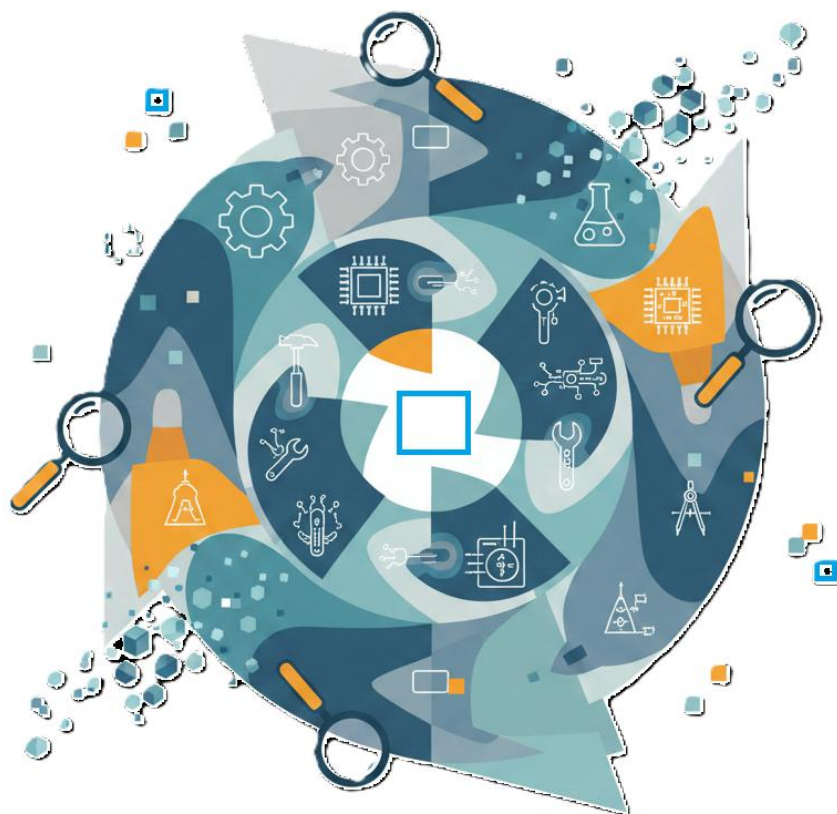


Raport z badania

Kształcenie zawodowe w województwie lubuskim



Dokument przygotowany został w ramach projektu:

Umiejętności tworzą możliwości. Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych, Umowa KPO/22/LLL/U/003.

Inwestycja A3.1.1 KPO „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”.

dr hab. Dorota Szaban
dr Justyna Nyćkowiak

Grudzień 2025

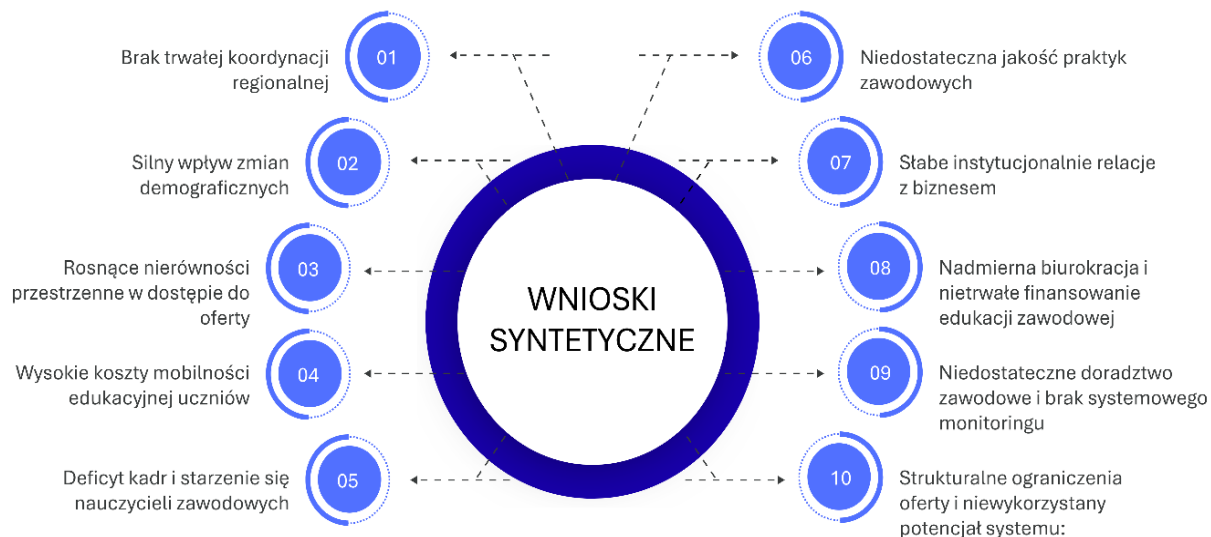
Spis treści

| | |
|---|----|
| Wnioski syntetyczne..... | 6 |
| Wprowadzenie | 9 |
| Edukacja zawodowa jako system wielowymiarowy | 9 |
| Cele i problemy badawcze..... | 12 |
| Konteksty edukacji zawodowej | 15 |
| Demograficzne uwarunkowania edukacji zawodowej | 21 |
| Krajobrazy umiejętności | 27 |
| Wykształcenie formalne | 28 |
| Ścieżki edukacyjne i modele kształcenia mieszkańców województwa lubuskiego | 30 |
| Strategie kształcenia i wejścia na rynek pracy wśród uczniów szkół branżowych i techników | 30 |
| Ocena działań szkoły a wybory edukacyjne | 31 |
| Analiza wyników egzaminów ósmoklasisty i maturalnych w województwie lubuskim | 31 |
| Wyniki egzaminu ósmoklasisty..... | 32 |
| Wyniki egzaminu maturalnego | 32 |
| Zdawalność egzaminów..... | 33 |
| Samooceń kluczy kompetencji | 33 |
| Opinie o przydatności szkolnej wiedzy..... | 34 |
| Rozwijanie umiejętności po ukończeniu szkoły..... | 35 |
| Ocena poziomu kompetencji mieszkańców województwa wśród pracodawców..... | 36 |
| Motywacje do podnoszenia kwalifikacji..... | 38 |
| Plany dotyczące rozwijania umiejętności | 41 |
| Strategie edukacyjne seniorów | 42 |
| Mapa dostępności edukacji zawodowej i LLL w województwie lubuskim | 43 |
| Dostępność geograficzna | 44 |
| Zróżnicowanie przestrzenne oferty zawodów w województwie lubuskim | 48 |
| Zawody unikalne w systemie edukacji zawodowej województwa lubuskiego | 51 |
| Hierarchia oferowanych zawodów | 53 |
| Oferta zawodów i ścieżki kształcenia a charakterystyka rynku pracy w regionie ... | 54 |
| Dostępność społeczna | 55 |

| | |
|---|----|
| Rola burs i internatów w zapewnianiu społecznej dostępności kształcenia zawodowego | 56 |
| Dojazdy do szkoły | 57 |
| Dostępność informacyjna..... | 57 |
| Rola szkół i instytucji edukacyjnych w promocji oferty..... | 58 |
| Funkcja wizerunkowa i rola komunikacji..... | 60 |
| Doradztwo zawodowe | 61 |
| Cele i funkcje doradztwa zawodowego | 61 |
| Doświadczenia i ocena doradztwa zawodowego | 63 |
| Uczestnicy i formy współpracy..... | 64 |
| Uczestnicy sieci współpracy | 64 |
| Perspektywa strategiczna i lokalna..... | 65 |
| Wpływ typu szkoły na współpracę | 65 |
| Społeczno-gospodarcze znaczenie partnerstw | 66 |
| Rola innych uczestników współpracy | 66 |
| Formy współpracy | 66 |
| Zakres zadań uczestników współpracy..... | 67 |
| Sposoby podejmowania decyzji i zakresów odpowiedzialności | 71 |
| Procesy komunikacji i koordynacji wspólnych działań | 73 |
| Luki i potrzeby współpracy..... | 75 |
| Regionalne uwarunkowania wdrażania wymogów prawnych i założeń polityk lokalnych w zakresie współpracy | 77 |
| Elementy kultury organizacyjnej partnerów współpracy | 78 |
| Bariery realizacji wspólnych przedsięwzięć oraz rozwoju współpracy | 79 |
| Ekosystem edukacji zawodowej w województwie lubuskim | 81 |
| Analiza SWOT | 84 |
| Scenariusze strategiczne..... | 93 |
| Wagi czynników..... | 93 |
| Scenariusze rozwoju kształcenia zawodowego | 95 |
| Strategia SO (Maxi-Maxi) – Agresywny Rozwój..... | 96 |
| Strategia WO (Mini-Maxi) – Odwrócenie Słabości..... | 97 |
| Strategia ST (Maxi-Mini) – Ochrona | 98 |
| Strategia WT (Mini-Mini) – Minimalizacja Ryzyka..... | 99 |

| | |
|---------------------|-----|
| Wnioski..... | 102 |
| Rekomendacje..... | 108 |
| Spis schematów..... | 117 |
| Spis tabel..... | 118 |

Wnioski syntetyczne



Schemat 1. Syntetyczne wnioski z badania

Źródło: opracowanie własne

1. **Brak trwałej koordynacji regionalnej:** system edukacji zawodowej funkcjonuje w sposób rozproszony, ponieważ nie istnieją stabilne mechanizmy koordynacji działań między szkołami, powiatami, instytucjami rynku pracy i biznesem. Utrudnia to wdrażanie polityk krajowych, prowadzenie spójnych działań oraz planowanie strategiczne w perspektywie wieloletniej.
2. **Silny wpływ zmian demograficznych:** prognozowany spadek liczby młodzieży w wieku 10-24 lat o 30-35% do 2060 r. wymusi głęboką reorganizację sieci szkół, szczególnie w powiatach peryferyjnych. Zjawisko to stanowi największe wyzwanie strukturalne dla stabilności oferty edukacyjnej i racjonalności ekonomicznej systemu.
3. **Rosnące nierówności przestrzenne w dostępie do oferty:** oferta edukacji zawodowej jest skoncentrowana głównie w Zielonej Górze i Gorzowie Wielkopolskim, podczas gdy powiaty peryferyjne dysponują ograniczonym wachlarzem zawodów. Powoduje to pogłębianie nierówności edukacyjnych.

4. **Wysokie koszty mobilności edukacyjnej uczniów:** uczniowie z obszarów wiejskich ponoszą znaczące koszty czasowe, społeczne i finansowe związane z dojazdami do szkół. Wymaga to rozwoju burs, internatów oraz alternatywnych form wsparcia zakwaterowania jako elementu kompensującego nierówności przestrzenne.
5. **Deficyt kadr i starzenie się nauczycieli zawodowych:** system boryka się z niedoborem nauczycieli przedmiotów praktycznych oraz specjalistów z doświadczeniem branżowym, których dodatkowo absorbuje sektor prywatny. Proces starzenia się kadry pogłębia ryzyko dalszego spadku jakości kształcenia i wymaga odrębnych strategii rekrutacyjnych oraz zachęt systemowych.
6. **Niedostateczna jakość praktyk zawodowych:** znaczna część praktyk szkolnych ma charakter formalny i nie zapewnia kontaktu z nowoczesnymi technologiami ani rzeczywistymi stanowiskami pracy, co ogranicza nabywanie kompetencji zawodowych. Pracodawcy zgłaszają niską wartość edukacyjną praktyk i brak standaryzacji ich jakości.
7. **Słabe instytucjonalnie relacje z biznesem:** współpraca szkół z przedsiębiorstwami opiera się głównie na kontaktach osobistych i indywidualnych inicjatywach, przez co jest nietrwała. Brak mechanizmów instytucjonalizacji partnerstw ogranicza ich skalę, stabilność i wpływ na programy kształcenia.
8. **Nadmierna biurokracja i nietrwałe finansowanie edukacji zawodowej:** procedury związane z uruchamianiem nowych zawodów są długotrwałe i nieelastyczne, co utrudnia szybkie reagowanie na potrzeby rynku pracy. System finansowania oparty w dużej mierze na projektach krótkoterminowych nie zapewnia stabilności ani trwałości działań rozwojowych.
9. **Niedostateczne doradztwo zawodowe i brak systemowego monitoringu:** doradztwo zawodowe ma ograniczoną dostępność, a decyzje edukacyjne uczniów są podejmowane głównie na podstawie nieformalnych informacji. Brak ustandaryzowanego monitoringu losów absolwentów utrudnia prowadzenie polityki edukacyjnej opartej na dowodach i lokalnych danych kontekstowych.
10. **Strukturalne ograniczenia oferty i niewykorzystany potencjał systemu:** system pozostaje rozproszony między edukacją młodzieży i dorosłych, a pomimo istnienia BCU i CKZIU oferta wciąż nie odpowiada w pełni potrzebom regionalnych

specjalizacji gospodarczych. Występują unikalne kierunki dostępne tylko w jednej placówce, niska atrakcyjność wizerunkowa szkolnictwa branżowego, niewystarczające wykorzystanie innowacji dydaktycznych, słaba współpraca transgraniczna z Niemcami i bariery cyfrowe ograniczające modernizację kształcenia.

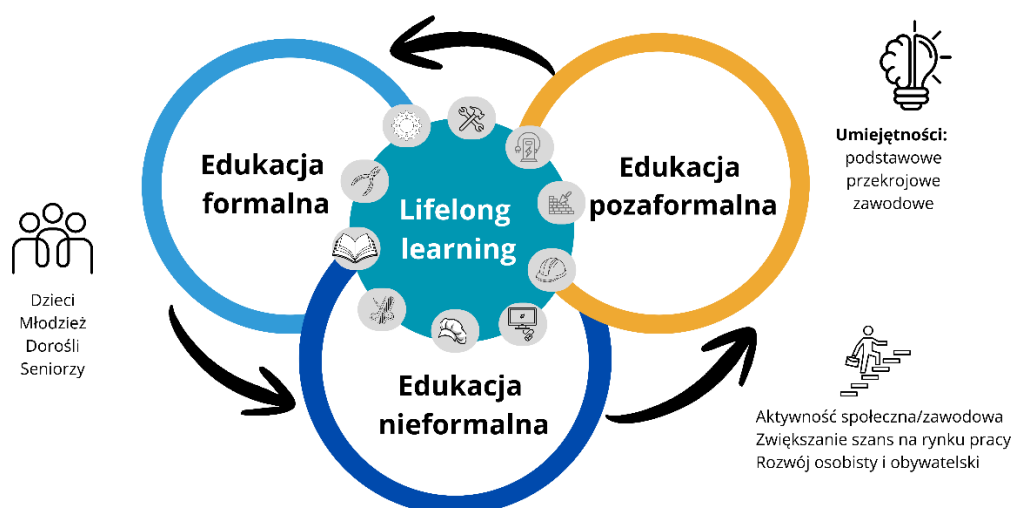
Wprowadzenie

Dynamiczne przemiany gospodarcze, technologiczne i społeczne ostatnich dekad sprawiają, że edukacja, szczególnie edukacja zawodowa, staje się jednym z kluczowych fundamentów rozwoju regionalnego. W realiach postępującej automatyzacji, cyfryzacji i globalnej konkurencji zapotrzebowanie na kompetencje zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Tradycyjny model edukacji, w którym zdobycie zawodu następowało w młodości i determinowało dalsze życie zawodowe, ulega redefinicji. Dziś kształcenie staje się procesem ciągłym, towarzyszącym człowiekowi przez cały okres aktywności zawodowej i społecznej. Konieczność adaptacji do nowej rzeczywistości edukacyjnej stanowi punkt wyjścia dla pogłębionej diagnozy sytuacji w województwie lubuskim.

Wyniki analizy danych zgromadzonych w ramach projektu „Umiejętności tworzą możliwości” pozwalają spojrzeć na edukację zawodową w województwie lubuskim nie jako na odizolowany system instytucji, lecz jako na wielowarstwowy ekosystem, w którym splatają się działania szkół, uczelni, pracodawców, instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych, samorządów, instytucji kultury i samych mieszkańców regionu. Jest to ekosystem wrażliwy na zmiany otoczenia gospodarczego, na przepływy ludności, na dostępność infrastruktury edukacyjnej i na jakość lokalnego kapitału społecznego. Jego funkcjonowanie ujawnia, jak mieszkańcy uczą się, rozwijają, zdobywają kwalifikacje oraz jakie bariery napotykać w tym procesie.

9

Edukacja zawodowa jako system wielowymiarowy



Schemat 2. Ekosystem uczenia się przez całe życie
Źródło: opracowanie własne

Edukacja zawodowa w regionie funkcjonuje równocześnie w kilku wymiarach, uzupełniających się i przenikających. Każdy z nich pełni inną funkcję, odpowiada na inne potrzeby i włącza w proces uczenia się różne grupy mieszkańców.

Edukacja formalna obejmuje zorganizowane kształcenie prowadzone przez szkoły i uczelnie, regulowane przez państwo i zakończone uzyskaniem formalnie uznawanych kwalifikacji. To właśnie w edukacji formalnej powstają pierwsze profile kompetencyjne przyszłych pracowników regionu. Oferuje ona strukturę, programy, kadre i infrastrukturę, które stanowią bazę systemu.

Edukacja pozaformalna to zorganizowane uczenie się poza systemem szkolnym: kursy, szkolenia, warsztaty, programy podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowania. Jest to wymiar, który w województwie lubuskim pełni kluczową funkcję adaptacyjną. Umożliwia pracownikom rozwój nowych umiejętności, zmianę kwalifikacji lub ich aktualizację, często w krótkim czasie i w bezpośredniej odpowiedzi na potrzeby lokalnego rynku pracy. Istotną rolę odgrywają tu: instytucje szkoleniowe, pracodawcy organizujący szkolenia wewnętrzne, urzędy pracy, centra integracji i instytucje otoczenia biznesu, organizacje pozarządowe prowadzące programy rozwoju kompetencji zawodowych i społecznych. Ten wymiar edukacji jest szczególnie ważny dla osób dorosłych, osób w wieku 50+, migrantów oraz osób powracających na rynek pracy po przerwie. Dane pokazują, że to właśnie edukacja pozaformalna często staje się przestrzenią pierwszych kroków w procesie zmiany zawodowej.

10

Edukacja nieformalna obejmuje uczenie się, które zachodzi w sposób spontaniczny, poprzez doświadczenia zawodowe, działania społeczne, hobby, kontakty międzyludzkie czy korzystanie z kultury i mediów. Choć nie kończy się formalną kwalifikacją, to właśnie ona kształtuje: kompetencje miękkie (komunikacja, współpraca, kreatywność), kompetencje społeczne i obywatelskie, umiejętność adaptacji do zmian, postawy sprzyjające ciągłemu uczeniu się.

W województwie lubuskim szczególnie silnie zaznacza się rola instytucji kultury, bibliotek, domów kultury i organizacji pozarządowych, które stają się miejscami budowania kompetencji społecznych oraz integracji mieszkańców, w tym cudzoziemców. To także wymiar edukacji, który najłatwiej przenika do codziennego życia i wzmacnia zdolność mieszkańców regionu do funkcjonowania w zmieniających się realiach społeczno-gospodarczych.

Wszystkie trzy formy edukacji łączą się w ideę uczenia się przez całe życie (Lifelong Learning), która jak pokazują dane staje się niezbędnym elementem funkcjonowania regionu. LLL oznacza, że człowiek nie przestaje się uczyć wraz z zakończeniem szkoły, lecz stale rozwija własne kompetencje, odpowiadając na potrzeby rynku pracy, zmiany technologiczne i własne aspiracje. W praktyce uczenie się przez całe życie obejmuje:

- możliwość wielokrotnego wejścia i wyjścia z systemu edukacji,
- uznawanie kwalifikacji zdobywanych w różny sposób,
- elastyczne ścieżki uczenia się,
- wsparcie instytucjonalne dla edukacji dorosłych,
- powiązanie uczenia się z kompetencjami społecznymi, obywatelskimi i kulturowymi.

Województwo lubuskie, ze względu na swoje rozproszone osadnictwo i specyficzny układ gospodarczy, potrzebuje systemu edukacji, który wykracza poza mury szkolne. W regionie, gdzie codzienne życie mieszkańców splata się z działalnością lokalnych firm i samorządów, kluczowym wyzwaniem staje się stworzenie realnych ścieżek rozwoju zawodowego dostępnych dla każdego, niezależnie od wieku. Zamiast skupiać się na teoretycznych modelach, należy przyrzeć się miejscom, w których faktycznie odbywa się nauka: od szkolnych pracowni, przez lokalne przedsiębiorstwa przyjmujące praktykantów, aż po biblioteki, instytucje kultury i lokalne NGO wspierające rozwój kompetencji mieszkańców.

Analiza zebranych danych pozwala wskazać trzy kluczowe filary, na których opiera się (i powinien się opierać nadal) lubuski system kształcenia zawodowego: odporność, elastyczność oraz konkurencyjność.

Odporność systemu na zmiany i kryzysy należy definiować jako zdolność systemu do sprawnego funkcjonowania w niepewnych czasach, która zależy przede wszystkim od stabilnych fundamentów. Dobrze wyposażone warsztaty, pewne źródła finansowania oraz doświadczona kadra tworzą bezpieczną bazę, która pozwala szkołom utrzymać jakość nauczania nawet w obliczu kryzysów gospodarczych. Niezwykle ważną okazuje się tutaj współpraca, ponieważ to silne więzi między szkołami, pracodawcami i organizacjami lokalnymi pozwalają szybciej reagować na problemy. Z kolei bariery, takie jak brak rąk do pracy czy niespójne finansowanie, sprawiają, że system staje się podatny na wstrząsy, co może skutkować przerwami w procesie kształcenia.

Elastyczność i zdolność adaptacji są istotne ze względu na to, że współczesna edukacja musi potrafić szybko zmieniać swoją ofertę. Szansą dla regionu są nowoczesne formy

nauki, takie jak kursy online czy krótkie szkolenia zakończone konkretnymi certyfikatami. Pozwalają one na bieżąco uzupełniać wiedzę pracowników zgodnie z wymaganiami rynku. Proces ten jest jednak często hamowany przez nadmierną biurokrację i skomplikowane procedury wprowadzania nowych zawodów. Również opór przed nowoczesnymi metodami pracy czy braki w umiejętnościach cyfrowych mogą stać się barierą, która spowalnia rozwój całego systemu.

Ostatnim filarem jest zdolność regionu do budowania prestiżu edukacji zawodowej, czyli swoista konkurencyjność i przyciąganie talentów. Wysoka jakość kształcenia i jasna perspektywa zatrudnienia sprawiają, że młodzi ludzie chętniej wiążą swoją przyszłość z lokalnym rynkiem pracy, a inwestorzy chętniej lokują tu swój kapitał. Przeszkodą w tym obszarze pozostaje jednak wciąż niska ranga szkolnictwa zawodowego w opinii społecznej oraz trudności z dojazdem do placówek edukacyjnych. Te negatywne zjawiska mogą prowadzić do odpływu uzdolnionych osób do innych regionów.

Wszystkie wymienione cechy wzajemnie na siebie oddziałują. Tam, gdzie zasoby materialne spotykają się z dużym zaangażowaniem ludzi, efekty kształcenia są widoczne nawet przy niewielkich nakładach finansowych. Z drugiej strony, słabość jednego elementu, na przykład niska jakość praktyk, może wywołać reakcję łańcuchową: spadek zaufania firm, mniejszą liczbę miejsc stażowych i ostatecznie mniejsze zainteresowanie uczniów danym kierunkiem.

Zestawienie opinii uczniów, studentów, dorosłych mieszkańców oraz przedstawicieli instytucji pozwoliło nam odtworzyć logikę działania całego systemu w województwie lubuskim. Wyniki te pokazują nie tylko mocne strony regionalnej edukacji, ale przede wszystkim wskazują miejsca, które wymagają szczególnego wsparcia.

Cele i problemy badawcze

Niniejszy raport stanowi syntetyczne podsumowanie cyklu badań, którego głównym zadaniem jest dostarczenie pełnej i wielowymiarowej diagnozy stanowiącej bezpośredni fundament pod Lubuski Plan dla Kształcenia Zawodowego. Dokument ten nie tylko scala dotychczasowe ustalenia, ale przede wszystkim wzbogaca je o istotne uzupełnienia w stosunku do analiz wypracowanych na wcześniejszych etapach prac. Dzięki takiemu podejściu możliwe stało się stworzenie bardziej szczegółowego obrazu regionalnej edukacji, który uwzględnia realną dynamikę lokalnego rynku pracy oraz potrzeb społecznych.

W opracowaniu przyjęto logikę stopniowego przejścia od gromadzenia dowodów empirycznych do projektowania konkretnych rozwiązań strategicznych. Raport łączy perspektywy różnych grup, od uczestników procesów edukacyjnych (uczniów i studentów, seniorów, dorosłych mieszkańców regionu), przez pracodawców, aż po instytucje edukacyjne, instytucje kultury i NGO, co pozwala na identyfikację tych obszarów, które wymagają interwencji lub ściślejszej koordynacji. To właśnie ta pogłębiona i uzupełniona wiedza o stanie oraz potencjale kształcenia zawodowego w województwie lubuskim pozwala na sformułowanie rekomendacji ściśle dopasowanych do specyfiki regionu.

W efekcie publikacja ta pełni rolę kluczowego ogniwa łączącego proces badawczy z fazą planowania. Każdy przedstawiony tu wniosek oraz każda zidentyfikowana zależność systemowa stają się punktem wyjścia do budowy Planu.

Tak przygotowany fundament gwarantuje, że przyszły dokument strategiczny nie będzie jedynie teoretycznym opracowaniem, lecz praktycznym narzędziem zarządzania kapitałem ludzkim, które realnie odpowie na wyzwania demograficzne i technologiczne stojące przed mieszkańcami województwa.

Charakterystyka ekosystemu edukacji zawodowej i uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie lubuskim

Rozpoznanie zasobów i potencjałów regionalnego systemu edukacji zawodowej i LLL

Analiza uwarunkowań i barier systemowych funkcjonowania edukacji zawodowej i LLL

Charakterystyka profili umiejętności, kompetencji i kwalifikacji uczestników systemu edukacji zawodowej i LLL

Analiza struktury i profilu oferty kształcenia zawodowego i ustawicznego oraz dostępności oferty edukacyjnej

Identyfikacja mechanizmów współpracy instytucjonalnej i pozainstytucjonalnej w obszarze edukacji zawodowej i LLL

Schemat 3. Cele badania

Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Powiązanie obszaru dokonanych analiz z celem raportu i zakresem wykorzystanych danych.

| Obszar analizy | Cel | Zakres danych |
|--|---|---|
| Charakterystyka ekosystemu edukacji zawodowej i LLL w województwie lubuskim | Opracowanie całościowej charakterystyki regionalnego ekosystemu edukacji zawodowej i LLL | Struktura instytucjonalna i pozainstytucjonalna, powiązania między nimi |
| Rozpoznanie zasobów i potencjałów regionalnego systemu edukacji zawodowej i LLL | Identyfikacja kluczowych zasobów instytucjonalnych, kadrowych, infrastrukturalnych i programowych | Ocena przygotowania systemu do reagowania na potrzeby rynku pracy, transformacje technologiczne i demograficzne |
| Analiza uwarunkowań i barier systemowych funkcjonowania edukacji zawodowej i LLL | Diagnoza czynników prawnych, ekonomicznych i organizacyjnych wpływających na efektywność systemu | Finansowanie, zarządzanie, promocja, regulacje prawne, relacje między poziomami administracji publicznej, bariery rozwoju |
| Charakterystyka profili umiejętności, kompetencji i kwalifikacji uczestników systemu edukacji zawodowej i LLL | Określenie profili uczestników procesów edukacyjnych | Motywacje, doświadczenia, aspiracje, bariery uczestnictwa, poziom umiejętności, kompetencji i kwalifikacji, wykluczenie edukacyjne |
| Analiza struktury i profilu oferty kształcenia zawodowego i ustawicznego oraz dostępności oferty edukacyjnej | Określenie dominujących kierunków i zawodów, identyfikacja luk kompetencyjnych | Dostępność edukacji zawodowej i ustawicznej: przestrzenna, społeczna, informacyjna; zgodność z inteligentnymi specjalizacjami; rozmieszczenie instytucji; czynniki ograniczające dostęp; obszary deficytowe |
| Identyfikacja mechanizmów współpracy instytucjonalnej i pozainstytucjonalnej w obszarze edukacji zawodowej i LLL | Rozpoznanie form współdziałania między instytucjami edukacyjnymi, samorządami, organizacjami społecznymi, instytucjami rynku pracy, instytucjami otoczenia biznesu i pracodawcami | Analiza mechanizmów komunikacji, wymiany informacji, wspólne inicjatywy edukacyjne |

Źródło: opracowanie własne

Konteksty edukacji zawodowej

Edukacja zawodowa w Polsce jest ukształtowana przez system dokumentów strategicznych na poziomie krajowym i regionalnym. Tworzą one spójną strukturę, w której ogólne założenia państwa są łączone z konkretnymi programami wsparcia i narzędziami badawczymi. W tym układzie strategie krajowe wyznaczają główne kierunki rozwoju, programy sektorowe precyzują działania w obszarze oświaty, a fundusze unijne i strategie wojewódzkie pozwalają dostosować te plany do lokalnych potrzeb. Podstawę krajowego porządku strategicznego stanowią Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR), Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego (SRKL) oraz Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (SRKS). Dokumenty te nakreślają wizję gospodarki opartej na wiedzy i wysokich kwalifikacjach obywateli. Bardziej szczegółowe wytyczne dla sektora edukacji zawierają: Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (ZSU), Polityka Edukacyjna Państwa 2023–2030 oraz Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych 2023–2030. Definiują one zasady rozwijania umiejętności zawodowych i cyfrowych oraz promują naukę na każdym etapie życia.

Realizacja tych celów jest możliwa dzięki konkretnym instrumentom finansowym. Kluczowe znaczenie mają tu środki z Krajowego Planu Odbudowy oraz fundusze w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego Plus. Pozwalają one na modernizację szkół, tworzenie Branżowych Centrów Umiejętności oraz wspieranie dorosłych w podnoszeniu kwalifikacji.

Na poziomie regionalnym najważniejszym dokumentem jest Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030. Wskazuje ona edukację zawodową jako jeden z głównych czynników budujących nowoczesną gospodarkę i spójność społeczną regionu. Finansowanie tych założeń zapewnia program Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021–2027, który wspiera modernizację placówek oraz współpracę szkół z biznesem. Całość systemu dopełniają narzędzia diagnostyczne, takie jak Bilans Kapitału Ludzkiego (PARP), Barometr Zawodów (WUP) oraz lokalne analizy w zakresie edukacji i rynku pracy. Dostarczają one niezbędnych danych, które pozwalają ocenić, na ile oferta edukacyjna odpowiada realnym potrzebom gospodarki w województwie.

