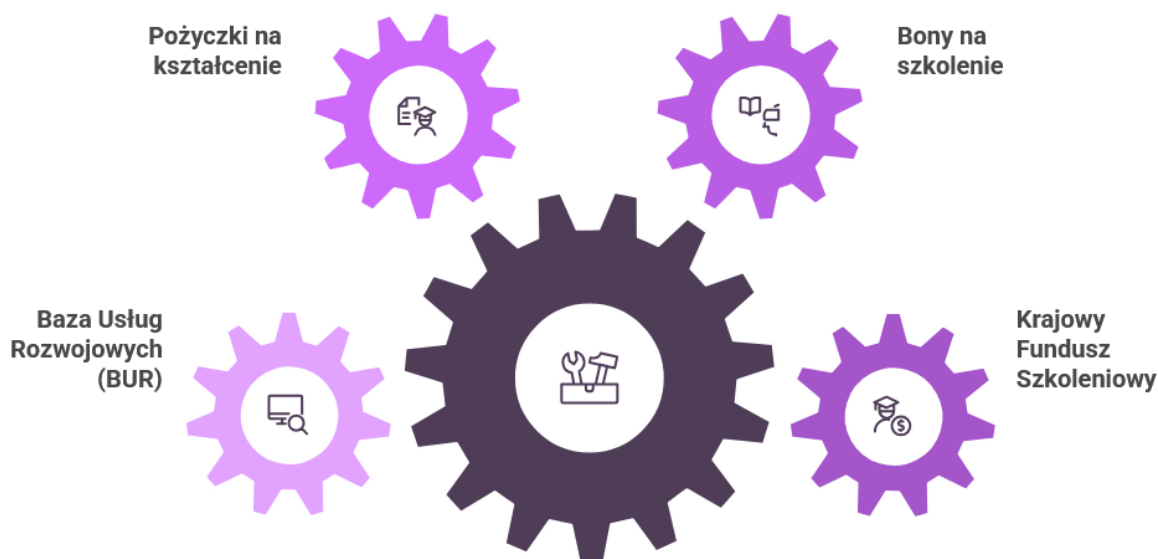
” Myślę, że wszystkie systemy finansowania zewnętrzne, czy to KPO, czy EFS+, czy inne środki pozyskane z funduszy unijnych, stanowią bardzo ważny i istotny impuls do nawiązywania współpracy międzysektorowej. Ponieważ często w takich projektach też są premiowane partnerstwa czy wymagane, ale także zakres działań też jest dosyć czasami duży, więc to wpływa (...) czy wymusza, czy ułatwia, jakby powstawanie takich nowych relacji i projektów.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

W obszarze wsparcia osób dorosłych i pracodawców najpowszechniej wykorzystywane są następujące instrumenty:

- Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS): Zarządzany przez urzędy pracy, stanowi podstawowe źródło finansowania podnoszenia kwalifikacji kadr w przedsiębiorstwach, ciesząc się ogromnym zainteresowaniem ze względu na wysokie poziomy dofinansowania (często 70–90% kosztów).
- Bony na szkolenie: Instrument ten, realizowany m.in. przez agencje rozwoju regionalnego, pozwala na elastyczne dopasowanie oferty edukacyjnej do indywidualnych potrzeb mieszkańców i lokalnego rynku pracy.
- Pożyczki na kształcenie: Specyficzna forma wsparcia zwrotnego (zarządzana m.in. przez Bank Gospodarstwa Krajowego), dedykowana osobom pełnoletnim chcącym sfinansować studia podyplomowe lub kursy specjalistyczne.
- Baza Usług Rozwojowych (BUR): Platforma umożliwiająca przedsiębiorcom i osobom indywidualnym dostęp do dofinansowanych usług szkoleniowych i doradczych.

Rysunek 6. Najpopularniejsze instrumenty w obszarze wsparcia osób dorosłych i pracodawców



Źródło: opracowanie własne

Sektor oświaty opiera się w swojej bieżącej działalności na subwencji oświatowej, która jednak w opinii ekspertów jest niewystarczająca na pokrycie kosztów nowoczesnego kształcenia zawodowego. Z tego powodu szkoły intensywnie poszukują środków projektowych na modernizację baz dydaktycznych oraz organizację staży i praktyk, które bez zewnętrznego wsparcia byłyby niemożliwe do zrealizowania. Istotnym elementem finansowania są również refundacje dla pracodawców z tytułu kształcenia młodocianych pracowników.

Sektor społeczny (NGO) oraz mniejsze firmy często borykają się z brakiem wkładu własnego, co ogranicza ich udział w systemie LLL bez pełnego dofinansowania publicznego. Postuluje się instytucjonalizację finansowania, polegającą na włączeniu wydatków na koordynację i sieci współprac w stałe budżety regionalne lub centralne, co zapewniłoby stabilność systemu poza ramami czasowymi konkretnych projektów unijnych.

” To jest zazwyczaj problem naszych, naszych stowarzyszeń, fundacji i tych reszty ciał, że bez wsparcia nie jest łatwo. No, my cały czas jesteśmy bez wsparcia i dlatego wiem, tym bardziej, że to jest ciężka praca i kombinatoryka, i nerwy i tak dalej. Więc powiem szczerze wątpię czy bez finansowania to

przeżyje. Bardzo bym chciała, ale altruistycznie też no nie da się pracować tak dla idei, tylko dobrze by było jakby mogło to działać na zasadzie jakiejś takiej właśnie współpracy z przedsiębiorstwami, żeby to wtedy jakoś tak działało za obopólnym, konkretnym, jakby konkretną korzyścią. Tak żeby to w obie strony szło.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion łomżyński.

6.5.4. Rola kultury współpracy jako miękkiego czynnika wzmacniającego trwałość relacji międzysektorowych w województwie

Kultura współpracy, oparta na wzajemnym zaufaniu, otwartości na dialog oraz tradycji wspólnego rozwiązywania problemów, jest postrzegana przez ekspertów jako fundamentalny czynnik warunkujący sukces regionalnego systemu uczenia się przez całe życie, często ważniejszy niż same uregulowania formalne czy zasoby finansowe. Choć fundusze są niezbędne do uruchomienia konkretnych działań, to właśnie ten miękki element pozwala na budowanie trwałych relacji wykraczających poza ramy czasowe poszczególnych projektów.

Najsukuteczniejsza współpraca opiera się na bezpośrednich relacjach osobistych, które najlepiej rozwijają się podczas spotkań stacjonarnych i konferencji, umożliwiając wypracowanie wspólnego języka między różnymi interesariuszami. W niektórych podregionach, na przykład łomżyńskim, monitoring postępów czy wymiana doświadczeń przyjmują wręcz formę nieformalnych rozmów przy kawie, co buduje silniejsze więzi niż oficjalne wizyty studyjne. Otwartość na dialog jest stawiana w opozycji do nadmiernej biurokracji, która często zniechęca do podejmowania wspólnych inicjatyw, dlatego wzorcowe relacje na styku edukacji i gospodarki wynikają ze szczerych rozmów o potrzebach i obawach obu stron.

Specyfika województwa podlaskiego, mimo statystycznie niskiego kapitału społecznego, kryje w sobie wysoki potencjał do dialogu wynikający z lokalnej mieszanki kulturowej i religijnej, co w opinii ekspertów sprzyja tworzeniu klimatu porozumienia. Trwałość kluczowych struktur, takich jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia czy Sieć Doradztwa Zawodowego, zależy w dużej mierze od charakteru i pasji osób nimi zarządzających, ponieważ bez charyzmatycznych i wizjonerskich liderów sieci te mogą stać się martwe po zakończeniu zewnętrznego finansowania.

Głównym wyzwaniem pozostaje przełamanie trudności w przepływie informacji poprzez ewolucję ciał koordynujących w stronę aktywnych brokerów relacji, którzy budują kulturę partnerstwa opartą na poczuciu realnych korzyści dla każdej ze stron

6.5.5. Formy i sieci współpracy najbardziej przyczyniające się do integracji środowisk edukacyjnych i gospodarczych w regionie

W województwie podlaskim integracja środowisk edukacyjnych i gospodarczych opiera się na trzech kluczowych strukturach: Wojewódzkim Zespole Koordynacji (WZK), Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia oraz Sieci Doradztwa Zawodowego. Wojewódzki Zespół Koordynacji skupia w sobie przedstawicieli administracji regionalnej, oświaty, szkół wyższych oraz organizacji pracodawców w celu monitorowania i wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030. Choć WZK jest postrzegany jako funkcjonalny fundament komunikacji, niektórzy eksperci wskazują, że jego struktura jest obecnie zbyt rozbudowana, co może utrudniać prowadzenie dynamicznych dyskusji strategicznych.

” Zbyt rozbudowane to jest zbyt dużo instytucji i zbyt dużo podmiotów, żeby tam jakaś dyskusja sensowna była prowadzona, a szczególnie myślenie jakiejś strategiczne.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

W województwie podlaskim funkcjonują inicjatywy wspierające rozwój uczenia się przez całe życie oraz integrację działań edukacyjnych i doradczych. Jedną z nich jest Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia (PSRK), powołana w celu tworzenia trwałych mechanizmów współpracy i konsolidacji działań w obszarze lifelong learning. Sieć stanowi platformę wymiany doświadczeń oraz dobrych praktyk pomiędzy instytucjami edukacyjnymi, pracodawcami i podmiotami rynku pracy. W jej skład wchodzi przedstawiciele organów prowadzących szkoły, uczelni, pracodawców, instytucji rynku pracy, stowarzyszeń zawodowych oraz organizacji pozarządowych, przy czym katalog uczestników ma charakter otwarty. Liderem sieci jest Centrum Edukacji Nauczycieli w Białymstoku, współpracujące z ośrodkami w Łomży i Suwałkach oraz Wojewódzkim Urzędem Pracy. Do głównych zadań PSRK należy wypracowywanie rekomendacji dotyczących kształcenia zawodowego i ustawicznego, a także koordynacja szkoleń branżowych dla nauczycieli.

W ramach Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia funkcjonuje również Sieć Doradztwa Zawodowego (SDZ), działająca w trzech subregionach województwa podlaskiego. Jej celem jest przede wszystkim podnoszenie kompetencji doradców zawodowych poprzez organizację seminariów, konferencji i działań szkoleniowych. Sieć wspiera także integrację działań doradczych realizowanych zarówno w systemie edukacji, jak i na rynku pracy, a ponadto promuje ideę doradztwa zawodowego wśród mieszkańców regionu na każdym etapie życia. Istotnym obszarem działalności SDZ jest również wypracowanie standardów współpracy doradców zawodowych na wszystkich poziomach edukacji i poradnictwa – od preorientacji zawodowej w przedszkolach po poradnictwo całonocne.

Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia oraz Sieć Doradztwa Zawodowego stanowią praktyczne rozwinięcie działań koordynacyjnych. PSRK integruje szkoły zawodowe z lokalnymi rynkami pracy, ułatwiając wypracowywanie rekomendacji dotyczących rozwoju umiejętności oraz organizację seminariów i konferencji z udziałem pracodawców. Z kolei SDZ koncentruje się na profesjonalizacji kadr doradczych, dostarczając im aktualnej wiedzy o potrzebach biznesu oraz nowoczesnych narzędzi, takich jak okulary VR, które pomagają uczniom w podejmowaniu świadomych wyborów zawodowych. Eksperti podkreślają, że doradztwo zawodowe powinno zaczynać się już na etapie przedszkolnym, aby od najmłodszych lat budować w dzieciach świadomość istnienia różnych ścieżek kariery.

Współpraca w ramach tych sieci pozwala na budowanie relacji opartych na zaufaniu i bezpośredniej wymianie doświadczeń podczas spotkań stacjonarnych oraz wizyt studyjnych w zakładach pracy. Kluczowym instrumentem wspierającym te działania są analizy przygotowywane przez wyspecjalizowane zespoły badawcze, które pozwalają identyfikować luki kompetencyjne w regionie. Istotnym elementem integrującym oba środowiska są również klastry przemysłowe, które jako brokerzy relacji aktywnie uczestniczą w projektowaniu programów nauczania i laboratoriów. Mimo pozytywnej oceny tych mechanizmów, wyzwaniem pozostaje ich trwałość; obecnie wiele z tych struktur funkcjonuje w oparciu o finansowanie projektowe (np. z KPO), a ich przyszłość po czerwcu 2026 roku zależy od ustawowego umocowania WZK w stałym systemie prawnym oraz od alternatywnych źródeł finansowania.

Eksperti z zakresu tematyki społecznej oceniają Podlaską Sieć Rozwoju Kształcenia oraz Sieć Doradztwa Zawodowego (SDZ) jako kluczowe platformy integracji, których największym atutem jest umożliwienie bezpośrednich, stacjonarnych spotkań i wymiany doświadczeń między edukacją a biznesem. Sieci te pozwalają na lepsze dostosowanie oferty szkół do potrzeb rynku pracy oraz profesjonalizację doradztwa zawodowego, które zyskuje na znaczeniu, choć wciąż wymaga systemowego wzmocnienia w placówkach oświatowych.

” Rola jest znacząca, bo ta sieć umożliwiła nam spotkanie się na żywo, stacjonarnie. To jest niezwykłym atutem.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

Z kolei eksperci z zakresu oświaty oceniają Podlaską Sieć Rozwoju Kształcenia oraz działającą w jej ramach Sieć Doradztwa Zawodowego jako istotne platformy, które realnie przyczyniają się do integracji środowiska oświatowego i gospodarczego w regionie. Według uczestników dyskusji udział w sieciach, pozwala na systematyczne spotkania dyrektorów, nauczycieli i pedagogów z przedstawicielami urzędów pracy oraz innymi instytucjami wspomagającymi edukację. Dzięki PSRK zauważalna jest większa otwartość pracodawców, którzy zaczęli aktywniej komunikować swoje potrzeby, co ułatwia szkołom dopasowanie oferty kształcenia do wymogów lokalnego rynku pracy oraz organizację staży.

” Jeśli chodzi o tą podlaską sieć rozwoju, to wiadomo, że przez to zaczęła się większa współpraca szkół z pracodawcami. Pracodawcy jakby troszeczkę zaczęli się otwierać na szkoły i mówić o swoich potrzebach.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor oświaty.

W odniesieniu do Sieci Doradztwa Zawodowego eksperci podkreślają, że jej rola jest kluczowa w zapobieganiu przypadkowym wyborom ścieżek edukacyjnych przez młodzież, co obecnie bywa problemem skutkującym niedopasowaniem zawodowym. Wskazuje się, że doradztwo powinno być prowadzone jak najintensywniej i zaczynać się na bardzo wczesnym etapie, nawet w przedszkolu, aby skutecznie ukierunkować zainteresowania uczniów. Jednocześnie w debacie pojawia się istotne pytanie o trwałość tych struktur; eksperci zastanawiają się, czy po zakończeniu

zewnątrznego finansowania sieci te będą w stanie przetrwać i utrzymać dotychczasową dynamikę współpracy. Mimo tych obaw obecne działania w ramach sieci są oceniane pozytywnie, gdyż sprzyjają wymianie dobrych praktyk i podnoszeniu jakości kształcenia zawodowego w województwie.

” Współpraca z uczelniami jest bardzo otwarta, jeżeli jest ktoś zainteresowany, to naprawdę bardzo chętnie do tego podchodzą, by szukać rozwiązań.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora gospodarki, subregion białostocki.

Działalność struktur takich jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia, Sieć Doradztwa Zawodowego oraz Wojewódzki Zespół Koordynacji znacząco wpływają na integrację środowiska oświatowego w regionie, pełniąc rolę platformy łączącej różnorodne podmioty. Według ekspertów, takie struktury współpracy pozwalają na systematyczne spotkania dyrektorów szkół, nauczycieli i pedagogów z przedstawicielami urzędów pracy oraz poradni psychologiczno-pedagogicznych, co sprzyja wymianie doświadczeń i lepszemu zrozumieniu wspólnych celów. Dzięki temu szkoły zaczynają efektywniej współdziałać z pracodawcami, którzy stają się bardziej otwarci na dialog i precyzyjne określanie swoich potrzeb kadrowych.

” Niewątpliwie rola jest znacząca, bo ta sieć umożliwiła nam spotkanie się na żywo, stacjonarnie. To jest niezwykłym atutem, bo sama pracuję zdalnie i wiem, jak niektóre tematy ciężko jest wypracować. A przynajmniej może nie ciężko, ale trudniej jest wypracować taką metodą zdalną. (...) Takie bezpośrednie poznanie się, wymienienie się chociażby naszym doświadczeniem. To jest na pewno taka bardzo duża wartość dodana.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

Integracja ta przejawia się również w wspólnym podnoszeniu standardów, ponieważ udział w sieciach i WZK umożliwia dyrektorom "podejrzenie" nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych w innych placówkach oraz za granicą, a następnie wdrażanie ich na własnym gruncie. Ważnym elementem integrującym jest także doradztwo zawodowe, które dzięki wspólnym działaniom sieciowym zyskuje na

znaczeniu i pomaga unikać przypadkowych wyborów ścieżek edukacyjnych przez młodzież.