Tabela 2. Podsumowanie działań dot. prawno-formalnych ram funkcjonowania systemu edukacji zawodowej.

| STRATEGIE | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Nazwa | Obszar | Cele | Działania | Efekty |
| Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) (14 lutego 2017) | Polityka gospodarcza, społeczna, terytorialna, perspektywa do 2030 | Trwały wzrost gospodarczy oparty o wiedzę, dane, doskonałość organizacyjną; rozwój innowacyjności, B+R, kapitału ludzkiego | Reforma szkolnictwa wyższego, Nowoczesne kadry dla polskiego przemysłu, Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK), inicjatywy edukacji pozaformalnej | Wzrost nakładów na B+R do 2,5% PKB, wzrost udziału eksportu produktów wysokiej techniki, wzrost udziału dorosłych (25–64) w kształceniu z 3,5% (2015) do 9% (2030), obniżenie stopy bezrobocia absolwentów szkół zawodowych |
| Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 (SRKL 2030) (18 stycznia 2022) | Kapitał ludzki, spójność społeczna, edukacja, kompetencje kluczowe | Modernizacja edukacji, wzmacnianie kompetencji kluczowych, budowanie zdolności adaptacyjnych obywateli | Budowa elastycznego systemu LLL, wzmacnianie kompetencji cyfrowych i zielonych, modernizacja VET, LOWE, Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych, OSE | Rozwój kompetencji kluczowych, wzrost udziału dorosłych w LLL, walidacja efektów uczenia się, rozwój LOWE |
| Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030 (SRKS) (27 października 2020) | Kapitał społeczny, kultura, edukacja pozaformalna, kreatywność | Wzmacnianie infrastruktury społecznej, aktywności edukacyjnej, kreatywności, uczestnictwa społecznego | Rozwój Uniwersytetów Ludowych, sieci kompetencji medialnych, projekty animacyjne w kulturze | Budowa środowiska sprzyjającego uczeniu się, wzmacnianie kompetencji miękkich i kreatywnych |
| Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (ZSU) (28 grudnia 2019 (ogólna), 28 września 2020 (szczegółowa)) | Rozwój kompetencji, kwalifikacji, LLL, rynek pracy | Tworzenie warunków do rozwoju umiejętności, integracja polityk, inwestycja w kapitał ludzki | System kwalifikacji (PRK, ZSK), walidacja efektów uczenia się, rozwój kwalifikacji rynkowych | Podnoszenie poziomu umiejętności kluczowych, rozwój kultury uczenia się, udział pracodawców, efektywny system diagnozowania |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| | | | | potrzeb kompetencyjnych |
| Polityka Edukacyjna Państwa 2023–2030 (2023) | System oświaty, edukacja ogólna, zawodowa, LLL | Budowa fundamentu kompetencyjnego społeczeństwa, adaptacja do zmian technologicznych, rozwój kompetencji kluczowych | Modernizacja podstaw programowych, rozwój infrastruktury szkół, wsparcie nauczycieli, rozwój VET, kształcenie dualne, współpraca z biznesem | Wzrost kompetencji podstawowych i przekrojowych uczniów, zmniejszenie nierówności edukacyjnych, odsetek absolwentów VET zatrudnionych w zawodzie, liczba uczniów na praktykach i stażach, modernizacja infrastruktury |
| Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych 2023–2030 (PRKC) (21 lutego 2023) | Kompetencje cyfrowe, edukacja cyfrowa, gospodarka cyfrowa | Rozwój kompetencji cyfrowych, modernizacja edukacji, adaptacja do gospodarki cyfrowej | Rozwój edukacji cyfrowej dzieci, uczniów, studentów, nauczycieli; dostęp do nowoczesnej infrastruktury, rozwój kompetencji dla GOW i Przemysłu 4.0 | Do 2030 r. 80% mieszkańców Polski z podstawowymi kompetencjami cyfrowymi, rozwój infrastruktury edukacyjnej, wzrost liczby osób w edukacji cyfrowej, poprawa pozycji w rankingach kompetencji cyfrowych |

FINANSOWANIE EDUKACJI ZAWODOWEJ I LLL

| Nazwa | Obszar | Cele | Działania | Efekty |
|---------------|--|--|--|--|
| FEL 2021–2027 | Realizacja celów strategicznych regionu. | Rozwój edukacji zawodowej, kapitału ludzkiego, integracja edukacji z rynkiem pracy | Modernizacja szkół zawodowych, doradztwo zawodowe, partnerstwa edukacyjno-biznesowe, podnoszenie kompetencji nauczycieli, wsparcie osób zagrożonych wykluczeniem | Liczba osób podnoszących kwalifikacje, absolwentów objętych wsparciem, zatrudnionych uczestników projektów, nowoczesnych pracowni, trwałych partnerstw edukacja-biznes |

| | | | | |
|---------------------------------|--|---|--|---|
| KOMPONENT A3.1.1 KPO | Modernizacja edukacji zawodowej, szkolnictwa wyższego, uczenia się przez całe życie. | Rozwój systemu VET, cyfrowa i zielona transformacja, odporność społeczno-ekonomiczna | Rozwój centrów kształcenia zawodowego, nowe programy szkoleniowe, walidacja kompetencji w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, regionalna koordynacja przez zespoły ds. uczenia się przez całe życie | Zwiększenie przejrzystości kwalifikacji, mobilności na rynku pracy |
| RYNEK PRACY | | | | |
| Nazwa | Obszar | Cele | Działania | Efekty |
| BILANS KAPITAŁU LUDZKIEGO (BKL) | Badanie kompetencji, edukacji, rynku pracy | Kompetencje pracowników, potrzeby firm, struktura edukacji, uczestnictwo dorosłych w nauce, korelacja podaży i popytu na kwalifikacje, wpływ megatrendów. | Ocena braków kompetencyjnych, potrzeb szkoleniowych, jakości kształcenia, barier udziału dorosłych w edukacji, kompetencje miękkie | Modernizacja nauczania, współpraca szkół i przedsiębiorstw |
| BAROMETR ZAWODÓW | Prognoza rynku pracy | Zawody deficytowe, zrównoważone, nadwyżkowe, zapotrzebowanie na pracowników. | Wskazanie potrzeb rynku, zmiany w ofercie edukacyjnej, strategii rozwoju kwalifikacji dorosłych | Modyfikacja kierunków kształcenia, liczby miejsc w szkołach, programy wyposażenia, rozwój centrów kompetencji, doradztwo zawodowe, strategii zachęt dla pracodawców |

Źródło: opracowanie własne

Kształcenie zawodowe (VET) oraz idea uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie lubuskim nie funkcjonują w próżni. Ich kondycja i kierunki rozwoju opierają się na trzech ściśle powiązanych ze sobą płaszczyznach, które wspólnie tworzą fundament regionalnej polityki kompetencji. Pierwszą z nich są strategiczne polityki publiczne, które nadają kierunek działaniom. Drugą stanowi diagnostyka rynku pracy, dostarczająca twardych danych o tym, jakich umiejętności brakuje, a jakich jest nadmiar. Trzecią płaszczyzną jest struktura finansowania, która pełni rolę paliwa dla procesów modernizacyjnych. Analiza dokumentów zarówno na szczeblu krajowym, jak i regionalnym, ujawnia wyraźną spójność: kompetencje są dziś postrzegane nie tylko jako element edukacji, ale jako główny filar rozwoju społeczno-gospodarczego całego województwa.

W krajowym porządku strategicznym, wyznaczanym przez dokumenty takie jak Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) czy Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego (SRKL), widać silne dążenie do budowy gospodarki opartej na wiedzy. Ta wizja jest uszczegóławiana przez polityki sektorowe, m.in. Zintegrowaną Strategię Umiejętności 2030 oraz Politykę Edukacyjną Państwa. Wszystkie te dokumenty łączy jedno przekonanie: nowoczesny system kształcenia zawodowego jest warunkiem koniecznym do zachowania konkurencyjności gospodarki i spójności społecznej. Województwo lubuskie skutecznie adaptuje te założenia do własnej specyfiki. Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 oraz program Fundusze Europejskie dla Lubuskiego 2021–2027 wskazują edukację zawodową jako kluczowy mechanizm wspierający tzw. inteligentne specjalizacje regionu. Chodzi o to, by system edukacji był na tyle odporny i elastyczny, by potrafił odpowiedzieć na wyzwania demograficzne oraz gwałtowne zmiany technologiczne. Istnieje tu jednolita logika: gospodarka zgłasza zapotrzebowanie na konkretne umiejętności, a system edukacji ma za zadanie nie tylko je dostarczać, ale i stale aktualizować.

W nowoczesnym modelu edukacji rynek pracy przestaje być tylko odbiorcą absolwentów, a staje się aktywnym regulatorem systemu. Dzieje się to dzięki zaawansowanym narzędziom diagnostycznym. Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL) pozwala na głęboką analizę struktury kompetencji, wskazując, gdzie powstają luki, a Barometr Zawodów daje krótkoterminowe prognozy, które są bezcenne dla doradców zawodowych i dyrektorów szkół. Dzięki tym narzędziom system kształcenia w Lubuskiem może w większym stopniu opierać się na dowodach (evidence-based policy), co pozwala lepiej dopasować ofertę kursów i szkoleń do realnych potrzeb firm, zwłaszcza w obszarze edukacji dorosłych.

Ważnym elementem modernizacji jest wzmocnienie potencjałów instytucji. Krajowy Plan Odbudowy (KPO) wprowadza rozwiązania, które mają na celu stworzenie trwałych struktur współpracy. Przykładem są Branżowe Centra Umiejętności (BCU) oraz Centra Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego (CKZiU). Te placówki, finansowane w dużej mierze ze środków zewnętrznych, mają stać się „instytucjonalnym kręgosłupem” regionu. Ich zadaniem jest nie tylko kształcenie młodzieży, ale też certyfikowanie umiejętności dorosłych i współpraca z biznesem. Dodatkowo, powoływanie wojewódzkich zespołów ds. uczenia się przez całe życie ma na celu lepszą koordynację działań między różnymi sektorami, które do tej pory często pracowały w izolacji. Ambicje strategiczne wymagają realnych pieniędzy. Obecnie to Fundusze Europejskie dla Lubuskiego (FEL) oraz komponenty KPO stanowią główny pomost między planami a ich realizacją. To z tych środków finansowana jest nowoczesna infrastruktura, doposażanie pracowni, szkolenia dla nauczycieli zawodu oraz programy podnoszenia kwalifikacji dla mieszkańców. Bez tego wsparcia tempo modernizacji szkolnictwa byłoby znacznie niższe, a bariera kosztowa uniemożliwiłaby wielu małym szkołom wejście na wyższy poziom technologiczny.

W każdej analizowanej strategii kompetencje cyfrowe pojawiają się jako absolutny priorytet. Są one traktowane jako warunek konieczny do funkcjonowania w nowoczesnym społeczeństwie. W województwie lubuskim nacisk na cyfryzację jest szczególnie istotny. Pozwala on nie tylko odpowiedzieć na potrzeby nowoczesnego przemysłu, ale również walczyć z wykluczeniem cyfrowym, które dotyka osoby starsze lub mieszkańców terenów oddalonych od dużych ośrodków miejskich. Rozwój tych umiejętności jest planowany jako proces ciągły – od pierwszych lat szkoły po wiek emerytalny.

Mimo spójnych planów i dostępnych funduszy, lubuski system VET/LLL mierzy się z istotnymi barierami. Najpoważniejszą z nich jest tzw. polisektorowość. Decyzje i działania są rozproszone pomiędzy samorządy różnych szczebli, urzędy pracy, kuratorium, szkoły i organizacje biznesowe. Takie rozproszenie odpowiedzialności często prowadzi do braku spójnej koordynacji. W regionie wciąż brakuje jednego, trwałego ośrodka, który zarządzałby przepływem informacji i monitorował efekty działań w sposób ciągły.

Obecnie system opiera się w dużej mierze na podejściu projektowym. Oznacza to, że wiele cennych inicjatyw kończy się wraz z wygaśnięciem grantu. Brakuje mechanizmów, które pozwalałyby na stałe wpisywanie udanych rozwiązań w struktury instytucjonalne. Kolejnym wyzwaniem jest niedostateczny monitoring losów absolwentów oraz brak

szybkich procedur aktualizacji programów nauczania. Często zdarza się, że rynek pracy zmienia się szybciej, niż szkoła jest w stanie zmienić swoje programy, co utrwała niedopasowanie kompetencyjne.

Ostatnim, ale równie ważnym wyzwaniem jest istniejący dualizm. Szkolnictwo zawodowe dla młodzieży i oferta dla dorosłych to wciąż dwa słabo powiązane ze sobą światy. Szkoły branżowe i technika rzadko wykorzystują swój potencjał, by stać się centrami nauki dla całych społeczności lokalnych. Budowa prawdziwego systemu uczenia się przez całe życie wymaga przełamania tych barier i stworzenia jasnych ścieżek, które pozwolą płynnie uzupełniać wykształcenie na każdym etapie kariery.

Demograficzne uwarunkowania edukacji zawodowej

Analiza demograficzna pozwala przewidzieć wyzwania edukacji zawodowej, opierając się na danych o populacji młodzieży w wieku 10-24 lata. W województwie lubuskim do 2030 r. liczba młodych wzrośnie o kilka procent, co przejściowo zwiększy potencjał rekrutacyjny szkół zawodowych. Jednak grupa najmłodsza (10-14 lat) zaczyna maleć, zapowiadając przyszłe problemy demograficzne. Po 2030 r. liczba młodzieży spadnie znacząco: w 2045 roku będzie mniejsza o ok. 25%, a w 2060 nawet o 33% względem obecnego stanu. Edukacja będzie musiała dostosować się do niższej liczebności kandydatów, wymagając zmian w zakresie sieci szkół i sposobów kształcenia.

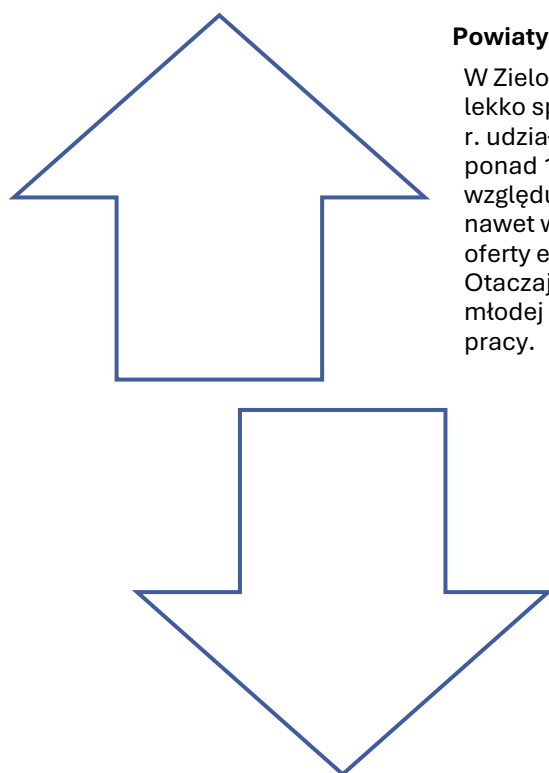
Tabela 3. Dynamika demograficzna grup wiekowych oraz jej wpływ na system edukacji i regionalny rynek pracy.

| Grupa wiekowa | Zmiany liczebności | Konsekwencje dla edukacji | Konsekwencje dla kształcenia zawodowego i rynku pracy |
|---------------|--|---|---|
| 10–14 lat | Spadek o jedną trzecią do 2060 r., w niektórych powiatach o 40-45% | Zmniejszenie zasobów populacji, reorganizacja sieci szkół podstawowych, likwidacja/łączenie szkół, ograniczenie możliwości wczesnej orientacji zawodowej i doradztwa edukacyjnego | Zagrożenia: Większy dystans edukacyjny, utrudniony dostęp do nauki, szkoły branżowe i technika zmuszone do intensywnego zabiegania o uczniów. Szanse: System edukacji bardziej selektywny, ale skoncentrowany na jakości |
| 15–19 lat | Spadek przekracza 30% w drugiej połowie stulecia, w | Redukcja liczby klas, likwidacja placówek, racjonalizacja sieci szkół, redukcja etatów, przekwalifikowanie nauczycieli, bardziej | Zagrożenia: Deficyt wykwalifikowanych pracowników w sektorach technicznych i usługowych, presja na pozyskiwanie kadr spoza regionu. Szanse: Szkoły zmuszone do podnoszenia jakości, rozwijania |

| | | | |
|------------|--|---|---|
| | części regionu 40% | indywidualne podejście do ucznia | nowoczesnych pracowni i programów międzynarodowych, budowania atrakcyjnego wizerunku |
| 20–24 lata | Wzrost w najbliższych 10-15 latach o kilkanaście procent, później łagodny spadek | Nadpodaż kandydatów dla uczelni wyższych, szkół policealnych i instytucji kształcenia ustawicznego, możliwość intensyfikacji działań rozwojowych, poszerzenia oferty dydaktycznej, inwestowania w nowe kierunki | Zagrożenia: Zwiększona dynamika wejścia na rynek pracy, krótkotrwałe złagodzenie problemów kadrowych w sektorach wymagających świeżych kompetencji. Szanse: Obecny wzrost to „okno możliwości”, potrzeba przygotowania się na niż demograficzny, inwestycje w jakość, umiędzynarodowienie oferty, rozwój systemów kształcenia ustawicznego |

Źródło: opracowanie własne

Województwo lubuskie cechuje się wyjątkowo silną mozaikowością demograficzną. Procesy obserwowane na poziomie regionu są w poszczególnych powiatach nie tylko bardziej dynamiczne, ale przede wszystkim nierównoległe. W konsekwencji tworzą one obszary o skrajnie odmiennych wyzwaniach edukacyjnych.



Powiaty o stabilnej lub poprawiającej się sytuacji

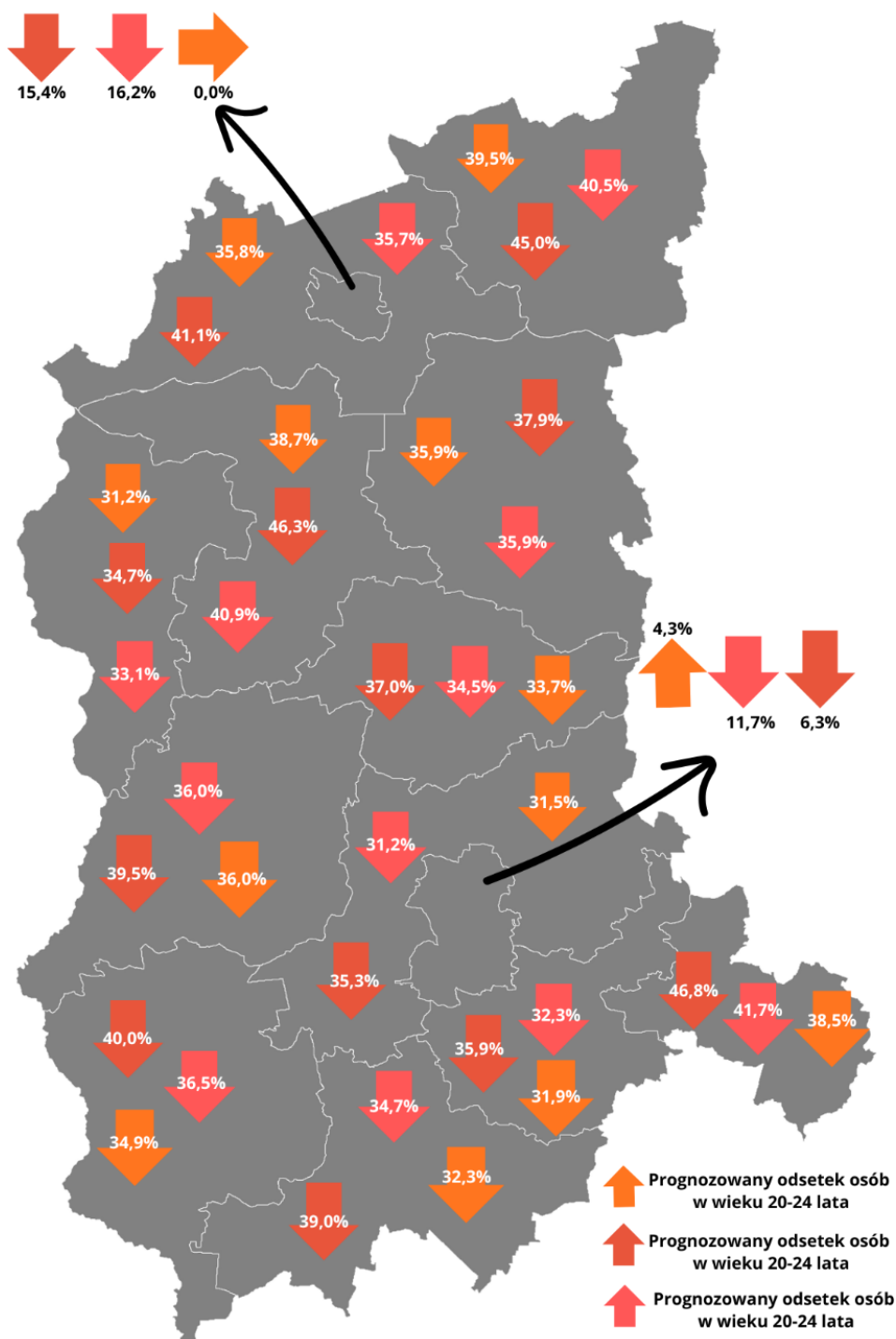
W Zielonej Górze liczba młodzieży w wieku 10–24 lat lekko spada, ale wolniej niż średnia regionalna. Do 2060 r. udział miasta w populacji młodych wzrośnie z 13% do ponad 17%. Miasto przyciąga osoby w wieku 20–24 lat ze względu na edukację i pracę, co może powodować nawet wzrost tej grupy. Sugeruje to potrzebę rozwijania oferty edukacyjnej i wsparcia dla młodych dorosłych. Otaczające powiaty również notują niewielki spadek młodej populacji dzięki suburbanizacji i dostępności pracy.

Powiaty najwyższego ryzyka

Do 2060 roku liczba osób w wieku 10–24 lata spadnie o ponad 40% w powiatach: wschowskim, strzelecko-drezdeneckim, żarskim, żagańskim i międzyrzeckim. Depopulacja obejmuje najmłodszych mieszkańców i może prowadzić do problemów szkół zawodowych, takich jak ograniczenie naboru, reorganizacja lub likwidacja niektórych placówek. Najbardziej zmniejsza się grupa 10–14 lat, co pogłębi kryzys rekrutacyjny. Powiaty te tracą też znaczenie w regionie – np. udział powiatu żarskiego w zasobach młodzieży spadnie z ok. 9–10% do 7–8%, osłabiając jego pozycję w edukacji i na rynku pracy.

Schemat 4. Ryzyka demograficzne w powiatach

Źródło: opracowanie własne



Schemat 5. Powiatowe zróżnicowanie prognozowanej liczby ludności według wieku.

Źródło: opracowanie własne według danych GUS

Potencjały i bariery w edukacji zawodowej w województwie lubuskim

Analiza potencjałów i barier w kształceniu zawodowym opartym na idei uczenia się przez całe życie pozwala lepiej zrozumieć lokalny ekosystem edukacyjny. Identyfikacja zalet, takich jak dobre praktyki, motywacje czy otwartość pracodawców wskazuje kierunki rozwoju, podczas gdy analiza barier ujawnia przeszkody – zarówno materialne, jak proceduralne czy mentalne. Łączne spojrzenie na szanse i bariery umożliwia lepsze planowanie priorytetów, strategii oraz wyboru inwestycji, a także skuteczniejszą komunikację z interesariuszami. Takie podejście pomaga tworzyć klarowne rekomendacje, wzmacniać współpracę oraz zapewniać przejrzystość działań dla wszystkich uczestników systemu.

Analiza potencjałów i barier to narzędzie diagnozy i planowania nie dlatego, wspierające realistyczną ocenę, gdzie leżą szanse na rozwój kształcenia zawodowego w kontekście LLL i jakie konkretne kroki są potrzebne, aby te szanse zrealizować. W dalszej części analizy korzystano właśnie z tej perspektywy, tak aby przegląd był zakorzeniony w realiach regionu i zrozumiały dla każdego, kto chce włączyć się w zmianę. Dzięki takiemu ujęciu analiza potencjałów i barier staje się mostem między obserwacją a działaniem: to narzędzie, które pozwala przejść od „co wiemy” do „co robimy”, zapewniając spójność celów, odpowiedzialności i sposobów weryfikacji efektów.

Ramy instytucjonalne: system kształcenia zawodowego funkcjonuje w ramach złożonych struktur prawno-organizacyjnych, które z jednej strony otwierają możliwości rozwoju, z drugiej jednak generują istotne wyzwania. Do potencjałów należą jasno określone ścieżki formalnego kształcenia, dostępność instrumentów wsparcia – w tym funduszy krajowych oraz unijnych – a także mechanizmy certyfikacji i istniejące partnerstwa między szkołami, samorządami i pracodawcami. Jednocześnie nadmierna złożoność przepisów prawnych, częste zmiany w klasyfikacji zawodów oraz procedurach akredytacyjnych utrudniają szybkie reagowanie na aktualne potrzeby rynku pracy, co stanowi istotną barierę dla elastyczności i aktualności oferty edukacyjnej.

Kapitał ludzki: kadra dydaktyczna to kluczowy zasób systemu, w którym doświadczeni nauczyciele praktycy, dobrze wyszkoleni instruktorzy i trenerzy budują realną przewagę jakościową kształcenia zawodowego. W miejscach, gdzie wysoka jakość nauczania praktycznego łączy się ze współpracą z pracodawcami, szkoły sprawnie odpowiadają na potrzeby lokalnego rynku. Jednak starzenie się kadr, niedobory specjalistów oraz niska atrakcyjność zatrudnienia w zawodach nauczycieli praktycznych ograniczają ten

potencjał. Dodatkową barierą są trudności w pozyskiwaniu praktyków z biznesu, wynikające z warunków płacowych i zatrudnienia.

Infrastruktura: jakość edukacji zawodowej opiera się na dostępie do dobrze wyposażonych pracowni, nowoczesnego sprzętu oraz miejsc praktyk. Finansowanie inwestycji, zwłaszcza za pośrednictwem projektów unijnych, umożliwiło modernizację wielu placówek i stanowi wyraźny potencjał rozwojowy. Jednakże istnieją istotne nierówności terytorialne – placówki w miastach są lepiej wyposażone, podczas gdy szkoły na obszarach peryferyjnych dysponują słabszą bazą, co ogranicza równość dostępu. Dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) barierą pozostaje niedobór środków na przyjmowanie praktykantów oraz niska jakość niektórych praktyk, prowadzących się do symbolicznych lub niesystemowych zadań.

Powiązania szkoła – rynek pracy: efektywna współpraca z pracodawcami umożliwia dostosowanie programów nauczania do rzeczywistych potrzeb rynku, tworzenie klas patronackich, organizację miejsc praktyk i ścieżek zatrudnienia. W lokalizacjach, gdzie istnieją stabilne partnerstwa i instytucje pośredniczące, system przynosi wymierne korzyści. Jednak fragmentaryczność tych relacji, realizacja współpracy głównie w formie działań okazjonalnych, brak zachęt finansowych i organizacyjnych dla mikrofirm oraz biurokratyczne obciążenia dla przedsiębiorstw zaangażowanych w praktyki stanowią poważne ograniczenia.

Finansowanie i instrumenty wsparcia: dostępność środków unijnych, krajowych programów i mechanizmów lokalnych stwarza warunki do modernizacji, organizowania szkoleń i oferowania zachęt dla pracodawców. Jednak niestabilność finansowania (krótkoterminowe projekty), ograniczona znajomość instrumentów przez małe podmioty oraz wysoki próg administracyjny utrudniają efektywne wykorzystanie tych zasobów. Brak długoterminowych mechanizmów prefinansowania stanowi dodatkową barierę dla organizacji pozarządowych i instytucji edukacyjnych.

Systemy certyfikacji i uznawania kompetencji: formalne certyfikaty i systemy potwierdzania kwalifikacji sprzyjają przejrzystości kompetencji na rynku pracy oraz mobilności zawodowej. Coraz większe zainteresowanie mikrocertifikatami i kwalifikacjami modułowymi otwiera perspektywy elastycznych ścieżek uczenia się przez całe życie. Bariery pojawiają się tam, gdzie brak spójnych mechanizmów uznawania kompetencji zdobytych poza systemem formalnym – fragmentaryczność ofert prowadzi do rozmycia efektywności kształcenia nieformalnego.

Dostępność i wymiar terytorialny: geografia dostępu ma kluczowe znaczenie - ośrodki miejskie skupiają ofertę edukacyjną i zasoby, podczas gdy obszary wiejskie borykają się z ograniczonym dostępem do kursów, praktyk oraz transportu. To rodzi nierówności uczestnictwa i ryzyko migracji talentów do większych miast lub za granicę. Rozwój hybrydowych form kształcenia oraz e-learningu może łagodzić te bariery, wymaga jednak wsparcia zarówno cyfrowego, jak i kompetencyjnego.

Technologia i kompetencje cyfrowe: cyfryzacja edukacji (e-learning, platformy, narzędzia symulacyjne) otwiera nowe możliwości dostępu i umożliwia modularność kształcenia, stanowiąc istotny potencjał dla uczenia się przez całe życie. Ograniczenia występują jednak tam, gdzie brak kompetencji cyfrowych u uczniów i dorosłych, niedostateczny dostęp do sprzętu lub słabe połączenie internetowe, a także niska akceptacja cyfrowych metod nauczania wśród części nauczycieli, utrudniają adaptację nowoczesnych rozwiązań.

Postawy kulturowe i prestiż zawodu: prestiż kształcenia zawodowego bezpośrednio wpływa na poziom zainteresowania oraz jakość kandydatów. Tam, gdzie zawody rzemieślnicze i techniczne cieszą się dobrą reputacją, łatwiej jest budować silne klasy i przyciągać pracodawców. Jednak historyczne uprzedzenia, presja rodzinna na wybór szkolnictwa ogólnego oraz stereotypy dotyczące „niższości” zawodów zawodowych zniechęcają młodzież i ich rodziny, wpływając również na decyzje inwestycyjne w rozwój kariery zawodowej.

Motywacje i bariery uczniów oraz dorosłych uczących się: silna motywacja praktyczna, związana z chęcią zwiększenia zarobków czy zdobycia konkretnych kwalifikacji, stanowi wyraźny potencjał. Gotowość do samokształcenia i korzystania z zasobów online to dodatkowa siła. Po stronie barier znajdują się ograniczenia czasowe (praca, obowiązki domowe), koszty, słabe doradztwo zawodowe, obawy przed powrotem do nauki (szczególnie w starszym wieku) oraz niska dostępność elastycznych form nauczania dostosowanych do potrzeb dorosłych.

Rola organizacji pozarządowych i instytucji lokalnych: organizacje pozarządowe oraz instytucje otoczenia biznesu mogą stanowić katalizator współpracy, wdrażania innowacyjnych form kształcenia i wsparcia dla grup marginalizowanych. Ich elastyczność oraz zakorzenienie lokalne to istotny potencjał, jednak często brakuje im stabilnego finansowania, zasobów kadrowych i nowoczesnej infrastruktury, co ogranicza skalę ich oddziaływania.

Mobilność i migracje: mobilność edukacyjna i zawodowa, zarówno wewnętrzna, jak i transgraniczna, sprzyja zdobywaniu doświadczeń oraz transferowi wiedzy, co jest szczególnie cenne dla regionów przygranicznych. Jednak migracje młodych ludzi oraz odpływ talentów osłabiają lokalne rynki pracy i zagrażają długofalowej odnowie zasobów ludzkich.

Demografia i rynek pracy: zmiany demograficzne, takie jak starzenie się społeczeństwa i spadek liczby uczniów w niektórych regionach, a także transformacja gospodarcza (automatyzacja, zapotrzebowanie na kompetencje cyfrowe i zielone) niosą zarówno wyzwania, jak i szanse. Kształcenie zawodowe może odpowiedzieć na nowe potrzeby rynku, ale wymaga to szybkiej adaptacji programów oraz wsparcia dla zmieniających się kadr.

Komunikacja i informacja: przejrzysta informacja na temat ścieżek edukacyjnych, ofert kursowych oraz możliwości zatrudnienia wspiera podejmowanie świadomych decyzji przez uczniów i dorosłych. Braki w promocji, a także niska efektywność doradztwa zawodowego prowadzą do przypadkowych wyborów oraz niedopasowania podaży pracy do aktualnego popytu.