6.6. Bariery utrudniające skuteczną współpracę i koordynację działań LLL w województwie podlaskim

6.6.1. Najpoważniejsze bariery utrudniające współpracę i koordynację działań LLL w województwie podlaskim

Najpoważniejsze bariery utrudniające współpracę i koordynację działań w zakresie uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim mają charakter wielowymiarowy i często się wzajemnie przenikają. Ekspertki wskazują na przeszkody natury formalno-prawnej:

- Niestabilność i skomplikowanie prawa: częste reformy systemu oświaty oraz brak stabilności przepisów uniemożliwiają długofalowe planowanie działań edukacyjnych.
- Sztywność podstaw programowych: programy nauczania w szkołach zawodowych i technikach nie nadążają za błyskawicznym postępem technologicznym (automatyzacja, AI), co sprawia, że absolwenci wychodzą na rynek z nieaktualną wiedzą.
- Brak ustawowego obowiązku współpracy: udział w WZK ma charakter dobrowolny, co może wpływać na zróżnicowany poziom zaangażowania poszczególnych podmiotów, zwłaszcza tych koncentrujących się na realizacji zadań ustawowych.
- Utrudnione rozliczanie funduszy: nadmierna biurokracja, skomplikowane procedury konkurencyjności oraz ryzyko korekt finansowych zniechęcają mniejsze firmy i organizacje pozarządowe do udziału w projektach.

” To znaczy tutaj myślę, że ważnym czynnikiem, jeśli chodzi o takie rzeczy formalno-prawne, to żeby była taka stabilność w przepisach prawa, bo edukacja się zмага z non stop, z licznymi zmianami przepisów, procedur, praw. I tutaj po prostu jedno nie zdąży wejść, już wchodzi kolejne i to destabilizuje w ogóle jakiegokolwiek planowanie, pracę i zarówno szkół, jak i nas, te reformy są po prostu wdrażane jedna za drugą i to destabilizuje tego typu działania.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion suwalski.

Kolejnym problemem wskazywanym przez ekspertów są bariery finansowe

- „Pułapka projektowa”: współpraca ma charakter doraźny i jest uzależniona od zewnętrznych grantów (KPO, EFS+). Po zakończeniu finansowania wypracowane struktury, takie jak sieci doradztwa czy zespół ZAD, często zanikają.
- Wysokie koszty infrastruktury: szkoły nie dysponują funduszami na nowoczesny sprzęt (np. maszyny CNC), a małe gminy i firmy w regionie (np. w podregionie suwalskim czy łomżyńskim) nie mają zasobów na współfinansowanie szkoleń.
- Niskie wynagrodzenia nauczycieli zawodu: eksperci alarmują o dotkliwym braku kadry pedagogicznej w przedmiotach zawodowych, ponieważ specjaliści wolą pracować w przemyśle za znacznie wyższe stawki.

”Widzimy dramatyczną sytuację po prostu tych nauczycieli, którzy są niżej wynagradzani. Bardzo często są to pasjonaci.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora gospodarki, subregion białostocki.

Eksperti wskazują w następnej kolejności na przeszkody natury organizacyjnej takie jak:

- Trudności w przepływie informacji oraz brak lidera: instytucje często działają w odizolowaniu, co prowadzi do dublowania działań i braku spójnego systemu wymiany informacji. Brakuje jednego, rozpoznawalnego ośrodka (brokera relacji), który łączyłby potrzeby biznesu z ofertą szkół.
- Przeciążenie pracowników: w mniejszych jednostkach samorządu terytorialnego zasoby kadrowe są często ograniczone, co sprawia, że jedna osoba musi łączyć zadania z kilku obszarów. W takiej sytuacji trudno o pełne zaangażowanie w dodatkowe inicjatywy strategiczne, takie jak ZSU 2030.
- Przerost struktur koordynujących: niektóre gremia, w tym WZK, są postrzegane jako dość liczne, co może utrudniać prowadzenie pogłębionej dyskusji merytorycznej. Zwraca się również uwagę, że ich praca koncentruje się głównie

na zadaniach administracyjnych, podczas gdy mogłyby pełnić bardziej aktywną rolę we wzmacnianiu współpracy między partnerami.

Kolejną kwestią problematyczną są bariery, które można zdefiniować jako kulturowe:

- Niski poziom zaufania społecznego: podmioty często postrzegają się jako konkurencja w walce o środki finansowe, a nie jako partnerzy w realizacji wspólnych celów regionalnych.
- Relacja uczeń-mistrz i luka pokoleniowa: pracodawcy borykają się z trudnościami w komunikacji z pokoleniem Z, które ma inne oczekiwania wobec pracy, co rodzi konflikty na etapie praktyk zawodowych.
- Niska ranga szkolnictwa zawodowego: wciąż silny jest stereotyp, że szkoła branżowa to wybór drugiej kategorii, co wpływa na decyzje edukacyjne młodzieży i ich rodziców.
- Nastawienie przedsiębiorców na zysk: Firmy oczekują gotowego pracownika i niechętnie ponoszą koszty jego przyuczania, co hamuje rozwój kształcenia dualnego.

” Myślę, że taki obszar przedsiębiorstw jest obszarem dość trudnym do współpracy, bo przedsiębiorca nie byłby przedsiębiorcą, gdyby tak nie rozważał każdego wymiernego skutku, (...), nawiązywania danej relacji. Więc poszukuje tutaj, upatruje w każdej takiej relacji plusów dla swojego, przedsiębiorstwa takich przekładających się też korzyściach pieniężnych.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

Wskazane bariery sprawiają, że model synergii wciąż pozostaje w dużej mierze aspiracyjny i wymaga dalszego doskonalenia. Ekspertcy podkreślają potrzebę stopniowego wzmacniania mechanizmów rynkowych oraz podnoszenia profesjonalizacji kadr doradczych, aby system mógł funkcjonować bardziej efektywnie i stabilnie.

6.6.2. Wpływ systemu finansowania kształcenia na elastyczne reagowanie na zmieniające się potrzeby gospodarki regionu

System finansowania kształcenia w województwie podlaskim jest postrzegany jako główny i decydujący impuls do podejmowania wspólnych inicjatyw edukacyjnych,

ponieważ wiele programów zewnętrznych (EFS+, KPO) premiuje lub wręcz wymaga tworzenia partnerstw międzysektorowych. Jednakże obecna konstrukcja finansowania oparta na projektach prowadzi do powstania tzw. „pułapki projektowej”, w której aktywność sieci współpracy, doradztwa czy zespołów analiz wygasa niemal natychmiast po ustaniu zewnętrznych dotacji. Ekspertki wskazują, że standardowa subwencja oświatowa jest niewystarczająca, aby pokryć wysokie koszty nowoczesnego kształcenia zawodowego, co zmusza szkoły do permanentnego poszukiwania grantów na modernizację bazy dydaktycznej. W mniejszych jednostkach samorządu terytorialnego środki te są w pierwszej kolejności konsumowane przez wydatki bieżące, takie jak wynagrodzenia i media, co blokuje inwestycje w rozwój nowych kompetencji.

Dodatkowo mechanizm „pieniądza idącego za uczniem” może skłaniać placówki do uruchamiania kierunków popularnych i łatwiejszych organizacyjnie, zamiast tych najbardziej potrzebnych z perspektywy rynku pracy. W efekcie oferta edukacyjna nie zawsze w pełni odpowiada aktualnym potrzebom gospodarki. Jednocześnie proces tworzenia nowych kierunków jest dość długotrwały i obciążony wymogami administracyjnymi, co utrudnia szybkie reagowanie na dynamiczne zmiany technologiczne. Z punktu widzenia pracodawców obecny system finansowania nie zawsze uwzględnia ich bezpośrednie interesy ekonomiczne, a ograniczona liczba zachęt – takich jak ulgi podatkowe czy pełna refundacja kosztów opiekunów praktyk – może osłabiać motywację firm do angażowania się w kształcenie dualne.

Szczególnie w podregionach o rozproszonej, drobnej przedsiębiorczości brakuje własnych zasobów finansowych na współpracę, co wymusza model, w którym to szkoła ze środków unijnych musi finansować transport uczniów czy warsztaty u przedsiębiorcy. Ekspertki postulują instytucjonalizację finansowania sieci współpracy i wyodrębnienie w budżetach stałych środków na uczenie się przez całe życie, co pozwoliłoby na elastyczne reagowanie niezależnie od cykli projektowych. Ostatecznie nadmierna biurokracja oraz ryzyko dotkliwych korekt finansowych przy rozliczaniu projektów powodują paraliż i niechęć mniejszych podmiotów do uczestnictwa w systemie rozwoju umiejętności.

Ekspertki wskazują na istotne różnice między subregionami województwa podlaskiego w zakresie wpływu systemu finansowania na elastyczność reagowania na potrzeby gospodarki, podkreślając, że mniejsze ośrodki mierzą się z zupełnie

innymi wyzwaniami niż centrum regionalne. Jedną z kluczowych różnic jest aspekt odwróconego modelu finansowania w małych ośrodkach. W mniejszych miejscowościach dominuje drobna i średnia przedsiębiorczość, która nie posiada własnych zasobów finansowych na współpracę z edukacją. Powoduje to sytuację, w której to szkoła, korzystając ze środków zewnętrznych (np. z Urzędu Marszałkowskiego), musi finansować koszty logistyczne, takie jak dowożenie uczniów na warsztaty do pracodawców, co jest rozwiązaniem nienaturalnym w porównaniu do silniejszych rynków.

Duże znaczenie zdaniem ekspertów ma także słabość finansowa mniejszych samorządów. Jednostki samorządu terytorialnego (szczególnie powiaty) w mniejszych podregionach są postrzegane jako najsłabsze ogniwo struktury finansowej. Nie są one w stanie samodzielnie reagować na potrzeby rozwojowe szkół, co sprawia, że rozwój edukacji w tych miejscach ma charakter czysto projektowy i incydentalny, a nie systemowy.

Ważnym zagadnieniem pozostaje również trwałość i efektywność działań realizowanych w ramach projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. W podregionach takich jak suwalski czy łomżyński eksperci zwracają uwagę na ryzyko nadmiernego koncentrowania się na realizacji wskaźników projektowych, co nie zawsze w pełni odpowiada lokalnym potrzebom i długofalowym efektom jakościowym. Podnoszona jest także kwestia zapewnienia trwałości wypracowanych rozwiązań po zakończeniu finansowania zewnętrznego (m.in. z KPO i EFS+), w tym dalszego funkcjonowania sieci doradztwa i współpracy instytucjonalnej przy ograniczonym wsparciu lokalnym.

Eksperti zauważają również bariery w dostępie do funduszy krajowych: W niektórych subregionach, np. suwalskim, odnotowuje się niższą absorpcję środków z programów takich jak pożyczki na kształcenie, co wynika z braku skutecznej informacji i trudniejszej współpracy na linii instytucja–klient w porównaniu do ośrodka białostockiego.

Podsumowując, podczas gdy w Białymstoku dostępne finansowanie sprzyja rozwojowi silnych klastrów i studiów dualnych, w pozostałych podregionach system ten funkcjonuje w znacznie trudniejszych warunkach. Elastyczność działań bywa tam ograniczana przez ramy projektowe oraz mniej stabilne zaplecze finansowe samorządów, co utrudnia długofalowe planowanie i rozwój współpracy.

6.7. Ocena relacji i skuteczności wymiany doświadczeń między podmiotami, organizacjami, instytucjami i sieciami działającymi na rzecz LLL w woj. podlaskim

6.7.1. Ocena płynności przepływu informacji między podmiotami realizującymi działania na rzecz uczenia się przez całe życie

Ocena płynności przepływu informacji między podmiotami realizującymi działania na rzecz uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim wskazuje na istnienie barier strukturalnych, problemy w przepływie informacji oraz asymetrię w komunikacji, która często przybiera charakter odgórny. Choć formalne kanały współpracy istnieją, ich efektywność jest zróżnicowana w zależności od sektora i podregionu.

Eksperti sektora oświaty i kształcenia wykazują relatywnie wysoką płynność informacji wewnątrz własnych struktur (np. współpraca szkół z Centrami Edukacji Nauczycieli czy doradcami zawodowymi), jednak przepływ wiedzy o charakterze strategicznym, jak założenia ZSU 2030, jest tu znacznie słabszy.

Sektor społeczny (NGO, związki zawodowe) pełni funkcję łącznika z grupami defaworyzowanymi. Przepływ informacji w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim opiera się na dwóch równoległych obiegach: sformalizowanych strukturach instytucjonalnych oraz niezwykle istotnych, oddolnych kanałach nieformalnych. Choć oficjalne systemy są rozbudowane, to właśnie bezpośrednie relacje i lokalne sieci porozumiewania się często decydują o skuteczności działań. W mniejszych społecznościach i sektorze pozarządowym informacja rozchodzi się organicznie, często wyprzedzając oficjalne komunikaty. W małych miejscowościach kluczowym mechanizmem monitorowania jakości działań jest opinia mieszkańców. W sektorze ekonomii społecznej wymiana doświadczeń rzadko przybiera formę oficjalnych wizyt studyjnych, koncentrując się raczej na spotkaniach indywidualnych, nieformalnych. Eksperti wskazują na wykorzystanie komunikatorów do szybkiego kontaktu.

” Mamy na przykład forum animacyjne subregionu łomżyńskiego. (...) staramy się wymienić numerami, tak gdzieś stworzyć grupę i w niej działać.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora społecznego i eksperckiego, subregion łomżyński.

Sektor gospodarki i rynku pracy (pracodawcy, izby gospodarcze) komunikuje się z systemem edukacji głównie w sposób pragmatyczny i doraźny, skupiając się na organizacji praktyk i staży. Informacja zwrotna od biznesu jest kluczowa dla oceny skuteczności kształcenia, jednak pracodawcy rzadko korzystają z zewnętrznych analiz strategicznych, opierając się na własnej ocenie potrzeb „tu i teraz”. Bariery jest tu często brak wspólnego języka – przedsiębiorcy oczekują konkretnych umiejętności zawodowych, podczas gdy system edukacji kładzie nacisk na formalne kwalifikacje i podstawy programowe.

” Na chwilę obecną z tego mojego kontaktu, moich jakby. Doświadczeń, które są, no to uważam, że to jest dobry kierunek, ale na pewno jeszcze dużo, dużo przed nami.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora gospodarki, subregion białostocki.

Sektor zarządzania strategicznego i funduszy europejskich (Urząd Marszałkowski, WUP) pełni rolę głównego koordynatora, ale komunikacja w tym obszarze jest oceniana jako dwustronna, lecz niesymetryczna, z dominacją wytycznych przekazywanych „z góry do dołu”. WUP efektywnie obsługuje WZK i udostępnia badania na platformach cyfrowych³⁵. Komunikacja pomiędzy poszczególnymi poziomami systemu ma charakter dwustronny, jednak większy stopień sformalizowania widoczny jest przede wszystkim w przepływie informacji z poziomu centralnego do lokalnego. Obejmuje on głównie przekazywanie wytycznych, standardów, obowiązków sprawozdawczych oraz zasad realizacji działań. Jednocześnie komunikacja oddolna koncentruje się głównie na raportowaniu i przekazywaniu wymaganych informacji zwrotnych. Wskazuje to na potencjał do

³⁵ Podlaskie się uczy, <https://podlaskiesieuczy.pl/badania-i-analizy/>, dostęp: 07.05.2026.

dalszego wzmocnienia mechanizmów umożliwiających szersze uwzględnianie doświadczeń i potrzeb zgłaszanych na poziomie lokalnym.

” Komunikacja jest dwustronna, ale nie zawsze symetryczna, bo pewnie dominują wszelkiego rodzaju wytyczne przekazywane z góry do dołu. I tutaj to jest może tak ustrukturyzowane i rozwinięte. (...) Czyli wszelkiego rodzaju wymagane jest raportowanie, rozliczanie, wdrażanie pewnych standardów. A może słabszy przepływ jest oddolny, który raczej który raczej ma na celu przekazywanie tych wszystkich wymaganych informacji.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

6.7.2. Charakter komunikacji w systemie LLL

Charakter komunikacji w podlaskim systemie uczenia się przez całe życie (LLL) jest opisywany przez ekspertów jako proces o dwóch obliczach: z jednej strony opiera się na formalnej strukturze hierarchicznej, z drugiej zaś ewoluuje w stronę coraz bardziej wartościowego dialogu. Choć w oficjalnym obiegu dokumentów dominują wytyczne przekazywane z góry na dół (związane głównie z raportowaniem i rozliczaniem), to w praktyce operacyjnej wielu uczestników systemu postrzega komunikację jako dwustronną i partnerską.

Wielu liderów lokalnych instytucji odrzuca model czysto instruktażowy, uznając, że bez informacji zwrotnej od wykonawców nie da się efektywnie zarządzać systemem. Bezpośrednie rozmowy pozwalają dostrzec aspekty rynku pracy, które są niewidoczne z poziomu gabinetów.

” To nie jest tylko instrukcja. Macie zrobić to i to. Nie, bo tak nie da się zarządzać moim zdaniem. Czyli jak my możemy (...) jakieś wytyczne teoretycznie dać, ale informacja zwrotna jest niezbędna, dlatego, że ja mogę spojrzeć na to zupełnie z innego pułapu.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora społecznego i eksperckiego, subregionu suwalskiego.

Eksperti zauważają, że instytucje stają się coraz bardziej otwarte, a współpraca staje się bardziej elastyczna. Przepływ informacji między urzędami, szkołami a sektorem prywatnym jest oceniany jako coraz lepszy, co sprzyja budowaniu wzajemnego zaufania.

„ (...) jeżeli mówimy też o wymianie informacji pomiędzy poszczególnymi urzędami, to ona następuje jak najbardziej. Czyli współpraca, informacja, ten przepływ jest na bardzo przyzwoitym poziomie.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion łomżyński.