Krajobrazy umiejętności

27

Nowe technologie oraz stale rosnąca ilość informacji zmuszają do elastycznej aktualizacji umiejętności i kompetencji na rynku pracy. Ich rozwój zależy m.in. od typu wykonywanej pracy, doświadczeń i aspiracji zawodowych, co generuje napięcia pomiędzy systemem edukacji, rynkiem pracy i uczestnikami kształcenia. Pracodawcy oczekują konkretnych kompetencji, szkoły decydują o ich zakresie, a osoby uczące się próbują pogodzić oczekiwania rynku z własnymi predyspozycjami.

Edukacja powinna wykraczać poza krótkoterminowe potrzeby rynku, umożliwiając ludziom zdobywanie i rozwijanie umiejętności przez całe życie (lifelong learning). Obejmuje to zarówno twarde, jak i miękkie kompetencje, które kształtują się pod wpływem doświadczeń i motywacji, są dynamiczne i wymagają ciągłego rozwoju. Umiejętności nabywa się przez naukę, kwalifikacje zaś formalnie je potwierdzają — zgodność tych elementów z potrzebami rynku wymaga dokładnych analiz. Badania samooceny kompetencji i motywacji do nauki wśród mieszkańców województwa lubuskiego, przeprowadzone w ramach projektu „Umiejętności tworzą możliwości...”, pomagają lepiej dopasować procesy uczenia się do regionalnych uwarunkowań gospodarczych i społecznych.

Wykształcenie formalne

Punktem wyjścia dla analizy umiejętności, kompetencji i kwalifikacji Lubuszan jest informacja o zróżnicowaniu poziomu wykształcenia w tej populacji. W województwie lubuskim w 2024 roku, udział osób z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym wyniósł 20,7%, z wykształceniem zasadniczym zawodowym lub branżowym 23,4%, z wykształceniem średnim 35,4% i z wykształceniem wyższym 20,5%. Najliczniejszą kategorię stanowią zatem osoby z wykształceniem średnim (35,4%), a w tej kategorii dotyczy to częściej kobiet (39,3%) niż mężczyzn (31,8%). Są to także głównie osoby w wieku 18–24 lata (57,9%). Drugą pod względem liczebności kategorią są osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym lub branżowym (23,4%) i nieco częściej są to mężczyźni (24,8%) niż kobiety (22,1%), a wśród osób w wieku 65 lat i więcej stanowią aż 34,2%. Osoby z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym stanowią 20,7% badanych, są to tylko nieco częściej mężczyźni (21,7%) niż kobiety (19,8%) oraz najczęściej osoby powyżej 65 roku życia (23,9%). Najmniej liczną kategorię stanowią osoby z wykształceniem wyższym (20,5%), i to wśród kobiet jest takich osób zdecydowanie więcej (26,4%) niż wśród mężczyzn (14,3%), ponadto są to najczęściej osoby w wieku 25-44 lata (30,1%).

Tabela 4. Struktura wykształcenia

| | Wykształcenie podstawowe lub gimnazjalne | Wykształcenie zasadnicze zawodowe lub branżowe | Wykształcenie średnie | Wykształcenie wyższe |
|---------------------|--|--|-----------------------|----------------------|
| Wszyscy respondenci | 20,7 | 23,4 | 35,4 | 20,5 |
| Mężczyźni | 21,7 | 22,1 | 31,8 | 26,4 |
| Kobiety | 19,8 | 24,8 | 39,3 | 14,3 |
| 18–24 lata | 10,5 | 17,5 | 57,9 | 14,0 |
| 25–44 lata | 19,4 | 19,4 | 31,1 | 30,1 |
| 45–64 lata | 21,6 | 21,0 | 35,3 | 22,2 |
| 65 lat i więcej | 23,9 | 34,2 | 36,6 | 5,3 |

Źródło: opracowanie własne

Wykształcenie Lubuszan ma także wymiar terytorialny i zauważalne różnice z perspektywy powiatów. Największy odsetek osób z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym mieszka w powiatach strzelecko-drezdeneckim (25,5%) i słubickim (23,9%), a najmniejszy w sulęcińskim (8,8%) i w Zielonej Górze (15,4%). Wykształcenie zawodowe dominuje w powiecie sulęcińskim (35,3%), natomiast najrzadziej dotyczy mieszkańców Zielonej Góry (16,1%). W powiecie sulęcińskim najwięcej osób ukończyło co najwyżej szkołę średnią (41,2%), podczas gdy w strzelecko-drezdeneckim najmniej

we wszystkich tych formach. Wykorzystanie tych możliwości wzrasta wraz z wiekiem oraz poziomem wykształcenia – najaktywniejsze są osoby starsze oraz posiadające wykształcenie podstawowe lub wyższe. Najmłodszy i osoby ze średnim wykształceniem rzadziej biorą udział w tradycyjnych formach podnoszenia kwalifikacji.

Ścieżki edukacyjne i modele kształcenia mieszkańców województwa lubuskiego

Poziom wykształcenia Lubuszan wynika ze zmieniających się przez lata ścieżek kształcenia oraz modyfikacji systemu edukacji. Większość absolwentów studiów magisterskich ukończyła liceum ogólnokształcące (66,7%), rzadziej technikum (22%) czy liceum zawodowe/profilowane (11,3%). Na studiach I stopnia dominują też osoby po liceum ogólnokształcącym (47,5%), ale częściej wybierano technikum (30,5%). Wśród tych, którzy nie studiowali dalej, najwięcej było również absolwentów liceum ogólnokształcącego (prawie 60%), a pozostali to głównie absolwenci technikum oraz szkół zawodowych/profilowanych.

Ścieżki edukacyjne i zawodowe seniorów, kształtowane są przez zmiany systemowe oraz indywidualne strategie życiowe. Wyróżniono trzy modele edukacji:

- **Edukacja ciągła:** seniorzy kontynuują naukę etap po etapie, często zdobywając nowe kompetencje bez podwyższania formalnego wykształcenia.
- **Edukacja interwałowa:** zdobywanie kolejnych stopni z przerwami spowodowanymi sytuacją życiową lub pracą, czasem powrót do dawno planowanej nauki.
- **Edukacja porzucona:** przerwanie nauki na poziomie szkoły zawodowej lub średniej z przyczyn ekonomicznych, rodzinnych lub motywacyjnych.

30

Strategie kształcenia i wejścia na rynek pracy wśród uczniów szkół branżowych i techników

Podczas badań poproszono uczniów szkół branżowych i techników o nakreślenie ich wymarzonych ścieżek edukacyjnych oraz wskazanie momentu, w którym chcieliby rozpocząć pracę zawodową. Analiza tych planów pozwoliła wyróżnić kilka dominujących podejść do budowania kariery.

Wśród osób rozpoczynających naukę w szkole branżowej I stopnia, wyraźnie dominuje chęć szybkiego usamodzielnienia się. Ponad 60% tej grupy planuje wejście na rynek pracy niemal natychmiast – połowa z nich (31,4%) chce to zrobić zaraz po szkole I stopnia, a druga połowa (31,4%) po ukończeniu szkoły II stopnia. Pozostali uczniowie

wybijają inne formy uzupełnienia wiedzy: blisko 10% myśli o szkole policealnej, niecałe 6% o technikum, a nieliczni planują bardziej złożone ścieżki, łączące np. liceum dla dorosłych z dalszą nauką zawodową. Co istotne, aż 83% uczniów szkół branżowych nie zakłada w swoich planach zdobycia wyższego wykształcenia.

Zupełnie inaczej wyglądają ambicje osób wybierających technikum. Tutaj niemal co trzeci uczeń celuje w najdłuższą ścieżkę kształcenia, planując wejście do zawodu dopiero po uzyskaniu tytułu magistra. Niewielka grupa zamierza nawet studiować dwa różne kierunki na poziomie licencjackim. Na studia jednolite magisterskie decyduje się niecałe 15% uczniów, przy czym część z nich myśli o kontynuowaniu nauki na studiach doktoranckich.

Warto jednak zwrócić uwagę na znaczącą grupę uczniów techników, którzy mimo otwartej drogi na uczelnie wyższe stawiają na szybszy start zawodowy. Ponad 27% z nich chce podjąć pracę zaraz po uzyskaniu dyplomu technika, a kolejne 14% planuje zakończyć edukację na poziomie szkoły policealnej lub licencjatu. Oznacza to, że łącznie ponad 40% uczniów techników priorytetowo traktuje szybkie odnalezienie się na rynku pracy, wybierając praktyczne umiejętności ponad wieloletnią naukę akademicką.

Ocena działań szkoły a wybory edukacyjne

Przedstawione strategie ścieżek edukacyjnych mają swoje częściowe uzasadnienie w ocenach różnych obszarów działalności szkół. Wśród najstabilniej ocenianych aspektów przez uczniów szkół branżowych i techników znalazły się: oferta zajęć pozalekcyjnych, zajęcia z technik samodzielnego uczenia się, możliwość rozwijania własnych zainteresowań oraz sposób przekazywania wiedzy umożliwiający zrozumienie świata poza szkołą. Są to istotne sygnały od uczestników procesu edukacyjnego, które wskazują na deficyty w zakresie wspierania rozwoju umiejętności wykraczających poza obowiązkowe zajęcia. Pomimo relatywnie dobrej oceny nauczania przedmiotów zawodowych i aktualności przekazywanej wiedzy, uczniowie wyrażają potrzebę lepszego wsparcia w rozwoju osobistym i zainteresowaniach.

Analiza wyników egzaminów ósmoklasisty i maturalnych w województwie lubuskim

Oczekiwania uczniów szkół średnich i zawodowych w województwie lubuskim kształtują się również pod wpływem diagnozy stanu ich wiedzy, dokonanej na podstawie wyników

egzaminu ósmoklasisty – pierwszego wystandaryzowanego pomiaru na ścieżce edukacyjnej. Analiza rezultatów uzyskanych w powiatach województwa w 2025 roku pozwala na wskazanie istotnych zależności.

Wyniki egzaminu ósmoklasisty

- **JĘZYK POLSKI** - najwyższy średni wynik z języka polskiego uzyskali uczniowie z Gorzowa Wielkopolskiego (65,17%) oraz Zielonej Góry (64,85%). Najniższy rezultat odnotowano w powiecie żagańskim – 54,74%, natomiast w większości powiatów średnie wyniki oscylowały wokół 60%. Dla porównania, średnia krajowa wyniosła 64%. Oznacza to, że uczniowie z największych miast regionu osiągnęli lepsze rezultaty niż przeciętnie w kraju, podczas gdy w pozostałych powiatach wyniki były nieco niższe od średniej ogólnopolskiej.
- **MATEMATYKA** - wyniki z matematyki w województwie lubuskim są wyraźnie niższe od średniej krajowej. Najlepszy rezultat (53,78%) uzyskali uczniowie z Zielonej Góry, co przekracza średnią krajową (50%). Jednak w większości powiatów lubuskich średni wynik z matematyki nie przekracza 45%, a w powiecie żagańskim spadł nawet do 36,83%. Sugeruje to, że poza największymi miastami uczniowie w regionie mają większe trudności z tym przedmiotem niż ich rówieśnicy z innych części Polski.
- **JĘZYK ANGIELSKI** - w przypadku języka angielskiego województwo lubuskie wypada bardzo dobrze na tle kraju. Najwyższe średnie wyniki uzyskali uczniowie z Zielonej Góry (75,53%) i Gorzowa Wielkopolskiego (72,58%), przewyższając średnią krajową, która wyniosła 70%. W większości pozostałych powiatów rezultaty również oscylowały wokół lub powyżej tej wartości, co potwierdza wysoki poziom znajomości języka angielskiego w regionie.

32

Wyniki egzaminu maturalnego

W 2025 roku średnie krajowe wyniki egzaminu maturalnego z przedmiotów obowiązkowych wyniosły: 59% dla języka polskiego, 61% dla matematyki oraz 78% dla języka angielskiego. Wyniki te stanowią punkt odniesienia do oceny osiągnięć maturzystów w województwie lubuskim.

- **JĘZYK POLSKI** - w większości powiatów lubuskich średnie wyniki oscylują wokół lub nieznacznie poniżej średniej krajowej (59%). Powiaty Zielona Góra (65,86%) oraz żarski (59,47%) wyraźnie przewyższają średnią krajową, potwierdzając bardzo dobry

poziom nauczania w tych rejonach. Pozostałe powiaty plasują się głównie w przedziale 51–56%, czyli poniżej krajowego wyniku.

- **MATEMATYKA** - najlepiej wypadły w Zielonej Górze (66,15%) i powiecie żarskim (61,01%), co przekracza średnią krajową (61%). W większości powiatów rezultaty są jednak niższe, mieszczą się w zakresie 49–56%. Najniższe wyniki odnotowano w powiatach słubickim (48,94%) i sulęcińskim (49,87%). Pokazuje to, że poza największymi miastami regionu uczniowie mają większe trudności z matematyką niż ich rówieśnicy w innych częściach Polski.
- **JĘZYK AGNIELSKI** - najwyższe średnie wyniki osiągnięto w Zielonej Górze (85,35%), powiecie żarskim (81,30%) i Gorzowie Wielkopolskim (80,56%). Większość powiatów uzyskała wyniki zbliżone do średniej krajowej (78%) lub ją przewyższające, co potwierdza przewagę regionu nad średnią ogólnopolską.

Zdawalność egzaminów

Zdawalność egzaminów w województwie lubuskim jest z reguły bardzo wysoka – dla języka polskiego waha się od 88% do 97%, dla matematyki od 75% do 89%, a dla języka angielskiego od 86% do 97%. Najwyższe wskaźniki zdawalności odnotowano w Zielonej Górze, co potwierdza korzystną sytuację edukacyjną w tym mieście.

Podsumowując, wyniki matur w województwie lubuskim są zróżnicowane i na ogół zbliżone do średnich krajowych. W największych miastach regionu – Zielonej Górze, Gorzowie Wielkopolskim oraz powiecie żarskim – uczniowie wypadają wyraźnie lepiej, zwłaszcza z języka angielskiego i matematyki. Największym wyzwaniem pozostaje matematyka w mniejszych powiatach, gdzie wyniki są poniżej średniej krajowej.

Samocena kluczowych kompetencji

Badanie oceniało samoocenę kluczowych kompetencji istotnych dla uczenia się przez całe życie i rynku pracy: czytania, pisania, liczenia, obsługi komputera, naprawy urządzeń, uczenia się nowych rzeczy oraz nawiązywania znajomości. Większość badanych nie zgłasza trudności z szybkim czytaniem i pisaniem po polsku (98% kobiet, 97,5% mężczyzn) – niewielkie różnice odnotowano między grupami wiekowymi i powiatami. Ponad 90% deklaruje brak problemów z liczeniem, przy czym młodszy i najstarsi radzą sobie najlepiej. Największe różnice widoczne są między powiatami.

Swobodne korzystanie z programów komputerowych potwierdza ponad 80% respondentów, zwłaszcza młodzi; osoby starsze wypadają gorzej. Naprawa urządzeń to umiejętność częściej deklarowana przez mężczyzn (77%) niż kobiety (67%); najwyższe wyniki w wybranych powiatach. Większość potrafi szybko uczyć się nowych rzeczy, częściej kobiety niż mężczyźni. Najwyższy poziom deklaracji wśród osób 25–44 lata. Umiejętność nawiązywania kontaktów społecznych jest powszechna, szczególnie u najmłodszych; rzadziej u osób 65+. Znajomość języków obcych jest zróżnicowana – brak znajomości częściej deklarują kobiety i osoby młode. Jednego języka najczęściej uczą się seniorzy, dwóch lub więcej najlepiej znają osoby w wieku 45–64 lata oraz mieszkańcy powiatów ślubickiego i wschowskiego.

Większość respondentów nie zgłasza trudności z szybkim czytaniem i pisanem po polsku, bez względu na poziom wykształcenia oraz sytuację zawodową. Podobnie wysoki jest odsetek osób deklarujących brak problemów z liczeniem, choć pewne różnice widoczne są wśród osób z niższym wykształceniem oraz nieaktywnych zawodowo.

Znacznie większe zróżnicowanie występuje przy ocenie umiejętności obsługi programów komputerowych oraz naprawy urządzeń – niższe wyniki notują osoby starsze, z niższym wykształceniem, niepracujące lub będące na rencie/emeryturze. Wykształcenie wyższe oraz aktywność zawodowa sprzyjają lepszej samoocenie tych kompetencji. W zakresie uczenia się nowych rzeczy oraz nawiązywania znajomości, najlepiej radzą sobie osoby z wykształceniem wyższym oraz uczący się/studiujący. Najniższe wskazania dotyczą osób starszych i biernych zawodowo. Jeśli chodzi o znajomość języków obcych, lepsze wyniki osiągają osoby wykształcone i prowadzące działalność gospodarczą. Brak znajomości języków jest najczęściej deklarowany przez osoby młode (uczące się) oraz emerytów.

34

Opinie o przydatności szkolnej wiedzy

Opinie Lubuszan o przydatności szkolnej wiedzy zależą głównie od etapu aktywności zawodowej. Pełnoetatowi pracownicy i osoby prowadzące własną firmę najczęściej uznają szkolne kompetencje za „bardzo” lub „w miarę przydatne”. Emeryci wskazują najczęściej „w miarę przydatne”. Ścieżka edukacyjna także wpływa na ocenę: absolwenci liceum ogólnokształcącego z tytułem magistra przeważnie uznają swoje umiejętności za „w miarę przydatne” lub „bardzo przydatne”. Podobne opinie mają absolwenci innych typów szkół, choć osoby z wykształceniem I stopnia po liceum częściej oceniają umiejętności jako „mało przydatne”. Ogólnie, większość Lubuszan

uważa szkolną wiedzę za pomocną w pracy, ale jest też grupa osób, która nie widzi jej przydatności, szczególnie wśród absolwentów technikum kontynuujących naukę na studiach I stopnia.

Rozwijanie umiejętności po ukończeniu szkoły

Jednym z kluczowych zagadnień jest skala rozwijania umiejętności po ukończeniu szkoły – zarówno w ramach formalnego systemu kształcenia, jak i poza nim lub w sposób nieformalny. Pozwala to ocenić, jaki odsetek Lubuszan dostrzegał potrzebę dalszego rozwoju umiejętności i kompetencji oraz może stanowić punkt wyjścia do oceny aspiracji, motywacji, potencjalnych potrzeb i gotowości do podejmowania takich działań w przyszłości.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę na aktywności podejmowane z potrzeby samorozwoju, ciekawości czy chęci zdobycia nowych umiejętności, bez konieczności uzyskiwania formalnego potwierdzenia. Wśród badanych zauważalny jest istotny odsetek osób, które uczestniczyły w kursach, szkoleniach czy innych formach doskonalenia, nie uzyskując przy tym certyfikatów – co stanowi swoisty kapitał procesów uczenia się przez całe życie.

35

Próby przekwalifikowania się, doksztalcenia lub poszerzania umiejętności były podejmowane przez zbliżony odsetek osób pracujących (34,4%) i niepracujących (37,7%). Z perspektywy poszczególnych powiatów województwa lubuskiego, sytuacja jest bardziej zróżnicowana. Wszyscy niepracujący z powiatów nowosolskiego, wschowskiego i Zielonej Góry deklarowali podejmowanie takich prób, podczas gdy w powiatach gorzowskim i żagańskim żadna osoba nie wykazała tego typu aktywności. Analiza uwzględniająca płeć, wiek, poziom wykształcenia i wielkość miejsca zamieszkania pokazuje, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni podejmowali podobnie często próby przekwalifikowania. Wśród niepracujących, częściej były to osoby w wieku 25–44 lata (55,6%) oraz osoby z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym (66,7%). W przypadku pracujących, osoby starsze częściej deklarowały takie aktywności. Mieszkańcy wsi częściej podejmowali próby przekwalifikowania niż mieszkańcy miast, choć wśród niepracujących różnice te były niewielkie. Kolejnym obszarem są **działania podejmowane poza formalnym systemem kształcenia**, takie jak konferencje, seminaria, wykłady otwarte, warsztaty, gry szkoleniowe/edukacyjne/symulacyjne oraz wolontariat lub praca charytatywna. Tego typu aktywności były częstsze niż kształcenie formalne, co wynika zapewne z mniejszych nakładów czasu i środków, a także często z inicjatywy pracodawcy lub

związku z aktualną pracą zawodową. Udział w konferencjach, wykładach otwartych lub seminariach zadeklarowało 18,6% badanych, a w zajęciach warsztatowych – 17,3%. Udział w grach szkoleniowych, edukacyjnych lub symulacyjnych zadeklarowało 9,0% respondentów, a udział w wolontariacie lub pracy charytatywnej – 26,0%.

Ważną sferą aktywności jest **rozwijanie umiejętności w sposób nieformalny**, na przykład poprzez oglądanie programów i treści edukacyjnych w telewizji, korzystanie z kanałów i materiałów edukacyjnych w serwisach internetowych czy czytanie książek, magazynów lub innych materiałów drukowanych. Zdecydowana większość badanych poświęca czas na te formy aktywności: 77,2% korzystało z tradycyjnych, papierowych źródeł wiedzy, 73,6% z zasobów internetowych, a 69,0% oglądało treści edukacyjne w telewizji.

Osoby, które nie podnosiły swoich kwalifikacji i kompetencji zawodowych informowały o braku potrzeby takiej aktywności w miejscu pracy (43,7%). Świadczy to o słabo rozwiniętej wewnętrznej potrzebie doskonalenia, nawet jeśli nie jest to niezbędne do wykonywania obowiązków. Takie podejście może ograniczać możliwości znalezienia nowej pracy w przypadku utraty dotychczasowego zatrudnienia. Ważnymi powodami braku uczestnictwa w kursach i szkoleniach były: brak ciekawych ofert blisko miejsca zamieszkania (26,6%), negatywna ocena dotychczasowych form kształcenia (22,2%), zbyt wysokie koszty uczestnictwa (blisko 20%), stan zdrowia (10%) oraz wiek (18,5%).

Ocena poziomu kompetencji mieszkańców województwa wśród pracodawców

Najczęściej wskazywanym przez pracodawców problemem jest trudność w znalezieniu pracowników z odpowiednimi umiejętnościami i kwalifikacjami. Firmy podkreślają, że wyzwania kadrowe nie wynikają tylko z niedoboru kandydatów, ale przede wszystkim z braku wysokiej jakości umiejętności. Co istotne, pracodawcy rzadko zatrudniają absolwentów na stałe, korzystając z takiej możliwości raczej sporadycznie, ponieważ poszukują osób z doświadczeniem i praktycznymi umiejętnościami. Ponad 60% firm zauważyło, że absolwenci szkół zawodowych i techników często nie mają wystarczającego przygotowania praktycznego, co zmusza firmy do organizowania szkoleń wewnętrznych i ponoszenia dodatkowych kosztów.

Drugim istotnym problemem są kompetencje techniczne - niemal 45% pracodawców zgłasza brak pracowników znających się na obsłudze specjalistycznych narzędzi, technologii i oprogramowania, zwłaszcza w sektorach przemysłowym, budowlanym, logistycznym i informatycznym. Często oznacza to konieczność poszukiwania kandydatów spoza regionu lub zatrudniania mniej doświadczonych, którzy wymagają

szkolenia. W bardziej zaawansowanych sektorach produkcji nacisk kładzie się na kompetencje techniczne, podczas gdy w mniej wyspecjalizowanych pracodawcy podkreślają znaczenie kompetencji miękkich, takich jak komunikacja, punktualność i dobra organizacja pracy. Pracodawcy podkreślają, że nawet jeśli na rynku są kandydaci posiadający formalne wykształcenie, to często ich umiejętności są zbyt ogólne i wymagają długiego okresu przyuczenia. To sprawia, że deficyt kadrowy dotyczy nie tylko liczby osób, ale także jakości ich przygotowania do pracy.

Wśród kompetencji miękkich najczęściej wymieniane są braki w zakresie samodzielności, pracy zespołowej oraz komunikacji interpersonalnej. Pracodawcy podkreślają także deficyty w kompetencjach językowych, przede wszystkim w znajomości języka angielskiego i niemieckiego, oraz w umiejętnościach cyfrowych, które stają się niezbędne nawet w tradycyjnych branżach. Luki kompetencyjne dotyczą zarówno umiejętności poznawczych, metodycznych, jak i społecznych, co potwierdza potrzebę wszechstronnego rozwoju pracowników – zarówno w aspekcie technicznym, jak i interpersonalnym.

Analiza potrzeb pracodawców w zakresie pozyskiwania nowych pracowników wskazuje także na ogromne znaczenie umiejętności adaptacyjnych. W tym kontekście umiejętność uczenia się staje się jednym z kluczowych zasobów.

37

Ocena kwalifikacji kandydatów zagranicznych jest pozytywna: ponad 70% pracodawców, którzy mieli kontakt z cudzoziemcami, uznało ich kwalifikacje za porównywalne z polskimi. Zaledwie 19,7% oceniło je jako niższe, a 3,3% wskazało na przewagę cudzoziemców.

Badani przedsiębiorcy zwracali uwagę przede wszystkim na trzy główne grupy kompetencji, które są poszukiwane na rynku pracy: kompetencje twarde (obsługa maszyn naprawianie maszyn, programowanie CNC, znajomość języków obcych, optymalizacja procesów, projektowanie), kompetencje miękkie (samodzielność, proaktywność, zarządzanie czasem, dyscyplina, komunikatywność, multizadaniowość, odporność na stres, praca zespołowa, elastyczność, chęć do nauki, otwartość na zmiany, punktualność) oraz kompetencje cyfrowe (obsługa pakietu MS Office, obsługa specjalistycznych programów komputerowych, obsługa mediów społecznościowych, zainteresowanie AI (wdrażanie i testowanie w codziennej pracy)).

Opisywane wyżej zjawisko luki kompetencyjnej powinno zostać uzupełnione o wyniki badania realizowanego wśród uczniów szkół branżowych i techników, w którym

wypowiadali się oni na temat jakości praktyk zawodowych. Zdecydowana większość uczniów zgadzała się z tym, że praktyki pozwalają poznać środowisko pracy oraz procedury istniejące w zakładach pracy. Dostrzegają także znaczenie praktyk dla zwiększenia szans na zatrudnienie w danej firmie. Warto jednak zaznaczyć, że uczniowie uważają także, że praktykanci dostają mało istotne zadania, a co więcej ogranicza się im dostęp do nowoczesnych technologii, co znacząco zmniejsza szanse nabywania umiejętności potrzebnych na początkowych etapach pracy zawodowej.

Motywacje do podnoszenia kwalifikacji

Najczęściej wskazywane powody podnoszenia kwalifikacji to poprawa pozycji zawodowej oraz bezpieczeństwa zatrudnienia. Jednocześnie 81,7% respondentów deklaroowało potrzebę podnoszenia umiejętności potrzebnych w pracy, 81,7% chęć zwiększenia zarobków, 73,2% dążenie do uzyskania certyfikatów, licencji lub uprawnień, a 52,4% poszukiwanie lepszej pracy. Dodatkowo, ważne były motywy zmniejszenia ryzyka utraty pracy (46,0%) oraz planowania własnej działalności gospodarczej (37,3%). Wynika z tego, że mieszkańcy województwa głównie podejmują działania rozwojowe z powodów pragmatycznych – chcąc zwiększyć kompetencje, poprawić sytuację finansową i zabezpieczyć swoją pozycję na rynku pracy.

38

Podnoszenie kompetencji niezbędnych w miejscu pracy było najczęściej deklarowaną motywacją do korzystania z tradycyjnych form podnoszenia kwalifikacji, takich jak warsztaty (87,5%), konferencje, seminaria i wykłady otwarte (86,5%) oraz kursy stacjonarne (85,4%). Jako skuteczne wsparcie w poszukiwaniu lepszej pracy najczęściej wskazywano warsztaty (52,5%) oraz kursy stacjonarne (52,3%), rzadziej natomiast konferencje i seminaria (46,6%). Planowanie założenia własnej działalności gospodarczej wiązało się głównie z wyborem zajęć warsztatowych (43,6%) oraz konferencji i seminariów (42,5%), natomiast kursy stacjonarne wskazało 37,4% respondentów. Uzyskanie certyfikatu, licencji lub uprawnień było częstym motywem, szczególnie uczestnictwa w warsztatach (70,4%), kursach stacjonarnych (66,0%) oraz konferencjach i seminariach (62,6%). Zmniejszenie ryzyka utraty zatrudnienia najczęściej motywowało do udziału w zajęciach warsztatowych (49,9%) oraz kursach stacjonarnych (48,2%), podczas gdy konferencje i seminaria były w tym zakresie wskazywane rzadziej (47,6%). Zwiększenie dochodów jako motywacja do rozwijania umiejętności najczęściej wiązała się z kursami stacjonarnymi (74,3%) i warsztatami (73,1%), nieco rzadziej natomiast z konferencjami i seminariami (68,7%).

Podniesienie kompetencji niezbędnych w pracy było główną motywacją w przypadku nowoczesnych metod rozwoju, takich jak gry szkoleniowe, edukacyjne i symulacyjne (90,7%), kursy online (85,5%) oraz staże i praktyki zawodowe (80,1%). Szukanie lepszej pracy najczęściej motywowało do udziału w kursach online (56,6%) i stażach (55,4%), a nieco rzadziej do gier szkoleniowych (52,3%). Plany założenia własnej firmy były szczególnie ważne dla uczestników gier szkoleniowych i symulacyjnych (50,3%), nieznacznie mniej dla uczestników kursów online (37,6%) oraz osób wybierających staże i praktyki (38,9%). Uzyskanie certyfikatów, licencji lub uprawnień było istotną przyczyną nauki w przypadku gier edukacyjnych (68,2%), kursów online (66,3%) oraz staży i praktyki (65,5%). Zmniejszenie ryzyka utraty pracy jako motywacji do podnoszenia kompetencji zadeklarowało około połowy respondentów (gry szkoleniowe i staże – 49,0%, kursy online – 48,2%). Podnoszenie zarobków okazało się równie ważne jak rozwijanie kompetencji – najczęściej w przypadku kursów online i staży (po 74,7%) oraz gier edukacyjnych (73,5%).

Podniesienie kompetencji potrzebnych w pracy jest również popularne wśród osób decydujących się na samodzielny rozwój – oglądanie programów edukacyjnych w telewizji (83,5%), korzystanie z treści edukacyjnych online (83,4%) oraz czytanie książek i innych drukowanych materiałów (83,1%). Ponad połowa badanych uważała, że te działania mogą pomóc w znalezieniu lepszej pracy: programy edukacyjne w TV (50,6%), treści internetowe (52,6%), książki i materiały drukowane (53,3%). Motywacją mniej powszechną było planowanie założenia własnej firmy (38,0%). Uzyskanie certyfikatu, licencji lub uprawnień było ważniejsze niż planowanie własnej działalności – od 60,6% (treści w Internecie) do 63,0% (programy telewizyjne). Zmniejszenie ryzyka utraty pracy deklarowało od 45,4% (oglądających programy edukacyjne w TV) do 48,4% (czytających książki i materiały drukowane). Zwiększenie zarobków to bardzo często wskazywana motywacja – od 72,9% (oglądających programy TV) do 73,6% (korzystających z treści internetowych i drukowanych).

Kluczowym elementem analizy rozwoju kompetencji jest zrozumienie, dlaczego niektórzy mieszkańcy województwa lubuskiego nie podejmują działań w celu podnoszenia swoich kwalifikacji.



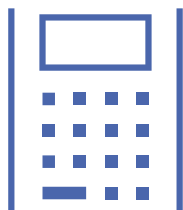
brak atrakcyjnych ofert rozwojowych w okolicy



brak czasu



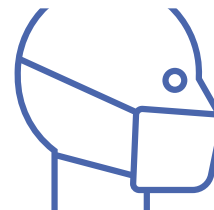
brak potrzeby rozwijania umiejętności w obecnym miejscu pracy



zbyt wysokie koszty szkoleń i kursów



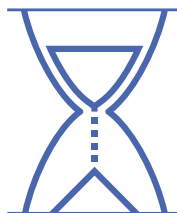
Brak wsparcia ze strony pracodawcy



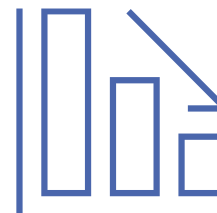
stan zdrowia



niespełnianie formalnych wymogów



wiek



negatywne doświadczenia w związku z dotychczasowym kształceniem

Schemat 7. Przyczyny niepodejmowania działań w celu podnoszenia swoich kwalifikacji

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wymienianą barierą był brak potrzeby rozwijania umiejętności w obecnym miejscu pracy (48,0%) Środowisko zawodowe często nie stymuluje pracowników do aktualizowania kompetencji. Ważnym ograniczeniem był także brak czasu – zarówno z powodów zawodowych (47,2%), jak i osobistych (39,0%). Prawie jedna trzecia respondentów (29,3%) wskazała brak atrakcyjnych ofert rozwojowych w okolicy, a 21,1% uznało za przeszkodę zbyt wysokie koszty szkoleń i kursów. Brak wsparcia ze strony pracodawcy był barierą dla 22,8% badanych Lubuszan. Zwracano także uwagę na bariery osobiste i zdrowotne – dla 9,8% stan zdrowia był ograniczeniem, a dla 8,9% niespełnianie formalnych wymogów dotyczących uczestnictwa w wybranych formach edukacji. Dodatkowo 20,3% respondentów uważało, że w ich wieku edukacja jest już zbędna, a 24,4% miało negatywne doświadczenia w związku z dotychczasowym kształceniem.

Plany dotyczące rozwijania umiejętności

Gotowość do zmiany sytuacji zawodowej stanowi istotny czynnik motywujący do aktywności w zakresie dokształcania i rozwoju umiejętności i kompetencji. Wśród aktualnie pracujących możliwość zmiany pracy w nadchodzącym roku rozważa 18,7% Lubuszan, natomiast chęć poszukiwania pracy w tym samym okresie deklaruje 17,4% osób niepracujących. Wyniki te sugerują, że wśród pracujących istnieje stosunkowo wysoka motywacja do poprawy swojej sytuacji zawodowej, która wynika zarówno z potrzeby zwiększenia dochodów, jak i z chęci rozwoju kompetencji i dopasowania pracy do własnych umiejętności. Z kolei w przypadku osób niepracujących niski odsetek planujących poszukiwanie pracy może świadczyć o niskiej gotowości do zmiany sytuacji życiowej, co może, choć nie musi, wynikać z niechęci do podejmowania nowych wyzwań edukacyjnych lub zawodowych bądź z koncentracji na innych aspektach życia.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące chęci rozwijania umiejętności i poszerzania wiedzy w najbliższych 12 miesiącach potwierdzają powyższe intuicje. Jedynie niespełna 24,0% badanych wyraża zainteresowanie rozwojem w tym zakresie, 7,2% ma trudności z jednoznacznym określeniem swoich planów, natomiast aż 68,0% deklaruje brak chęci do podejmowania takich działań w najbliższym czasie. Oznacza to, że mniej niż co czwarty badany rozważa aktywność w obszarze rozwoju kompetencji, podczas gdy zdecydowana większość mieszkańców województwa lubuskiego nie uwzględnia tego w swoich planach. Może to świadczyć o lukach w świadomości dotyczącej konieczności ciągłego aktualizowania wiedzy oraz zmian zachodzących na rynku pracy.

Pomimo ogólnie niskiego poziomu zainteresowania rozwojem kompetencji, pozytywnie wyróżnia się wysoka gotowość do przyuczenia się do nowego zawodu lub zdobycia nowych kwalifikacji w przypadku konieczności poszukiwania pracy. Taką ewentualność uwzględnia niemal 77,0% badanych, natomiast jedynie 8,4% stanowczo ją odrzuca.

Gotowość do przekwalifikowania się jest zróżnicowana ze względu na płeć, wiek, poziom wykształcenia i miejsce zamieszkania. Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują gotowość do podjęcia takiego wyzwania (48,8%), podczas gdy opór wobec zmiany wykazują zarówno kobiety (19,2%), jak i mężczyźni (21,0%). Wiek stanowi istotny czynnik różnicujący postawy badanych – największą gotowość do przekwalifikowania się wykazują osoby w wieku 25–44 lata (ponad 86,0%). Najniższą skłonność do zdobywania nowych kwalifikacji obserwuje się wśród osób w wieku 45–64 lata (69,5%). Najstarsi respondenci (65 lat i więcej) częściej niż inni odrzucają możliwość przekwalifikowania się lub zdobycia nowych kompetencji (13,7%). Również poziom

wykształcenia wpływa na gotowość do nauki nowych umiejętności – najwyższą deklarują osoby z wykształceniem wyższym, co jest powiązane z umiejętnościami samodzielnego uczenia się i elastycznością zawodową. Najniższą skłonność do przekwalifikowania się mają osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym lub branżowym, dla których zdobycie nowych kompetencji oznacza często konieczność podjęcia nauki od podstaw. Miejsce zamieszkania także odgrywa rolę w procesie przekwalifikowania – mieszkańcy miast częściej niż mieszkańcy wsi odrzucają możliwość nabywania nowych kwalifikacji, prawdopodobnie z uwagi na większe możliwości znalezienia pracy bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów związanych ze zdobywaniem nowych kompetencji. Największą gotowość do przekwalifikowania się deklarują mieszkańcy powiatu strzelecko-drezdeneckiego (91,3%), wschowskiego (86,5%), świebodzińskiego (84,9%) oraz miasta Zielona Góra (84,9%). Najniższą skłonność do podejmowania takich działań wykazują mieszkańcy powiatu gorzowskiego (36,7%), międzyrzeckiego (35,8%) i zielonogórskiego (32,0%).

Strategie edukacyjne seniorów

Doświadczenia edukacyjne lubuskich seniorów kształtowały się w dynamicznych warunkach zmian ustrojowych i gospodarczych. Ich podejście do nauki można podzielić na trzy kluczowe obszary:

42

Edukacja formalna traktowana jest jako fundament. Zdobyte przed laty wykształcenie stanowiło bazę, którą seniorzy musieli wielokrotnie weryfikować w obliczu transformacji gospodarczej i likwidacji miejsc pracy. Decyzje o zmianie zawodu lub uzupełnieniu wykształcenia były najczęściej odpowiedzią na wymogi zmieniającego się sektora zatrudnienia.

Można także wskazać praktyczny wymiar edukacji nieformalnej. Nauka w tym obszarze odbywa się codziennie poprzez rozwiązywanie bieżących problemów w pracy i domu. Seniorzy chętnie korzystają z zasobów internetowych oraz wsparcia międzypokoleniowego, gdzie przedstawiciele młodszego pokolenia stają się dla nich naturalnymi przewodnikami po świecie nowych technologii.

Wśród osób zbliżających się do wieku emerytalnego wyraźnie zarysowały się trzy postawy związane z traktowaniem zdobywaniem umiejętności w sposób pozaformalny:

- Aktywna: traktowanie nauki jako naturalnego elementu życia i stałe dążenie do samodoskonalenia.

- Wspierana: udział w szkoleniach inicjowanych i finansowanych przez pracodawców, co świadczy o docenianiu doświadczonych kadr.
- Bierna: wycofanie się z aktywności edukacyjnej w związku z planowanym zakończeniem pracy zawodowej.

Obecnie motywacją do podnoszenia kompetencji jest przede wszystkim informatyzacja oraz potrzeba dopasowania się do wymagań konkretnego stanowiska pracy. Największą aktywność w edukacji pozaformalnej wykazują osoby z wyższym wykształceniem (szczególnie w sektorze medycznym, oświatowym i ekonomicznym), dla których ciągły rozwój jest warunkiem pozostania na rynku pracy.

Mapa dostępności edukacji zawodowej i LLL w województwie lubuskim

Mapa dostępności edukacji zawodowej i uczenia się przez całe życie pełni funkcję zaawansowanego narzędzia diagnostycznego. Pozwala ona zrozumieć, jak system edukacyjny funkcjonuje w przestrzeni geograficznej, społecznej oraz informacyjnej. W praktyce oznacza to nie tylko opisanie lokalizacji poszczególnych szkół, ale przede wszystkim analizę realnych możliwości korzystania z ich oferty. Dzięki niej można zidentyfikować bariery, na jakie napotykają mieszkańcy oraz ocenić, na ile system potrafi elastycznie odpowiadać na wyzwania współczesnego rynku pracy i procesy demograficzne.

System ten można opisać jako edukacyjny ekosystem, w którym wzajemnie oddziałują na siebie różnorodne instytucje: od szkół branżowych i techników, przez uczelnie wyższe, aż po centra kształcenia zawodowego (CKZiU), branżowe centra umiejętności (BCU) oraz organizacje pozarządowe i instytucje rynku pracy. Narzędzia mapowania pozwalają zbadać spójność i responsywność tej sieci, co jest szczególnie istotne w regionach takich jak województwo lubuskie. Specyfika tego terenu – czyli rozproszona sieć miast, niska gęstość zaludnienia i liczne obszary peryferyjne – sprawia, że oferta edukacyjna naturalnie koncentruje się w dużych ośrodkach, takich jak Zielona Góra czy Gorzów Wielkopolski, co może generować dystans rozwojowy dla osób z mniejszych miejscowości.

Analiza mapowa pozwala precyzyjnie ocenić stan systemu w trzech kluczowych obszarach:

- Wymiar przestrzenny – dotyczy fizycznej lokalizacji placówek. Pozwala ocenić, czy system jest rozłożony równomiernie i czy mieszkańcy mają realną możliwość dotarcia do instytucji oferujących rozwój zawodowy.
- Wymiar społeczny – skupia się na możliwościach uczestnictwa w edukacji, które są determinowane przez czynniki ekonomiczne, kulturowe i psychologiczne. Kluczowym pytaniem jest tutaj zapewnienie autentycznej równości szans.
- Wymiar informacyjny – weryfikuje, jak komunikowana jest oferta edukacyjna. Brak czytelnej informacji lub jej rozproszenie może sprawić, że wartościowe szkolenia pozostaną niewykorzystane przez beneficjentów.

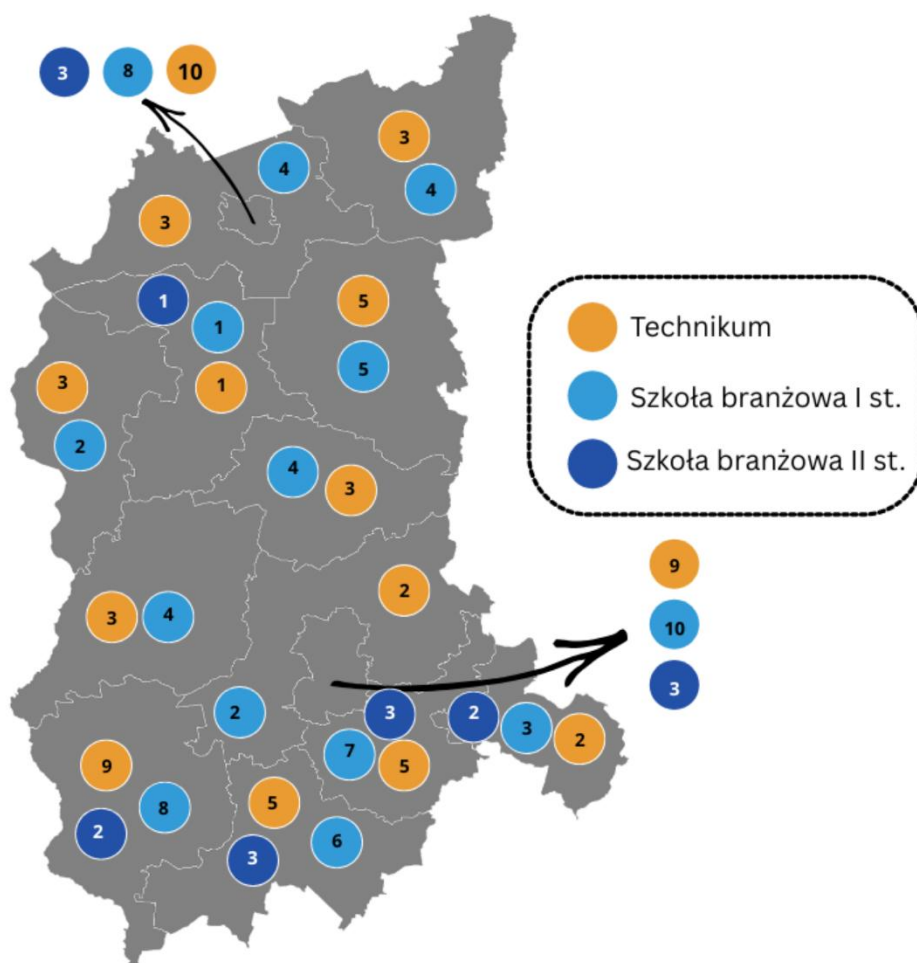
Dzięki mapowaniu struktury oferty możliwe jest także zidentyfikowanie kierunków deficytowych, które nie odpowiadają już potrzebom nowoczesnej gospodarki. Zestawienie tych danych z realiami rynku pracy wskazuje, gdzie brakuje kształcenia w branżach przyszłości, takich jak technologie cyfrowe, logistyka czy zielona gospodarka. Mapa dostępności pełni więc funkcję integrującą, tworząc syntetyczny obraz regionalnego potencjału i wskazując miejsca wymagające strategicznego wzmocnienia.

Dostępność geograficzna

Analiza terytorialna rozmieszczenia szkół zawodowych w województwie lubuskim wskazuje na wyraźną polaryzację struktury edukacyjnej pomiędzy głównymi ośrodkami miejskimi a pozostałymi powiatami. Największą gęstością i różnorodnością instytucji kształcenia zawodowego charakteryzują się miasta na prawach powiatu: Gorzów Wielkopolski i Zielona Góra, które łącznie skupiają ponad jedną czwartą wszystkich szkół branżowych i techników w regionie. W pozostałych powiatach sieć szkolnictwa zawodowego jest bardziej rozproszona i mniej zróżnicowana, z dominacją pojedynczych techników i szkół branżowych I stopnia. W wielu powiatach – zwłaszcza w sulęcińskim, ślubickim, krośnieńskim i wschowskim – oferta edukacyjna jest ograniczona do kilku zawodów, głównie usługowych i technicznych podstawowych (sprzedawca, kucharz, mechanik pojazdów samochodowych, technik informatyk).

Z drugiej strony, powiaty żarski i żagański, mimo peryferyjnego położenia, wykazują stosunkowo szeroką ofertę edukacji zawodowej, wynikającą z historycznych tradycji przemysłowych (mechanika, logistyka, elektryka) oraz aktywnej współpracy szkół z lokalnymi pracodawcami. W obu tych powiatach obserwuje się także większą liczbę techników oraz rozwijającą się ofertę zawodów specjalistycznych.

Dostępność do szkolnictwa zawodowego, zwłaszcza w zakresie nowoczesnych zawodów i specjalizacji technicznych, pozostaje silnie uzależniona od miejsca zamieszkania, infrastruktury transportowej oraz lokalnych powiązań między edukacją a rynkiem pracy.



Schemat 8. Mapa dostępności przestrzennej szkół oferujących kształcenie zawodowe w woj. lubuskim.
 Źródło: opracowanie własne

Analiza rozmieszczenia szkół zawodowych stanowi punkt wyjścia do oceny całego ekosystemu wspierającego kompetencje w duchu uczenia się przez całe życie. W województwie lubuskim strukturę tę tworzą nie tylko szkoły, ale także Branżowe Centra Umiejętności (BCU), Centra Kształcenia Ustawicznego i Zawodowego (CKU/CKZiU), jednostki OHP, urzędy pracy (PUP), Uniwersytety Trzeciego Wieku oraz firmy

szkoleniowe. Ważną rolę uzupełniającą w zakresie kompetencji miękkich pełnią NGO i instytucje kultury, choć ich udział w stricte zawodowym kształceniu jest mniejszy. Regionalny system LLL wykazuje zróżnicowanie funkcjonalne, docierając do różnych grup społecznych:

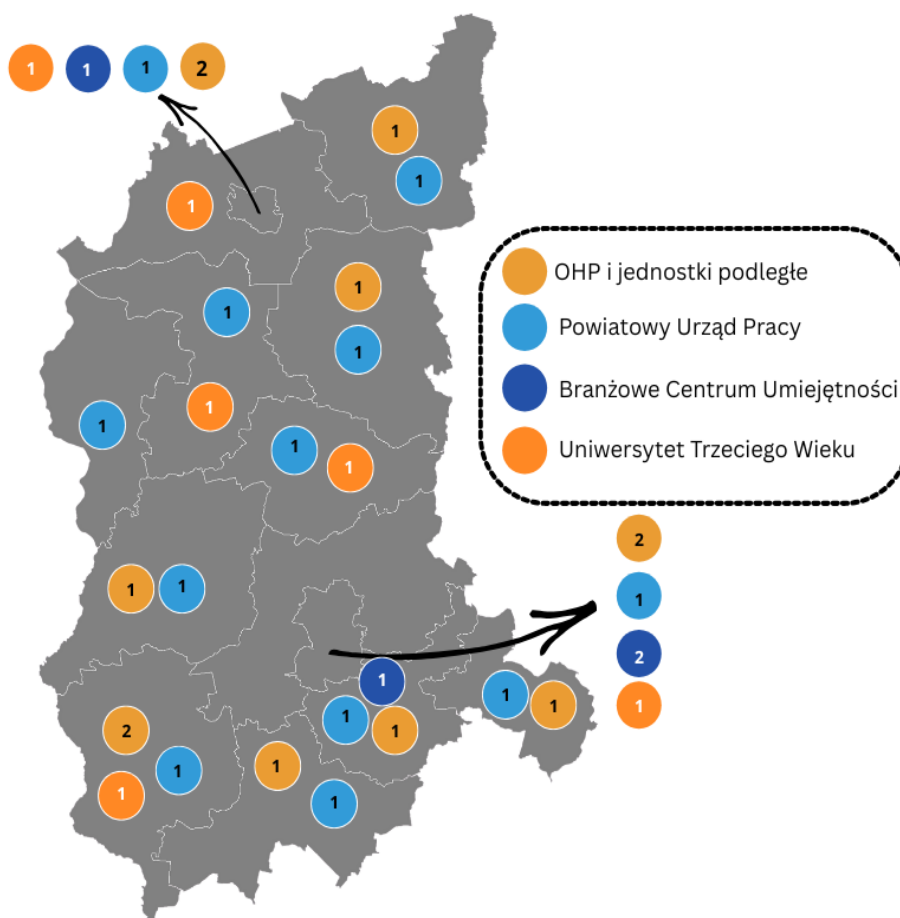
- Podmioty ekonomii społecznej i firmy szkoleniowe: Wykazują największą uniwersalność, obsługując dorosłych (30,1%), osoby w szczególnej sytuacji na rynku pracy (31,4%), młodzież (20%) oraz seniorów (10,4%).
- Szkoły: Koncentrują się na młodzieży (64,5%), ale kształcą też dorosłych (21%) oraz osoby pracujące i z niepełnosprawnościami (łącznie blisko 13%).
- Uczelnie: Obsługują głównie dorosłych (61,1%) i młodzież (38,9%), łącząc edukację formalną z ustawiczną.
- Jednostki OHP: Skupiają się równomiernie na młodzieży (31,1%) i dorosłych (31,1%), wspierając także osoby w trudnej sytuacji (6,8%).
- Instytucje specjalistyczne: UTW i kluby seniora kierują ofertę wyłącznie do seniorów (100%), natomiast Warsztaty Terapii Zajęciowej (WTZ) w 94,4% dedykowane są osobom ze specjalnymi potrzebami.

W Zielonej Górze działają dwa BCU (informatyka i programowanie oraz budownictwo wodne i melioracje wodne), w Gorzowie jedno (motoryzacja), a czwarte powstało w powiecie nowosolskim (elektromobilność).

46

W regionie funkcjonuje 9 placówek CKZiU (m.in. w Nowej Soli, Zielonej Górze, Sulechowie, Słubicach, Strzelcach Krajeńskich, Zbąszynku, Żarach i Międzyrzeczu), które oferują kursy kwalifikacyjne (KKZ) i branżowe (BKU). Równolegle działa 5 centrów kształcenia ustawicznego (CKU) (m.in. w Zielonej Górze, Wschowie, Henrykowie, Kamieniu Małym i Gorzowie), które koncentrują się na edukacji dorosłych w formach zaocznych i e-learningowych.

Powiatowe Urzędy Pracy pełnią funkcję pomostu między edukacją a biznesem, dostarczając danych o zawodach deficytowych i finansując staże oraz kursy zawodowe. Z kolei 12 jednostek OHP (5 Hufców Pracy, 5 Ośrodków Szkolenia i Wychowania oraz 2 Centra Edukacji i Pracy Młodzieży) zapewnia młodzieży niezbędne wsparcie socjalne, doradcze i zakwaterowanie, co jest kluczowe w powiatach o uboższej infrastrukturze edukacyjnej.



Schemat 9. Mapa podmiotów realizujących zadania edukacji zawodowej i LLL w woj. lubuskim (poza szkołami).

Źródło: opracowanie własne

Na terenie województwa lubuskiego aktywnych jest 3 311 organizacji pozarządowych i instytucji kultury, a dodatkowo zidentyfikowano ok. 120 lokalnych liderów i edukatorów wspierających działania edukacyjne, animacyjne i społeczne w środowiskach lokalnych. Choć nie wszystkie te podmioty prowadzą działalność edukacyjną, to w praktyce ponad jedna czwarta (27,5%) NGO i instytucji kultury wskazuje edukację jako swój główny obszar aktywności, zaraz po sporcie (25,9%), co potwierdza istotny potencjał sektora społecznego w obszarze lifelong learning. Kolejne 22,1% działa w obszarze sklasyfikowanym jako „inne”, co często obejmuje wsparcie społeczne, integrację, działania środowiskowe i kompetencyjne – również z komponentem edukacyjnym. Z kolei kultura (14,3%), choć mniej wskazywana jako główny obszar działań, stanowi ważne pole edukacji nieformalnej i animacji społecznej, szczególnie w obszarze edukacji kulturowej, obywatelskiej i międzypokoleniowej.

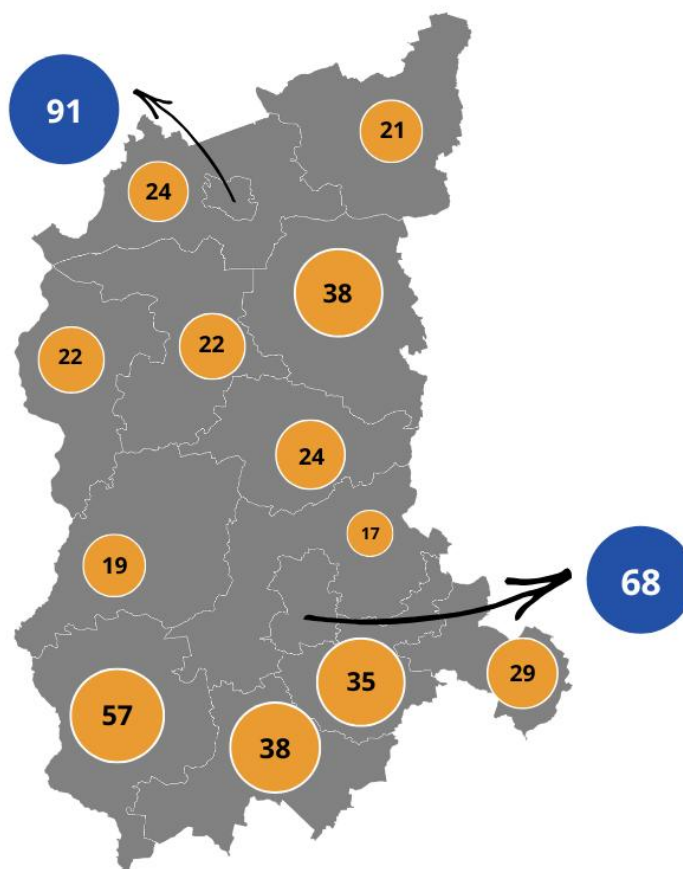
Edukacyjna działalność NGO i instytucji kultury w regionie ma przede wszystkim charakter pozaformalny i społecznościowy. Podmioty te prowadzą warsztaty (84,7%), szkolenia (44,5%), gry edukacyjne, wydarzenia tematyczne oraz działania animacyjne, umożliwiając rozwój kompetencji społecznych, obywatelskich, środowiskowych i zawodowych – często w miejscach, do których nie docierają instytucje formalnego kształcenia. Co istotne, organizacje te działają głównie lokalnie – ponad 70% prowadzi działania na rzecz społeczności lokalnych, wykorzystując przestrzeń udostępnianą przez gminy lub inne instytucje publiczne. Choć ich potencjał edukacyjny jest duży, ograniczają go bariery strukturalne: brak stabilnego finansowania, zasobów kadrowych, infrastruktury oraz trudności w docieraniu do młodzieży i młodych dorosłych. Mimo to sektor społeczny pozostaje ważnym, choć niedostatecznie wykorzystanym, ogniwem regionalnego systemu uczenia się przez całe życie.

Zróżnicowanie przestrzenne oferty zawodów w województwie lubuskim

Analiza oferty edukacyjnej w powiatach lubuskich ujawnia wyraźne zróżnicowanie przestrzenne. Rolę biegunów edukacyjnych regionu pełnią Gorzów Wielkopolski (91 zawodów) oraz Zielona Góra (68 zawodów). Ich przewaga wynika z koncentracji placówek specjalistycznych, silnych powiązań z gospodarką oraz dostępności kadry, co pozwala na realizację kierunków unikalnych i innowacyjnych.

48

Drugi poziom dostępności tworzą powiaty o rozwiniętej strukturze zawodowej: żarski (57 zawodów), międzyrzecki i żagański (po 38) oraz nowosolski (35). Oferują one zarówno kierunki usługowe, jak i techniczne powiązane z lokalnym przemysłem i logistyką. Powiat żarski wyróżnia się tu szczególnie, stanowiąc najsilniejszy podregion edukacyjny wśród powiatów ziemskich. W pozostałej części województwa oferta jest znacznie węższa (zazwyczaj 17–29 zawodów). Najmniej kierunków oferują powiaty: zielonogórski (17), krośnieński (19), strzelecko-drezdenecki (21) oraz słubicki i sulęciński (po 22). Dominują tam podstawowe profile usługowe i techniczne, przy jednoczesnym braku zawodów wyspecjalizowanych. Tak ograniczona oferta utrudnia systemowi elastyczne reagowanie na dynamiczne zmiany na rynku pracy.



Schemat 10. Przestrzenne zróżnicowanie liczby zawodów oferowanych w ramach edukacji formalnej.
Źródło: opracowanie własne

Interpretacja informacji o powszechnie dostępnych zawodach w województwie lubuskim staje się szczególnie znacząca, gdy zostanie odniesiona do koncepcji inteligentnych specjalizacji regionu. Zgodnie z diagnozą strategiczną, rozwój województwa opiera się na trzech priorytetowych obszarach: zielonej gospodarce, zdrowiu i jakości życia oraz innowacyjnym przemyśle. Inteligentne specjalizacje stanowią fundament planowania edukacyjnego, infrastrukturalnego i gospodarczego, a ich powiązanie z systemem edukacji zawodowej ma charakter zarówno kompetencyjny, jak i infrastrukturalny.

Wszystkie powiaty oferują kształcenie w pięciu zawodach: technik informatyk, technik logistyk, elektryk, mechanik pojazdów samochodowych i kucharz. Ich powszechność nie wynika wyłącznie z uniwersalnego charakteru, ale także z ich strategicznej zgodności z obszarami rozwoju regionalnego.



Schemat 11. Zawody oferowane we wszystkich lubuskich powiatach

Źródło: opracowanie własne

Technik informatyk i technik logistyk wpisują się bezpośrednio w specjalizację „innovacyjny przemysł”, obejmującą technologie informacyjno-komunikacyjne, procesy logistyczne oraz rozwój automatyzacji i cyfryzacji gospodarki regionalnej. Elektryk i mechanik pojazdów samochodowych stanowią podstawę kształcenia kadr dla przemysłu motoryzacyjnego, elektromobilności, produkcji oraz sektora energetycznego, które również są wymienione jako strategiczne obszary w ramach innowacyjnego przemysłu i zielonej gospodarki. Zapotrzebowanie na te kwalifikacje potwierdzają także analizy rynku pracy, gdzie zawody techniczne, logistyczne i motoryzacyjne należą do najczęściej poszukiwanych. Z kolei zawód kucharza – obecny we wszystkich powiatach – jest silnie związany ze specjalizacją „zdrowie i jakość życia”, która obejmuje m.in. sektor usług zdrowotnych, żywieniowych, turystycznych oraz produkcji żywności regionalnej. Kształcenie w tym zawodzie odpowiada na potrzeby rynku usług społecznych i sektora HoReCa, szczególnie na obszarach wiejskich i turystycznych.

Zawody niemal powszechne (oferowane w większości powiatów): fryzjer, technik ekonomista i technik żywienia i usług gastronomicznych, również korespondują ze specjalizacjami, lecz ich dostępność zależy od lokalnego potencjału infrastrukturalnego, poziomu urbanizacji i specyfiki gospodarczej powiatów. Obecność technika ekonomisty silnie wspiera rozwój przedsiębiorczości i zarządzania w ramach wszystkich inteligentnych specjalizacji, ale brak tego kierunku w powiecie strzelecko-drezdeneckim wskazuje na słabszą strukturę instytucjonalną.

Zawody unikalne w systemie edukacji zawodowej województwa lubuskiego

Występowanie w województwie lubuskim 49 zawodów oferowanych tylko przez pojedyncze placówki świadczy o wysokiej specjalizacji systemu, ale też o ograniczonej dostępności przestrzennej tych kierunków. Unikalność oferty wynika z konieczności posiadania kosztownego zaplecza, laboratoriów oraz współpracy z resortami lub konkretnymi branżami. Przykłady takie jak technik mechanik lotniczy, optyk czy administrator produkcji filmowej pokazują, że kształcenie to koncentruje się w ośrodkach będących ponadlokalnymi centrami kompetencji. Kierunki te rozwijane są tam, gdzie istnieje silna baza gospodarcza lub kulturowa (np. jubilerstwo, renowacja architektury), co sprawia, że oferta edukacyjna odzwierciedla „gospodarcze DNA” konkretnych powiatów. Z perspektywy społecznej unikalność ta wiąże się jednak z ryzykiem. Dostęp do rzadkich zawodów zależy od mobilności i sytuacji ekonomicznej uczniów, co może pogłębiać nierówności między centrum a peryferiami. Wysoki próg wejścia w organizację takich kierunków powoduje, że ich uruchomienie wymaga nie tylko inwestycji, ale i trwałego zapotrzebowania na lokalnym rynku pracy.