Nowoczesne formy kontaktu, takie jak webinaria, spotkania w ramach sieci doradztwa (SDZ) czy wspólne rady programowe, realnie skracają dystans między decydentami a rynkiem pracy. Przykładowo, cyfrowe systemy naboru wniosków wymuszają bieżącą wymianę opinii między urzędnikami a pracodawcami.

„ Uczestniczy w nich wiele osób, osób, które mają za sobą wiele doświadczeń, takich zawodowych i życiowych. Wiedzę, przeogromną wiedzę i wymiana tych doświadczeń, wiedzy, wymiana nawet takich zwykłych spostrzeżeń rodzi nowe pomysły, nowe pomysły na rozwiązywanie problemów w grupie.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor gospodarki i rynku pracy.

Pomimo występowania wyzwań związanych z formalizacją procedur i obciążeniami administracyjnymi, w analizowanych źródłach dominuje przekonanie, że w województwie podlaskim funkcjonuje rozwinięta kultura współpracy i dialogu pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w obszar edukacji, rynku pracy oraz uczenia się przez całe życie. Podkreślana jest rosnąca rola mechanizmów partnerskich, które umożliwiają wymianę doświadczeń, konsultowanie potrzeb oraz wspólne wypracowywanie kierunków działań.

Szczególne znaczenie przypisuje się działalności Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK), który stanowi platformę współpracy różnych środowisk i interesariuszy. Wskazuje się, że proces wspólnego formułowania rekomendacji oraz integrowania perspektyw instytucji edukacyjnych, pracodawców i podmiotów rynku pracy zaczyna przynosić wymierne efekty. Przejawia się to m.in. w stopniowo lepszym dostosowywaniu oferty edukacyjnej i szkoleniowej do potrzeb regionalnego

rynku pracy oraz w zwiększaniu spójności działań podejmowanych przez poszczególne instytucje.

6.7.3. Jakość interakcji między sieciami PSRK i SDZ a zespołem ZAD

Jakość interakcji między sieciami Podlaską Siecią Rozwoju Kształcenia i Siecią Doradztwa Zawodowego a Zespołem do spraw analizy dostosowania edukacji zawodowej (ZAD) jest oceniana przez ekspertów jako systematyczna i konstruktywna. Wymiana doświadczeń między tymi podmiotami odbywa się w sposób ciągły, głównie podczas posiedzeń regionalnych zespołów, wspólnych seminariów oraz konferencji merytorycznych. Dużą wartość dodaną w tych relacjach stanowi możliwość bezpośrednich, stacjonarnych spotkań, które sprzyjają nawiązywaniu kontaktów osobistych i lepszemu poznaniu wzajemnych kompetencji, co jest postrzegane jako istotna przewaga nad komunikacją wyłącznie zdalną.

„ (...) taka wymiana doświadczeń się odbywa. Tak, ma to miejsce jakby w trakcie czy to na przykład posiedzeń WZK.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

Wyniki prac analitycznych i raporty przygotowywane przez uczelnie są regularnie prezentowane oraz poddawane dyskusji na forum szerszych gremiów, co umożliwia bieżące śledzenie postępów w dostosowywaniu kształcenia do wymogów rynku. Dzięki takiemu modelowi współpracy wypracowane dane analityczne mogą być efektywnie wykorzystywane przez doradców zawodowych i nauczycieli w ich codziennej pracy z młodzieżą oraz osobami dorosłymi.

„ (...) natomiast wiem, że one są nawet właśnie w ubiegłym tygodniu na zajęciach, we wtorek je omawialiśmy tutaj, gdzie co można znaleźć ze studentami właśnie z doradztwa, a oni byli zdumieni, że wszystko jest tak aktualne i gotowe do pracy, że można tak naprawdę każdą, każdy materiał wziąć i wykorzystać też na zajęciach z młodzieżą.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion suwalski.

Podczas spotkań Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji omawiane są wyniki badań i analiz przeprowadzanych przez uczelnie, tj. Akademię Łomżyńską, Politechnikę Białostocką oraz Uniwersytet w Białymstoku. Założone w projekcie analizy i badania koncentrują się na trzech głównych obszarach związanych z rozwojem edukacji, kształcenia zawodowego oraz polityki na rzecz rozwoju umiejętności w regionie. Pierwszy obszar obejmuje ocenę jakości oferty edukacyjnej i kształcenia zawodowego realizowanego w systemie oświaty – na poziomie branżowym, średnim i wyższym – a także w rzemiośle oraz w ramach rozwiązań edukacyjnych skierowanych do osób dorosłych. Analizy są prowadzone w kontekście potrzeb regionalnego rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wspierania kształcenia w tzw. zawodach przyszłości oraz w branżach uznanych za inteligentne specjalizacje regionu. Badania dotyczą również działań podejmowanych w ramach regionalnej polityki rozwoju umiejętności oraz oceny skuteczności i efektywności tych działań.

Drugi obszar badawczy dotyczy stopnia dopasowania oferty edukacyjnej i kształcenia zawodowego – zarówno w systemie oświaty, jak i w rzemiośle oraz edukacji osób dorosłych – do potrzeb pracodawców funkcjonujących na poziomie subregionalnym i branżowym. W ramach analiz identyfikowane jest zapotrzebowanie regionalnej gospodarki i rynku pracy na określone umiejętności, kwalifikacje i zawody. Badania obejmą także analizę wymagań stanowiskowych przedsiębiorców zatrudniających absolwentów szkół branżowych, średnich i wyższych. Istotnym elementem jest także identyfikacja luki kompetencyjnej, rozumianej jako rozbieżność pomiędzy efektami kształcenia a rzeczywistymi oczekiwaniami rynku pracy w poszczególnych branżach.

Trzeci obszar obejmuje diagnozę stanu kształcenia praktycznego na poziomie branżowym, średnim i wyższym, a także analizę działań promujących kształcenie zawodowe oraz ideę uczenia się przez całe życie w regionie. Przedmiotem badań jest również współpraca szkół i uczelni z pracodawcami w zakresie organizacji kształcenia praktycznego, zarówno w ujęciu regionalnym, jak i branżowym.

Dodatkowo analizowany jest stan doradztwa i poradnictwa zawodowego w obszarze kształcenia branżowego, wyższego i ustawicznego, w tym oferta edukacyjna oraz możliwości podnoszenia kompetencji zawodowych doradców zawodowych.

„ Ja myślę, że jako członkowie WZK no jesteśmy zaznajomieni z wynikami tych raportów, bo one są na każdym posiedzeniu, może nie na każdym, ale cyklicznie są raportowane i jesteśmy zaznajamiani z wynikami tych raportów. I myślę, że też często debatujemy nad wynikami, często są jakieś spory, różnice zdań i tak dalej.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor gospodarki i rynku pracy.

6.8. Najważniejsze czynniki wpływające na skuteczność wdrażania ZSU 2030 na poziomie regionalnym

6.8.1. Kluczowy warunek sukcesu wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030

Wdrażanie Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030) w województwie podlaskim wymaga skoordynowanych działań, które eksperci z poszczególnych sektorów definiują poprzez specyficzne dla swoich ról wyzwania i cele.

Dla przedstawicieli oświaty fundamentalnym warunkiem zmiany jest gruntowna profesjonalizacja i upowszechnienie doradztwa zawodowego, które powinno rozpoczynać się już na etapie przedszkolnym, aby kształtować właściwe postawy wobec pracy i świadomość rynkową od najmłodszych lat.

Przedstawiciele sektora społecznego za kluczowy warunek uznają rzeczywiste upodmiotowienie organizacji społecznych w oficjalnych strukturach współpracy, co pozwoli na wykorzystanie ich bezpośredniego dotarcia do grup wykluczonych i zagrożonych bezrobociem. Sukces strategii wymaga zastąpienia konkurencji między sektorem publicznym a społecznym realnym partnerstwem i modelem triangulacji, gdzie NGOsy pełnią rolę wyspecjalizowanych wykonawców działań aktywizujących. Eksperci wskazują również na konieczność zapewnienia trwałości finansowej działań społecznych poza cyklami projektowymi, aby wypracowane metody wsparcia nie zanikały wraz z końcem dotacji unijnych.

” Chciałbym, żeby bardziej był wyeksponowany tutaj model podwykonawstwa polegający, żeby partnerstwo było zamiast konkurencji. Za dużo widzimy tutaj tego elementu i żeby pojawił się tutaj zasadniczy projekt. Projekt jest, żeby mechanizm współpracy był tutaj rzeczywiście podstawą tego działania i żeby korzystać z bazy doradczej, dydaktycznej, publicznych placówek.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor zarządzania, finansowania i dialogu międzyinstytucjonalnego.

Dla sektora gospodarki kluczem do sukcesu jest maksymalne urynkowanie systemu kształcenia, w którym pracodawcy stają się współodpowiedzialni za proces edukacji, np. poprzez klasy patronackie i intensywne szkolnictwo dualne. Realna zmiana nastąpi tylko wtedy, gdy przedsiębiorcy dostrzegą w strategii wymierne korzyści ekonomiczne, co wymaga uproszczenia procedur administracyjnych oraz skupienia się na dostarczaniu kadr o precyzyjnie zdefiniowanych, nowoczesnych umiejętnościach. Ekspertki z tego obszaru akcentują potrzebę skrócenia ścieżki certyfikacji kompetencji i wprowadzenia mikro-poświadczeń, które pozwolą szybko uzupełniać luki kompetencyjne bez konieczności przechodzenia pełnych cykli studiów.

” Drodzy Państwo, trzeba ten maksymalnie system urynkować. Ja nie wierzę w sztuczne administracyjne podmioty, które zajmują się poszczególnymi dziedzinami, bo ich przełożenie i skuteczność jest co najmniej wątpliwa. (...) Tworzymy mnóstwo dokumentów, a to nie będzie miało bezpośredniego i dużego przełożenia.

Źródło: panel ekspercki.

Z punktu widzenia przedstawicieli sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, skuteczność wdrożenia ZSU 2030 zależy od instytucjonalizacji mechanizmów współpracy i ich trwałego umocowania w systemie prawnym, co pozwoli wyjść poza fazę pilotaży finansowanych z KPO czy EFS+. Kluczowe jest przełamanie zróżnicowania instytucjonalnego oraz powołanie lidera lub "brokera relacji", który w sposób ciągły będzie integrował potrzeby gospodarki z ofertą edukacyjną, pełniąc rolę arbitra jakości merytorycznej. Administracja musi postawić na transparentną i dwustronną komunikację, wykorzystując nowoczesne narzędzia

analityczne do budowania regionalnego systemu wymiany informacji o rynku pracy, zamiast ograniczać się do odgórnego przekazywania wytycznych.

” Także ja bym widział tutaj ten problem, że nie w pełni jest wykorzystana infrastruktura różnych ciał i podmiotów i za duże rozproszenie, jeśli chodzi o generowanie pewnych działań. (...) Mi się wydaje, że tutaj troszeczkę, brakuje tej współpracy, bo ta synergia na różnych poziomach ona występuje, ale raczej wydaje mi się, że jest to element taki bardziej na papierze niż w praktyce.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor zarządzania, finansowania i dialogu międzyinstytucjonalnego.

6.8.2. Adekwatność zasobów kadrowych i narzędziowych instytucji regionalnych do wyzwań nowoczesnej gospodarki

Ocena adekwatności zasobów kadrowych i narzędziowych instytucji regionalnych w województwie podlaskim jest silnie zróżnicowana i zależy od sektora, wielkości jednostki oraz dostępu do funduszy zewnętrznych. Przedstawiciele poszczególnych grup wskazują na bardzo różne aspekty tego zagadnienia.

Reprezentanci sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich oceniają swoje zasoby kadrowe jako wystarczające do realizacji bieżących zadań projektowych. Podkreślają jednak, że ich praca opiera się na strukturach powołanych w ramach konkretnych projektów (np. KPO), co rodzi obawy o trwałość tych kadr po ich zakończeniu. Narzędzia analityczne i platformy cyfrowe (jak "Podlaskie się uczy") są oceniane jako wystarczające w zakresie przypisanych im działań.

” Na pewno tak, zwłaszcza że jesteśmy u zbiegu dwóch projektów właśnie w pracy. Jeden się kończy, drugi się zaczyna i też to czas takiego projektowania, co w następnym projekcie jest potrzebne.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion białostocki.

W tym sektorze oświaty i kształcenia panuje dwugłós. Z jednej strony, dzięki środkom z KPO czy EFS+, wiele placówek dysponuje nowoczesnymi narzędziami i warsztatami, które odzwierciedlają realne środowisko pracy. Z drugiej strony, kluczową barierą jest dotkliwy brak nauczycieli przedmiotów zawodowych. Specjaliści z branż technicznych wybierają pracę w przemyśle ze względu na znacznie wyższe zarobki, co sprawia, że pozyskanie nowej kadry dydaktycznej jest bardzo trudne.

„Najbardziej się to uwidacznia poprzez doposażanie różnego rodzaju pracowni i tak dalej, gdzie władze widzą potrzebę taką, żeby dostosować tak zwany warsztat, na którym będą się kształcić przyszli ludzie do tej nowoczesnej gospodarki, bo no, jeśli nie będzie to powiązane ze sobą, to będzie trudno.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion białostocki.

Z kolei przedstawiciele PUP (szczególnie w subregionach suwalskim i łomżyńskim) wskazują na znaczne niedobory kadrowe. Pracownicy są przeciążeni, a samorządy często błędnie oceniają, że w urzędach jest „przerost zatrudnienia”, nie biorąc pod uwagę liczby realizowanych projektów oddolnych i aktywności w terenie. Narzędzia doradcze są dostępne, ale ich pełne wykorzystanie blokuje brak czasu i personelu.

„Natomiast też jesteśmy, jeśli chodzi o doradztwo zawodowe, jesteśmy też we dwie. W momencie, kiedy rozszerzamy wsparcie i wchodzimy do szkół, do placówek to faktycznie jest za mało.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora zarządzania strategicznego i funduszy europejskich, subregion łomżyński.

Przedsiębiorcy i przedstawiciele sektora gospodarki zauważają, że szkoły nie nadążają za technologiami (np. Przemysł 4.0, AI), a ich własne zasoby kadrowe muszą być stale angażowane w przyuczanie absolwentów od podstaw. Klastry sugerują, że administracja powinna delegować więcej kompetencji do podmiotów rynkowych, które lepiej rozumieją detale technologiczne.

„Niestety uczniowie kończący szkoły są słabo wyedukowani. Bo to nie chodzi o to, że ktoś będzie potrafił wbijać gwoździe, albo ktoś będzie potrafił obsługiwać tokarkę taką czy inną, albo posługiwać się takim czy innym urządzeniem. Tylko chodzi o to, jak będzie ten uczeń potrafił radzić sobie ze

zmianami, które stoją przed nim. W tej chwili, mam wrażenie, kształcimy po prostu przyszłych bezrobotnych.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora gospodarki, podregion białostocki.

Samorządy lokalne podkreślają, że w mniejszych urzędach – takich jak starostwa czy gminy – dostępne zasoby kadrowe są ograniczone. Zdarza się, że jedna osoba w wydziale oświaty realizuje zadania należące do kilku różnych obszarów, co utrudnia jej podejmowanie dodatkowych, nieobligatoryjnych działań. W takich jednostkach brakuje też nowocześniejszych narzędzi strategicznych, a praca często opiera się na rozwiązaniach wypracowanych wiele lat temu.

” Ale jeżeli mamy do czynienia z małym urzędem, gdzie na jednym człowieku powieszono są obowiązki z zupełnie różnych działów, to na tej jednej kwestii się po prostu nie skupi, bo mu zabraknie fizycznie czasu. To jest chyba bolączka tych małych urzędów, gdzie nie ma osoby, która zajmuje się tylko oświatą na przykład.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion suwalski.

Eksperci zauważają, że regionalny system wciąż zмага się z niedoborem stabilnego wsparcia dla kadr, takich jak doradcy metodyczni czy konsultanci zawodowi. Prowadzi to do nierównomiernego rozłożenia zasobów i kompetencji w województwie, szczególnie w obszarach oddalonych od jego stolicy.

6.8.3. Czynniki oraz ich wpływ na skuteczność wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030

Skuteczność wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie podlaskim opiera się na współdziałaniu czynników finansowych, prawnych, organizacyjnych oraz kulturowych, które wspólnie tworzą fundament dla rozwoju kompetencji mieszkańców. Kluczowym impulsem do zacieśniania współpracy międzysektorowej są fundusze zewnętrzne, takie jak środki z Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności oraz Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, które umożliwiają realizację innowacyjnych inicjatyw edukacyjnych niemożliwych do sfinansowania wyłącznie z zasobów lokalnych. Stabilność

finansowa jest postrzegana jako element o krytycznym znaczeniu, pozwalający na długofalowe planowanie działań i budowanie trwałych partnerstw zamiast doraźnych projektów.

„ Jednak środki finansowe są motywacją dla wielu stron, które są zainteresowane zarówno dla osób, które chcą kształcić, jak również dla podmiotów, które realizują taką formę kształcenia.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora społecznego i eksperckiego, subregion suwalski.