Tabela 5. Wybrane przykłady zawodów unikatowych i ich powiązanie z profilem gospodarczym powiatów województwa lubuskiego

| Powiat | Przykłady zawodów unikatowych | Dominujące branże / charakter gospodarki |
|-------------------------------|--|--|
| nowosolski | technik automatyk, operator obrabiarek CNC, technik robotyk | Przetwórstwo przemysłowe (28% zatrudnienia), duże zakłady produkcyjne, logistyka |
| żagański | technik spawalnictwa, technik pojazdów samochodowych, technik mechanik | Automotive, metalurgia, warsztaty wojskowe, usługi techniczne |
| żarski | technik mechatronik, technik technologii drewna, technik logistyk | Przemysł drzewny, meblarski, logistyczny, handel i produkcja |
| stubicki | technik spedytor, technik handlowiec, technik logistyk | Handel transgraniczny (23%), transport (16%), magazynowanie, e-commerce |
| strzelecko-drezdenecki | stolarz, technik rolnik, technik technologii drewna | Rolnictwo, leśnictwo, usługi terenowe, produkcja rzemieślnicza |
| międzyrzecki | technik administracji, technik rachunkowości, technik żywienia | Administracja publiczna, usługi społeczne, obsługa nieruchomości |

| | | |
|---------------------|---|--|
| Gorzów Wlkp. | technik analityk, technik grafiki i poligrafii cyfrowej, technik informatyk | Usługi biznesowe, zdrowie, nowoczesne technologie, sektory kreatywne |
| Zielona Góra | opiekun medyczny, technik usług kosmetycznych, technik ortopeda | Usługi medyczne, edukacja, kultura, turystyka zdrowotna |

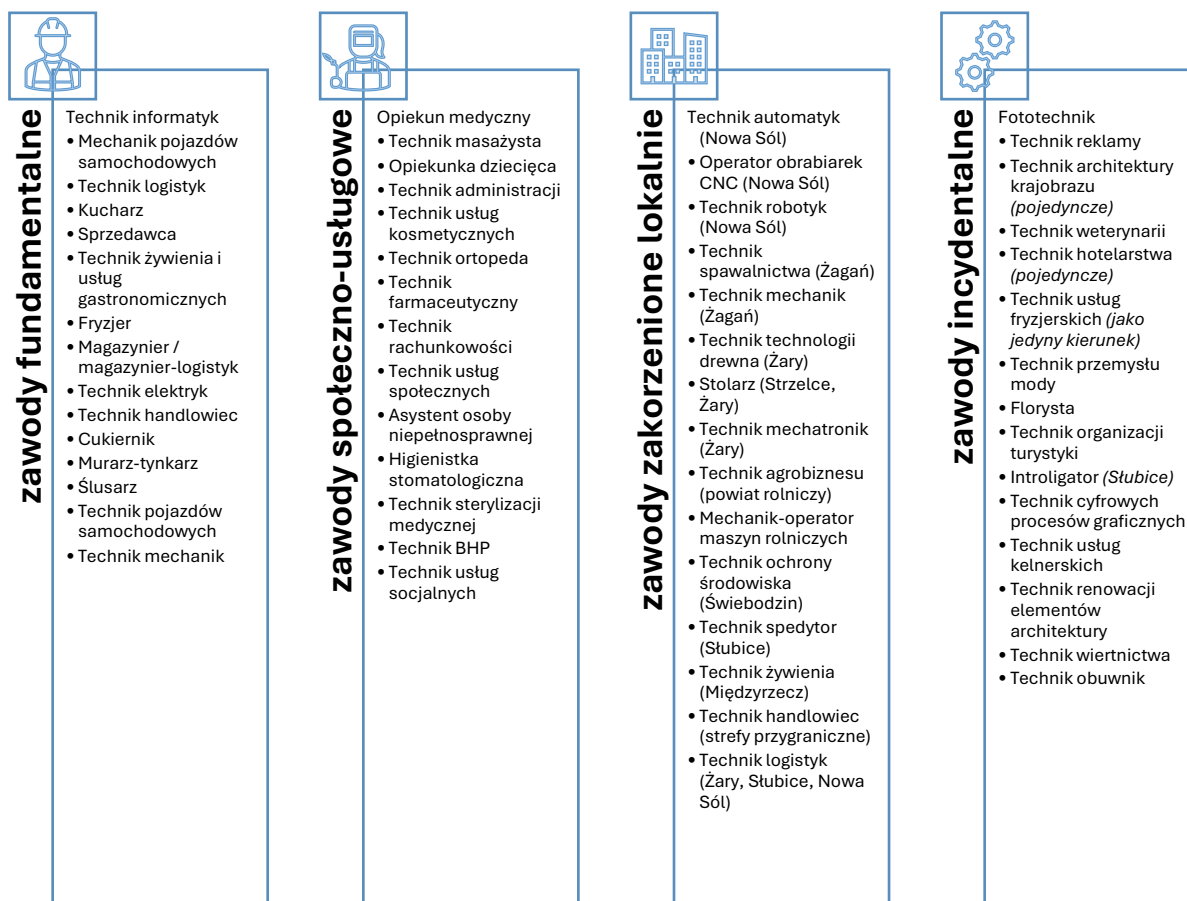
Wśród zawodów występujących tylko w jednym powiecie w województwie lubuskim można wskazać takie, które nie mają widocznego powiązania z lokalnym profilem gospodarczym, tradycjami zawodowymi ani strukturą zatrudnienia. Ich obecność wydaje się raczej przypadkowa – wynika z lokalnej inicjatywy szkoły, autonomii organizacyjnej, dostępności kadry lub chwilowego finansowania projektowego, a nie z trwałego zapotrzebowania rynku pracy.

Tabela 6. Wykaz zawodów unikatowych o charakterze przypadkowym (niespójnych z lokalną gospodarką)

| Powiat | Zawód unikatowy | Dlaczego można uznać go za przypadkowy? |
|----------------------------|--|--|
| Żary | Fototechnik | Brak przemysłu kreatywnego, wydawniczego lub medialnego. Zawód nieobecny w strukturze zatrudnienia. |
| Strzelce Krajeńskie | Technik architektury krajobrazu | Brak branży ogrodniczej, zieleni miejskiej lub usług planistycznych. Charakter bardziej hobbystyczny. |
| Międzyrzecz | Technik usług fryzjerskich (jako jedyny kierunek zawodowy) | Usługi fryzjerskie obecne wszędzie – brak lokalnej specjalizacji, zawód również nienewralgiczny dla rynku pracy. |
| Sulęcín | Technik weterynarii | Rolnictwo ma małą skalę, brak gospodarstw hodowlanych i branży weterynaryjnej – oferta edukacyjna niedostosowana do rynku. |
| Wschowa | Technik reklamy | Brak firm marketingowych, agencji kreatywnych, produkcji medialnej – kierunek bardziej atrakcyjny „wizerunkowo” niż gospodarczo uzasadniony. |
| Słubice | Technik hotelarstwa (niski popyt lokalny) | Choć jest ruch transgraniczny, nie ma rozwiniętej infrastruktury hotelarskiej ani turystyki – brak realnego zapotrzebowania. |

Hierarchia oferowanych zawodów

W województwie lubuskim można wyróżnić cztery grupy zawodów według dostępności i znaczenia. Najczęściej oferowane są zawody fundamentalne, takie jak technik informatyk, kucharz czy sprzedawca, zapewniające stabilne zatrudnienie w szerokich sektorach gospodarki. Zawody społeczno-usługowe, m.in. fryzjer czy opiekun medyczny, odpowiadają na potrzeby miast oraz podkreślają rolę szkół zawodowych w pełnieniu funkcji społecznych. Lokalne specjalizacje (np. stolarz, introligator) odzwierciedlają tradycje i strukturę branżową powiatów. Wreszcie, istnieją incydentalne kierunki, które pojawiają się sporadycznie, zwykle ze względu na atrakcyjność dla młodzieży, łatwość organizacji lub projekty unijne. Cały system edukacyjny regionu jest zatem elastyczny i dostosowany do lokalnych warunków.



Schemat 12. Typologia zawodów oferowanych w woj. lubuskim

Źródło: opracowanie własne

Oferta zawodów i ścieżki kształcenia a charakterystyka rynku pracy w regionie

Struktura zawodów w powiatach województwa lubuskiego odzwierciedla lokalne zaplecze gospodarcze i potencjał rozwojowy regionów. W powiatach przemysłowych, takich jak nowosolski, żagański czy strzelecko-drezdenecki, dominuje kształcenie techniczne, produkcyjne i logistyczne. Jest to spójne z profilem tych obszarów, gdzie przetwórstwo generuje ponad 20% zatrudnienia. Z kolei powiaty usługowe i handlowe (słubicki, żarski, gorzowski) stawiają na handel, administrację i opiekę medyczną. Przykładem jest powiat słubicki, gdzie wysoki udział firm handlowych (23%) i transportowych (16%) przekłada się na ofertę dla sprzedawców, kucharzy czy logistyków obsługujących ruch przygraniczny.

Gorzów Wielkopolski i Zielona Góra, jako główne ośrodki, oferują najszerszy wachlarz profesji – od popularnych po unikalne, jak technik masażysta, administrator sieci czy opiekunka dziecięca. Rozwinięty sektor usług profesjonalnych, obecność inwestorów oraz instytucji akademickich pozwalają tu na realizację specjalistycznych kompetencji i szerokie partnerstwa z biznesem. W powiatach o słabszej strukturze gospodarczej i wyższym bezrobociu (wschowski, zielonogórski) oferta jest skromniejsza i skupiona na zawodach uniwersalnych (mechanik, kucharz), co odpowiada potrzebom mikrofirm stanowiących tam 97% podmiotów.

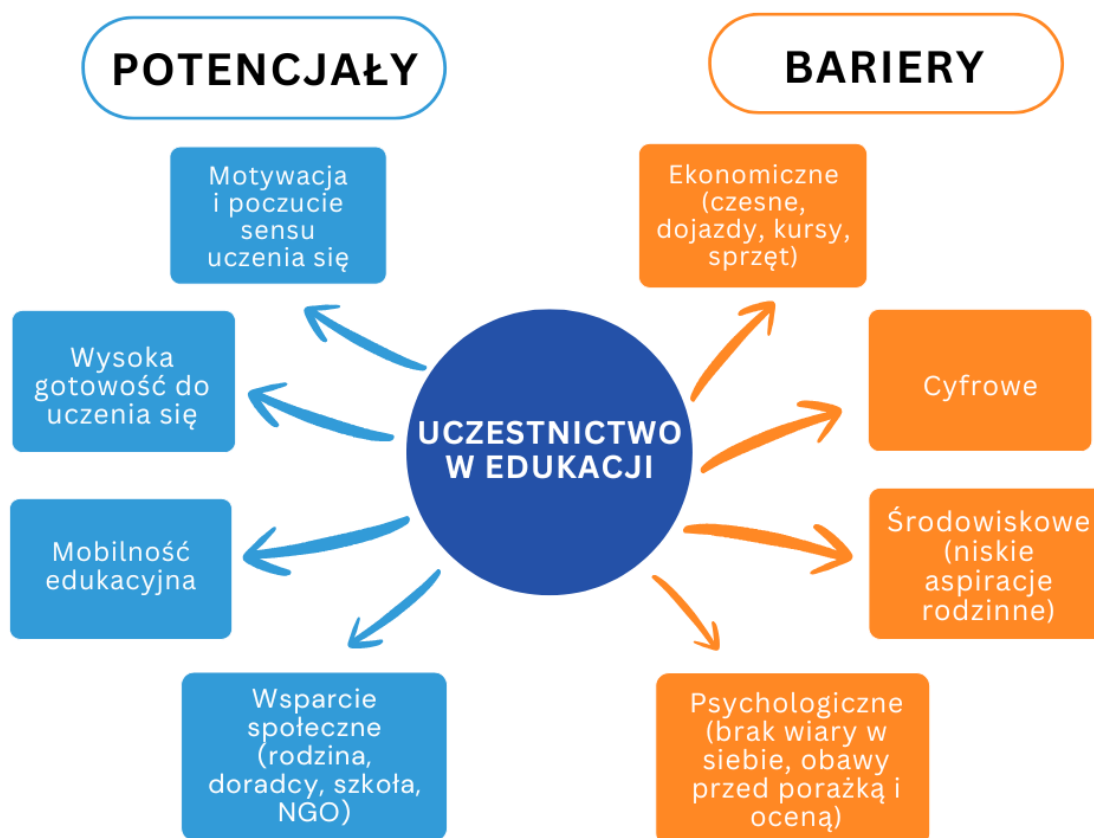
54

Lubuskie ścieżki kształcenia zawodowego wpisują się w europejskie podejście uczenia się przez całe życie (LLL), oparte na Polskiej Ramie Kwalifikacji. System integruje edukację formalną (szkoły), pozaformalną (kursy) i nieformalną (doświadczenie), umożliwiając elastyczne zdobywanie kwalifikacji pełnych i częściowych.

W praktyce drożność systemu pozwala na kontynuację nauki od szkoły branżowej I stopnia, przez II stopień, aż po studia wyższe. Wyzwaniem pozostaje ograniczona dostępność szkół II stopnia, działających głównie w Gorzowie, Zielonej Górze oraz powiatach nowosolskim, żagańskim i żarskim. O ile zawody takie jak elektryk czy mechanik oferują pełną ścieżkę rozwoju, o tyle w przypadku stolarzy czy krawców oferta drugiego stopnia bywa niepełna. W technicach kształcenie odbywa się na 46 kierunkach, a aż 47 zawodów technika otwiera drogę na studia wyższe, co potwierdza wysoką drożność regionalnego systemu edukacji.

Dostępność społeczna

Dostępność społeczna nie sprowadza się jedynie do oceny, czy dana osoba ma fizyczną możliwość dotarcia do szkoły lub instytucji edukacyjnej. To znacznie głębsze pojęcie, które obejmuje splot uwarunkowań kulturowych, ekonomicznych, aspiracyjnych, psychologicznych i społecznych, wpływających na to, czy człowiek uznaje edukację za możliwą, potrzebną, osiągalną i czy jest w stanie w niej realnie uczestniczyć. Badania pokazują, że różni uczestnicy procesów edukacyjnych (młodzież, dorośli i seniorzy) nie tylko mają różne potrzeby i motywacje edukacyjne, ale też doświadczają zupełnie innych barier i form wsparcia. Jednak wspólnym mianownikiem dla wszystkich grup jest to, że uczestnictwo w edukacji zależy nie tylko od „oferty”, lecz również od poczucia sensu i sprawstwa, czyli wiary, że edukacja może coś zmienić w życiu, że jest dostępna, zrozumiała i przynosi realną korzyść.



Schemat 13. Potencjały i bariery uczestnictwa w edukacji

Źródło: opracowanie własne

Młodzież i dorośli mieszkańcy województwa lubuskiego wykazują wysoką gotowość do nauki – ponad 90% respondentów uznaje poszerzanie wiedzy za wartościowe. Mimo to występuje wyraźna luka motywacyjno-realizacyjna, czyli rozbieżność między deklarowaną chęcią rozwoju a faktycznym uczestnictwem w kształceniu. Przeszkodą jest często brak wiedzy o dostępnych ścieżkach, kosztach i realnych korzyściach płynących z edukacji.

Dla wielu osób z mniejszych miejscowości edukacja bywa postrzegana jako niedostępna lub przeznaczona dla grup lepiej sytuowanych. Uczniowie szkół branżowych I stopnia często traktują swój wybór nie jako realizację pasji, lecz jako jedyną dostępną opcję, uwarunkowaną bliskością placówki lub łatwiejszą rekrutacją. W mniejszych ośrodkach decyzje edukacyjne determinowane są sytuacją rodzinną, finansową i komunikacyjną, a nie osobistymi preferencjami.

W przypadku dorosłych i seniorów edukacja służy częściej budowaniu więzi społecznych i radzeniu sobie z cyfryzacją niż celom zawodowym. Grupa ta silnie odczuwa jednak bariery, takie jak brak czasu, słabe kompetencje cyfrowe oraz brak pewności siebie. Nauka bywa przez nich postrzegana jako proces wymagający, zarezerwowany dla osób młodszych i lepiej przygotowanych.

56

Kluczowym czynnikiem zwiększającym aspiracje jest sieć wsparcia (rodzina, doradcy, pracodawcy). Badania wykazały, że uczniowie otrzymujący wsparcie dwukrotnie częściej wybierali ambitniejsze ścieżki edukacyjne. Potwierdza to, że proces kształcenia zaczyna się w relacjach społecznych, a dopiero później staje się instytucjonalny. Istotną rolę pełnią także „nieformalni operatorzy edukacyjni” – biblioteki, domy kultury czy organizacje społeczne. Docierają oni do osób zagrożonych wykluczeniem, budując w nich poczucie kompetencji i przelamując nieufność wobec systemu edukacji.

Rola burs i internatów w zapewnianiu społecznej dostępności kształcenia zawodowego

W województwie lubuskim internaty i bursy są kluczowym narzędziem wyrównywania szans edukacyjnych, umożliwiającym młodzieży z terenów wiejskich dostęp do oddalonych szkół technicznych i branżowych. Analiza danych GUS za lata 2020–2024 wykazuje istotną zmianę: przy spadku liczby placówek z 25 do 23, liczba zakwaterowanych uczniów wzrosła z 1497 do 1561. Ta intensyfikacja wykorzystania zasobów świadczy o rosnącej roli internatów jako elementu wspierającego mobilność edukacyjną, choć rodzi wyzwania związane z ich obciążeniem.

Największą liczbę mieszkańców burs odnotowano w ośrodkach o najsilniejszej ofercie zawodowej: Zielonej Górze, Żarach, Nowej Soli i Gorzowie Wielkopolskim. Infrastruktura ta służy głównie uczniom techników, których udział w strukturze zakwaterowania wzrósł z 52,4% do 57,7%. Jednocześnie spadło znaczenie tej formy wsparcia dla uczniów szkół branżowych I stopnia (spadek z 16,4% do 14,6%), co sugeruje bardziej lokalny charakter tego etapu kształcenia. Internaty ewoluują zatem z funkcji socjalnej w stronę strategicznego zaplecza dla ponadlokalnego szkolnictwa technicznego.

Dojazdy do szkoły

Mobilność edukacyjna w województwie lubuskim ma charakter policentryczny i często przymusowy, wynikający z nierównomiernego rozmieszczenia specjalistycznej oferty zawodowej. Dane CAWI potwierdzają, że skala dojazdów zależy od miejsca zamieszkania: o ile w dużych miastach dojeżdża tylko 14,5% uczniów, to na wsiach wskaźnik ten osiąga aż 93,7%. Generuje to wysokie koszty czasowe – ponad 35% uczniów wiejskich spędza w drodze od 30 do 60 minut, a 5,1% powyżej godziny, co ogranicza ich udział w zajęciach dodatkowych i obniża skuteczność nauki.

System opiera się na hierarchicznych węzłach edukacyjnych skorelowanych z lokalną gospodarką:

- Ośrodki centralne: Gorzów Wielkopolski (3714 dojeżdżających) i Zielona Góra (3196) przyciągają młodzież z całego regionu.
- Centra subregionalne: Żary (1765), Nowa Sól (1613), Żagań (919), Międzyrzecz (650), Świebodzin (511) oraz Słubice (483) oferują kierunki techniczne zgodne z branżami takimi jak logistyka, metalurgia czy opieka zdrowotna.
- Ośrodki lokalne: Wschowa, Strzelce Krajeńskie czy Krosno Odrzańskie mają niesprofilowaną ofertę i nie generują masowej mobilności.

Dane GUS oparte na systemie SIO pozwalają precyzyjnie analizować kierunki przemieszczania się młodzieży między gminami. Wynika z nich, że terytorialna nierówność dostępu do edukacji zawodowej wymaga stałego wzmacniania alternatyw: elastycznej komunikacji publicznej oraz bazy internatowej, która niweluje dystans między miejscem zamieszkania a specjalistycznym centrum kompetencji.

Dostępność informacyjna

Dostępność informacyjna to, obok aspektów przestrzennych i społecznych, kluczowy wymiar edukacji zawodowej, określający jakość, aktualność i zrozumiałość przekazu kierowanego do odbiorcy. Badania CAWI wykazują, że młodzież przy wyborze szkoły

opiera się głównie na źródłach nieformalnych i relacyjnych, a dopiero w dalszej kolejności na instytucjonalnych.

Najważniejszym źródłem wiedzy o obecnej placówce są dla uczniów znajomi (49,6%), co podkreśla potęgę rekomendacji rówieśniczych. Wśród kanałów oficjalnych prym wiodą strony internetowe szkół (35,2%), wyprzedzając opinie uczniów i absolwentów (21,6%) oraz rodziców (20,2%), którzy aktywnie współuczestniczą w procesie decyzyjnym.

Mniejsze znaczenie mają:

- Media społecznościowe szkoły oraz dni otwarte (po 12,7%).
- Inne strony internetowe (7,6%) oraz targi edukacyjne (7,5%).
- Doradcy zawodowi (4%) oraz media tradycyjne (0,5%).

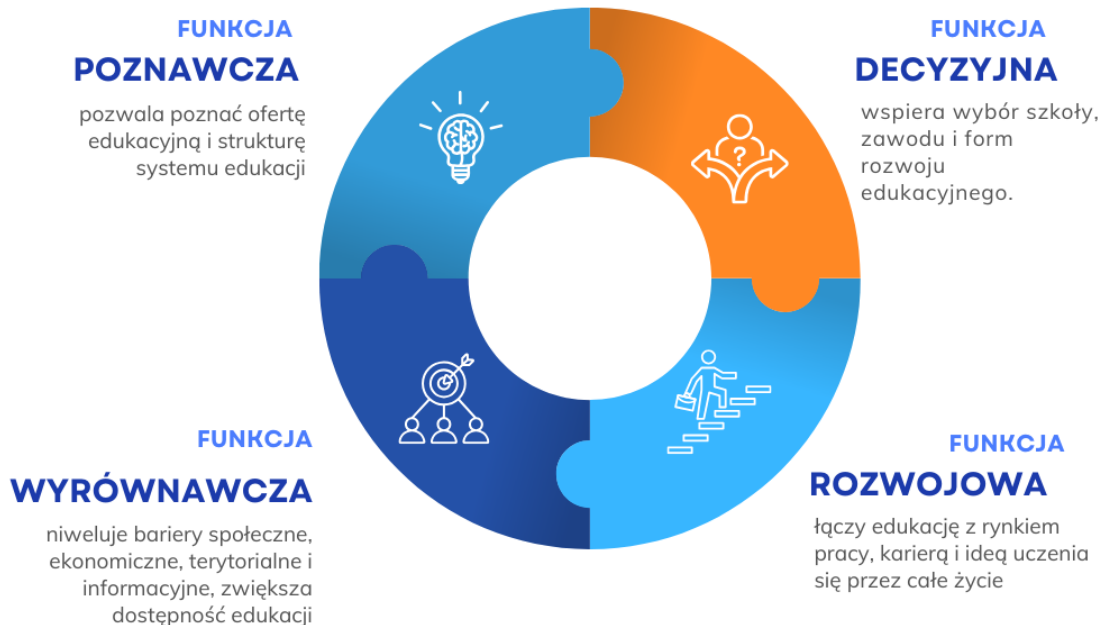
Dane te obrazują marginalny wpływ formalnego systemu poradnictwa na wybory młodzieży. Choć doradcy są obecni w szkołach, informacje o ofercie edukacyjnej przekazali jedynie 27,1% uczniów, skupiając się raczej na badaniu predyspozycji (36,0%) i prezentacji zawodów (38,9%). Dominuje zatem społecznie zakorzeniony obieg informacji, w którym autentyczne doświadczenie innych osób znaczy więcej niż oficjalne wsparcie systemowe.

Rola szkół i instytucji edukacyjnych w promocji oferty

58

Informacja edukacyjna nie jest wyłącznie narzędziem przekazywania danych o szkołach czy kierunkach kształcenia. W systemie edukacji zawodowej pełni ona strategiczną rolę, umożliwiając rozumienie, wybór, uczestnictwo oraz rozwój. Informacja ta stanowi pomost pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a uczniami, rodzicami, pracodawcami i osobami dorosłymi kontynuującymi naukę. Jej jakość decyduje nie tylko o tym, kto dowie się o dostępnej ofercie, ale przede wszystkim o tym, kto uzna, że edukacja jest dla niego dostępna, wartościowa i możliwa. Z tego względu informacja edukacyjna nie stanowi dodatku do systemu, lecz jest jego integralnym elementem.

.....



Schemat 14. Funkcje informacji edukacyjnej.

Źródło: opracowanie własne

Wyróżnić można cztery zasadnicze funkcje informacji edukacyjnej. Funkcja poznawcza i wspierająca wybór: świadomy wybór ścieżki edukacyjnej staje się jednym z kluczowych momentów w życiu młodego człowieka. Decyduje o jego przyszłości zawodowej, tożsamości, aspiracjach i pozycji na rynku pracy. By decyzje były racjonalne i świadome, uczniowie potrzebują rzetelnej, zrozumiałej informacji o zawodach, wymaganych kwalifikacjach, ścieżkach kształcenia, możliwościach dalszej nauki oraz perspektywach zatrudnienia. Brak dostępu do takich danych skutkuje wyborami opartymi na stereotypach, opiniach rówieśników czy prostych przesłankach, zamiast na gruntownej analizie.

Funkcja integracyjna z rynkiem pracy: informacja edukacyjna wykracza poza sam proces decyzyjny, stanowiąc realne ogniwo łączące edukację z rynkiem pracy. Pozwala zrozumieć sens kształcenia zawodowego, jego struktury, specjalizacje oraz kierunki techniczne, branżowe i doszkalające. Dzięki temu edukacja staje się inwestycją w kwalifikacje cenione na lokalnym i regionalnym rynku pracy.

Funkcja wyrównawcza: informacja edukacyjna niweluje społeczne dysproporcje, umożliwiając uczniom z obszarów wiejskich, słabiej skomunikowanych czy o niższym kapitale społecznym równe wejście do systemu. Dostęp do jasnych, przystępnych danych pozwala zrozumieć różnice między typami szkół, ideę kwalifikacji cząstkowych oraz zasady dalszej edukacji, bez względu na miejsce zamieszkania i zaplecze rodzinne.

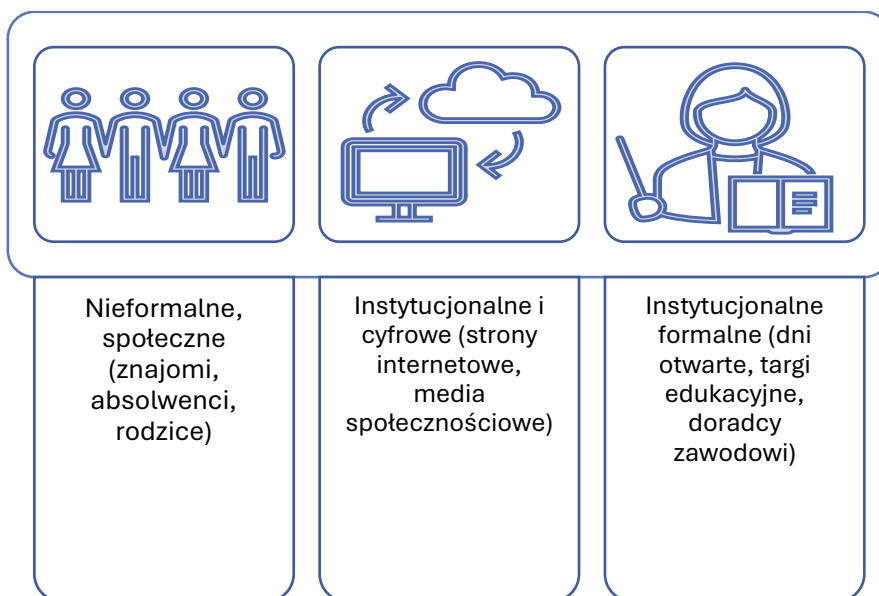
Funkcja rozwojowa wspierająca uczenie się przez całe życie (LLL): współcześnie edukacja nie kończy się na szkole, lecz towarzyszy człowiekowi przez kolejne etapy rozwoju zawodowego i osobistego. Informacje o ofertach kursowych, kwalifikacjach, centrach kształcenia ustawicznego czy instytucjach rozwoju zawodowego są niezbędne dla aktywnego uczestnictwa w kulturze uczenia się przez całe życie.

Funkcja wizerunkowa i rola komunikacji

Informacja edukacyjna pełni kluczową rolę wizerunkową, mając moc przełamania negatywnych stereotypów na temat szkolnictwa zawodowego. Dzięki ukazywaniu sukcesów absolwentów, relacji z biznesem czy staży zagranicznych, buduje obraz nowoczesnej edukacji technicznej oferującej realne perspektywy zawodowe.

Współczesna komunikacja powinna być dialogiem, który zamiast jednostronnego przekazu, wzmacnia motywację ucznia i buduje poczucie wspólnoty.

Placówki aktywnie wykorzystujące strony internetowe, media społecznościowe i spotkania z absolwentami skuteczniej integrują się ze społecznością. Niestety, w wielu szkołach przekaz pozostaje fragmentaryczny i intuicyjny, ograniczając się do wypełniania podstawowego obowiązku informacyjnego. Zamiast rutynowego działania, komunikacja powinna stać się strategicznym narzędziem, które aktywnie wspiera jakość i rozwój edukacji zawodowej.



Schemat 15. Formy dostępu do informacji edukacyjnej.
Źródło: opracowanie własne

Doradztwo zawodowe

Doradztwo zawodowe w polskim systemie edukacji stanowi integralny element polityki oświatowej państwa, którego celem jest wspieranie uczniów w procesie podejmowania decyzji edukacyjnych i zawodowych. Jego fundamenty znajdują się w ustawie Prawo oświatowe, która nakłada na placówki obowiązek wspierania uczniów w planowaniu przyszłości. Rozporządzenia Ministra Edukacji doprecyzowują, jak ma to wyglądać w praktyce: od przedszkola aż po szkoły ponadpodstawowe. Rola i formy, jakie przybiera doradztwo zawodowe w zależności od typu szkół są zróżnicowane. Doradca nie działa jednak w próżni społecznej – jego działania są zależne od rodziców, nauczycieli, a także instytucji rynku pracy, takich jak urzędy pracy czy centra informacji zawodowej. Całość działań doradczych wpisuje się w system pomocy psychologiczno-pedagogicznej, który ma wspierać rozwój ucznia nie tylko pod kątem wiedzy, ale też emocji, relacji i przyszłości. Dzięki temu doradztwo zawodowe w Polsce jest formalnie zorganizowane jako integralna część edukacji, a jego celem jest jedno: przygotować młodych ludzi do świadomego i odpowiedzialnego wyboru drogi życiowej.

Cele i funkcje doradztwa zawodowego

Doradztwo zawodowe w edukacji zawodowej pełni funkcję kluczowego mechanizmu wspierającego harmonizację dwóch porządków: indywidualnych aspiracji i możliwości

uczniów oraz potrzeb rynku pracy. W szybko zmieniającym się środowisku społeczno-gospodarczym doradztwo nie może być traktowane jako jednorazowy akt udzielenia informacji, lecz jako proces, który wspiera rozpoznanie potencjału, rozwijanie kompetencji i podejmowanie decyzji o długoterminowych konsekwencjach. Można wskazać cztery dominujące funkcje doradztwa: (1) diagnostyczną – rozpoznawanie predyspozycji, zainteresowań i kompetencji ucznia; (2) informacyjną – dostarczanie wiedzy o zawodach, rynku pracy i możliwościach kształcenia; (3) rozwojową – wspieranie w budowaniu tożsamości zawodowej i (4) profilaktyczną – przeciwdziałanie błędnym wyborom edukacyjnym i zawodowym.



diagnostyczna



informacyjna



rozwojowa



profilaktyczna

Schemat 16. Funkcje doradztwa zawodowego

Źródło: opracowanie własne

62

Rola doradcy zawodowego w systemie edukacji polega na wszechstronnym wspieraniu uczniów, rodziców oraz kadry pedagogicznej poprzez zajęcia indywidualne, warsztaty i współpracę z rynkiem pracy. Zadania te realizują wykwalifikowani nauczyciele lub etatowi specjaliści, którzy pomagają młodzieży w podejmowaniu realistycznych decyzji dotyczących przyszłej kariery.