Ważnym krokiem w stronę wzmocnienia systemu jest instytucjonalizacja struktur koordynacyjnych, takich jak Wojewódzki Zespół Koordynacji, co poprzez umocowanie w stałych ramach prawnych zapewnia ciągłość funkcjonowania i zyskanie formalnego statusu wykraczającego poza fazę pilotażową. Uproszczenie procedur administracyjnych oraz wypracowanie klarownego otoczenia prawnego są wskazywane jako czynniki, które mogą znacząco zachęcić pracodawców do aktywniejszego współtworzenia programów nauczania i przyjmowania uczniów na praktyki. W wymiarze organizacyjnym sukces zależy od sprawnego przepływu informacji oraz wykreowania liderów pełniących rolę aktywnych brokerów relacji, którzy skutecznie spajają ofertę edukacyjną z realnymi potrzebami gospodarki. Niezbędne jest przy tym ściśle dopasowanie kierunków kształcenia do regionalnych inteligentnych specjalizacji, co bezpośrednio przekłada się na lepszą sytuację absolwentów na rynku pracy. Eksperci zgodnie podkreślają, że decydujący wpływ na powodzenie strategii mają czynniki kulturowe, oparte na zaufaniu, dobrej woli i zaangażowaniu konkretnych osób zarządzających instytucjami. Budowanie kultury dialogu oraz odczarowywanie negatywnych stereotypów dotyczących szkolnictwa branżowego poprzez ukazywanie prestiżu i korzyści płynących z posiadania konkretnego fachu pozwala na stworzenie nowoczesnego ekosystemu uczenia się przez całe życie. Ostatecznie skuteczność tych działań mierzy się satysfakcją mieszkańców oraz ich zdolnością do elastycznego reagowania na zmiany technologiczne, co jest możliwe dzięki synergii wszystkich zaangażowanych stron.

„ Przede wszystkim wydaje mi się, bo dużo też o tym mówiliśmy, żeby zespół wyszedł z roli administratora projektu na takiego aktywnego, nazwijmy to, brokera relacji, żeby tu była, żeby była po prostu z takiego zarządcy do takiego

partnera przekształcić zespół. Profesjonalizacja tego zespołu, uproszczenie tego języka komunikacji.

Źródło: panel ekspercki.

6.9. Rekomendowane, potencjalne obszary interwencji

6.9.1. Priorytetowe projekty i obszary wymagające przyszłego wsparcia publicznego w zakresie kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie

Według analizy zgromadzonych w trakcie badań materiałów można wysunąć wnioski, że sektor oświaty i kształcenia wymaga przede wszystkim gruntownej profesjonalizacji oraz upowszechnienia doradztwa zawodowego, które powinno rozpoczynać się już na etapie przedszkolnym, aby kształtować świadomość rynkową i szacunek do pracy fizycznej od najmłodszych lat. Kluczowym projektem w tym zakresie jest dalszy rozwój Branżowych Centrów Umiejętności (BCU), które stanowią nowoczesny pomost między edukacją a biznesem, umożliwiając dostęp do najnowszych technologii. Priorytetem musi być również modernizacja bazy dydaktycznej szkół zawodowych, aby odzwierciedlała ona realne środowisko pracy i standardy Przemysłu 4.0, co zapobiegnie konieczności przyuczania absolwentów od podstaw u pracodawców. Eksperti wskazują także na pilną potrzebę systemowego wsparcia kadry pedagogicznej poprzez zwiększenie atrakcyjności finansowej zawodu nauczyciela przedmiotów zawodowych oraz wprowadzenie modelu nauczyciela współdzielonego między szkołą a firmą, co pozwoli przyciągnąć do edukacji wysokiej klasy specjalistów.

W sektorze społecznym wsparcie publiczne powinno koncentrować się na rzeczywistym upodmiotowieniu organizacji pozarządowych w strukturach współpracy regionalnej, co pozwoli na pełne wykorzystanie ich potencjału w docieraniu do osób wykluczonych i zagrożonych bezrobociem. Niezbędne jest zapewnienie trwałości finansowej działań organizacji społecznych poza sztywnymi cyklami projektowymi, aby wypracowane metody aktywizacji i wsparcia nie zanikały wraz z ustaniem dotacji unijnych. Rekomenduje się projekty oparte na modelu triangulacji i realnym partnerstwie, w którym sektor publiczny zamiast konkurować z NGO, zleca im zadania jako wyspecjalizowanym wykonawcom działań na rzecz kapitału ludzkiego. Ważnym obszarem interwencji jest także wsparcie psychologiczne oraz

kształtowanie kompetencji miękkich u uczniów i studentów, co ułatwia im adaptację do dynamicznych zmian na rynku pracy.

Dla sektora gospodarki kluczowym obszarem wsparcia jest maksymalne urynkowanie systemu kształcenia poprzez intensywny rozwój szkolnictwa dualnego oraz klas patronackich, gdzie pracodawcy stają się współodpowiedzialni za proces edukacji. Sukces tych inicjatyw zależy od wprowadzenia wymiernych korzyści ekonomicznych dla firm szkolących kadry, takich jak ubezpieczenie kosztownego parku maszynowego przed błędami praktykantów czy dofinansowanie etatów opiekunów staży. Priorytetem jest wdrożenie systemu mikro-poświadczeń i certyfikacji umiejętności nabytych w sposób nieformalny, co pozwoli na szybkie uzupełnianie luk kompetencyjnych bez konieczności przechodzenia przez wieloletnie cykle studiów. Niezbędne jest również silniejsze włączenie klastrów przemysłowych w procesy decyzyjne, ponieważ to one najskuteczniej integrują potrzeby biznesu z ofertą edukacyjną.

Natomiast w sektorze zarządzania strategicznego i funduszy europejskich priorytetowym zadaniem jest instytucjonalizacja mechanizmów współpracy, takich jak Wojewódzki Zespół Koordynacji, oraz zapewnienie im stałego finansowania z budżetu państwa po fazie pilotażu. Ekspertiści postulują radykalne uproszczenie procedur biurokratycznych i rozliczeniowych, które obecnie paraliżują inicjatywę oddolną i zniechęcają pracodawców do udziału w projektach. Kluczowym działaniem naprawczym powinno być stworzenie regionalnego systemu wymiany informacji (brokera relacji), który umożliwi lepszy przepływ informacji i rzetelne monitorowanie luk kompetencyjnych w poszczególnych subregionach. Konieczne jest także ukierunkowanie funduszy na specyficzne wyzwania demograficzne województwa, w tym na szeroką ofertę edukacyjną dla osób starszych potrzebujących reorientacji zawodowej.

6.9.2. Postulaty interesariuszy wobec poziomu centralnego i regionalnego dotyczące zarządzania i wdrażania funduszy przeznaczonych na kształcenie zawodowe, szkolnictwo wyższe oraz uczenie się przez całe życie

Interesariusze systemu uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim formułują szereg postulatów wobec władz centralnych i regionalnych, dążąc do stworzenia bardziej stabilnego, efektywnego i elastycznego systemu zarządzania

funduszami publicznymi. Kluczowym oczekiwaniem jest odejście od „projektowego” modelu finansowania (opartego na krótkotrwałych dotacjach z KPO czy EFS+) na rzecz finansowania systemowego i długofalowego, co pozwoliłoby na utrzymanie wypracowanych sieci współpracy i struktur koordynacyjnych po zakończeniu wsparcia zewnętrznego. Ekspertki postulują, aby środki na rozwój umiejętności były wyodrębnione w subwencji oświatowej lub budżetach regionalnych, co zapobiegłoby ich przesuwaniu na bieżące wydatki administracyjne.

W odniesieniu do poziomu centralnego, kluczowym postulatem jest radykalne uproszczenie procedur administracyjnych oraz redukcja biurokracji związanej z rozliczaniem projektów edukacyjnych. Interesariusze wskazują, że obecne wymogi dotyczące konkurencyjności wydatków i skomplikowana sprawozdawczość zniechęcają mniejsze podmioty oraz pracodawców do angażowania się w system. Postuluje się również wprowadzenie stabilności prawnej, czyli zaniechanie częstych reform oświatowych, które utrudniają planowanie strategiczne. Ważnym głosem jest potrzeba zmiany systemu wynagradzania nauczycieli przedmiotów zawodowych, aby umożliwić szkołom konkurencję o ekspertów z rynkiem komercyjnym.

Wobec poziomu regionalnego, interesariusze oczekują przede wszystkim lepszej koordynacji działań na styku edukacji i gospodarki. Postuluje się stworzenie roli aktywnego „brokera relacji” lub integratora, który ułatwiłby przepływ informacji o realnych potrzebach firm bezpośrednio do instytucji szkoleniowych. Fundusze regionalne powinny być w większym stopniu kierowane na doposażenie baz dydaktycznych w nowoczesny sprzęt (Industry 4.0) oraz na wsparcie doradztwa zawodowego, które powinno być dostępne dla mieszkańców w każdym wieku, a nie tylko dla młodzieży szkolnej.

W obszarze kształcenia zawodowego i współpracy z biznesem silnie wybrzmiewa postulat stworzenia mechanizmów „win-win” dla pracodawców. Sugeruje się wprowadzenie ulg podatkowych, dopłat do instruktorów praktycznej nauki zawodu czy systemów ubezpieczeń maszyn, co zrekomensowałoby firmom koszty i ryzyko związane z przyjmowaniem stażystów i praktykantów. Dla szkolnictwa wyższego postuluje się wspieranie krótkich form kształcenia i mikropoświadczeń, które pozwalają dorosłym na szybką aktualizację kompetencji zgodnie z trendami technologicznymi.

Ostatecznie, eksperci rekomendują, aby zarządzanie funduszami było bardziej partycypacyjne, uwzględniające głos lokalnych samorządów i klastrów branżowych, które najlepiej znają specyfikę subregionalnych rynków pracy. Podkreśla się również konieczność prowadzenia ogólnopolskich kampanii promocyjnych budujących prestiż szkolnictwa branżowego, co jest niezbędne dla skutecznego wydatkowania środków na ten cel.

6.10. Sposoby zapewniania długoterminowej trwałości mechanizmów współpracy i koordynacji LLL w województwie podlaskim

6.10.1. Mechanizmy instytucjonalne niezbędne do zapewnienia trwałości sieci PSRK, SDZ i ZAD po zakończeniu finansowania projektowego

Zapewnienie trwałości sieci PSRK, SDZ i ZAD po zakończeniu finansowania projektowego wymaga przede wszystkim ich instytucjonalizacji, czyli włączenia w stałe struktury istniejących podmiotów regionalnych. Eksperti sugerują, że przekazanie opieki nad tymi sieciami instytucjom takim jak centra edukacji nauczycieli lub urzędy pracy pozwoli na zachowanie wypracowanego kapitału relacyjnego i merytorycznego. Istotnym mechanizmem wzmacniającym stabilność jest przejście do stałego systemu prawnego, co na wzór Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji od lipca 2026 roku nada tym ciałom formalny status i umocowanie ustawowe.

„ (...) może to włączenie do stałych struktur instytucjonalnych takich sieci, które miałyby w zakresie swojej działalności danej sieci. Nie wiem, jak to tam się odbywa, może technicznie czy formalnie, ale właśnie może instytucjonalizacja, czyli takie włączenie do tych struktur.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora społecznego i eksperckiego, subregion suwalski.

”Może włączenie tych zespołów w struktury instytucji, tak by było wiadomo, że to, co robimy ze środków unijnych, też później, jak są przeprowadzone jakieś analizy, nie wszystkie powinny być powtarzane... Więc może włączenie w struktury instytucji w jakimś ograniczonym zakresie?

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion białostocki.

Długofalowe funkcjonowanie zależy również od zabezpieczenia systemowego finansowania z budżetu państwa lub regionu, co pozwoli uniknąć ryzyka wygaszenia aktywności po rozliczeniu dotacji z Krajowego Planu Odbudowy. Niektórzy praktycy wskazują, że wprowadzenie ustawowego obowiązku współpracy dla poszczególnych jednostek mogłoby dodatkowo utrwalić te struktury, czyniąc je stałym elementem systemu oświaty i rynku pracy. Ważne jest także, aby uczestnictwo w sieciach niesło ze sobą realne korzyści dla partnerów, takie jak preferencje przy ubieganiu się o środki publiczne czy wzrost prestiżu instytucjonalnego, co naturalnie motywuje do dalszego zaangażowania.

”Tak naprawdę tak jak popatrzeć na funkcjonowanie takich pilotażowy, żeby one się utrwaliły, to tak naprawdę trzeba to wprowadzić jako obowiązek. Bo jeżeli to jest na zasadzie można? Mogę, ale nie muszę, to najczęściej będzie nie chcę. Jeżeli to się wprowadzi jako obligo, no to będzie się to realizować.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora oświaty, subregion suwalski.

Niezbędne jest wykreowanie roli aktywnego brokera relacji lub mecenasa współpracy, który przejmie odpowiedzialność za animowanie dialogu i zapobiegnie przekształceniu się sieci w martwe twory biurokratyczne. Trwałość tych mechanizmów opiera się ostatecznie na czynniku ludzkim i dobrej woli liderów, którzy widzą sens w budowaniu mostów między edukacją a biznesem poza sztywnymi ramami projektowymi. Dzięki umiejętnemu połączeniu tych elementów, wypracowane w fazie pilotażowej wzorce mają dużą szansę stać się trwałym fundamentem nowoczesnej polityki umiejętności w województwie.

6.10.2. Zmiany w systemie zarządzania uczeniem się przez całe życie w regionie niezbędne do zapewnienia ciągłej współpracy międzysektorowej

Dalszy rozwój systemu zarządzania uczeniem się przez całe życie w regionie wiąże się z potrzebą stopniowego wzmocnienia roli organów koordynujących, takich jak Wojewódzki Zespół Koordynacji. Coraz większe znaczenie przypisuje się funkcji integracyjnej i partnerskiej, polegającej nie tylko na koordynacji działań projektowych, lecz także na aktywnym wspieraniu współpracy pomiędzy edukacją, rynkiem pracy i instytucjami rozwoju regionalnego. Istotnym kierunkiem rozwoju jest budowanie mechanizmów sprawnego przepływu informacji o potrzebach gospodarki i rynku pracy do instytucji edukacyjnych, co może sprzyjać lepszemu dopasowaniu oferty kształcenia do realnych potrzeb regionu.

Ważnym etapem wzmocnienia systemu będzie jego pełna instytucjonalizacja oraz przejście od działań realizowanych głównie w formule projektowej do bardziej trwałych rozwiązań organizacyjnych i prawnych. Planowane od lipca 2026 roku zmiany mają stworzyć stabilniejsze podstawy funkcjonowania struktur koordynacyjnych oraz zapewnić większą ciągłość prowadzonych działań. Szczególnie istotne jest wykorzystanie doświadczeń i relacji wypracowanych w ramach istniejących sieci współpracy, takich jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia czy Sieć Doradztwa Zawodowego, które stanowią ważny element regionalnego systemu współpracy i wymiany wiedzy.

Kolejnym kierunkiem rozwoju jest dalsze upraszczanie procedur administracyjnych oraz tworzenie warunków sprzyjających szerszemu zaangażowaniu różnych podmiotów, w tym pracodawców, organizacji pozarządowych i mniejszych instytucji. Wskazuje się również na znaczenie wzmocnienia komunikacji dwustronnej, tak aby doświadczenia i potrzeby zgłaszane na poziomie lokalnym mogły w jeszcze większym stopniu wspierać proces kształtowania polityki edukacyjnej i działań na rzecz rozwoju umiejętności.

Podkreślana jest także potrzeba dalszej profesjonalizacji kadr uczestniczących w zarządzaniu i koordynacji działań strategicznych. Dobór ekspertów i przedstawicieli instytucji w oparciu o kompetencje merytoryczne może sprzyjać prowadzeniu bardziej efektywnego dialogu oraz wypracowywaniu praktycznych rozwiązań odpowiadających na potrzeby regionu. Istotnym elementem rozwoju systemu

pozostaje również wzmacnianie partnerstw pomiędzy sektorem publicznym, przedsiębiorcami i organizacjami społecznymi oraz wspieranie trwałej współpracy szkół i instytucji edukacyjnych z otoczeniem gospodarczym.

W perspektywie długofalowej ważną rolę odgrywać będzie również rozwój doradztwa zawodowego skierowanego do różnych grup wiekowych, w tym osób dorosłych. Działania te mogą wspierać mieszkańców regionu w dostosowywaniu kompetencji do zmieniających się potrzeb rynku pracy oraz promować ideę uczenia się przez całe życie. Trwałość i skuteczność systemu opierać się będzie przede wszystkim na dalszym budowaniu kultury współpracy, zaufania i zaangażowania międzysektorowego, które stanowią istotny fundament rozwoju regionalnego.

6.10.3. Wpływ funkcjonowania WZK w stałym systemie prawnym na stabilność i skuteczność regionalnej koordynacji polityki umiejętności

Nadanie zespołowi formalnego statusu mogłoby w istotny sposób wzmocnić jego pozycję oraz rozpoznawalność wśród instytucji regionalnych. Taki krok mógłby sprzyjać większemu zaangażowaniu partnerów reprezentujących edukację, rynek pracy oraz sektor społeczno-gospodarczy, a także stworzyć warunki do dalszego podnoszenia jakości pracy zespołu. Ekspertki podkreślają, że formalizacja mogłaby ułatwić pełniejsze wykorzystanie kompetencji merytorycznych członków WZK, zwłaszcza w obszarze planowania i konsultowania działań strategicznych.

Jednocześnie zwraca się uwagę na potrzebę precyzyjnego określenia roli i zakresu odpowiedzialności WZK w relacji do innych ciał doradczych i instytucji działających w regionie. Jasny podział zadań oraz dobra współpraca między podmiotami mogą przyczynić się do większej spójności działań podejmowanych w obszarze edukacji, rynku pracy i rozwoju kompetencji. Wskazuje się również, że skuteczność nowego modelu mogłaby zostać dodatkowo wzmocniona poprzez powiązanie pracy zespołu z procesami planowania i opiniowania kierunków wydatkowania środków publicznych, zwłaszcza tych przeznaczonych na kształcenie i rozwój umiejętności.

Ekspertki zauważają także, że trwałe umocowanie prawne otwierałoby drogę do stopniowej ewolucji roli Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji – od podmiotu skupiającego się głównie na zadaniach administracyjno-organizacyjnych do platformy aktywnie wspierającej współpracę międzysektorową oraz pomagającej lepiej łączyć potrzeby rynku pracy z regionalną ofertą edukacyjną.

„ Na pewno wpłynie na stabilność, bo skoro będzie ustawa i trzeba będzie to wdrożyć, to będzie ktoś wyznaczony, kto będzie to robił. Tak, to siłą rzeczy będzie bardziej stabilne, niż jakby to miało być jakby nie bez podstawy prawnej.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI, sektor zarządzania, finansowania i dialogu międzyinstytucjonalnego.

„ Na pewno trzeba zweryfikować dokładnie, postawić na kadry profesjonalne, nie tworzyć nowych ciał, tylko sprawdzić, jaki jest potencjał i kto rzeczywiście udźwignie ten temat poważnie, z pełną odpowiedzialnością za to, co się dzieje.

Źródło: panel ekspercki.

„ To myślę, że to wtedy jakby jest to coś stałego, czyli będą odpowiednie działania. Tak będzie wszystkim zależało, żeby to przeszło. Czyli to już pilotaże zakończyliśmy, więc teraz trzeba się wykazać, poinformować wszystkich i zacząć działać.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, ekspert z sektora społecznego, subregion suwalski.

7. Podsumowanie

Analiza materiału badawczego wskazuje, że w województwie podlaskim funkcjonują solidne podstawy regionalnego systemu uczenia się przez całe życie (LLL), oparte na współpracy przedstawicieli sektora edukacji, gospodarki, administracji publicznej oraz dialogu społecznego. Szczególnie istotnym atutem regionu jest rozwijający się model synergii pięciu filarów obejmujących oświatę, gospodarkę, zarządzanie strategiczne, fundusze europejskie oraz dialog społeczny, który tworzy fundament dla dalszego rozwoju polityki umiejętności i współpracy międzysektorowej.

W badaniu wyraźnie widoczna jest duża aktywność instytucji regionalnych i lokalnych w zakresie dostosowywania edukacji do potrzeb rynku pracy. Szczególnie pozytywnie oceniana jest współpraca szkół zawodowych, uczelni oraz pracodawców, realizowana poprzez praktyki zawodowe, staże, klasy patronackie i kształcenie dualne. Rozwiązania te umożliwiają uczniom i studentom zdobywanie doświadczeń w rzeczywistym środowisku pracy, a jednocześnie wspierają przedsiębiorców w pozyskiwaniu przyszłych pracowników posiadających kompetencje odpowiadające potrzebom rynku.

Istotnym potencjałem regionu jest również rozwinięta kultura współpracy oparta na bezpośrednich relacjach, wzajemnym zaufaniu oraz aktywności lokalnych liderów. Eksperti wielokrotnie podkreślali, że nieformalne sieci kontaktów, regularne spotkania oraz bieżąca wymiana informacji sprzyjają budowaniu trwałych relacji pomiędzy instytucjami edukacyjnymi, pracodawcami i organizacjami społecznymi. Tego rodzaju współpraca pozwala elastycznie reagować na lokalne potrzeby i wzmacnia kapitał społeczny regionu.

Ważną rolę w regionalnym systemie LLL odgrywają Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia oraz Sieć Doradztwa Zawodowego, które są postrzegane jako cenne platformy integrujące środowiska edukacyjne i gospodarcze. Działania tych sieci wspierają wymianę doświadczeń, rozwój kompetencji doradców zawodowych oraz upowszechnianie wiedzy o rynku pracy i potrzebach kompetencyjnych regionu. Szczególnie wartościowe są organizowane w ich ramach spotkania, szkolenia i konferencje umożliwiające bezpośrednią współpracę przedstawicieli różnych sektorów.

Badanie potwierdza również rosnące znaczenie danych analitycznych i narzędzi diagnostycznych w procesie planowania oferty edukacyjnej. Instytucje edukacyjne oraz podmioty rynku pracy coraz częściej wykorzystują Barometr Zawodów, monitoring losów absolwentów, Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji oraz analizy przygotowywane przez szkoły wyższe i instytuty badawcze. Pozwala to lepiej identyfikować kierunki rozwoju gospodarczego regionu i stopniowo dostosowywać ofertę edukacyjną do zmieniających się potrzeb rynku pracy.

Na szczególne podkreślenie zasługuje aktywność szkół, uczelni oraz instytucji rynku pracy w tworzeniu nowych kierunków kształcenia oraz rozwijaniu nowoczesnych form edukacji, takich jak mikropoświadczenia, kwalifikacyjne kursy zawodowe czy Branżowe Centra Umiejętności. Działania te świadczą o stopniowym wzmacnianiu elastyczności regionalnego systemu edukacyjnego i jego otwartości na nowe wyzwania technologiczne i społeczne.

Województwo podlaskie wyróżnia się również wieloma dobrymi praktykami współpracy międzysektorowej. Ekspertcy wysoko ocenili m.in. partycypacyjny model tworzenia strategii, rozwój kształcenia dualnego, współpracę z klastrami przemysłowymi oraz działania promujące szkolnictwo zawodowe. Szczególną wartość przypisano rozwiązaniom opartym na długofalowej współpracy szkół, pracodawców i rodziców, które wspierają budowanie nowoczesnego systemu przygotowania zawodowego młodzieży.

Analiza wskazuje także, że region dysponuje znaczącym potencjałem do dalszego wzmacniania współpracy i koordynacji działań w obszarze uczenia się przez całe życie. Wejście w życie ustawy o Wojewódzkich Zespołach Koordynacji (WZK) do spraw polityki umiejętności stwarza nowe możliwości rozwoju trwałych mechanizmów współpracy regionalnej, zwiększania skuteczności przepływu informacji oraz dalszego wzmacniania polityki umiejętności w województwie podlaskim.

Jednocześnie badanie pokazuje, że dalszy rozwój systemu LLL będzie opierał się przede wszystkim na kontynuowaniu i wzmacnianiu już istniejących dobrych praktyk, rozwijaniu współpracy pomiędzy instytucjami oraz zwiększaniu dostępności informacji o możliwościach edukacyjnych i zawodowych dla mieszkańców całego regionu.

8. Wyniki panelu ekspertów – rekomendacje

W celu zwiększenia przejrzystości oraz jednoznacznego powiązania wyników badań z proponowanymi działaniami, rekomendacje przedstawiono w układzie: wniosek – rekomendacja – adresaci. Taka forma pozwala na bezpośrednie wskazanie zidentyfikowanego obszaru wymagającego wsparcia, proponowanego kierunku działań oraz instytucji odpowiedzialnych za ich wdrażanie lub koordynację.

Wniosek: Wejście w życie ustawy nakłada na samorząd województwa nowy, ustawowy obowiązek planowania, koordynowania, monitorowania i ewaluowania działań na rzecz rozwoju umiejętności mieszkańców oraz promowania idei uczenia się przez całe życie. W tej nowej strukturze prawnej kluczowe jest zapewnienie trwałości i ciągłości działań wypracowanych dotychczas w ramach projektów finansowanych ze środków europejskich, poprzez ich pełną integrację z ustawowymi zadaniami Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK) oraz Biura Koordynacji WZK.

Rekomendacja: Rekomenduje się, aby Wojewódzki Zespół Koordynacji (WZK), działając jako organ opiniotawczo-doradczy Zarządu Województwa, podjął działania zmierzające do ustanowienia trwałego modelu koordynacji polityki umiejętności w regionie. W szczególności zaleca się:

- Opracowanie i przyjęcie w drodze uchwały WZK rekomendacji dotyczących procedur współpracy z organami administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami działającymi w obszarach kształcenia i szkolenia zawodowego.
- Ustanowienie stałych mechanizmów wymiany informacji pomiędzy członkami WZK a instytucjami zewnętrznymi w celu skutecznego monitorowania realizacji polityki umiejętności w województwie.
- Partycypacja interesariuszy w zakresie opracowania strategii rozwoju województwa dotyczącej rozwoju umiejętności zgodnie z nowymi zadaniami sejmiku i zarządu województwa.

Adresaci: Zarząd Województwa Podlaskiego, Wojewódzki Zespół Koordynacji, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Kuratorium Oświaty w Białymstoku, gminy, powiaty, uczelnie mające siedzibę na terenie województwa, Instytut Badań

Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy, reprezentatywne organizacje związkowe, reprezentatywne organizacje pracodawców.

Wniosek: W województwie podlaskim utrzymuje się znaczne rozproszenie informacji dotyczących oferty edukacyjnej, procesów podnoszenia kompetencji oraz prognoz zapotrzebowania na pracowników. Brak zintegrowanego dostępu do rzetelnych i aktualnych danych ogranicza efektywność planowania ścieżek zawodowych przez mieszkańców oraz utrudnia instytucjom regionalnym prowadzenie spójnej polityki umiejętności.

Rekomendacja: Rekomenduje się, aby Wojewódzki Zespół Koordynacji (WZK), w ramach ustawowego zadania monitorowania realizacji polityki umiejętności w województwie, zainicjował utworzenie Regionalnego Systemu Informacji o Umiejętnościach (RSIU). System ten, w formie interaktywnego portalu i dashboardu analitycznego, powinien integrować:

- ofertę kształcenia formalnego i pozaformalnego (w tym szkół, uczelni, branżowych centrów umiejętności oraz instytucji szkoleniowych);
- wyniki regionalnych i krajowych prognoz zapotrzebowania na zawody, w tym dane z Instytutu Badań Edukacyjnych oraz Barometru Zawodów.
- informacje o dostępnych instrumentach finansowania rozwoju kompetencji.

System ma służyć jako narzędzie wspierające realizację zadań województwa w zakresie planowania, koordynacji, monitorowania i ewaluacji działań na rzecz rozwoju umiejętności. Powinien on umożliwiać automatyczną wymianę danych między członkami WZK (m.in. WUP, kuratorium oświaty, uczelnie, JST, instytucji szkoleniowych), co zapewni spójność danych i wyeliminuje dublowanie działań.

Adresaci: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wojewódzki Zespół Koordynacji, Kuratorium Oświaty, gminy, powiaty, uczelnie mające siedzibę na terenie województwa podlaskiego, Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy, reprezentatywne organizacje związkowe, reprezentatywne organizacje pracodawców, Konwent Dyrektorów Powiatowych Urzędów Pracy, Wojewódzka Rada Rynku Pracy, branżowe centra umiejętności, zrzeszenia jednostek samorządu terytorialnego, organizacje samorządu gospodarczego, organizacje samorządu zawodowego,

sektorowe rady do spraw kompetencji, wojewódzka komenda Ochotniczych Hufców Pracy, Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego, placówki kształcenia ustawicznego, centra kształcenia zawodowego, placówki doskonalenia nauczycieli (CEN-y), branżowe szkoły I i II stopnia, technika, szkoły policealne.

Wniosek: Poszczególne subregiony województwa podlaskiego charakteryzują się odmienną strukturą gospodarczą oraz różnymi potrzebami kompetencyjnymi, co wymaga bardziej zindywidualizowanego podejścia do działań w zakresie LLL.

Rekomendacja: Należy rozwijać mechanizmy subregionalnej koordynacji działań związanych z uczeniem się przez całe życie, w tym tworzyć lokalne partnerstwa oraz wzmacniać potencjał organizacyjny i informacyjny subregionów suwalskiego i łomżyńskiego. Rekomenduje się również wspieranie lokalnych animatorów współpracy odpowiedzialnych za kontakt pomiędzy edukacją, biznesem i administracją.

Adresaci: Zarząd Województwa Podlaskiego, Wojewódzki Zespół Koordynacji, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, gminy, powiaty, zrzeszenia jednostek samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe działające w obszarze polityki umiejętności, reprezentatywne organizacje pracodawców, reprezentatywne organizacje związkowe, uczelnie mające siedzibę na terenie województwa podlaskiego.

Wniosek: Współpraca pomiędzy interesariuszami m.in. szkołami, uczelniami i pracodawcami nadal ma często charakter incydentalny i projektowy, co ogranicza możliwość budowania trwałych relacji odpowiadających na potrzeby rynku pracy.

Rekomendacja: Wskazane jest rozwijanie systemowych instrumentów wspierających mechanizm współpracy szkół, uczelni i pracodawców i innych interesariuszy, w tym premiowanie trwałych partnerstw międzysektorowych w konkursach finansowanych ze środków regionalnych i europejskich. Kryteria konkursowe powinny uwzględniać długofalową współpracę z pracodawcami wspólne przygotowywanie programów nauczania oraz organizację praktyk i staży.

Adresaci: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, szkoły i uczelnie, pracodawcy.

Wniosek: Niedostosowanie polityki edukacyjnej do aktualnych i prognozowanych potrzeb rynku pracy.

Rekomendacja: Rekomenduje się systematyczne wykorzystywanie analiz rynku pracy, danych prognostycznych, wyników Barometru Zawodów, monitoringu losów absolwentów oraz danych Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji przy planowaniu polityki edukacyjnej i opracowywaniu kryteriów naboru do projektów edukacyjnych oraz szkoleniowych.

Adresaci: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, szkoły i uczelnie.

Wniosek: Organy prowadzące szkoły oraz pracodawcy wskazują na trudności związane z nadmiernymi procedurami administracyjnymi przy aplikowaniu o środki zewnętrzne.

Rekomendacja: Należy dążyć do uproszczenia procedur administracyjnych związanych z realizacją projektów edukacyjnych i społecznych, w szczególności poprzez ograniczenie nadmiernych wymogów formalnych, uproszczenie sprawozdawczości oraz zwiększenie dostępności wsparcia doradczego.

Adresaci: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, jednostki samorządu terytorialnego, pracodawcy.

Wniosek: Zbyt rozbudowany skład gremiów roboczych w ramach sieci współpracy może utrudniać sprawną komunikację i podejmowanie decyzji.

Rekomendacja: Należy rozważyć utworzenie wyspecjalizowanych grup roboczych zajmujących się konkretnymi obszarami, takimi jak doradztwo zawodowe, analiza rynku pracy czy współpraca z biznesem. Dobór członków powinien opierać się przede wszystkim na kompetencjach merytorycznych i doświadczeniu.

Adresaci: Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wojewódzki Zespół Koordynacji oraz regionalne sieci współpracy.

Wniosek: W województwie podlaskim występuje zjawisko asymetrii informacji oraz rozproszenia wiedzy dotyczącej regionalnej polityki umiejętności, co skutkuje niską rozpoznawalnością zadań Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK) oraz założeń Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030).

Rekomendacja: Należy zwiększyć działania informacyjne i promocyjne dotyczące funkcjonowania WZK, ZSU 2030 oraz regionalnych instrumentów polityki umiejętności poprzez organizację spotkań informacyjnych, webinarów, materiałów promocyjnych i działań skierowanych do samorządów, szkół oraz organizacji społecznych z całego województwa.

Adresaci: Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wojewódzki Zespół Koordynacji.

Wniosek: Działające w regionie sieci współpracy, takie jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia i Sieć Doradztwa Zawodowego, wypracowały unikalne zasoby i wartościowe narzędzia, jednak wymagają zapewnienia trwałości po zakończeniu finansowania w ramach projektu.

Rekomendacja: Rekomenduje się włączenie Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia oraz Sieci Doradztwa Zawodowego do trwałych struktur instytucjonalnych, takich jak Centra Edukacji Nauczycieli, co pozwoli zachować ciągłość współpracy, wymiany doświadczeń i działań wspierających doradztwo zawodowe.

Adresaci: Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Centra Edukacji Nauczycieli.

Wniosek: W mniejszych jednostkach samorządu terytorialnego ograniczone zasoby kadrowe utrudniają prowadzenie długofalowych działań związanych z polityką edukacyjną i rynkiem pracy.

Rekomendacja: Należy dążyć do profesjonalizacji osób odpowiedzialnych za politykę edukacyjną i rynek pracy poprzez wyznaczanie pracowników dedykowanych tym obszarom oraz zapewnianie im możliwości systematycznego podnoszenia kompetencji.

Adresaci: jednostki samorządu terytorialnego.

9. Bibliografia

- Kobylińska U., Gudanowska A., Siderska J., Szpilko D., Szydło J., (2025), Modele współpracy szkół wyższych z pracodawcami w województwie podlaskim, Politechnika Białostocka, Białystok.
- Sadowska-Snarska C., Miara A., Dąbrowska E., Forfa M., Kaczyński St., Bąkowski M., Arszułowicz N., (2024), Współpraca szkolnictwa zawodowego z przedsiębiorstwami a rozwój inteligentnych specjalizacji w województwie podlaskim, Akademia Łomżyńska, Łomża.
- Gołaszewska – Kaczan U., Kuzionko-Ochrymiuk E., (2025) Analiza form współpracy przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi w województwie podlaskim, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
- Przygodzka R., (2025), Skuteczność edukacji ustawicznej dla dorosłych w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych w kontekście inteligentnych specjalizacji województwa podlaskiego, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
- Regulamin funkcjonowania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji działającego na rzecz wdrażania, koordynacji i monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie podlaskim, Załącznik do Uchwały nr 12/257/2024 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 24 czerwca 2024 r.
- Fundusze Europejskie dla Podlaskiego 2021-2027, <https://funduszeupodlaskie.pl/nabory-wnioskow-dzialanie-8-3-zwiekszenie-aktywnosci-spoeczno-zawodowej-aktywna-integracja-3-24/>, dostęp: 06.05.2026.
- Uchwała Nr 293/5433/2022 Zarządu Województwa Podlaskiego z dnia 22 września 2022 roku w sprawie powołania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji jako ciała wspierającego wdrażanie, koordynację i monitorowanie Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie podlaskim, [uchwała-nr-293_5433_2022-z-dnia-22-wrzesnia-2022-r-w-sprawie-powolania-wzk-pdf](#), dostęp: 17.12.2025.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, <https://wupbialystok.praca.gov.pl/wojewodzki-zespol-koordynacji>, dostęp: 06.05.2026
- [Modele współpracy szkół wyższych z pracodawcami w województwie podlaskim](#), dostęp: 05.05.2026

- Ustawa z dnia 27 lutego 2026 r. o wojewódzkich zespołach koordynacji do spraw polityki umiejętności, Dz.U. 2026 poz. 451
- Podlaskie się uczy, <https://podlaskiesieuczy.pl/o-projekcie/>, dostęp: 07.05.2026
- Sektorowa Rada ds. Kompetencji Przemysł Metalowo-Maszynowy, <https://sektorowarada-maszynowy.pl/o-radzie/>, dostęp: 11.05.2026.