Dane z województwa lubuskiego potwierdzają wymierną skuteczność tego wsparcia: aż 60% osób korzystających z doradztwa pracuje w wyuczonym zawodzie, podczas gdy w grupie bez takiej pomocy wskaźnik ten spada do 45%. Profesjonalne poradnictwo pozwala lepiej dopasować ścieżkę kształcenia do potencjału ucznia, skraca czas wejścia na rynek pracy oraz ogranicza ryzyko kosztownego społecznie „przekwalifikowywania się z konieczności”.

W szkołach branżowych i technikach rola doradców jest kluczowa ze względu na wczesny etap podejmowania wiążących decyzji zawodowych oraz tempo zmian technologicznych. Eksperti ci pełnią także istotną funkcję wizerunkową – przełamują stereotypy o „niskim prestiżu” szkolnictwa zawodowego, ukazując nowoczesne oblicze

zawodów technicznych, atrakcyjne zarobki oraz realne możliwości awansu, w tym kontynuację nauki na studiach.

Badania CATI wskazują na dwa interesujące zjawiska:

- Aktywność szkół zawodowych: Uczniowie techników i branżówek częściej sięgają po doradztwo, co sugeruje intensywne działania tych placówek na rzecz budowania świadomości zawodowej wychowanków.
- Perspektywa płci: Kobiety korzystają z poradnictwa częściej i oceniają je wyżej niż mężczyźni, co może wynikać z większego zapotrzebowania uczennic na społeczne wzmocnienie w momencie startu zawodowego.

Doświadczenia i ocena doradztwa zawodowego

W ramach projektu „Umiejętności tworzą możliwości” doradztwo zawodowe poddano wieloaspektowej analizie z wykorzystaniem badań CATI, CAWI, IDI, paneli eksperckich oraz gry symulacyjnej BeAnExpert. Wyniki wskazują, że usługa ta nie jest w województwie lubuskim powszechna, gdyż aż 55% dorosłych nigdy nie miało kontaktu z doradcą. Najczęściej takie doświadczenia deklarują osoby w wieku 18–24 lata (64%) oraz kobiety (49% wobec 41% mężczyzn). Co istotne, doradztwo częściej wspiera absolwentów szkół branżowych i techników niż liceów czy uczelni wyższych. Sytuacja wśród uczniów jest jednak mniej optymistyczna, ponieważ zaledwie 30% z nich korzystało z poradnictwa, a 70% nie pamięta żadnych działań tego typu na wcześniejszych etapach edukacji.

Jakość wsparcia oceniana jest zazwyczaj jako przeciętna. W najmłodszej grupie wiekowej jedynie 35% badanych uznaje pomoc za dobrą, a wśród starszych odsetek ten spada do 19%. Negatywne opinie 23% respondentów sugerują brak indywidualizacji i spójnych standardów, choć uczniowie szkół zawodowych oceniają przydatność doradztwa znacznie wyżej (70,7%). W systemie dominuje praca grupowa realizowana w 56,5% placówek, podczas gdy kluczowe konsultacje indywidualne obejmują tylko 27,5% uczniów. Najbardziej rozwiniętym obszarem jest przekazywanie praktycznej wiedzy o rynku pracy, z którą kontakt miało zaledwie 12,5% młodzieży.

Gra symulacyjna BeAnExpert potwierdziła niski poziom realnego zainteresowania ofertą doradczą. Uczestnicy akceptowali głównie pomoc w rozpoznawaniu własnych predyspozycji, ignorując informacje o ofertach edukacyjnych czy realiach zawodowych. Wynika to z braku nawyków, niskiej świadomości korzyści oraz lęku przed oceną.

Skuteczne doradztwo wymaga więc trwałego zakorzenienia w codzienności szkolnej jako integralny element procesu kształcenia.

Równolegle kluczowym wymogiem nowoczesnej gospodarki staje się wielosektorowa współpraca szkół, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych. Takie partnerstwa zwiększają odporność systemu na zmiany i zapewniają dostęp do najnowszej wiedzy oraz infrastruktury. Mimo że współdziałanie podmiotów o odmiennych celach bywa wyzwaniem, analiza regionalna dowodzi, że jest ono niezbędne dla dopasowania kompetencji kadr do dynamicznych potrzeb rynku pracy.

Uczestnicy i formy współpracy

Współczesne kształcenie zawodowe znacznie wykracza poza tradycyjny model relacji między szkołą a uczniem. Współczesne oczekiwania gospodarki oraz zmieniające się potrzeby rynku pracy prowadzą do powstawania rozbudowanych sieci współpracy, które angażują nie tylko przedsiębiorców, ale również liczne środowiska społeczne i instytucjonalne. Badania przeprowadzone w województwie lubuskim w 2024 roku, wykorzystujące analizę sieci społecznych (Social Network Analysis), umożliwiły identyfikację zarówno uczestników współpracy, jak i charakteru relacji zachodzących pomiędzy nimi. Dzięki temu podejściu proces kształcenia zawodowego można postrzegać jako dynamiczną sieć powiązań, w której biorą udział szkoły oraz inni aktorzy sektora publicznego, społecznego i gospodarczego.

64

Uczestnicy sieci współpracy

Podstawę prawną dla zestawienia uczestników kształcenia zawodowego stanowi ustawa Prawo oświatowe, która poza szkołami wskazuje również przedsiębiorców, organizacje pracodawców, jednostki samorządu terytorialnego, instytucje rynku pracy, administrację rządową oraz środowiska lokalne. Przepisy te szczególnie nacisk kładą na partnerstwo między szkołami a pracodawcami. Kluczowe obszary tego współdziałania obejmują praktyczną naukę zawodu, realizację staży i praktyk zawodowych, a także organizację klas patronackich. Dzięki temu przedsiębiorcy stają się nie tylko odbiorcami efektów kształcenia, ale również aktywnymi uczestnikami procesu edukacyjnego, mając wpływ na jego treści, formę i kompetencje nabywane przez uczniów.

Wyniki badań wskazują jednak, że rzeczywisty zbiór partnerów współpracy jest szerszy niż ten określony przepisami. W otoczeniu szkół, obok przedsiębiorców i samorządów, funkcjonują także uczelnie, instytucje otoczenia biznesu, organizacje pozarządowe, służba zdrowia, osoby prywatne, instytucje pomocowe oraz szkoleniowe. W efekcie

kształcenie zawodowe rozwija się w kierunku wielosektorowej struktury współdziałania, w której duże znaczenie mają zarówno relacje formalne, jak i inicjowane oddolnie relacje nieformalne.

Perspektywa strategiczna i lokalna

W dokumentach strategicznych jednostek samorządu terytorialnego województwa lubuskiego współpraca w zakresie kształcenia zawodowego ujmowana jest szeroko, obejmując partnerów lokalnych, regionalnych i krajowych. Oprócz szkół i pracodawców do grona partnerów zalicza się jednostki samorządu terytorialnego wraz z podległymi instytucjami. Niektóre strategie podkreślają udział powiatowych urzędów pracy, podmiotów oferujących wsparcie pedagogiczne (np. poradni psychologiczno-pedagogicznych), uczelni oraz organizacji pozarządowych. Ważne miejsce zajmują także instytucje pomocowe i kulturowe, które, mimo braku bezpośrednich powiązań z gospodarką, mogą w istotny sposób wspierać rozwój kompetencji społecznych uczniów, niezbędnych na rynku pracy.

Wpływ typu szkoły na współpracę

Rodzaj szkoły istotnie wpływa na intensywność i różnorodność współpracy w zakresie kształcenia zawodowego. Szkoły branżowe oraz technika znacznie częściej inicjują regularne relacje z otoczeniem, co wynika z nacisku na praktyczną naukę zawodu i obowiązku współpracy z przedsiębiorcami. Natomiast szkoły policealne charakteryzują się mniejszą aktywnością w tym zakresie; ponad połowa z nich deklaruje brak zorganizowanej współpracy. Deklaracje uczestników badań pokazują, że szkoły branżowe najczęściej współpracują z przedsiębiorcami (ponad 96%), instytucjami otoczenia biznesu i instytucjami systemu oświaty. Technika prowadzi bardziej zróżnicowaną współpracę, regularnie kooperując także z samorządami, uczelniami i innymi szkołami. Szkoły policealne z kolei najczęściej podejmują współpracę ze środowiskiem ochrony zdrowia, innymi szkołami i przedsiębiorcami, choć odsetek deklaracji dla tych relacji jest niższy niż w pozostałych typach szkół.

Analiza braku współpracy wskazuje, że szkoły branżowe najrzadziej nawiązują relacje z uczelniami, organizacjami pozarządowymi oraz osobami prywatnymi. Może to być wynikiem zarówno ograniczonych zasobów tych instytucji, jak i braku tradycji współpracy z sektorem społecznym i akademickim w obszarze kształcenia zawodowego.

Spółeczno-gospodarcze znaczenie partnerstw

Współpraca szkół z przedsiębiorcami ma bezpośrednie znaczenie społeczno-gospodarcze. Uczestnicy badań podkreślają, że takie partnerstwa sprzyjają zatrzymaniu absolwentów na lokalnym rynku pracy oraz ułatwiają przejście z edukacji do zatrudnienia. Korzyści są obustronne: uczniowie zyskują praktyczne umiejętności zawodowe i kompetencje miękkie, natomiast pracodawcy pozyskują pracowników lepiej dopasowanych do swoich potrzeb kadrowych.

Rola innych uczestników współpracy

Obok przedsiębiorców, istotną rolę w sieci współpracy na rzecz kształcenia zawodowego odgrywają centra kształcenia zawodowego i ustawicznego. Integrują one środowisko edukacyjne i gospodarcze, oferując szkolenia zarówno młodocianym pracownikom, jak i osobom dorosłym oraz dbając o wyrównywanie jakości kształcenia zawodowego w całym regionie.

Powiatowe urzędy pracy, dzięki swojej pozycji na rynku i dostępowi do danych o zapotrzebowaniu kadrowym, rozwijają współpracę środowiskową. W niektórych powiatach inicjują wspólne projekty, skupiając wokół siebie szkoły, przedsiębiorców, organizacje społeczne i podmioty ekonomii społecznej.

66

Kolejną kategorię liderów współpracy stanowią organizacje branżowe i zrzeszenia przedsiębiorców. Ich aktywność sprzyja współudziałowi w formułowaniu treści programowych, przekazywaniu aktualnej wiedzy o technologiach branżowych i potrzebach rynku, a także nowoczesnych rozwiązaniach dotyczących przygotowania zawodowego.

Formy współpracy

Współpracę na rzecz kształcenia zawodowego można podzielić na dwa podstawowe typy: współpracę stałą i incydentalną. Współpraca stała opiera się na długoterminowych działaniach, często o charakterze projektowym lub kontraktowym, umożliwiających budowanie trwałych więzi i realizację wspólnych celów strategicznych. Z kolei współpraca incydentalna ma charakter okazjonalny i nastawiona jest na bieżące potrzeby, bez konieczności tworzenia stałych struktur organizacyjnych. Oba te typy współpracy współistnieją równolegle: szkoły uczestniczą zarówno w długoletnich partnerstwach, jak i w inicjatywach krótkotrwałych. Takie podejście zwiększa elastyczność działań i pozwala na skuteczne reagowanie na zmieniającą się sytuację społeczno-ekonomiczną.

Podsumowując, współpraca jest ważnym aspektem kształcenia zawodowego, który można postrzegać jako system wymiany dóbr materialnych i niematerialnych, sprzyjający osiągnięciu celów działających w nim podmiotów. Sieć współpracy tworzą szkoły, przedsiębiorcy, administracja samorządowa, instytucje rynku pracy, instytucje naukowe, organizacje społeczne, podmioty kultury i inne instytucje wspierające przygotowanie kadr na lubuski rynek pracy. Formy współpracy mają zarówno charakter zinstytucjonalizowany, jak i okazjonalny, co umożliwia elastyczne dostosowanie działań do potrzeb i możliwości poszczególnych podmiotów. Różnorodność partnerów i należące do nich organizacje o funkcjach koordynacyjnych wskazują, że współpraca jest ważnym czynnikiem jakości kształcenia zawodowego w regionie.

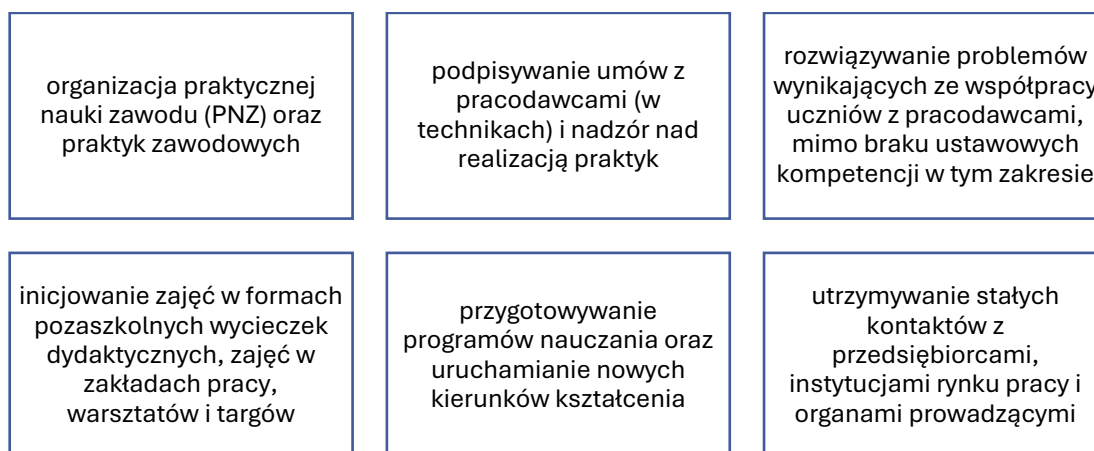
Zakres zadań uczestników współpracy

Analiza zadań realizowanych przez podmioty uczestniczące we współpracy na rzecz kształcenia zawodowego w województwie lubuskim wskazuje na jej zróżnicowany, ale komplementarny przebieg. Szkoły odpowiadają za dydaktykę i koordynację PNZ, pracodawcy za praktyczne przygotowanie uczniów, samorządy za finansowanie infrastruktury, urzędy pracy za informacje i doradztwo, a instytucje społeczne i szkoleniowe za rozwój kompetencji dodatkowych.

67

Mimo wyzwań organizacyjnych współpraca ta staje się coraz bardziej niezbędna, ponieważ wielopodmiotowość sprzyja dopasowaniu edukacji do potrzeb lokalnego rynku pracy. Przedstawiciele poszczególnych sektorów życia społecznego i gospodarczego wymieniają się wsparciem w zakresie swoich kompetencji i zasobów. Jest to możliwe min. dzięki elastyczności form współpracy i pozwala na reagowanie na lokalne potrzeby rynku pracy.

Szkoły i placówki edukacyjne



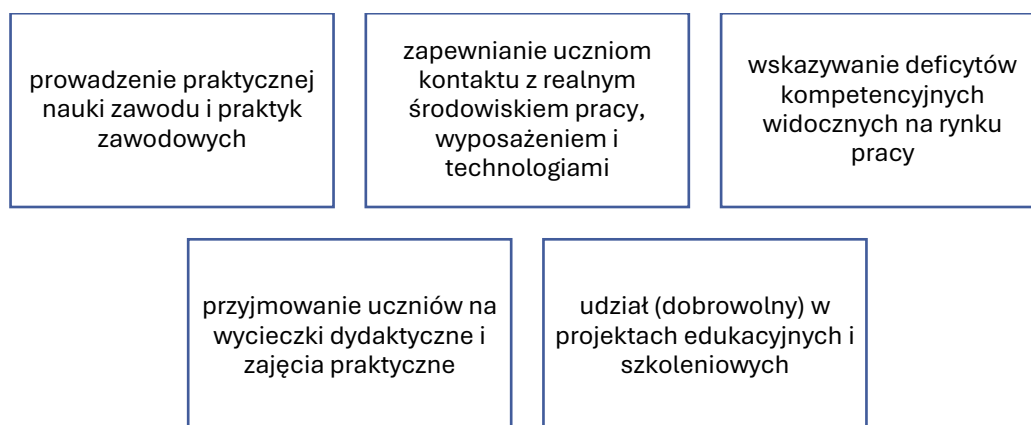
Schemat 17. Zadania szkół i placówek edukacyjnych w ramach sieci współpracy

Źródło: opracowanie własne

Szczególnie ważnym zadaniem szkół jest koordynacja i nadzorowanie praktyk. Zadania w tym obszarze wykonują przede wszystkim kierownicy praktyk. W niektórych szkołach angażują się także w dopasowywanie profilu ucznia do oczekiwań przedsiębiorcy, co ilustruje przykład szkoły z Gorzowa Wielkopolskiego, w której kierownik rekomenduje najlepszych kandydatów na praktykantów.

68

Pracodawcy i organizacje pracodawców



Schemat 18. Zadania pracodawców i organizacji pracodawców w ramach sieci współpracy

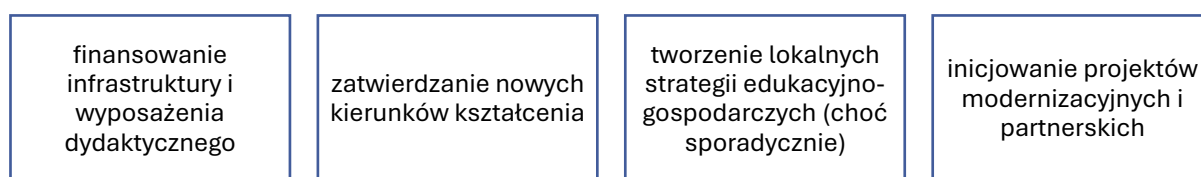
Źródło: opracowanie własne

Pracodawcy rzadko uczestniczą w tworzeniu programów nauczania, co szkoły tłumaczą ich ograniczonymi zasobami i koncentracją na bieżącej działalności. Choć przedsiębiorcy dostrzegają luki w podstawie programowej, postrzegają taką współpracę

jako zbyt obciążającą organizacyjnie. Z ich perspektywy barierą jest także niewystarczająca aktywność informacyjna placówek.

Istotnym ogniwem systemu pozostają organizacje branżowe i cechy (np. w Nowej Soli). Pełnią one rolę pośredników: wyjaśniają aspekty prawne zatrudniania młodocianych, wspierają rodziców oraz aktywnie poszukują nowych miejsc praktyk, gdy zachodzi taka potrzeba.

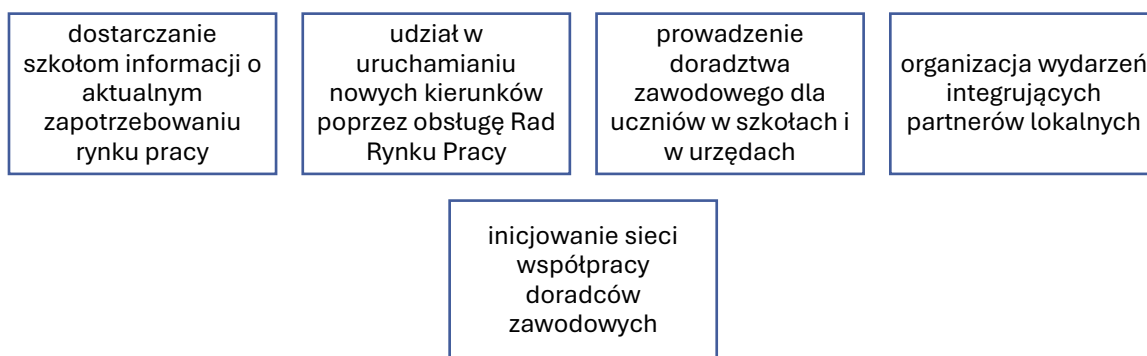
Organy prowadzące i administracja samorządowa



Schemat 19. Zadania organów prowadzących i administracji samorządowej w ramach współpracy
 Źródło: opracowanie własne

Projekty są najczęściej realizowane ze środków zewnętrznych, a samorządy pełnią w nich funkcje organizacyjne, administracyjne i sprawozdawcze. Jednocześnie przedstawiciele powiatów wskazują na rosnącą centralizację i ograniczenie ich wpływu na kluczowe decyzje, co wzbudza obawy dotyczące efektywności nowych rozwiązań, w tym sposobu zarządzania projektami.

Urzędy pracy (PUP i WUP)



Schemat 20. Zadania urzędów pracy w ramach współpracy
 Źródło: opracowanie własne

W niektórych powiatach PUP działa inicjator i koordynator współpracy, łącząc szkoły, przedsiębiorców, podmioty ekonomii społecznej. Szczególne miejsce PUP w sieci współpracy wynika z dostępu do danych o rynku pracy oraz kompetencji diagnostycznych, które mogą wspierać strategiczne decyzje edukacyjne.

Instytucje szkoleniowe i otoczenia biznesu

prowadzenie kursów i szkoleń uzupełniających kwalifikacje absolwentów, niekiedy także młodocianych pracowników

uczestnictwo w projektach partnerskich finansowanych ze środków zewnętrznych

wspieranie szkół w modernizacji kształcenia poprzez wprowadzanie innowacyjnych metod dydaktycznych

Schemat 21. Zadania instytucji szkoleniowych i otoczenia biznesu w ramach współpracy

Źródło: opracowanie własne

Organizacje pozarządowe, instytucje kultury i pomocy społecznej

uzupełnianie edukacji zawodowej o rozwój kompetencji miękkich

prowadzenie działań wspierających uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi

organizację wolontariatu jako formy zdobywania doświadczenia zawodowego

udział w edukacyjnych projektach społecznych i międzysektorowych

Schemat 22. Zadania organizacji pozarządowych, instytucji kultury i pomocy społecznej w ramach współpracy

Źródło: opracowanie własne

Sposoby podejmowania decyzji i zakresów odpowiedzialności

Podejmowanie decyzji dot. współpracy na rzecz kształcenia zawodowego w województwie lubuskim przebiega w sposób zdecentralizowany, co wynika z dwóch uwarunkowań. Pierwsze dotyczy zakresu i rozdzielności kompetencji w podziale administracyjnym. Przykładem są starostwa jako podmioty prowadzące szkoły. Drugie uwarunkowanie odnosi się do działania współpracy na styku różnych systemów: administracji publicznej, rynku pracy i pozarządowego. Z tej perspektywy kluczowe jest funkcjonowanie partnerów współpracy na podstawie zróżnicowanych podstaw prawnych oraz dążenie do osiągania odmiennych celów podstawowych dla właściwej działalności. W niektórych obszarach współpracy obowiązujące regulacje są niewystarczające, co prowadzi do tworzenia lokalnych wzorów współdziałania (przykładem jest organizacja praktycznej nauki zawodu w branżach o ograniczonej liczbie przedsiębiorstw, co prowadzi np. do nawiązywania współpracy z podmiotami działającymi w odległych częściach regionu). Zasady podejmowania decyzji i zakres odpowiedzialności partnerów współpracy jest dostosowany do obszaru wspólnej działalności.

Podejmowanie decyzji dot. realizacji wspólnych zadań przyjmuje co najmniej trzy wymiary: formalny, organizacyjny i relacyjny. W wymiarze formalnym zasady podejmowania decyzji oraz zakres odpowiedzialności określają przepisy prawa. Wymiar organizacyjny dot. procedur stosowanych głównie wewnątrz przez partnerów (np. szkoły, pracodawcy, PUP). Wymiar relacyjny odnosi się do kontaktów osobistych przedstawicieli współpracujących podmiotów. Mechanizmy podejmowania decyzji w poszczególnych wymiarach zapewniają realizację celów poszczególnych podmiotów, w tym współpracę, ale także mają negatywne skutki. Ustawodawstwo zapewnia ramy współpracy, ale w związku z dynamiką życia społecznego nie we wszystkich sytuacjach. Procedury zwiększają skuteczność działań, ale bywają sztywne i w ten sposób ograniczające. Z kolei relacje osobiste sprzyjają szybkiemu załatwianiu spraw, ale obciążają czasowo i organizacyjnie wszystkich partnerów. W związku z tym, można przyjąć, że występowanie wszystkich wymiarów podejmowania decyzji warunkuje efektywność współpracy na rzecz kształcenia zawodowego.

Podejmowanie decyzji w obszarze praktycznej nauki zawodu - Praktyczna nauka zawodu (PNZ) jest regulowana prawnie – odpowiadają za nią szkoły. Uczniowie i ich rodzice poszukują miejsc praktyk, a umowy zawierane są między rodzicami a pracodawcami. Szkolnym nadzorem kierują kierownicy PNZ, a kodeks pracy reguluje zasady praktyk. W razie trudności ze znalezieniem miejsca lub konfliktu, kierownicy PNZ

wspierają uczniów, choć nie wynika to bezpośrednio z przepisów. Decyzje dotyczące PNZ są formalnie rozproszone, ale w praktyce często podejmowane przez szkołę ze względu na oczekiwania uczestników procesu.

Podejmowanie decyzji w zakresie tworzenia i modyfikacji kierunków kształcenia -

Odpowiedzialność za otwieranie nowych kierunków kształcenia spoczywa na szkołach oraz organach prowadzących, z uwzględnieniem konsultacji z przedsiębiorcami i podmiotami rynku pracy. Mimo deklarowanej potrzeby współpracy, faktyczne zaangażowanie pracodawców w tworzenie nowych kierunków pozostaje niewielkie, zarówno z powodu ograniczonej inicjatywy szkół, jak i braku aktywności ze strony przedsiębiorców. Przy uruchamianiu nowych kierunków uwzględnia się też oferty innych szkół w regionie, zgodnie z nieformalną zasadą niekonkurowania placówek.

Decyzje i odpowiedzialność w zakresie infrastruktury i finansowania -

Za infrastrukturę i bazę dydaktyczną w kształceniu zawodowym odpowiadają samorządy. Czasami warsztaty i pomoce dydaktyczne finansują przedsiębiorcy, jednak dzieje się to rzadko i dobrowolnie. Dominujące źródło finansowania stanowią środki publiczne pozyskiwane z projektów modernizacyjnych.

Potrzeba koordynacji doradztwa zawodowego - Doradztwo zawodowe jest rozproszone i prowadzone przez szkoły, PUP oraz PPPP, co często skutkuje powielaniem metod. Wskazuje to na potrzebę stworzenia sieci doradców zawodowych, aby usprawnić zarządzanie tym procesem.

Decyzje dotyczące pozaszkolnych form kształcenia - Organizacja wycieczek, warsztatów i zajęć w zakładach pracy jest elastyczna i inicjowana głównie przez nauczycieli oraz kierowników PNZ. Współpraca z przedsiębiorstwami odbywa się najczęściej nieformalnie, a formalizacja następuje zwykle przy zewnętrznym finansowaniu. Szkoły odpowiadają za zgodność tych działań z programem nauczania i bezpieczeństwem.

Projekty modernizacyjne - Uczestnicy badań pozytywnie oceniają efekty projektów modernizacyjnych. W nowej edycji wprowadzono zewnętrznego operatora, co scentralizowało podejmowanie decyzji i wzbudziło obawy o ograniczenie roli powiatów. Respondenci zauważyli również spadek elastyczności i dopasowania działań do lokalnych potrzeb.

Procesy komunikacji i koordynacji wspólnych działań

Współpraca wymaga stałej komunikacji między partnerami. Jej utrzymaniu i rozwijaniu sprzyja koordynacja działań zaangażowanych podmiotów. Przebieg komunikacji i koordynacji współpracy na rzecz kształcenia zawodowego w województwie lubuskim wyznaczają przede wszystkim dwie jej cechy. Jest to wielopodmiotowość i rozproszenie, które polega na dominacji powiązań lokalnych. W województwie lubuskim współpraca rozwija się w postaci sieci powiązań, która opiera się na dobrowolnym udziale uczestników. Z perspektywy regionu gęstość sieci jest raczej niska, połączeni są poszczególni aktorzy. Sieć nie ma centrum. Nie zidentyfikowano podmiotu lub niewielkiej liczby podmiotów, które odpowiadałyby za przepływ informacji między instytucjami uczestniczącymi w procesie kształcenia zawodowego.

Tabela 7. Czynniki warunkujące proces komunikacji i koordynacji wspólnych działań

| Obszar | Opis |
|---|--|
| Znaczenie kapitału społecznego | Mimo istnienia formalnych ram współpracy na rzecz kształcenia zawodowego, wynikających z przepisów prawa, w województwie lubuskim kluczowe znaczenie w komunikacji między partnerami odgrywa kapitał społeczny, zwłaszcza relacje osobiste i zaufanie. Komunikacja w dużym stopniu opiera się na inicjatywach jednostek oraz nieformalnych kanałach kontaktu. Procesy komunikacyjne realizowane poprzez bezpośrednie kontakty – telefoniczne, mailowe lub podczas spotkań roboczych – charakteryzują się stosunkowo wysoką efektywnością, zwłaszcza w sytuacjach wymagających szybkiego reagowania, takich jak problemy związane z organizacją praktycznej nauki zawodu. |
| Mechanizmy współpracy szkół z otoczeniem gospodarczym | Szkoły kształtują współpracę z otoczeniem gospodarczym przede wszystkim dzięki osobistemu zaangażowaniu dyrektorów oraz kierowników kształcenia praktycznego. Mechanizm ten traci swoją skuteczność w przypadku odejścia kluczowej osoby pełniącej rolę łącznika, co może prowadzić do osłabienia komunikacji i efektywności współpracy. |
| Asymetria w komunikacji | Przedstawiciele różnych środowisk zaangażowanych we współpracę deklarują otwartość na realizację wspólnych zadań oraz gotowość do zwiększenia zaangażowania. Proces komunikacji między szkołami a pracodawcami jest jednak asymetryczny. Szkoły aktywnie zabiegają o kontakt z przedsiębiorcami w związku z obowiązkiem organizowania praktyk, podczas gdy przedsiębiorcy podejmują kontakt dobrowolnie, kierując się głównie ekonomicznymi i krótkoterminowymi celami organizacyjnymi. W większym stopniu we współpracę angażują się przedsiębiorcy dostrzegający |

| | |
|--|--|
| | w niej szansę na rekrutację przyszłych pracowników – w takich przypadkach współpraca bywa inicjowana przez firmę. |
| Przeptyw informacji w szkołach | W szkołach główną rolę w komunikacji pełnią kierownicy kształcenia praktycznego, którzy najczęściej przekazują informacje poprzez bezpośrednie rozmowy. W komunikacji z uczniami i rodzicami wykorzystywane są również wewnętrzne kanały, takie jak tablice informacyjne, strony internetowe oraz profile społecznościowe szkół, jednak ich rola jest uzupełniająca. Najskuteczniejszym sposobem przekazywania informacji pozostaje kontakt indywidualny, w przeciwieństwie do masowych komunikatów wysyłanych na przykład przez dziennik elektroniczny. |
| Koordinacja współdziałania w sferze publicznej | Koordinacja współdziałania w sferze publicznej wynika z regulacji prawnych oraz podziału kompetencji między instytucje. W procesie kształcenia zawodowego w województwie lubuskim, ze względu na brak podmiotu centralnego, zadania koordynacyjne przejmują osoby lub podmioty zarządzające w ramach własnej działalności. W przypadku szkół są to kierownicy kształcenia praktycznego, koordynujący przepływ uczniów między szkołą a przedsiębiorstwami. W niektórych społecznościach rolę koordynatorów działań z zakresu doradztwa zawodowego i diagnozowania lokalnego rynku pracy pełnią Powiatowe Urzędy Pracy. Centra Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego mogą być postrzegane jako koordynatorzy oferty kursów i szkoleń, natomiast organizacje pracodawców zajmują się koordynacją współpracy branżowej i komunikacją firm z sektorem edukacji. |
| Liderzy współpracy o charakterze nieformalnym | Taka sytuacja prowadzi do powstania liderów współpracy o charakterze nieformalnym, czyli podmiotów pełniących funkcję pomostów w sieci, bez formalnego delegowania uprawnień. Obecność takich liderów sprzyja efektywności współpracy. Brak liderów powoduje ograniczenie komunikacji do formalnych procedur, co nie sprzyja realizacji wspólnych działań. |
| Perspektywy rozwoju koordynacji współpracy | Jedną z perspektyw rozwoju ośrodka koordynacji współpracy na rzecz kształcenia zawodowego w województwie lubuskim jest centralizacja zarządzania projektami modernizacyjnymi, prowadzonymi przez Związek Powiatów Lubuskich z operatorem zewnętrznym. Centralizacja może usprawnić wymianę informacji na poziomie województwa, jednak należy pamiętać, że może również ograniczyć bezpośredni wpływ szkół i powiatów na proces decyzyjny dotyczący projektów modernizacyjnych oraz osłabić elastyczność i skuteczność komunikacji lokalnej, która dotychczas opierała się głównie na osobistych relacjach. |

Źródło: opracowanie własne

Luki i potrzeby współpracy

Województwo lubuskie funkcjonuje w warunkach znacznej złożoności systemowej, terytorialnej i instytucjonalnej, które warunkują wdrażanie wymogów prawnych dotyczących współdziałania. Na tym tle ujawniają się luki współpracy: strategiczna, planistyczna, informacyjna, organizacyjna i jakościowa. Ich zapewnienie wymaga wspólnych działań systemowych, obejmujących zarówno stronę edukacyjną, gospodarczą jak i samorządową.