10. Wykaz rysunków

Rysunek 1. Cel główny badania	10
Rysunek 2. Zagadnienia badawcze	12
Rysunek 3. Grupy robocze w ramach Rady Sektorowej ds. Kompetencji i zadań projektu.....	15
Rysunek 4. Katalog technik badawczych	33
Rysunek 5. Wpływ finansowania zewnętrznego na współpracę	65
Rysunek 6. Najpopularniejsze instrumenty w obszarze wsparcia osób dorosłych i pracodawców	69

11. Słownik pojęć

Wojewódzki Zespół Koordynacji (WZK) – to opiniodawczo-doradczy organ działający w regionach, wspierający Zarząd Województwa w kształceniu zawodowym i uczeniu się przez całe życie. Głównym celem WZK jest:

- 1) wpieranie wdrażania, koordynacji i monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030) w województwie podlaskim,
- 2) skoordynowanie w województwie podlaskim działań różnych podmiotów działających na rzecz rozwijania umiejętności,
- 3) wyrażanie opinii i wydawanie rekomendacji dotyczących istotnych dla województwa podlaskiego rozwiązań oraz przedsięwzięć realizowanych w obszarze polityki uczenia się przez całe życie,
- 4) podejmowanie działań mających na celu opracowanie/aktualizację zoperacjonalizowanego programu wdrożeniowego ZSU 2030 na poziomie regionalnym.

Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia (PSRK) – sieć powołana w celu stworzenia trwałych mechanizmów współpracy oraz konsolidacji działań w zakresie uczenia się przez całe życie (LLL). Ma stanowić platformę wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a pracodawcami. Sieć zrzesza przedstawicieli organów prowadzących szkoły, uczelni, pracodawców, instytucji rynku pracy, stowarzyszeń zawodowych oraz organizacji pozarządowych. Liderem jest Centrum Edukacji Nauczycieli (CEN) w Białymstoku, które współpracuje z ośrodkami w Łomży i Suwałkach oraz Wojewódzkim Urzędem Pracy. Głównym zadaniem sieci jest wypracowywanie rekomendacji dotyczących kształcenia zawodowego i ustawicznego oraz koordynacja szkoleń branżowych dla nauczycieli.

Sieć Doradztwa Zawodowego (SDZ) – struktura, której główne działania koncentrują się na podnoszeniu kompetencji doradców zawodowych poprzez organizację seminariów i konferencji, a także na lepszej integracji usług doradczych realizowanych zarówno w systemie edukacji, jak i na rynku pracy. Ważnym elementem jest również upowszechnianie doradztwa zawodowego wśród mieszkańców regionu na każdym etapie życia oraz wypracowanie jednolitego standardu współpracy doradców – od wczesnej preorientacji w przedszkolach po kompleksowe poradnictwo całościowe.

Uczenie się przez całe życie (lifelong learning – LLL) – proces nabywania i rozwijania umiejętności oraz kompetencji na każdym etapie życia, stanowiący odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy, takie jak kurczące się zasoby kadrowe. Zasady polityki LLL integrują działania edukacyjne, doradcze i instytucjonalne.

Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (ZSU 2030) – dokument strategiczny stwarzający ramy dla działań na rzecz nabywania umiejętności w Polsce. Ma na celu m. in. skoordynowanie działań różnych podmiotów, zwiększenie aktywności edukacyjnej grup narażonych na wykluczenie oraz zapewnienie równego dostępu do doradztwa zawodowego.

Zespół ds. analizy dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy w woj. podlaskim (ZAD) – zespół, którego celem jest koordynacja całokształtu analizy kształcenia w poszczególnych zawodach w szkołach branżowych i technikach, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb regionalnego rynku pracy oraz branż kluczowych i regionalnych inteligentnych specjalizacji.

12. Narzędzia badawcze

12.1. Scenariusz wywiadu IDI – przedstawiciele sektora oświaty i kształcenia

Szanowny Panie/Szanowna Pani,

nazywam się [Imię i Nazwisko] i reprezentuję Grupę BST, która na zlecenie Województwa Podlaskiego, w imieniu którego działa Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, realizuje badanie pn. „Mechanizmy współpracy w zakresie uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim”. Nasza rozmowa ma na celu ocenę skuteczności i trwałości mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim.

Chciał(a)bym podkreślić, że udział w badaniu jest całkowicie anonimowy. Wszystkie Pana/Pani wypowiedzi zostaną zanonimizowane, co oznacza, że w raporcie końcowym nie pojawią się żadne dane pozwalające na Pana/Pani identyfikację. Aby móc rzetelnie przeanalizować Pana/Pani odpowiedzi, chciał(a)bym zarejestrować naszą rozmowę na dyktafonie. Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia anonimowej transkrypcji (zapisu tekstowego), a po zakończeniu prac nad projektem zostanie trwale usunięte. Czy wyraża Pan/Pani zgodę na nagrywanie i udział w badaniu na tych zasadach?

Rola podmiotu i kluczowi partnerzy

1. Które konkretne instytucje, organizacje lub sieci współpracy – zarówno formalne, jak i nieformalne – uważa Pan/Pani za kluczowe dla rozwoju uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim i co decyduje o ich kluczowym znaczeniu?
2. Które podmioty, instytucje lub sieci współpracy w województwie podlaskim postrzegają Państwo jako kluczowych partnerów w Państwa codziennej działalności?
3. Z którymi partnerami Państwa placówka/firma współpracuje najintensywniej w zakresie dostosowywania oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy?
4. Czy znana jest Panu/Pani działalność Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz działającej w jej ramach Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)?

Dopytanie (jeśli TAK): Jak ocenia Pan/Pani znaczenie Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ) dla integracji środowiska edukacyjnego w województwie podlaskim?

Poziom integracji działań i ofert edukacyjnych

5. Jak ocenia Pan/Pani obecny poziom integracji działań i ofert edukacyjnych między Państwa placówką/firmą a środowiskiem gospodarczym (m.in. pracodawcy, izby gospodarcze) oraz społecznym (m.in. NGO, związki zawodowe) w regionie?
6. Czy znane są Panu/Pani wyniki prac i analiz przygotowywanych 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”, w tym raporty zespołu ZAD (Zespół ds. analizy dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy) oraz Barometr Zawodów, dane GUS, SIO, IBE i innych podmiotów?

Dopytanie (jeśli TAK): W jakim stopniu w swojej pracy wykorzystują Państwo analizy przygotowywane przez zespół ZAD dotyczące dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy?

7. Czy przy planowaniu oferty kształcenia lub strategii rozwoju kadr wykorzystują Państwo analizy dotyczące potrzeb rynku pracy przygotowywane przez podmioty zewnętrzne?

Dopytanie (jeśli TAK): O jakie konkretnie opracowania chodzi (np. opracowania zrealizowane 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”, w tym raporty zespołu ZAD oraz Barometr Zawodów, dane GUS, SIO, IBE i innych podmiotów)?

Dopytanie (jeśli TAK): W jaki sposób te dane przekładają się na konkretne decyzje w Państwa placówce (np. decyzja o utworzeniu nowego kierunku, modyfikacja programów nauczania czy kierowanie kadry na konkretne szkolenia zawodowe)?

Formy współpracy i ich skuteczność

8. Biorąc pod uwagę bezpośrednio doświadczenia Państwa placówki/firmy, proszę o wskazanie, jakie konkretne formy współpracy z otoczeniem gospodarczym

(m.in. pracodawcy, izby gospodarcze) i społecznym (m.in. NGO, związki zawodowe) są u Państwa obecnie najczęściej stosowane i jak oceniają Państwo ich realną skuteczność w rozwoju umiejętności uczniów/studentów/klientów?

Pytania 9-10 do szkół/uczelni:

9. Proszę opisać, w jaki sposób w Państwa placówce wdrażane są w praktyce instrumenty takie jak:
 - staże,
 - praktyki zawodowe,
 - doradztwo zawodowe
 - wspólne projekty (w tym badawczo-rozwojowe)?
10. Które z nich przynoszą Pana/Pani zdaniem najlepsze rezultaty w kontekście przygotowania kadr dla nowoczesnej gospodarki?
11. Czy w toku dotychczasowej działalności udało się wypracować unikalne, dobre praktyki współpracy, które mogą służyć jako wzorzec dla innych instytucji oświatowych oraz związanych z kształceniem w województwie podlaskim?

Bariery współpracy i czynniki wspierające

12. Czy w dotychczasowej praktyce zawodowej dostrzega Pan/Pani jakiegokolwiek bariery lub trudności, które utrudniają nawiązywanie i utrzymywanie trwałej współpracy z podmiotami spoza sektora oświaty/kształcenia?

Dopytanie (jeśli TAK): Jakie bariery (np. formalno-prawne, finansowe, organizacyjne lub kulturowe) w największym stopniu utrudniają nawiązywanie trwałej współpracy z podmiotami spoza sektora oświaty/kształcenia?

Dopytanie (jeśli NIE): Co w Pana/Pani opinii sprawia, że ta współpraca przebiega płynnie i nie napotyka na istotne przeszkody?
13. Jakie czynniki (np. formalno-prawne, finansowe, organizacyjne lub kulturowe) w największym stopniu ułatwiają Państwu skuteczną współpracę z innymi podmiotami?
14. Czy w Pana/Pani opinii system finansowania kształcenia sprzyja czy raczej utrudnia elastyczne reagowanie na zmieniające się potrzeby gospodarki regionu?

Wymiana doświadczeń i wdrażanie ZSU 2030

Pytanie 15 do szkół/uczelni:

15. Jak ocenia Pan/ Pani realną współpracę i wymianę doświadczeń między Pana/Pani placówką a innymi szczeblami edukacji?

Pytanie 16 do techników:

16. Czy utrzymują Państwo stały kontakt ze szkołami wyższymi w celu przygotowania uczniów do kontynuowania nauki na kierunkach technicznych? Czy wspólnie z uczelniami wypracowują Państwo np. programy patronackie lub ścieżki przejścia absolwentów szkół średnich na studia?

Pytanie 17 do szkół wyższych:

17. W jakim stopniu Państwa oferta i programy studiów uwzględniają umiejętności, z którymi przychodzą absolwenci szkół branżowych II stopnia i techników?

Pytanie 18 do podmiotów doskonalenia nauczycieli (CEN/CKP):

18. Czy Państwa działania wspierające kadrę pedagogiczną pomagają łączyć potrzeby szkół branżowych/techników z oczekiwaniami szkolnictwa wyższego w duchu uczenia się przez całe życie?
19. Czy informacje o działaniach Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK) oraz innych regionalnych struktur wsparcia docierają do Państwa placówki/firmy i czy są wykorzystywane przy planowaniu bieżących działań lub projektów?
20. Czy w Pana/Pani opinii funkcjonowanie Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK) realnie wpływa na regionalną ofertę kształcenia i szkolenia zawodowego?

Rekomendacje

21. Jakie konkretne działania, projekty lub obszary powinny być w przyszłości wspierane ze środków publicznych (UE lub krajowych), aby trwale wzmocnić system uczenia się przez całe życie w województwie?
22. Jakie są Pana/Pani rekomendacje dla administracji regionalnej w celu poprawy koordynacji działań między sektorem oświaty i kształcenia, gospodarki i samorządu?

Zakończenie

23. Czy chciał(a)by Pan/Pani dodać coś istotnego w temacie mechanizmów współpracy w regionie w obszarze uczenia się przez całe życie, co nie zostało poruszone?

12.2. Scenariusz wywiadu IDI – przedstawiciele sektora gospodarczego

Szanowny Panie/Szanowna Pani,

nazywam się [Imię i Nazwisko] i reprezentuję Grupę BST, która na zlecenie Województwa Podlaskiego, w imieniu którego działa Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, realizuje badanie pn. „Mechanizmy współpracy w zakresie uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim”. Nasza rozmowa ma na celu ocenę skuteczności i trwałości mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim.

Chciał(a)bym podkreślić, że udział w badaniu jest całkowicie anonimowy. Wszystkie Pana/Pani wypowiedzi zostaną zanonimizowane, co oznacza, że w raporcie końcowym nie pojawią się żadne dane pozwalające na Pana/Pani identyfikację. Aby móc rzetelnie przeanalizować Pana/Pani odpowiedzi, chciał(a)bym zarejestrować naszą rozmowę na dyktafonie. Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia anonimowej transkrypcji (zapisu tekstowego), a po zakończeniu prac nad projektem zostanie trwale usunięte. Czy wyraża Pan/Pani zgodę na nagrywanie i udział w badaniu na tych zasadach?

Rola podmiotu i kluczowi partnerzy

1. Które instytucje oświaty i kształcenia lub sieci współpracy w województwie podlaskim postrzega Pan/Pani jako kluczowych partnerów w swojej codziennej działalności związanej z rozwojem kadr?
2. Czy znana jest Panu/Pani działalność Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz działającej w jej ramach Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)?
Dopytanie (jeśli TAK): Jak ocenia Pan/Pani znaczenie Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ) dla integracji sektora oświaty i kształcenia oraz sektora gospodarczego w województwie podlaskim?
3. Z którymi konkretnie placówkami (szkoły branżowe, technika, uczelnie) współpracują Państwo najintensywniej i co decyduje o wyborze tych partnerów?

Integracja ofert edukacyjnych i popyt na umiejętności

4. Jak ocenia Pan/Pani obecny poziom integracji ofert edukacyjnych szkół i uczelni z realnymi potrzebami Państwa branży w województwie podlaskim?
5. Czy biorą Państwo udział w procesie planowania kierunków kształcenia lub opiniowania programów nauczania (np. w ramach rad programowych)?
6. Czy znane są Panu/Pani wyniki prac i analiz przygotowywanych przez zespół ZAD (Zespół ds. analizy dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy)?

Dopytanie (jeśli TAK): W jakim stopniu w swojej pracy wykorzystują Państwo analizy przygotowywane przez zespół ZAD dotyczące dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy?

Pytanie 7 do przedstawicieli pracodawców:

7. Czy przy planowaniu strategii rozwoju kadr lub strategii rekrutacyjnych wykorzystują Państwo analizy dotyczące potrzeb rynku pracy przygotowywane przez podmioty zewnętrzne?

Dopytanie (jeśli TAK): O jakie konkretnie opracowania chodzi (np. opracowania zrealizowane 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”, w tym raporty zespołu ZAD oraz Barometr Zawodów, dane GUS, SIO, IBE i innych podmiotów)?

Dopytanie (jeśli TAK): W jaki sposób te dane przekładają się na konkretne decyzje w Państwa podmiocie/instytucji (np. planowanie rekrutacji w konkretnych zawodach, modyfikacja wewnętrznych planów szkoleniowych i podnoszenie kwalifikacji kadry, inicjowanie współpracy ze szkołami branżowymi lub uczelniami w celu tworzenia klas patronackich)?

8. Jak ocenia Pan/Pani dopasowanie absolwentów podlaskich szkół do wymagań gospodarki? W jakim stopniu przygotowanie absolwentów obejmuje kompetencje pozwalające na samodzielną aktualizację umiejętności i płynną adaptację do dynamicznych zmian technologicznych w regionie?

Praktyczne formy współpracy i ich skuteczność

Blok pytań do przedstawicieli pracodawców:

9. Które z form współpracy z edukacją są w Pana/Pani firmie najczęściej stosowane (np. staże, klasy patronackie, praktyki zawodowe, wspólne projekty (w tym B+R))?
10. Jakie korzyści czerpie Państwa firma z prowadzenia staży i praktyk w kontekście długofalowego rozwoju kadr?
11. W jakim stopniu staże i praktyki pozwalają Państwu na bieżąco korygować luki kompetencyjne absolwentów, wynikające z dynamicznych zmian technologicznych w Państwa branży?
12. Które z instrumentów współpracy oceniają Państwo jako najbardziej skuteczne w przygotowaniu uczniów/studentów do wejścia na rynek pracy?
13. Czy w toku współpracy z edukacją udało się Państwu wypracować unikalne „dobre praktyki”, które mogłyby być wzorcem dla innych pracodawców?
14. Czy Państwa firma miała dotychczas okazję korzystać z usług regionalnego systemu doradztwa zawodowego (np. poprzez kontakt z doradcami w szkołach, biurami karier na uczelniach lub Siecią Doradztwa Zawodowego) w procesie pozyskiwania pracowników?

Dopytanie (jeśli TAK): Czy postrzegają Państwo doradztwo zawodowe (np. w szkołach lub poprzez sieci takie jak SDZ) jako pomocne narzędzie w pozyskiwaniu nowych kadr i docieraniu do potencjalnych pracowników?

Bariery współpracy i czynniki wspierające

15. Czy dostrzega Pan/Pani bariery, które utrudniają lub uniemożliwiają Państwa firmie/organizacji nawiązywanie trwałej współpracy ze szkołami lub uczelniami?

Dopytanie (jeśli TAK): Jakie bariery (np. formalno-prawne, finansowe czy organizacyjne) są najbardziej uciążliwe z perspektywy przedsiębiorcy/przedstawiciela organizacji?

Dopytanie (jeśli NIE): Co w Pana/Pani opinii sprawia, że ta współpraca przebiega płynnie i nie napotyka na istotne przeszkody?

16. Czy z Pana/Pani perspektywy system finansowania kształcenia zawodowego sprzyja elastycznemu reagowaniu szkół na potrzeby kadrowe pracodawców?

17. Czy Pana/Pani zdaniem w województwie podlaskim występuje obecnie problem braku spójnej i powszechnie dostępnej informacji o ofercie edukacyjnej oraz możliwościach współpracy ze szkołami/uczelniami?

Dopytanie (jeśli TAK): W jakim stopniu brak spójnej informacji o ofercie edukacyjnej regionu stanowi przeszkodę we współpracy z sektorem edukacji?

18. Jakie czynniki (np. organizacyjne, finansowe czy formalne) w największym stopniu ułatwiają Państwu skuteczną współpracę z ze szkołami/uczelniami?

Rekomendacje

19. Jakie konkretne działania, projekty lub obszary powinny być w przyszłości wspierane ze środków publicznych (UE lub krajowych), aby trwale wzmocnić system uczenia się przez całe życie w województwie?
20. Jakie są Pana/Pani rekomendacje dla administracji regionalnej w celu poprawy koordynacji działań na styku edukacji i gospodarki?

Zakończenie

21. Czy chcieliby Państwo dodać coś istotnego w temacie mechanizmów współpracy, co nie zostało poruszone?

12.3. Scenariusz wywiadu IDI – przedstawiciele sektora zarządzania strategicznego, funduszy europejskich

Szanowny Panie/Szanowna Pani,

nazywam się [Imię i Nazwisko] i reprezentuję Grupę BST, która na zlecenie Województwa Podlaskiego, w imieniu którego działa Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, realizuje badanie pn. „Mechanizmy współpracy w zakresie uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim”. Nasza rozmowa ma na celu ocenę skuteczności i trwałości mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim.

Chciał(a)bym podkreślić, że udział w badaniu jest całkowicie anonimowy. Wszystkie Pana/Pani wypowiedzi zostaną zanonimizowane, co oznacza, że w raporcie końcowym nie pojawią się żadne dane pozwalające na Pana/Pani identyfikację. Aby móc rzetelnie przeanalizować Pana/Pani odpowiedzi, chciał(a)bym zarejestrować naszą rozmowę na dyktafonie. Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia anonimowej transkrypcji (zapisu tekstowego), a po zakończeniu prac nad projektem zostanie trwale usunięte. Czy wyraża Pan/Pani zgodę na nagrywanie i udział w badaniu na tych zasadach?

Rola podmiotu i kluczowi partnerzy

1. Jaką rolę pełni reprezentowana przez Pana/Panią instytucja w strukturze wdrażania i monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030) w województwie podlaskim?
Pytanie nie dotyczy przedstawicieli WZK
2. Czy Państwa podmiot włącza się w prace Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK)?
Dopytanie (jeśli TAK): W jaki sposób?
3. Jak ocenia Pan/Pani obecny model synergii i pełnionych ról/funkcji pomiędzy pięcioma filarami (oświata, gospodarka, zarządzanie strategiczne, fundusze UE, dialog społeczny) w procesie wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030)?
4. Jakie mechanizmy monitorowania postępów ZSU 2030 na poziomie regionalnym uważa Pan/Pani za najbardziej skuteczne?

5. Czy widzi Pan/Pani potrzebę zwiększenia zaangażowania konkretnych podmiotów w proces wdrażania strategii? Jeśli tak, to których?

Czynniki wzmacniające współpracę i koordynację działań LLL

6. Jakie czynniki o charakterze formalno-prawnym w największym stopniu ułatwiają skuteczną koordynację działań LLL w województwie podlaskim?
7. W jakim stopniu systemy finansowania (KPO, EFS+) stanowią impuls do zacieśniania współpracy międzysektorowej?
8. Jakie aspekty organizacyjne (np. np. struktura, częstotliwość, forma i tematyka spotkań Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji) uznaje Pan/Pani za kluczowe dla sprawnego przepływu informacji?
9. Czy uważa Pan/Pani, że w województwie podlaskim istnieje swoista „kultura współpracy” (np. wzajemne zaufanie, otwartość na dialog, tradycja wspólnego rozwiązywania problemów), która ułatwia realizację wspólnych projektów?
10. Który z wymienionych czynników (formalny, finansowy, organizacyjny czy kulturowy) jest w Pana/Pani opinii najważniejszy dla sukcesu koordynacji działań LLL na poziomie regionalnym?

Relacje i wymiana doświadczeń

11. Jak ocenia Pan/Pani jakość wymiany doświadczeń między członkami WZK a sieciami takimi jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia (PSRK), Sieć Doradztwa Zawodowego (SDZ) czy zespół ds. analizy dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy (ZAD)?
12. W jaki sposób relacje z Międzyregionalnym Zespołem Koordynacji wpływają na wdrażanie standardów ZSU 2030 w województwie podlaskim?
13. Czy uważa Pan/Pani, że wymiana informacji między instytucjami zarządzającymi a instytucjami realizującymi działania w zakresie wdrażania i koordynowania ZSU 2030 (szkołami, urzędami pracy itp.) jest wystarczająco płynna?
- Dopytanie (jeśli NIE):** Jakie konkretne przeszkody (np. formalno-prawne, technologiczne lub kadrowe) najczęściej hamują przepływ informacji między instytucjami?
14. Czy komunikacja ma charakter dwustronny, czy też dominują wytyczne przekazywane „z góry na dół”, bez wystarczającej informacji zwrotnej od wykonawców?

15. Jakie narzędzia komunikacji międzyinstytucjonalnej (np. spotkania WZK, platformy cyfrowe, raporty) sprawdzają się najlepiej w codziennej współpracy?

Determinanty skuteczności wdrażania ZSU 2030

16. Co w Pana/Pani opinii jest kluczowym czynnikiem decydującym o tym, czy ZSU 2030 jest skutecznie wdrażana w regionie?

17. W jakim stopniu skuteczność wdrażania ZSU 2030 w woj. podlaskim zależy od poniższych czynników? Proszę ocenić każdy czynnik osobno w skali 1–5, gdzie 1 = bez znaczenia, 5 = kluczowe znaczenie. Opcjonalnie: „trudno powiedzieć / brak wiedzy”.

- Ścisłe dopasowanie oferty edukacyjnej szkół/uczelni do regionalnych inteligentnych specjalizacji (RIS);
- Realna współpraca edukacji z pracodawcami (współtworzenie programów, staże, praktyki, klasy patronackie);
- Skuteczna koordynacja i zarządzanie wdrożeniem (role, odpowiedzialności, przepływ informacji między instytucjami);
- Dostępność i jakość informacji o potrzebach rynku pracy (monitoring, prognozy, dane do decyzji);
- Gotowość szkół/placówek do zmian (kadra, infrastruktura, elastyczność organizacyjna);
- Stabilne finansowanie i ciągłość wsparcia (środki, konkursy, możliwość planowania długofalowego);
- Adekwatne doradztwo edukacyjno-zawodowe i informacja dla uczniów/rodziców;
- Inne – jakie?

18. Czy istniejące zasoby kadrowe w Pana/Pani instytucji są adekwatne do wyzwań, jakie stawia przed regionem nowoczesna gospodarka? Czy kadry mają narzędzia, by skutecznie wspierać rozwój nowych umiejętności u mieszkańców regionu?

Dopytanie (jeśli NIE): Jakich konkretnie specjalistów lub narzędzi brakuje w Państwa zespole, aby jeszcze lepiej koordynować działania w obszarze uczenia się przez całe życie?

Rekomendacje

19. Jakie konkretne obszary lub projekty powinny być priorytetowo wspierane ze środków publicznych w nadchodzących latach?
20. Czy widzi Pan/Pani potrzebę finansowania nowych form współpracy, których obecnie brakuje w systemie regionalnym?
21. Jakie rekomendacje sformułował(a)by Pan/Pani dla poziomu centralnego, aby ułatwić zarządzanie funduszami na cele związane z procesem uczenia się przez całe życie w regionie?
22. W jaki sposób można zapewnić długoterminową trwałość struktur takich jak PSRK, SDZ czy ZAD po zakończeniu finansowania projektowego?
23. W jaki sposób, Pana/ni zdaniem, funkcjonowanie WZK w ramach stałego systemu prawnego (od 1 lipca 2026 roku) wpłynie na stabilność i skuteczność regionalnego systemu koordynacji polityki umiejętności w województwie podlaskim? Jakie wyzwania dostrzega Pan/Pani w związku z przejściem z fazy pilotażowej do stałego systemu prawnego?
24. Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby współpraca szkół z firmami w regionie miała stały charakter?

Zakończenie

25. Czy na zakończenie chciał(a)by Pan/Pani dodać coś istotnego w temacie systemowej koordynacji procesu uczenia się przez całe życie w regionie, co nie zostało poruszone?

12.4. Scenariusz wywiadu IDI – przedstawiciele sektora społecznego i eksperckiego

Szanowny Panie/Szanowna Pani,

nazywam się [Imię i Nazwisko] i reprezentuję Grupę BST, która na zlecenie Województwa Podlaskiego, w imieniu którego działa Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, realizuje badanie pn. „Mechanizmy współpracy w zakresie uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim”. Nasza rozmowa ma na celu ocenę skuteczności i trwałości mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim.

Chciał(a)bym podkreślić, że udział w badaniu jest całkowicie anonimowy. Wszystkie Pana/Pani wypowiedzi zostaną zanonimizowane, co oznacza, że w raporcie końcowym nie pojawią się żadne dane pozwalające na Pana/Pani identyfikację. Aby móc rzetelnie przeanalizować Pana/Pani odpowiedzi, chciał(a)bym zarejestrować naszą rozmowę na dyktafonie. Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia anonimowej transkrypcji (zapisu tekstowego), a po zakończeniu prac nad projektem zostanie trwale usunięte. Czy wyraża Pan/Pani zgodę na nagrywanie i udział w badaniu na tych zasadach?

Rola podmiotu i kluczowi partnerzy

1. Które podmioty, organizacje (np. NGO) lub sieci – zarówno te formalne, jak i nieformalne – uważa Pan/Pani za najważniejsze dla rozwoju uczenia się przez całe życie w naszym regionie?
2. W jaki sposób organizacje społeczne (NGO, związki zawodowe) mogą realnie włączać się w proces wdrażania i monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030) w województwie podlaskim?
3. Jak ocenia Pan/Pani obecną siłę głosu sektora dialogu społecznego w ramach prac Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK)?
4. Czy istnieją w regionie grupy lub środowiska nieformalne, które mają duży wpływ na edukację mieszkańców woj. podlaskiego, a które są obecnie pomijane w oficjalnych strukturach współpracy?
5. Czy znana jest Panu/Pani działalność Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz działającej w jej ramach Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)?

Dopytanie (jeśli TAK): Jak ocenia Pan/Pani znaczenie Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ) rozwoju uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim?

Bariery współpracy i czynniki wspierające

5. Jakie czynniki (np. formalne, finansowe, organizacyjne, kulturowe) najbardziej pomagają w budowaniu trwałej współpracy między sektorem społecznym a sektorem oświaty i kształcenia oraz biznesem?
6. Czy uważa Pan/Pani, że w województwie podlaskim istnieje swoista „kultura współpracy” (np. wzajemne zaufanie, otwartość na dialog, tradycja wspólnego rozwiązywania problemów), która ułatwia realizację wspólnych projektów?
7. Z drugiej strony – jakie główne bariery (np. formalne, finansowe, organizacyjne, kulturowe) utrudniają Panu/Pani lub reprezentowanej przez Pana/Pani organizacji zaangażowanie się w system uczenia się przez całe życie?
8. Czy problemem we współpracy jest brak płynnej informacji o tym, co robią inne instytucje w regionie?

Skuteczność wdrażania strategii

9. Co jest Pana/Pani zdaniem najważniejszym warunkiem, od którego zależy, czy ZSU 2030 faktycznie zmieni rynek pracy w województwie podlaskim?
10. Czy obecna oferta edukacyjna w regionie jest wystarczająco elastyczna i dopasowana do potrzeb osób wykluczonych lub wymagających przekwalifikowania?
11. Czy Pana/Pani zdaniem sukces wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030) w województwie podlaskim zależy od tego, jak dobrze szkoły i uczelnie dopasują ofertę edukacyjną do najważniejszych podlaskich branż (tzw. inteligentnych specjalizacji regionu)?

Rekomendacje

12. W jaki sposób można zapewnić długoterminową trwałość struktur takich jak PSRK, SDZ czy ZAD po zakończeniu finansowania projektowego?
13. W jaki sposób, Pana/ni zdaniem, funkcjonowanie WZK w ramach stałego systemu prawnego (od 1 lipca 2026 roku) wpłynie na stabilność i skuteczność regionalnego systemu koordynacji polityki umiejętności w województwie podlaskim? Jakie wyzwania dostrzega Pan/Pani w związku z przejściem z fazy pilotażowej do stałego systemu prawnego?

14. Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby współpraca szkół z firmami w regionie miała stały charakter?

Zakończenie

15. Czy na zakończenie chciał(a)by Pan/Pani dodać coś istotnego w temacie systemowej koordynacji procesu uczenia się przez całe życie w regionie, co nie zostało poruszone?

12.5. Scenariusz wywiadu FGI – GRUPA I

Szanowni Państwo,

nazywam się [Imię i Nazwisko] i reprezentuję Grupę BST, która na zlecenie Województwa Podlaskiego, w imieniu którego działa Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, realizuje badanie pn. „Mechanizmy współpracy w zakresie uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim”. Nasza rozmowa ma na celu ocenę skuteczności i trwałości mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim. Państwa głos jest dla nas niezwykle ważny, ponieważ pozwoli on na wypracowanie konkretnych rekomendacji w zakresie rozwoju obszaru uczenia się przez całe życie w regionie.

Chciał(a)bym podkreślić, że udział w badaniu jest całkowicie anonimowy. Wszystkie Państwa wypowiedzi zostaną zanonimizowane, co oznacza, że w raporcie końcowym nie pojawią się żadne dane pozwalające na Państwa identyfikację. Aby móc rzetelnie przeanalizować Państwa odpowiedzi, chciał(a)bym zarejestrować naszą rozmowę na dyktafonie. Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia anonimowej transkrypcji (zapisu tekstowego), a po zakończeniu prac nad projektem zostanie trwale usunięte. Czy wyrażają Państwo zgodę na nagrywanie i udział w badaniu na tych zasadach?

Rola podmiotu i kluczowi partnerzy

1. Które konkretne instytucje, organizacje lub sieci współpracy – zarówno formalne, jak i nieformalne – uważają Państwo za kluczowe dla rozwoju uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim i co decyduje o ich kluczowym znaczeniu?
2. W jaki sposób Państwa placówka włącza się w realizację założeń Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030) na poziomie lokalnym?
3. Czy znana jest Państwu działalność Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz działającej w jej ramach Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)?
Dopytanie (jeśli TAK): Jak oceniają Państwo znaczenie Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ) dla integracji środowiska oświatowego w województwie podlaskim?

Jakość integracji i formy współpracy

5. Jak oceniają Państwo obecny poziom integracji działań i ofert edukacyjnych między Państwa placówką a środowiskiem gospodarczym (m.in. pracodawcy, izby gospodarcze) oraz społecznym (m.in. NGO, związki zawodowe) w regionie?
6. Biorąc pod uwagę bezpośrednie doświadczenia Państwa placówki, proszę o wskazanie, jakie konkretne formy współpracy z otoczeniem gospodarczym (m.in. pracodawcy, izby gospodarcze) i społecznym (m.in. NGO, związki zawodowe) są u Państwa obecnie najczęściej stosowane i jak oceniają Państwo ich realną skuteczność w rozwoju umiejętności uczniów/studentów?
7. Czy w toku dotychczasowej działalności udało się wypracować unikalne, dobre praktyki współpracy, które mogą służyć jako wzorzec dla innych instytucji oświatowych w województwie podlaskim?

Bariery współpracy i czynniki wspierające

8. Czy w dotychczasowej praktyce zawodowej dostrzegają Państwo jakiegokolwiek bariery lub trudności, które utrudniają nawiązywanie i utrzymywanie trwałej współpracy z podmiotami spoza sektora oświaty i kształcenia?
Dopytanie (jeśli TAK): Jakie bariery (np. formalno-prawne, finansowe, organizacyjne lub kulturowe) w największym stopniu utrudniają nawiązywanie trwałej współpracy z podmiotami spoza sektora oświaty i kształcenia?
Dopytanie (jeśli NIE): Co w Państwa opinii sprawia, że ta współpraca przebiega płynnie i nie napotyka na istotne przeszkody?
9. Jakie czynniki (np. formalno-prawne, finansowe, organizacyjne lub kulturowe) w największym stopniu ułatwiają Państwu skuteczną współpracę z innymi podmiotami?
10. Czy w Państwa opinii system finansowania kształcenia sprzyja czy raczej utrudnia elastyczne reagowanie na zmieniające się potrzeby gospodarki regionu?