Luka instytucjonalna

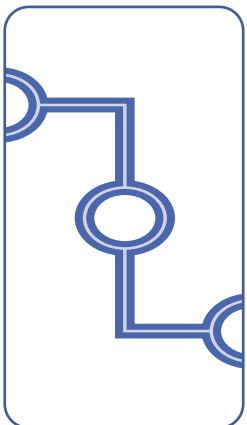


Badania pokazują, że współpraca w regionie jest słabo zinstytucjonalizowana i rzadko uwzględniana w dokumentach strategicznych. Brakuje jasnych zasad, mechanizmów oraz ram organizacyjnych i finansowych, a systemowe zachęty do koordynacji są niewystarczające. Inicjatywy często są nieformalne, co sprzyja elastyczności, lecz utrudnia ich trwałość.

Potrzeby:

- tworzenie stabilnych, formalnych ram współpracy w zakresie pozwalającym na zachowanie odpowiedniego stopnia elastyczności działań,
- zapewnienie finansowania obsługi partnerstw i działań networkingowych,
- wprowadzenie polityk wspierających rozwój współpracy w regionie.

Luka organizacyjna

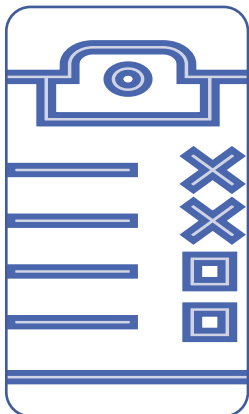


Brakuje wyznaczonego podmiotu odpowiedzialnego za koordynację kształcenia zawodowego. Część respondentów oczekuje centralnego koordynatora ds. komunikacji i networkingu. Zaangażowanie powiatów poprawia integrację lokalnych środowisk, jednak poziom koordynacji w województwie lubuskim jest nierówny i nie wszędzie funkcjonalny.

Potrzeby:

- utworzenia mechanizmów koordynacji (na poziomie regionalnym lub subregionalnym),
- wypracowania wspólnych ram i procedur planowania kierunków kształcenia,
- wzmocnienia poczucia współodpowiedzialności samorządów za kształcenie zawodowe.

Luka informacyjna



Współpraca szkół z pracodawcami utrudniona jest przez brak informacji i efektywnych kanałów kontaktu – ponad 28% firm nie wie, do kogo się zgłosić. Brak jest instytucji ułatwiających nawiązywanie relacji. Szkoły informują o swojej działalności, lecz udział przedsiębiorców w spotkaniach i konsultacjach branżowych pozostaje niewielki.

Potrzeby:

- stałych kanałów i standardów komunikacji dostosowanych do sposobu funkcjonowania szkół i przedsiębiorców,
- budowy systemu informacyjnego o możliwościach współpracy,
- wsparcia (mniejszych) firm we włączaniu się we współpracę ze szkołami.

Luka planistyczna

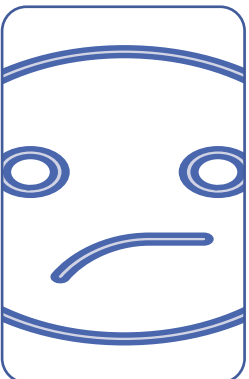


W kształceniu zawodowym brakuje aktualnych danych o rynku pracy i mechanizmów szybkiego dostosowywania oferty edukacyjnej. Szkoły i samorządy nie mają lokalnych analiz potrzeb kadrowych, przez co trudno im trafnie planować kierunki nauki. Brak procedur powoduje, że oferta edukacyjna nie odpowiada na zmiany w branżach i przedsiębiorstwach, a współpraca szkół, firm i administracji jest mało efektywna.

Potrzeby:

- udoskonalenie systemu monitorowania rynku pracy,
- utworzenie stałych mechanizmów aktualizacji oferty kształcenia,
- poprawa przepływu informacji między szkołami, samorządami i pracodawcami.

Luka jakościowa



Pracodawcy często uważają, że przygotowanie uczniów do praktyk zawodowych wymaga dodatkowego wysiłku ze strony opiekunów. Wskazują na niedostateczną wiedzę, niskie kompetencje społeczne i słabą motywację młodzieży. Z tego powodu część firm traktuje praktyki jako obciążenie zamiast inwestycji w przyszłych pracowników..

Potrzeby:

- podnoszenia jakości przygotowania uczniów do praktyk,
- wzmocnienia roli doradztwa zawodowego,
- wsparcia opiekunów praktyk (szkolenia, wynagrodzenia, ułatwienia organizacyjne).

Regionalne uwarunkowania wdrażania wymogów prawnych i założeń polityk lokalnych w zakresie współpracy

Wielość podmiotów i rozproszona odpowiedzialność

Sieć współpracy w obszarze edukacji zawodowej angażuje różne instytucje, samorządy, kuratorium, szkoły, placówki kształcenia ustawicznego, PUP-y i organizacje pracodawców. Przy braku podmiotu odpowiedzialnego za jej koordynację w regionie oznacza to, że procesy współdziałania zależą w dużej mierze od rozwiązań przyjętych w poszczególnych powiatach i od aktywności lokalnych liderów. W efekcie braku centrum zaangażowanie partnerów ma szansę odpowiadać na lokalne potrzeby i problemy. Z drugiej jednak strony, rozproszona współpraca częściej przyjmuje postać incydentalną, o ograniczonej skuteczności i trwałości.

Zróżnicowany potencjał terytorialno-gospodarczy

W lubuskim dominują liczebnie niewielkie powiaty o stosunkowo dużej rozpiętości geograficznej, różniące się skalą i strukturą gospodarki. W powiatach centralnie położonych, gęsto zaludnionych, z dużą liczbą przedsiębiorstw (np. wokół Zielonej Góry czy Gorzowa Wielkopolskiego), współpraca na rzecz kształcenia zawodowego przebiega sprawniej, a w powiatach oddalonych od centrum częściej jest ograniczona. W powiatach o niskiej liczbie przedsiębiorstw lub bez dużych przedsiębiorstw trudniejsza staje się organizacja praktyk i staży, a wzrasta obciążenie pracodawców przyjmujących uczniów. Prowadzi to do powstawania terytorialnych nierówności w dostępie do kształcenia praktycznego, ocenianego jako wyraźny problem regionalny.

Złożoność i niespójność regulacji

Regulacje dotyczące kształcenia zawodowego, w szczególności zasad realizacji praktycznej nauki zawodu, finansowania, odpowiedzialności za uczniów oraz formalnych podstaw współpracy, są skomplikowane. W trakcie realizacji wspólnych działań w procesie kształcenia kadr zdarzają się trudności w ich jednoznacznej interpretacji. W regionie nie ma podmiotu odpowiedzialnego za ujednoczenie interpretacji przepisów prawa lub ich wyjaśnienie. Niejasność prawa zniechęca niektórych pracodawców do współpracy na rzecz kształcenia zawodowego i utrudnia powiatom współdziałanie szczególnie z przedsiębiorcami.

77

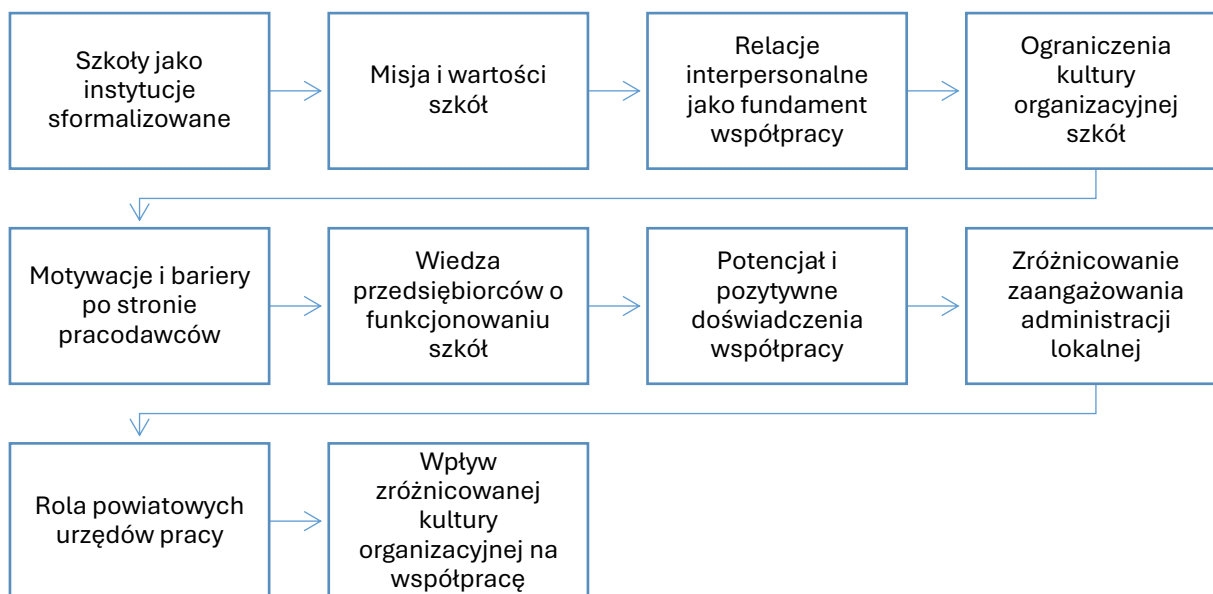
Ograniczone zasoby i zależność od projektów zewnętrznych

Brak koordynacji współpracy na rzecz kształcenia zawodowego wiąże się z brakiem środków na jego rozwijanie w regionie. W wielu przypadkach współdziałanie odbywa się w ramach projektów finansowanych ze środków unijnych. Po zakończeniu projektów część działań nie jest kontynuowana. Powiązanie rozwoju współpracy z realizacją projektów ma swoje ograniczenia. Niektóre (głównie mniejsze) powiaty lub szkoły mają niewielkie możliwości pozyskiwania środków. Przede wszystkim brakuje kadry, która mogłaby realizować zadania związane z ubieganiem się o finansowanie zewnętrzne i jego rozliczanie. Zróżnicowane zasoby finansowe i kadrowe powiatów i szkół warunkują skalę i trwałość współpracy.

Indywidualistyczne wzory działania i silosowość

W niektórych częściach regionu widoczne są wzorce działania instytucji publicznych, oparte na rozdzielności kompetencji i samodzielności, a nie współdziałaniu. W relacjach szkoła–pracodawca dominują więzi osobiste, a nie procedury, co prowadzi do niestabilności kontaktów i uzależnienia współpracy od pojedynczych osób. Silosowość szczególnie w sektorze administracyjnym warunkowana jest także przepisami prawa, które wyraźnie oddzielają kompetencje poszczególnych jednostek. Skutkiem tego jest deficyt współpracy na rzecz kształcenia zawodowego między powiatami i gminami, a także trudności we wspieraniu doradztwa zawodowego i profilowania na wcześniejszych etapach kształcenia przez pracowników jednostek powiatowych, np. PUP.

Elementy kultury organizacyjnej partnerów współpracy



Schemat 23. Elementy kultury organizacyjnej partnerów współpracy.

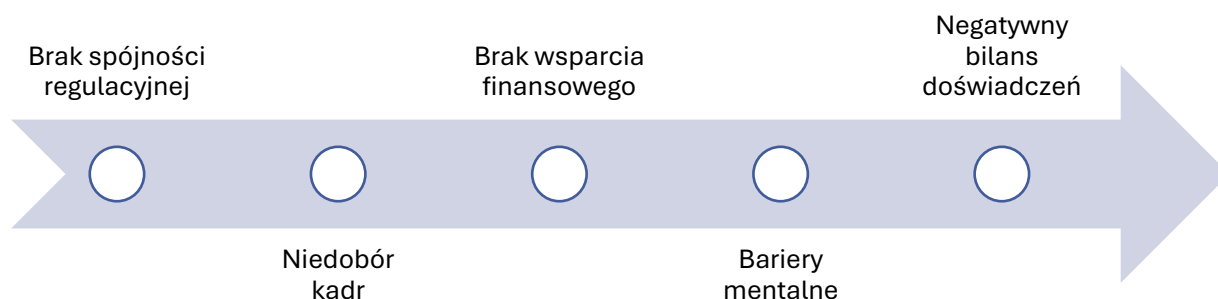
Źródło: opracowanie własne

Charakterystyka współpracy w regionalnym systemie edukacji zawodowej opiera się na styku odmiennych kultur organizacyjnych, gdzie sformalizowany świat szkół spotyka się z praktyczno-biznesowym podejściem pracodawców. Szkoły, funkcjonując w rygorystycznych ramach prawa oświatowego i procedur, postrzegają swoją misję szeroko, uznając relacje z przedsiębiorcami za fundament przygotowania uczniów do zawodu, jednak ich naturalna koncentracja na sprawach wewnętrznych i brak dedykowanych koordynatorów bywa barierą w inicjowaniu nowych kontaktów. W tym ekosystemie fundamentem sukcesu stają się relacje interpersonalne – osobiste zaangażowanie dyrektorów i trwałe kontakty z lokalnymi cechami czy urzędami są często ważniejsze niż oficjalne ścieżki, szczególnie w mniejszych miejscowościach. Z drugiej strony, pracodawcy kierują się głównie chęcią pozyskania kadr przygotowanych do specyficznych warunków ich firm, doceniając staże i projekty finansowane zewnątrz, które oferują wsparcie dla opiekunów i motywację dla uczniów. Ich zaangażowanie hamują jednak ograniczone zasoby kadrowe oraz niedostateczna wiedza o strukturze pracy szkoły, co w połączeniu z brakiem systemowej promocji ich wkładu sprawia, że współpraca bywa okazjonalna. Efektywność tych działań zależy w dużej mierze od postawy administracji lokalnej, która oscyluje między modelem pasywnym, ograniczonym do nadzoru prawnego, a aktywnym, w którym samorząd koordynuje targi pracy czy wizyty studyjne.

W tak zróżnicowanym krajobrazie kluczową rolę mediatora pełnią powiatowe urzędy pracy, które dzięki swojemu potencjałowi sieciowemu integrują środowiska i animują kontakty wielostronne. Ostatecznie sukces regionalnego systemu LLL zależy od przelamania barier komunikacyjnych i zbudowania kultury relacyjnej, w której stabilność oczekiwana przez szkoły, elastyczność preferowana przez biznes oraz regulacyjność administracji zostaną zintegrowane wokół wspólnych celów i wzajemnego zaufania.

Barier realizacji wspólnych przedsięwzięć oraz rozwoju współpracy

Diagnoza wskazuje na występowanie trudności, które ograniczają zasięg wspólnych przedsięwzięć i trwałość powiązań. Poniżej zaprezentowano bariery współpracy w ujęciu, które nie zostało przedstawione w innych częściach analizy. Są to czynniki osłabiające dynamikę relacji pomiędzy uczestnikami sieci oraz utrudniające rozwój bardziej zintegrowanych form współdziałania. Ich identyfikacja pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy ograniczające efektywność współpracy i wskazuje obszary wymagające wzmocnienia na poziomie regionalnym i lokalnym.



Schemat 24. Bariery współpracy na rzecz kształcenia zawodowego w województwie lubuskim

Źródło: opracowanie własne

Brak spójności regulacyjnej

| | | |
|--|---|--|
| <p>Problem: Częste zmiany przepisów i brak jasnych interpretacji utrudniają współpracę.</p> | <p>Wynik badań: Szkoły i pracodawcy obawiają się angażować w kształcenie z powodu niejasnych wymogów i braku konsultacji z praktykami.</p> | <p>Efekt: Tworzenie klas patronackich jest trudne w małych powiatach bez dużych zakładów pracy.</p> |
|--|---|--|

Niedobór kadr

| | | |
|---|--|---|
| <p>Problem: Brakuje pracowników odpowiedzialnych za współpracę w szkołach i zakładach pracy.</p> | <p>Wynik badań: Zarówno szkoły, jak i firmy mają trudności z wyznaczeniem osób do koordynacji praktyk i współpracy.</p> | <p>Efekt: Pracodawcy mają problem z zapewnieniem opiekunów praktyk z powodu ograniczonych zasobów kadrowych i infrastrukturalnych.</p> |
|---|--|---|

Brak wsparcia finansowego współpracy

| | | |
|---|---|--|
| <p>Problem: Wysokie koszty kształcenia i brak stałych mechanizmów finansowania współpracy.</p> | <p>Wynik badań: Szkoły nie mogą modernizować pracowni, a firmy niechętnie ponoszą koszty współpracy.</p> | <p>Efekt: Rozwój partnerstw zależy od projektów i indywidualnych uzgodnień, co ogranicza dostępność jakościowych praktyk.</p> |
|---|---|--|

80

Bariery mentalne współpracy

| | | |
|--|--|---|
| <p>Problem: Brak zaufania, rywalizacja instytucji oraz niska świadomość korzyści z partnerstwa.</p> | <p>Wynik badań: Pracodawcy i szkoły często nie widzą wartości współpracy, a rodzice nie doceniają szkolnictwa branżowego.</p> | <p>Efekt: Praktyki bywają powierzchowne, a uczniowie nie wykonują realnych zadań; trudności z rekrutacją do potrzebnych zawodów.</p> |
|--|--|---|

| Negatywny bilans doświadczeń | | |
|--|--|---|
| <p>Problem: Złe doświadczenia z wcześniejszej współpracy zniechęcają do kolejnych działań.</p> | <p>Wynik badań: Firmy wycofują się z partnerstw, a współpraca opiera się na pojedynczych relacjach, nie na systemowych zasadach.</p> | <p>Efekt: Pracodawcy zgłaszają brak uznania ich wkładu i niewystarczające przygotowanie uczniów do praktyk.</p> |

Ekosystem edukacji zawodowej w województwie lubuskim

Ostatnim z celów tej części badania jest identyfikacja i systematyzacja czynników sprzyjających oraz utrudniających rozwój edukacji zawodowej i uczenia się przez całe życie w województwie lubuskim, z uwzględnieniem ich wzajemnych relacji oraz wpływu na funkcjonowanie całego ekosystemu edukacyjnego.

Z powyższego celu wynikają kluczowe problemy badawcze, m.in.:

1. Jakie zasoby instytucjonalne, kadrowe, infrastrukturalne i organizacyjne tworzą potencjał rozwojowy regionalnego systemu edukacji zawodowej i LLL, i w jakim stopniu są one wykorzystywane w praktyce?
2. Jakie czynniki sprzyjają, a jakie ograniczają rozwój potencjału instytucji edukacyjnych w regionie w kontekście transformacji gospodarki, cyfryzacji i zmian demograficznych?
1. Jakie bariery (ekonomiczne, informacyjne, kulturowe, cyfrowe) ograniczają uczestnictwo mieszkańców województwa w edukacji zawodowej i ustawicznej, oraz jakie mechanizmy mogą te bariery kompensować lub minimalizować?

Analizie poddano więc każdy ze zrealizowanych modułów badawczych (łącznie 6 badań) w dwóch wymiarach:

- **pozytywnym (potencjały)** – obejmującym elementy sprzyjające rozwojowi, takie jak współpraca, dostępność zasobów, innowacyjność, elastyczność oferty czy postawy proedukacyjne;
- **negatywnym (bariery)** – odnoszącym się do ograniczeń wynikających z niedopasowania systemu, deficytów zasobów, niskiego prestiżu kształcenia zawodowego, słabej komunikacji czy braku koordynacji polityk.

Na podstawie wyżej opisanych analiz ogólnych (z poziomu ogólnego systemu edukacji i regionu) wyodrębniono 8 rodzajów czynników wynikających z przeprowadzonych, w ramach całego projektu, badań odnoszących się stricte do województwa lubuskiego: instytucjonalne, kadrowe, infrastrukturalne, organizacyjne, społeczne, informacyjne, finansowe i cyfrowe.

W dalszej części omówiono ogólne, poszerzone definicje czynników oraz ich charakterystyki (zmienne sprzyjające i utrudniające) dla województwa lubuskiego (wynikające z raportu).

Czynniki instytucjonalne

Fundamentem systemu są formalne ramy prawne i sieci współpracy, takie jak Regionalne Porozumienia, Pakt na Rzecz Zatrudnienia oraz Branżowe Centra Umiejętności.

Potencjał: Istniejące partnerstwa i klasy patronackie przyspieszają przepływ informacji oraz mobilizację zasobów (sprzętu i praktyków) tam, gdzie relacje są już rozwinięte.

Bariery: Zmienność przepisów, opóźnienia w nostryfikacji kwalifikacji cudzoziemców oraz brak jednej, spójnej strategii wojewódzkiej prowadzą do fragmentaryzacji działań i dublowania funkcji przez różne instytucje.

82

Czynniki infrastrukturalne

Zasoby materialne bezpośrednio determinują jakość kształcenia praktycznego.

Potencjał: Relatywnie dobra baza w wielu placówkach (nowoczesne warsztaty, laboratoria, sale NGO) pozwala na naukę z wykorzystaniem technologii odpowiadających realnym wymaganiom rynkowym.

Bariery: Występuje wyraźny dualizm terytorialny – powiaty peryferyjne cierpią na brak nowoczesnego wyposażenia. Słaba logistyka i długie dojazdy zmuszają uczniów do migracji do większych ośrodków, co osłabia lokalne rynki pracy.

Czynniki organizacyjne

Dotyczą metod zarządzania placówkami i mechanizmów kooperacji z biznesem.

Potencjał: Długofalowe porozumienia i systematyczne konsultowanie oferty z pracodawcami skutkują wysoką trafnością kształcenia i wartościowymi stażami.

Bariery: Rozwój hamuje biurokracja, brak wyznaczonych koordynatorów ds. współpracy oraz brak systemów monitoringu losów absolwentów. Powoduje to, że wiele inicjatyw ma charakter okazjonalny, a praktyki bywają „pozorne”.

Czynniki społeczne

Obejmują postawy, aspiracje i kapitał społeczny mieszkańców.

Potencjał: Silna motywacja pragmatyczna uczniów i dorosłych (chęć poprawy bytu) napędza popyt na certyfikowane kursy i samokształcenie, zwiększając adaptacyjność społeczeństwa.

Bariery: Utrzymujący się niski prestiż niektórych zawodów, rywalizacja między szkołami o ucznia oraz lęk dorosłych przed zmianą branży („za późno na naukę”) ograniczają gotowość do pełnego wykorzystania lokalnych zasobów edukacyjnych.

Czynniki informacyjne

System informacji i doradztwa to most między potrzebami rynku a decyzjami jednostek.

Potencjał: Tam, gdzie doradztwo funkcjonuje sprawnie, wybory edukacyjne są świadome, co podnosi efektywność kształcenia i skraca czas wejścia na rynek pracy.

Bariery: Informacja jest często rozproszona, brakuje indywidualnego wsparcia doradczego, a promocja lokalnych ofert jest niedostateczna. Prowadzi to do przypadkowości wyborów i niskiego wykorzystania dostępnych instrumentów wsparcia.

Czynniki finansowe

Określają stabilność i zasięg działań ekosystemu.

Potencjał: Fundusze unijne (np. KPO) oraz instrumenty takie jak KFS czy BUR pozwalają na szybką modernizację pracowni i finansowanie specjalistycznych szkoleń.

Bariery: Dominacja finansowania projektowego utrudnia zachowanie ciągłości działań, zwłaszcza w NGO. Brak atrakcyjnych zachęt dla małych firm (MŚP) oraz wysokie koszty kursów dla rodzin w trudnej sytuacji pogłębiają nierówności w dostępie do edukacji.

Czynniki kadrowe

Ludzie zaangażowani w proces – od nauczycieli po instruktorów w zakładach pracy.

Potencjał: Doświadczona kadra praktyków i lokalnych ekspertów zapewnia wysoką wartość zajęć i merytoryczną stabilność partnerstw szkoła–pracodawca.

Bariery: Niepokój budzi starzenie się nauczycieli zawodu oraz trudność w pozyskiwaniu specjalistów z rynku ze względu na niskie wynagrodzenia. Braki w kadrach wspierających (psycholodzy, doradcy, asystenci cudzoziemców) osłabiają inkluzywność systemu.

Czynniki cyfrowe

Infrastruktura IT i kompetencje technologiczne jako akcelerator rozwoju.

Potencjał: Narzędzia e-learningowe i platformy cyfrowe pozwalają niwelować bariery terytorialne, oferując elastyczne, modułowe ścieżki kształcenia i mikrocertyfikaty.

Barieri: Wykluczenie cyfrowe w obszarach peryferyjnych, niska akceptacja form zdalnych u części kadry oraz brak lokalnych mentorów cyfrowych sprawiają, że potencjał nowoczesnych technologii pozostaje w wielu miejscach niewykorzystany.

Analiza SWOT

SILNE STRONY (Strengths)

1. Silne i stabilne ośrodki edukacji zawodowej w miastach wojewódzkich: Gorzów Wielkopolski, Zielona Góra oraz duże powiaty, takie jak Żary czy Nowa Sól, tworzą rdzeń systemu szkół zawodowych dzięki szerokiej ofercie kierunków i nowoczesnej infrastrukturze. Zapewnia to wysoką dostępność usług edukacyjnych zarówno dla młodzieży lokalnej, jak i dojeżdżającej.
2. Wyraźne powiązanie oferty edukacyjnej z inteligentnymi specjalizacjami regionu: kierunki kształcenia są relatywnie dobrze skorelowane z potrzebami rozwijających się sektorów gospodarki, takich jak logistyka, zielona energetyka czy przetwórstwo. Dzięki temu edukacja zawodowa pełni funkcję zaplecza kadrowego dla regionalnej transformacji gospodarczej.
3. Obecność Branżowych Centrów Umiejętności i CKZiU jako węzłów nowoczesnej edukacji: instytucje te dysponują nowoczesnym, specjalistycznym zapleczem technologicznym i wysokim poziomem infrastruktury, podnosząc jakość praktycznej nauki zawodu. Ułatwiają także łączenie edukacji młodzieży i dorosłych, wzmacniając spójność systemu i stanowiąc zawodową wizytówkę regionu.
4. Aktywne środowisko edukacji pozaformalnej i nieformalnej, ze względu na to, że organizacje pozarządowe, instytucje kultury czy urzędy pracy intensywnie wspierają rozwój kompetencji społecznych, cyfrowych i zawodowych. Dzięki temu ekosystem edukacyjny regionu jest wielowymiarowy i sprzyja uczeniu się przez całe życie.
5. Silna sieć partnerstw i porozumień regionalnych, która jest aktywnym przejawem współpracy instytucji edukacyjnych, samorządowych i rynku pracy. To tworzy stabilne ramy koordynacji działań. Ułatwia to planowanie strategiczne i wdrażanie wspólnych rozwiązań w zakresie edukacji i zatrudnienia.
6. Różnorodność oferty zawodowej i elastyczność w otwieraniu nowych kierunków. Region oferuje niemal 130 zawodów oraz regularnie dostosowuje ofertę do zmian programowych i rynkowych. Poszerza to możliwości wyboru i pozwala reagować na trendy gospodarcze.
7. Rozwinięte modele współpracy szkół z pracodawcami, w wielu formach tj. klasy patronackie, programy praktyk i staży, które tworzą trwałe powiązania edukacji z

- biznesem. Zapewniają one uczniom dostęp do realnych środowisk pracy i nowoczesnych technologii.
8. Istniejący, relatywnie stabilny dostęp do finansowania zewnętrznego. Fundusze europejskie i krajowe umożliwiają wyposażanie pracowni, podnoszenie kwalifikacji nauczycieli i wdrażanie nowatorskich projektów edukacyjnych. Dzięki temu system jest bardziej odporny na zmiany i może się dynamicznie modernizować.
 9. Dostępna, chociaż wymagająca wsparcia, infrastruktura praktyczna szkół. Znacząca część szkół zawodowych dysponuje własnymi pracownikami i zapleczem do zajęć praktycznych.
 10. Silny popyt mieszkańców na praktyczne i elastyczne formy uczenia się. Mieszkańcy regionu wykazują gotowość do podnoszenia kwalifikacji, korzystania z kursów online i zdobywania kompetencji praktycznych. Sprzyja to rozwojowi edukacji dorosłych i krótkich form szkoleniowych.
 11. Sprawne mechanizmy integracji uczniów cudzoziemskich. Oddziały przygotowawcze, kursy adaptacyjne i elastyczne praktyki pracy z migrantami tworzą bazę do zwiększania liczby uczniów w systemie. Ułatwia to łagodzenie skutków depopulacji i wzmacnia kompetencje międzykulturowe.
 12. Duże zaangażowanie powiatowych urzędów pracy w działania edukacyjne PUP są aktywnymi partnerami szkół i instytucji edukacyjnych, oferując doradztwo, szkolenia i wsparcie dla uczniów oraz dorosłych. Dzięki temu system edukacji zawodowej jest silnie powiązany z lokalnymi rynkami pracy.
 13. Silna rola organizacji zrzeszających pracodawców - izby rzemieślnicze, organizacje branżowe i lokalne grupy przedsiębiorców aktywnie wspierają szkoły w organizacji praktyk, pozyskiwaniu sprzętu i tworzeniu kierunków. Wzmacnia to praktyczny charakter edukacji zawodowej.
 14. Trwałe, oparte na relacjach interpersonalnych partnerstwa edukacyjne. Zaufanie i współpraca między dyrektorami szkół, nauczycielami i przedsiębiorcami stabilizują system i zwiększają skuteczność wspólnych inicjatyw. Relacje te często amortyzują skutki zmian demograficznych lub organizacyjnych.
 15. Relatywnie korzystna sytuacja demograficzna dużych miast, ponieważ Zielona Góra i Gorzów Wielkopolski doświadczają wolniejszych spadków liczby młodzieży oraz łatwiej przyciągają młodych dorosłych, zwłaszcza w wieku 20–24 lata. Wzmacnia to bazę rekrutacyjną i umacnia ich rolę jako głównych ośrodków edukacji zawodowej i uczenia się przez całe życie.