Rekomendacje

11. Co jest Państwa zdaniem najważniejszym warunkiem, aby współpraca między oświatą a gospodarką w kontekście uczenia się przez całe życie w regionie była skuteczna?

12. Jakie konkretne działania, projekty lub obszary powinny być w przyszłości wspierane ze środków publicznych (UE lub krajowych), aby trwale wzmocnić system uczenia się przez całe życie w województwie?
13. Jakie są Państwa rekomendacje dla administracji regionalnej w celu poprawy koordynacji działań między sektorem oświaty i kształcenia, gospodarki i samorządu?

Zakończenie

14. Czy chcieliby Państwo dodać coś istotnego w temacie mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie, co nie zostało poruszone w trakcie wywiadu?

12.6. Scenariusz wywiadu FGI – GRUPA II

Szanowni Państwo,

nazywam się [Imię i Nazwisko] i reprezentuję Grupę BST, która na zlecenie Województwa Podlaskiego, w imieniu którego działa Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, realizuje badanie pn. „Mechanizmy współpracy w zakresie uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim”. Nasza rozmowa ma na celu ocenę skuteczności i trwałości mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim. Państwa głos jest dla nas niezwykle ważny, ponieważ pozwoli on na wypracowanie konkretnych rekomendacji w zakresie rozwoju obszaru uczenia się przez całe życie w regionie.

Chciał(a)bym podkreślić, że udział w badaniu jest całkowicie anonimowy. Wszystkie Państwa wypowiedzi zostaną zanonimizowane, co oznacza, że w raporcie końcowym nie pojawią się żadne dane pozwalające na Państwa identyfikację. Aby móc rzetelnie przeanalizować Państwa odpowiedzi, chciał(a)bym zarejestrować naszą rozmowę na dyktafonie. Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia anonimowej transkrypcji (zapisu tekstowego), a po zakończeniu prac nad projektem zostanie trwale usunięte. Czy wyrażają Państwo zgodę na nagrywanie i udział w badaniu na tych zasadach?

Rola podmiotu i kluczowi partnerzy

1. Które instytucje oświaty i kształcenia lub sieci współpracy w województwie podlaskim postrzega Pan/Pani jako kluczowych partnerów w swojej codziennej działalności związanej z rozwojem kadr?
2. W jaki sposób Państwa firmy/organizacje włączają się w proces kształtowania regionalnej oferty edukacyjnej? Czy czują Państwo, że głos biznesu jest słyszalny?
3. Jakie formy współpracy ze szkołami i uczelniami (np. klasy patronackie, staże, wspólne projekty B+R) oceniają Państwo jako najbardziej wartościowe z punktu widzenia przedsiębiorców?

Integracja oferty edukacyjnej z potrzebami rynku

4. W jakim stopniu współpraca z edukacją pozwala Państwu na bieżąco uzupełniać braki kadrowe w regionie?

5. Czy biorą Państwo udział w procesie planowania kierunków kształcenia lub opiniowania programów nauczania (np. w ramach rad programowych)?
6. Czy znane są Państwu wyniki prac i analiz przygotowywanych przez zespół ZAD (Zespół ds. analizy dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy)?
Dopytanie (jeśli TAK): W jakim stopniu w swojej pracy wykorzystują Państwo analizy przygotowywane przez zespół ZAD dotyczące dostosowania edukacji zawodowej do potrzeb rynku pracy?
7. Czy przy planowaniu strategii rozwoju kadr lub strategii rekrutacyjnych wykorzystują Państwo analizy dotyczące potrzeb rynku pracy przygotowywane przez podmioty zewnętrzne?
Dopytanie (jeśli TAK): O jakie konkretnie opracowania chodzi (np. opracowania zrealizowane 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”, w tym raporty zespołu ZAD oraz Barometr Zawodów, dane GUS, SIO, IBE i innych podmiotów)?
Dopytanie (jeśli TAK): W jaki sposób te dane przekładają się na konkretne decyzje w Państwa podmiocie/instytucji (np. planowanie rekrutacji w konkretnych zawodach, modyfikacja wewnętrznych planów szkoleniowych i podnoszenie kwalifikacji kadry, inicjowanie współpracy ze szkołami branżowymi lub uczelniami w celu tworzenia klas patronackich)?
8. Jak oceniają Państwo dopasowanie absolwentów podlaskich szkół do wymagań gospodarki? W jakim stopniu przygotowanie absolwentów obejmuje kompetencje pozwalające na samodzielną aktualizację umiejętności i płynną adaptację do dynamicznych zmian technologicznych w regionie?

Bariery współpracy i czynniki wspierające

9. Czy dostrzegają Państwo bariery, które utrudniają lub uniemożliwiają Państwu nawiązywanie trwałej współpracy ze szkołami lub uczelniami?
Dopytanie (jeśli TAK): Jakie bariery (formalno-prawne, finansowe czy organizacyjne) są najbardziej uciążliwe z perspektywy przedsiębiorcy/przedstawiciela organizacji?
Dopytanie (jeśli NIE): Co w Państwa opinii sprawia, że ta współpraca przebiega płynnie i nie napotyka na istotne przeszkody?

10. Czy Państwa zdaniem system finansowania kształcenia zawodowego sprzyja elastycznemu reagowaniu szkół na Państwa potrzeby kadrowe?
11. Czy uważają Państwo, że w województwie podlaskim występuje obecnie problem braku spójnej i powszechnie dostępnej informacji o ofercie edukacyjnej oraz możliwościach współpracy ze szkołami/uczelniami?
- Dopytanie (jeśli TAK):** W jakim stopniu brak spójnej informacji o ofercie edukacyjnej regionu stanowi przeszkodę we współpracy z sektorem edukacji?
12. Jakie czynniki (np. organizacyjne, finansowe czy formalne) w największym stopniu ułatwiają Państwu skuteczną współpracę z ze szkołami/uczelniami?

Rekomendacje

13. Jakie konkretne działania, projekty lub obszary powinny być w przyszłości wspierane ze środków publicznych (UE lub krajowych), aby trwale wzmocnić system uczenia się przez całe życie w województwie?
14. Jakie są Państwa rekomendacje dla administracji regionalnej w celu poprawy koordynacji działań na styku edukacji i gospodarki?

Zakończenie

15. Czy chcieliby Państwo dodać coś istotnego w temacie mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie, co nie zostało poruszone w trakcie wywiadu?

12.7. Scenariusz wywiadu FGI – GRUPA III

Szanowni Państwo,

nazywam się [Imię i Nazwisko] i reprezentuję Grupę BST, która na zlecenie Województwa Podlaskiego, w imieniu którego działa Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, realizuje badanie pn. „Mechanizmy współpracy w zakresie uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim”. Nasza rozmowa ma na celu ocenę skuteczności i trwałości mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim. Państwa głos jest dla nas niezwykle ważny, ponieważ pozwoli on na wypracowanie konkretnych rekomendacji w zakresie rozwoju obszaru uczenia się przez całe życie w regionie.

Chciał(a)bym podkreślić, że udział w badaniu jest całkowicie anonimowy. Wszystkie Państwa wypowiedzi zostaną zanonimizowane, co oznacza, że w raporcie końcowym nie pojawią się żadne dane pozwalające na Państwa identyfikację. Aby móc rzetelnie przeanalizować Państwa odpowiedzi, chciał(a)bym zarejestrować naszą rozmowę na dyktafonie. Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia anonimowej transkrypcji (zapisu tekstowego), a po zakończeniu prac nad projektem zostanie trwale usunięte. Czy wyrażają Państwo zgodę na nagrywanie i udział w badaniu na tych zasadach?

Rola podmiotu i kluczowi partnerzy

1. Jak oceniają Państwo obecny model synergii i pełnionych ról/funkcji pomiędzy pięcioma filarami (oświata, gospodarka, zarządzanie strategiczne, fundusze UE, dialog społeczny) w procesie wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030)?
2. Jakie mechanizmy monitorowania postępów ZSU 2030 na poziomie regionalnym uważa Pan/Pani za najbardziej skuteczne?
3. Czy widzą Państwo potrzebę zwiększenia zaangażowania lub zainicjowania działań wśród konkretnych podmiotów w proces wdrażania strategii? Jeśli tak, to których?

Czynniki wzmacniające współpracę i koordynację działań LLL

4. Jakie czynniki o charakterze formalno-prawnym w największym stopniu ułatwiają skuteczną koordynację działań LLL w województwie podlaskim?

5. W jakim stopniu systemy finansowania (KPO, EFS+) stanowią impuls do zacieśniania współpracy międzysektorowej?
6. Jakie aspekty organizacyjne (np. struktura, częstotliwość, forma i tematyka spotkań Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji) uznają Państwo za kluczowe dla sprawnego przepływu informacji?
7. Czy Państwa zdaniem w województwie podlaskim istnieje swoista „kultura współpracy” (np. wzajemne zaufanie, otwartość na dialog, tradycja wspólnego rozwiązywania problemów), która ułatwia realizację wspólnych projektów?
8. Który z wymienionych czynników (formalny, finansowy, organizacyjny czy kulturowy) jest w Państwa opinii najważniejszy dla sukcesu koordynacji regionalnej?

Determinanty skuteczności wdrażania ZSU 2030

9. Co w Państwa opinii jest kluczowym czynnikiem decydującym o tym, czy ZSU 2030 jest skutecznie wdrażana w regionie?
10. W jakim stopniu skuteczność wdrażania ZSU 2030 w woj. podlaskim zależy od poniższych czynników? Proszę ocenić każdy czynnik osobno w skali 1–5, gdzie 1 = bez znaczenia, 5 = kluczowe znaczenie. Opcjonalnie: „trudno powiedzieć / brak wiedzy”.
 - Ścisłe dopasowanie oferty edukacyjnej szkół/uczelni do regionalnych inteligentnych specjalizacji (RIS);
 - Realna współpraca edukacji z pracodawcami (współtworzenie programów, staże, praktyki, klasy patronackie);
 - Skuteczna koordynacja i zarządzanie wdrożeniem (role, odpowiedzialności, przepływ informacji między instytucjami);
 - Dostępność i jakość informacji o potrzebach rynku pracy (monitoring, prognozy, dane do decyzji);
 - Gotowość szkół/placówek do zmian (kadra, infrastruktura, elastyczność organizacyjna);
 - Stabilne finansowanie i ciągłość wsparcia (środki, konkursy, możliwość planowania długofalowego);
 - Adekwatne doradztwo edukacyjno-zawodowe i informacja dla uczniów/rodziców;

- Inne – jakie?

11. Czy istniejące zasoby kadrowe w Państwa instytucjach są adekwatne do wyzwań, jakie stawia przed regionem nowoczesna gospodarka? Czy kadry mają narzędzia, by skutecznie wspierać rozwój nowych umiejętności u mieszkańców regionu?

Dopytanie (jeśli NIE): Jakich konkretnie specjalistów lub narzędzi brakuje w Państwa zespołach, aby jeszcze lepiej koordynować działania w obszarze uczenia się przez całe życie?

Rekomendacje

12. Jakie konkretne obszary lub projekty powinny być priorytetowo wspierane ze środków publicznych w nadchodzących latach?

13. Czy widzą Państwo potrzebę finansowania nowych form współpracy, których obecnie brakuje w systemie regionalnym?

14. Jakie rekomendacje sformułował(a)by Pan/Pani dla poziomu centralnego/regionalnego, aby ułatwić zarządzanie/wdrażanie funduszy na cele związane z procesem uczenia się przez całe życie w regionie?

15. W jaki sposób można zapewnić długoterminową trwałość struktur takich jak PSRK, SDZ czy ZAD po zakończeniu finansowania projektowego?

16. W jaki sposób, Państwa zdaniem, funkcjonowanie WZK w ramach stałego systemu prawnego (od 1 lipca 2026 roku) wpłynie na stabilność i skuteczność regionalnego systemu koordynacji polityki umiejętności w województwie podlaskim? Jakie wyzwania dostrzegają Państwo w związku z przejściem z fazy pilotażowej do stałego systemu prawnego?

17. Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby współpraca szkół z firmami w regionie miała stały charakter?

Zakończenie

18. Czy chcieliby Państwo dodać coś istotnego w temacie mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie, co nie zostało poruszone w trakcie wywiadu?

12.8. Scenariusz panelu ekspertów³⁶

Szanowni Państwo,

nazywam się [Imię i Nazwisko] i reprezentuję Grupę BST, która na zlecenie Województwa Podlaskiego, w imieniu którego działa Dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, realizuje badanie pn. „Mechanizmy współpracy w zakresie uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim”. Nasza rozmowa ma na celu ocenę skuteczności i trwałości mechanizmów współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie w województwie podlaskim.

Dzisiejsze spotkanie ma formę rekomendacyjnego panelu ekspertów. Jego celem jest nie tylko poznanie Państwa opinii, ale przede wszystkim walidacja wniosków płynących z analizy literatury oraz przeprowadzonych już badań jakościowych, a także wspólne wypracowanie rekomendacji systemowych. Państwa głos jako specjalistów posiadających wiedzę z zakresu uczenia się przez całe życie jest dla nas kluczowy. Pozwoli on na sformułowanie konkretnych rozwiązań.

Chciał(a)bym podkreślić, że udział w badaniu jest całkowicie anonimowy. Wszystkie Pana/Pani wypowiedzi zostaną zanonimizowane, co oznacza, że w raporcie końcowym nie pojawią się żadne dane pozwalające na Pana/Pani identyfikację. Aby móc rzetelnie przeanalizować Pana/Pani odpowiedzi, chciał(a)bym zarejestrować naszą rozmowę na dyktafonie. Nagranie posłuży wyłącznie do sporządzenia anonimowej transkrypcji (zapisu tekstowego), a po zakończeniu prac nad projektem zostanie trwale usunięte. Czy wyraża Pan/Pani zgodę na nagrywanie i udział w badaniu na tych zasadach?

³⁶ Scenariusz został zaprojektowany tak, aby płynnie przechodzić od diagnozy (opartej na wcześniejszych etapach badania) do projektowania rozwiązań, co jest zgodne z wymogiem OPZ dotyczącym opracowania rekomendacji systemowych. Należy zaznaczyć, że przedstawiony scenariusz panelu ekspertów nie stanowi jego ostatecznego kształtu, lecz jest propozycją ramową przygotowaną na potrzeby Raportu metodycznego. Zgodnie z przyjętą metodologią i zakresem zadań, panel rekomendacyjny służy do walidacji wniosków płynących z wcześniejszych etapów prac oraz wypracowania rekomendacji systemowych.

Prezentacja i walidacja kluczowych wniosków z badań

Prezentowanie diagnozy: Krótka prezentacja najważniejszych barier instytucjonalnych, kadrowych, technologicznych i informacyjnych zidentyfikowanych w ramach IDI i FGI.

Pytania do ekspertów:

1. W jakim stopniu zidentyfikowane w niniejszym badaniu bariery systemu uczenia się przez całe życie, pokrywają się z Państwa obserwacjami?
2. Które ze wskazanych barier uważają Państwo za najbardziej kluczowe dla województwa podlaskiego?

Rekomendowane, potencjalne obszary interwencji

3. Jakie konkretne obszary interwencji (działania, projekty) powinny być priorytetowo wspierane ze środków publicznych (KPO lub krajowych) w nadchodzących latach, aby najskuteczniej rozwijać obszar uczenia się przez całe życie w regionie?
4. Które z dotychczasowych form współpracy należy uznać za modelowe i wymagające systemowego upowszechnienia w całym województwie?
5. Jakie nowe mechanizmy powinny zostać wdrożone, aby lepiej dopasować ofertę kształcenia zawodowego i wyższego do potrzeb podlaskich inteligentnych specjalizacji oraz branż kluczowych?

Trwałość mechanizmów współpracy

6. W jaki sposób można zapewnić długoterminową trwałość struktur takich jak sieci regionalne (PSRK, SDZ, ZAD) po zakończeniu finansowania z KPO?
7. Jakie konkretne wymogi instytucjonalne, organizacyjne i finansowe powinny zostać spełnione na poziomie regionalnym, aby wspierać trwałe, a nie tylko czasowe działania na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych?
8. Jakie zmiany w prawie lokalnym lub regulacjach regionalnych zarekomendowałoby Państwo, aby ułatwić integrację działań między sektorem oświaty i kształcenia, gospodarką a sektorem społecznym?

Synteza i priorytetyzacja

9. Które z dzisiejszych propozycji należy uznać za priorytetowe dla wzmocnienia kapitału społecznego i obszaru uczenia się przez całe życie w regionie?
10. Jakie konkretne rekomendacje i działania naprawcze przypisałiby Państwo poszczególnym interesariuszom, aby wspólnie stworzyć w pełni zintegrowane i skuteczne mechanizmy współpracy i koordynacji działań w obszarze uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie podlaskim?
- Wojewódzki Zespół Koordynacji (WZK),
 - sieci: PSRK, SDZ oraz ZAD,
 - Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego,
 - powiatowe urzędy pracy,
 - Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku,
 - związki zawodowe, organizacje pracodawców,
 - organizacje pozarządowe działające w obszarze LLL/edukacji dorosłych,
 - Inni istotni interesariusze.

Zakończenie

- Podsumowanie głównych wątków dyskusji.
- Poinformowanie o dalszych krokach (uwzględnienie wniosków z panelu w raporcie końcowym).
- Podziękowanie za udział w badaniu.