SŁABE STRONY (Weaknesses)

1. Niedopasowanie części kierunków do lokalnego rynku pracy, gdyż w wielu powiatach oferta szkół branżowych powstaje bez rzetelnych analiz kompetencyjnych, co prowadzi do utrzymywania profili kształcenia o ograniczonym znaczeniu zatrudnieniowym. Zbyt późne konsultacje z pracodawcami (lub ich brak) osłabiają możliwość adaptacji do nowych potrzeb gospodarki.
2. Niskie zaangażowanie pracodawców w projektowanie programów i kierunków. Firmy często nie uczestniczą we wczesnych etapach planowania oferty, co zmniejsza jej adekwatność i utrudnia tworzenie innowacyjnych zawodów. W mniejszych powiatach aktywność przedsiębiorców jest dodatkowo ograniczana brakiem zasobów i niską liczbą firm branżowych.
3. Niedobory kadrowe i starzejąca się kadra nauczycieli praktycznych. Wysoka średnia wieku nauczycieli zawodu oraz brak doświadczenia nowych specjalistów z rynku pracy osłabiają potencjał szkół do prowadzenia nowoczesnych zajęć. Konkurencja płacowa ze strony przedsiębiorstw utrudnia rekrutację praktyków.
4. Fragmentaryczność i brak trwałego mechanizmu koordynacji regionalnej. Wiele działań ma charakter projektowy i zależny od aktywności jednostek, co ogranicza spójność systemu i prowadzi do dublowania ról instytucji. Brakuje stałej platformy integrującej politykę edukacyjną, rynku pracy i gospodarki.
5. Biurokratyczne i powolne procedury wprowadzania nowych zawodów (ale także nawiązywania współpracy). Zmieniające się przepisy oraz wysoki poziom formalizacji wniosków utrudniają szkołom szybkie reagowanie na potrzeby pracodawców. Powoduje to opóźnienia w rozwoju oferty i pogłębia jej dezaktualizację.
6. Słaby monitoring efektów kształcenia i losów absolwentów. Szkoły nie dysponują systemowymi narzędziami śledzenia karier, co ogranicza możliwość oceny skuteczności kształcenia i doradztwa zawodowego. Brakuje także mechanizmów potwierdzania kompetencji zdobywanych poza edukacją formalną.
7. Niska jakość i nierówna dostępność praktyk zawodowych. W części szkół praktyki realizowane są w sposób pozorny lub krótkotrwały, bez realnego kontaktu z technologiami i stanowiskami pracy. Powiaty peryferyjne mają dodatkowo ograniczony dostęp do zakładów zapewniających wysoką jakość szkolenia.
8. Niedostateczne doradztwo zawodowe na wszystkich etapach edukacji. Usługi doradcze mają niski zasięg, a w szkołach podstawowych często nie istnieją w praktyce, co prowadzi do przypadkowych wyborów edukacyjnych uczniów. Ograniczona intensywność i brak indywidualizacji pogłębiają dysonans między aspiracjami a możliwościami rynku.

9. Bariery transportowe, finansowe i logistyczne ograniczające dostęp do szkół. Uczniowie z obszarów wiejskich doświadczają długich dojazdów, słabej komunikacji publicznej i kosztów dodatkowych kursów, co obniża ich realną dostępność edukacyjną. Odbija się to szczególnie mocno na powiatach o rozproszonej sieci osadniczej.
10. Ograniczenia instytucjonalne i finansowe NGO w realizacji działań edukacyjnych. Organizacje społeczne działają w trybie projektowym i mają ograniczone możliwości pozyskania funduszy, co utrudnia długofalowe programowanie usług edukacyjnych. Często dysponują także przestarzałym sprzętem utrudniającym szkolenie.
11. Brak aktualnych danych i narzędzi do analizy kompetencji oraz rynku pracy. Instytucje edukacyjne mają ograniczony dostęp do bieżących informacji o zapotrzebowaniu na zawody i umiejętności, co utrudnia planowanie oferty. Skutkuje to powstawaniem luk kompetencyjnych i brakiem spójności między kształceniem a zatrudnieniem.
12. Deficyt informacji o możliwościach współpracy oraz słaba komunikacja między szkołami i pracodawcami. Brakuje centralnych, spójnych kanałów informacyjnych ułatwiających nawiązywanie partnerstw. Prowadzi to do niewykorzystania potencjału współpracy i ogranicza integrację środowiska edukacyjno-gospodarczego.
13. Silna zależność współpracy od relacji osobistych i pojedynczych liderów. Partnerstwa często funkcjonują dzięki zaangażowaniu konkretnych osób, a ich odejście powoduje rozpad lub osłabienie współpracy. Zmniejsza to stabilność i trwałość projektów edukacyjnych.
14. Znaczące nierówności terytorialne w dostępności kierunków i szkół. Niektóre powiaty mają bardzo ograniczoną liczbę zawodów lub dostępność tylko do podstawowych profili, co ogranicza wybór uczniów. Pogłębia to marginalizację edukacyjną obszarów peryferyjnych.
15. Silne ubytki demograficzne w kluczowych kohortach 10–24 lata. W wielu powiatach spadki liczby młodzieży przekraczają 40%, co radykalnie osłabia lokalną bazę rekrutacyjną szkół zawodowych. Utrudnia to utrzymanie kierunków i stabilne planowanie rozwoju placówek.
16. Malejąca liczba uczniów we wczesnym wieku szkolnym ograniczająca skuteczność działań doradczych. Depopulacja roczników 10–14 lat powoduje, że działania orientacji zawodowej obejmują coraz mniejsze grupy. Utrudnia to kształtowanie świadomych wyborów edukacyjnych i zmniejsza skuteczność wczesnych interwencji.
17. Roztopienie oferty edukacyjnej w małych powiatach przy rosnącej centralizacji miast wojewódzkich. Wzrost atrakcyjności dużych miast powoduje odpływ młodzieży z

obszarów wiejskich i peryferyjnych. Osłabia to lokalne szkoły, prowadząc do ich dekapitalizacji i zmniejszenia roli w systemie edukacji zawodowej.

MOŻLIWOŚCI (Opportunities)

1. Stabilny dostęp do funduszy europejskich i krajowych stwarza możliwość systemowej modernizacji infrastruktury szkolnej, unowocześnienia pracowni oraz podnoszenia kwalifikacji nauczycieli. Długofalowe mechanizmy finansowe mogą zwiększyć odporność szkół na zmiany technologiczne i demograficzne.
2. Rozwój modułowych i hybrydowych ścieżek kształcenia, łączących e-learning z praktyką zawodową, odpowiada na potrzeby osób uczących się samodzielnie oraz tych z ograniczonym czasem lub mobilnością. Ułatwia to zdobywanie mikrokwalifikacji, które coraz wyraźniej dominują we współczesnym krajobrazie kompetencji.
3. Zacieśnienie współpracy transgranicznej z Niemcami otwiera możliwości wymiany doświadczeń, standaryzacji praktyk zawodowych oraz mobilności uczniów i nauczycieli. Może to znacząco podnieść jakość kształcenia i zwiększyć rozpoznawalność regionu w europejskich sieciach branżowych.
4. Rozbudowa kierunków związanych z inteligentnymi specjalizacjami oraz zieloną gospodarką umożliwia tworzenie nowych profili kształcenia o wysokiej atrakcyjności rynkowej. Zgodność edukacji z priorytetami rozwojowymi regionu może generować popyt na absolwentów i zwiększać inwestycje w sektorze szkolnictwa zawodowego.
5. Uproszczenie procedur współpracy z pracodawcami i wprowadzenie systemowych zachęt finansowych może zwiększyć zaangażowanie MŚP w organizację praktyk zawodowych. Większa aktywność przedsiębiorstw podniesie realność i jakość procesu uczenia się poprzez pracę.
6. Wykorzystanie aktywności edukacyjnej młodzieży w przestrzeni cyfrowej stwarza możliwość tworzenia nowoczesnych kursów w typie blended learning i krótkich form certyfikacyjnych. Może to wzmocnić atrakcyjność oferty szkół oraz zwiększyć uczestnictwo w uczeniu się przez całe życie.
7. Rozbudowa intensywnych kursów języka polskiego i zawodowego dla cudzoziemców tworzy szansę na uzupełnienie zasobów demograficznych szkół w obliczu depopulacji młodych roczników. Integracja migrantów może stać się istotnym elementem stabilizacji naborów i lokalnych rynków pracy.
8. Wzmocnienie roli NGO, instytucji otoczenia biznesu oraz organizacji branżowych może zwiększyć dostępność praktyk i usług doradztwa zawodowego. Wprowadzenie stałych programów partnerskich pozwoliłoby na profesjonalizację pośrednictwa i rozszerzenie regionalnych ekosystemów edukacyjnych.

9. Lepsze wykorzystanie map dostępności pozwala identyfikować „białe plamy” w ofercie i strategicznie lokalizować nowe kierunki lub punkty kształcenia. Umożliwia to wyrównywanie szans edukacyjnych między powiatami o różnym poziomie urbanizacji.
10. Postępująca cyfryzacja administracji i gromadzenie danych kompetencyjnych umożliwiają bardziej precyzyjne planowanie oferty edukacyjnej oraz prognozowanie potrzeb rynku pracy. Usprawnienie analityki może znacząco poprawić trafność decyzji o uruchamianiu nowych kierunków.
11. Rozwijanie współpracy międzypowiatowej w zakresie wspólnych klas, konsorcjów i centrów kształcenia może przeciwdziałać skutkom depopulacji w powiatach peryferyjnych. Pozwala to utrzymać specjalistyczne kierunki tam, gdzie samodzielnie nie byłyby już możliwe.
12. Rosnące znaczenie kompetencji miękkich i społecznych w gospodarce stwarza możliwość włączenia instytucji kultury, organizacji młodzieżowych i edukacji nieformalnej w system kształcenia zawodowego. Integracja tych podmiotów może wzmacniać kompetencje kluczowe i zwiększać innowacyjność uczniów.
13. Zmiany demograficzne i migracyjne, mimo wyzwań, otwierają możliwość przebudowy oferty szkół w kierunku profili bardziej elastycznych i odpowiadających realnej strukturze przyszłych populacji lokalnych. Pozwala to na strategiczne dostosowanie sieci szkół do zmieniającego się zasobu ludzkiego.

ZAGROŻENIA (Threats)

1. Utrzymujące się niekorzystne warunki makroekonomiczne w regionie, w tym niskie płace w kluczowych branżach, mogą osłabiać atrakcyjność lokalnego rynku pracy. Skutkuje to odpływem wykwalifikowanych kadr oraz rosnącą konkurencją ze strony sąsiednich rynków.
2. Silne procesy depopulacyjne i starzenie się zasobów pracy zmniejszają liczbę uczniów oraz kandydatów do zawodów technicznych i branżowych. Odpływ młodych poza region dodatkowo ogranicza bazę rekrutacyjną szkół i potencjał lokalnej gospodarki.
3. Fragmentaryczne, niestabilne i projektowe finansowanie inicjatyw edukacyjnych obniża zdolność instytucji do długoterminowego planowania. Ryzyko wygaszania działań po zakończeniu projektów utrudnia budowanie trwałych kompetencji i partnerstw w regionie.
4. Niskie kompetencje cyfrowe części dorosłych oraz ograniczona jakość niektórych form e-learningu mogą prowadzić do wykluczenia edukacyjnego. Ogranicza to skuteczność wdrażania nowoczesnych modeli kształcenia hybrydowego.

5. Złożone przepisy dotyczące kwalifikacji, praktyk i organizacji kształcenia mogą zniechęcać pracodawców i instytucje do współpracy ze szkołami. Utrudnia to skalowanie współpracy i spowalnia modernizację systemu edukacji zawodowej.
6. Niskie zaangażowanie mikroprzedsiębiorstw w proces kształcenia praktycznego, wynikające z ograniczeń czasowych i finansowych, zmniejsza liczbę dostępnych miejsc praktyk. Uderza to szczególnie w powiaty peryferyjne, gdzie dominują małe firmy.
7. Utrzymująca się niska jakość części praktyk zawodowych oraz niewystarczające standardy ich egzaminowania obniżają satysfakcję pracodawców i absolwentów. Może to prowadzić do deprecjacji wartości dyplomu zawodowego w regionie.
8. Bariery językowe i proceduralne w integracji cudzoziemców zwiększają ryzyko pracy poniżej kwalifikacji, co może pogłębiać nierównowagi społeczne. Ograniczona spójność procedur integracyjnych utrudnia pełne wykorzystanie potencjału migracyjnego.
9. Centralizacja decyzji w obszarze polityki edukacyjnej ogranicza elastyczność samorządów jako organów prowadzących. Utrudnia to szybkie reagowanie na lokalne potrzeby rynku pracy i na uwarunkowania demograficzne.
10. Znaczące różnice terytorialne w dostępie do kierunków kształcenia, ujawnione w mapach dostępności, mogą pogłębiać marginalizację peryferyjnych powiatów. Ograniczony wybór profili w tych obszarach zwiększa ryzyko migracji edukacyjnej młodzieży.
11. Szybka dezaktualizacja kompetencji w związku z transformacją cyfrową i zieloną może prowadzić do powstawania nowych luk kompetencyjnych. Niewystarczająca responsywność systemu edukacji zawodowej może pogłębiać niedopasowanie do dynamicznego rynku pracy.
12. Rośnięcie konkurencji o uczniów między szkołami w warunkach kurczących się roczników może prowadzić do niezdrowej rywalizacji, obniżania standardów rekrutacyjnych i utraty jakości kształcenia. W dłuższej perspektywie osłabia to stabilność całej sieci szkół.

Na podstawie wyników SWOT łatwo dostrzec, że klasyfikacja czynników wewnętrznych/zewnętrznych nie determinuje automatycznie ich przypisania do poszczególnych kategorii SWOT. Dzieje się tak z następujących powodów:

- **Charakter a funkcja:** Czynniki wewnętrzne opisują zasoby i słabości systemu (kompetencje, kadry, baza, procedury). To, czy są one postrzegane jako mocne strony czy słabe, zależy od ich jakości i użyteczności. Dobra wewnętrzna infrastruktura to mocna strona; przestarzała — słaba. Jednocześnie te same elementy determinują reakcję na zmiany zewnętrzne, więc mogą stać się szansą (jeśli można je elastycznie wykorzystać) lub zagrożeniem (jeśli blokują adaptację).
- **Dynamika i perspektywa czasowa:** Elementy wewnętrzne mogą w krótkim czasie być słabością (np. brak cyfrowych zasobów), a po inwestycji — szansą (umożliwiają rozwój e-learningu). Podobnie zewnętrzny trend (np. popyt na zielone technologie) może przeobrazić wewnętrzny zasób w przewagę konkurencyjną lub „obnażyć” jego braki.
- **Relacyjność i kontekst:** To, czy czynnik zewnętrzny będzie mocną czy słabą stroną, zależy od zdolności systemu do jego wykorzystania. Przykład: bliskość dużego rynku pracy (zewnętrzny) jest atutem — jeśli szkoły potrafią nawiązać współpracę (staje się mocną stroną); bez takiej współpracy może być zasobem niewykorzystanym — słabością.
- **Perspektywa interesariuszy:** Różni aktorzy oceniają ten sam czynnik odmiennie: pracodawca widzi w nim szansę na rekrutację; szkoła — presję do zmiany programów (zagrożenie). Ocena zależy od celów, ról i możliwości działania podmiotu.
- **Wielowymiarowość i skalowalność:** Jeden czynnik może łączyć cechy techniczne, finansowe i kulturowe (np. digitalizacja: wymaga inwestycji — wewnętrzny koszt; daje możliwości nowych form nauczania — zewnętrzna szansa). Stąd wieloaspektowe czynniki otrzymują wiele sygnatur i mogą pojawiać się w różnych częściach SWOT.
- **Możliwość ingerencji i kierowania zmianą:** Jeśli podmiot ma wpływ na czynnik, może przekształcić jego znaczenie (np. szkolenia dla kadry — słabość, w rezultacie może być mocną stroną).

Analiza SWOT ukazuje obraz regionu/województwa, w którym istnieje realny potencjał do rozwoju edukacji zawodowej, ale równocześnie występują strukturalne bariery wymagające skoordynowanych działań. Do mocnych stron należą rozbudowane, choć miejscami niespójne, sieci współpracy — partnerstwa szkół z pracodawcami, inicjatywy takie jak klasy patronackie czy branżowe centra umiejętności — oraz dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania i częściowo wyposażonej infrastruktury praktycznej. Te atuty tworzą podstawę, na której można rozbudowywać ofertę kształcenia praktycznego, wdrażać hybrydowe modele nauczania i rozwijać mikrocertyfikację zgodnie z potrzebami rynku.

Z drugiej strony analiza ujawnia istotne słabości: fragmentaryczność instytucjonalna, brak silnej regionalnej koordynacji, biurokratyczne procedury oraz deficyty kadrowe, zwłaszcza w zakresie praktyków i nauczycieli zawodu. Problemy z jakością i dostępnością praktyk, ograniczone doradztwo zawodowe, słaby monitoring efektów kształcenia oraz nierówności terytorialne w dostępie do infrastruktury i transportu pogłębiają ryzyko niedopasowania edukacji do potrzeb rynku pracy. Te wewnętrzne ograniczenia sprawiają, że nawet dostępne środki czy dobre praktyki nie zawsze przekładają się na trwały rozwój systemu.

Otoczenie zewnętrzne przynosi jednak konkretne możliwości: dostęp do funduszy unijnych i krajowych, rosnące zainteresowanie formami elastycznymi i cyfrowymi, potencjał współpracy transgranicznej oraz rosnące potrzeby związane z zielonymi i zaawansowanymi specjalizacjami. Wykorzystanie tych szans wymaga jednak uporządkowania mechanizmów finansowania, uproszczenia procedur oraz zbudowania stabilnych zachęt dla MŚP do angażowania się w praktyki i staże. Równocześnie istnieje potencjał do lepszego wykorzystania III sektora i IOB jako koordynatorów i pośredników, co mogłoby zrekompenzować braki administracyjne i kadrowe.

Najważniejsze zagrożenia mają charakter makroekonomiczny i demograficzny: niskie płace w kluczowych branżach, odpływ młodych poza region i konkurencja z rynkami zagranicznymi, a także utrzymująca się niestabilność finansowania projektowego. Biurokracja, skomplikowane procedury nostryfikacji kwalifikacji cudzoziemców oraz niedostateczne kompetencje cyfrowe w pewnych grupach społecznych dodatkowo ograniczają zdolność systemu do adaptacji. Jeśli te czynniki nie zostaną skompensowane systemowymi rozwiązaniami, istnieje ryzyko, że inwestycje będą krótkotrwałe, a pozytywne inicjatywy nie uzyskają trwałego efektu.

W syntetycznym ujęciu, region ma solidne zasoby i punkty zaczepienia do transformacji systemu kształcenia zawodowego, ale kluczowe jest przejście od rozproszonych działań do spójnej strategii operacyjnej: stabilne mechanizmy koordynacji, uproszczone procedury, inwestycje w kadre oraz programy wspierające dostępność, zwłaszcza w obszarach peryferyjnych, które pozwolą zamienić istniejące możliwości w trwały rozwój i ograniczyć ryzyka związane z demografią i rynkiem pracy.

Scenariusze strategiczne

Chociaż pełna analiza SWOT jest obszerna, w budowie scenariuszy strategicznych wykorzystano jedynie kluczowe elementy diagnozy. Zgodnie z zasadami modelowania, skoncentrowano się na czynnikach o rzeczywistej sile oddziaływania na regionalny system edukacji: stabilności instytucjonalnej, jakości kształcenia praktycznego, zasobach kadrowych, współpracy z biznesem oraz demografii. To one determinują zdolność adaptacyjną regionu.

Pozostałe czynniki SWOT, mające charakter uzupełniający lub taktyczny, opisują ważne, lecz lokalne bariery operacyjne, które nie stanowią kluczowych wyzwań strategicznych. Metodyka TOWS wymaga oparcia scenariuszy na ograniczonej liczbie priorytetowych elementów, aby uniknąć rozproszenia celów i skomplikowania strategii. W efekcie powstałe modele skupiają się na głównych „dźwigniach zmiany”.

Wagi i scenariusze określono na podstawie istotności czynników wynikającej z dokumentów strategicznych, takich jak Krajowy Plan Odbudowy (KPO), Zintegrowana Strategia Umiejętności (ZSU) czy Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego (SRWL).

Wagi czynników

Wagi zostały przypisane w skali od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza najwyższe strategiczne znaczenie/ryzyko/potencjał), bazując na priorytetach i kierunkach interwencji zawartych w dokumentach strategicznych (SOR, SRKL, ZSU, KPO, SRWL).

Tabela 8. Wagi argumentów – analiza TOWS

| Typ argumentu | Uzasadnienie strategiczne (na podstawie dokumentów) | Waga (1-5) |
|---|---|------------|
| Mocna Strona | | |
| Powiązanie oferty edukacyjnej z inteligentnymi specjalizacjami regionu (np. logistyka, zielona energetyka, przetwórstwo) | Kluczowy cel SRWL 2030 (rozwój innowacyjnej gospodarki) i SOR (Gospodarka Oparta na Wiedzy – GOW) – edukacja ma być narzędziem wzmacniającym te sektory) | 5 |
| Aktywna sieć partnerstw i porozumień regionalnych (klasy patronackie, staże, BCU) | ZSU 2030 i SRKL 2030 uznają współpracę VET–biznes za warunek konieczny modernizacji i dopasowania kompetencyjnego | 4 |
| Silne i stabilne ośrodki edukacji zawodowej w Zielonej Górze i Gorzowie Wlkp., przyciągające młodzież (rola ośrodków miejskich) | Lokalna stabilizacja rekrutacji (w obliczu zagrożeń demograficznych) i koncentracja zasobów (CKZiU, BCU) to filary odporności regionalnej | 4 |
| Dostęp do finansowania zewnętrznego (FEL, KPO) umożliwiający modernizację infrastruktury i podnoszenie kwalifikacji nauczycieli | KPO (komponent A3.1.1) stanowi zaplecze modernizacyjne szkolnictwa zawodowego i kluczowy środek do osiągnięcia celów GOW | 5 |
| Wysoki popyt mieszkańców na praktyczne i elastyczne formy uczenia się (gotowość do podnoszenia kwalifikacji) | Potwierdza to realizację idei LLL (Lifelong Learning), centralnej dla SRKL 2030, ZSU 2030 i PEP 2023–2030 – motywacja jest fundamentem elastyczności systemu | 4 |
| Słaba Strona | | |
| Fragmentaryczność i brak trwałego mechanizmu koordynacji regionalnej (rozproszona odpowiedzialność) | Jest to kluczowa bariera systemowa utrudniająca wdrażanie wszystkich polityk krajowych (ZSU, KPO, SRKL) i ograniczająca zdolność systemu do adaptacji | 5 |
| Niedobory kadrowe i starzejąca się kadra nauczycieli praktycznych | Oślabia to jakość zajęć praktycznych i ogranicza możliwość uruchamiania nowych kierunków (zgodnych z Przemysłem 4.0 i zieloną transformacją). SRKL podkreśla potrzebę podnoszenia jakości kadry | 5 |
| Niska jakość i nierówna dostępność praktyk zawodowych (często pozorne zadania, brak dostępu do nowoczesnych technologii) | Bezpośrednio podważa to cel kształcenia zawodowego i zniechęca pracodawców. KPO i SRWL akcentują potrzebę zwiększenia praktycznego wymiaru kształcenia | 4 |
| Słaby monitoring efektów kształcenia i losów absolwentów | Ogranicza to możliwość prowadzenia polityki opartej na dowodach (<i>evidence-based policy</i>), co jest krytykowane jako bariera dla adaptacji oferty edukacyjnej | 4 |
| Biurokratyczne i powolne procedury wprowadzania nowych zawodów oraz nawiązywania współpracy | Utrudnia to szybką adaptację oferty do dynamicznych potrzeb rynku pracy, co jest głównym założeniem ZSU | 3 |

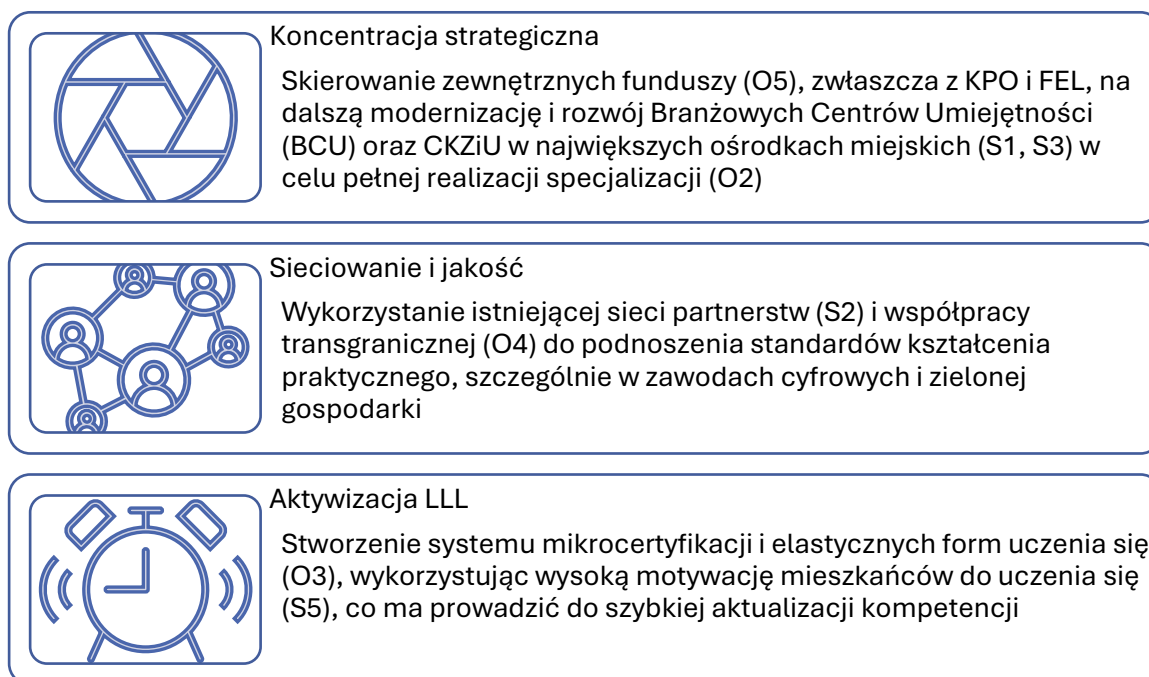
| Szansa | | |
|---|--|----------|
| Stabilny dostęp do funduszy UE (FEL) i KPO stwarzający możliwość systemowej modernizacji infrastruktury (BCU, pracownie) | Jest to krytyczne źródło finansowania transformacji cyfrowej i zielonej, zgodne z celami RRF/KPO i SRWL 2030 | 5 |
| Rozwój kierunków związanych z inteligentnymi specjalizacjami, zieloną gospodarką i cyfryzacją (Przemysł 4.0) | Strategiczny priorytet krajowy (SOR, SRKL, PRKC) i regionalny (SRWL 2030) dla wzrostu konkurencyjności opartej na wiedzy i innowacji | 5 |
| Rozwój modułowych i hybrydowych ścieżek kształcenia oraz mikrocertyfikacji | Mechanizmy te wspierają integrację edukacji formalnej, pozaformalnej i nieformalnej, będąc kluczowym elementem elastycznego systemu LLL (ZSU, SRKL) | 4 |
| Potencjał współpracy transgranicznej z Niemcami (wymiana doświadczeń, mobilność uczniów, standardy zawodowe) | Stanowi możliwość podniesienia jakości kształcenia, zwłaszcza w regionie przygranicznym oraz zwiększenia konkurencyjności kadr | 4 |
| Wzmocnienie roli NGO i IOB (Instytucji Otoczenia Biznesu) jako koordynatorów i pośredników w doradztwie i praktykach | Może to kompensować braki administracyjne i kadrowe, ułatwiając MŚP udział w kształceniu | 3 |
| Zagrożenie | | |
| Silne procesy depopulacyjne i starzenie się zasobów pracy (spadki liczby młodzieży w kluczowych kohortach, zwłaszcza w powiatach peryferyjnych) | Najpoważniejsze, długofalowe zagrożenie strukturalne, które wymusi radykalną reorganizację sieci szkół (spadek populacji o 30-35% do 2060 r.) | 5 |
| Niskie płace w kluczowych branżach i odpływ wykwalifikowanych kadr (konkurencja z rynkami zagranicznymi/sąsiednimi) | Podważa to efekty inwestycji w edukację zawodową, prowadząc do utraty kapitału ludzkiego i osłabienia lokalnej gospodarki. | 5 |
| Złożone i niestabilne przepisy dotyczące kwalifikacji, praktyk, współpracy i nostryfikacji kwalifikacji cudzoziemców | Bariery biurokratyczne zniechęcają pracodawców do współpracy i utrudniają integrację potencjału migracyjnego, który jest niezbędny w obliczu depopulacji | 4 |
| Szybka dezaktualizacja kompetencji w związku z transformacją cyfrową i zieloną. | Jeśli system edukacji nie będzie reagował wystarczająco szybko (co jest słabością W4/W5), pogłębi to niedopasowanie kompetencyjne, mimo inwestycji KPO | 4 |
| Centralizacja decyzji w polityce edukacyjnej | Ogranicza to elastyczność samorządów (organów prowadzących) w szybkim dostosowywaniu oferty do lokalnych, pilnych potrzeb rynku pracy i demografii | 3 |

Scenariusze rozwoju kształcenia zawodowego

Scenariusze rozwoju, opierając się na logice analizy TOWS, przedstawiają cztery możliwe strategie wynikające z połączenia czynników wewnętrznych (S/W) z zewnętrznymi (O/T). Choć źródła nie zawierają *wyliczonych* skutków, to definiują one *logikę zmiany* (problem → cel → efekt), która jest podstawą dla tych scenariuszy.

Strategia SO (Maxi-Maxi) – Agresywny Rozwój

Strategia SO zakłada wykorzystanie pełnego potencjału silnych stron regionalnego systemu edukacji zawodowej w połączeniu z nadarzającymi się szansami rozwojowymi, aby osiągnąć maksymalną dynamikę wzrostu. Oparta jest na założeniu, że dobrze rozwinięta infrastruktura, silne ośrodki kształcenia, aktywne partnerstwa oraz powiązanie oferty z inteligentnymi specjalizacjami mogą stanowić fundament ekspansywnego rozwoju. Jednocześnie transformacja gospodarcza, dostęp do funduszy zewnętrznych, rozwój zielonych i cyfrowych kompetencji oraz nowe modele uczenia się tworzą otoczenie sprzyjające intensyfikacji działań modernizacyjnych. Realizacja strategii ma prowadzić do umocnienia pozycji województwa jako wiodącego centrum nowoczesnego kształcenia zawodowego, zdolnego do kreowania innowacji edukacyjnych i przyciągania zarówno uczniów, jak i partnerów gospodarczych. W rezultacie region może zwiększyć swoją konkurencyjność, skuteczniej odpowiadać na potrzeby rynku pracy i pełnić funkcję modelowego ekosystemu kompetencji w skali ponadregionalnej.



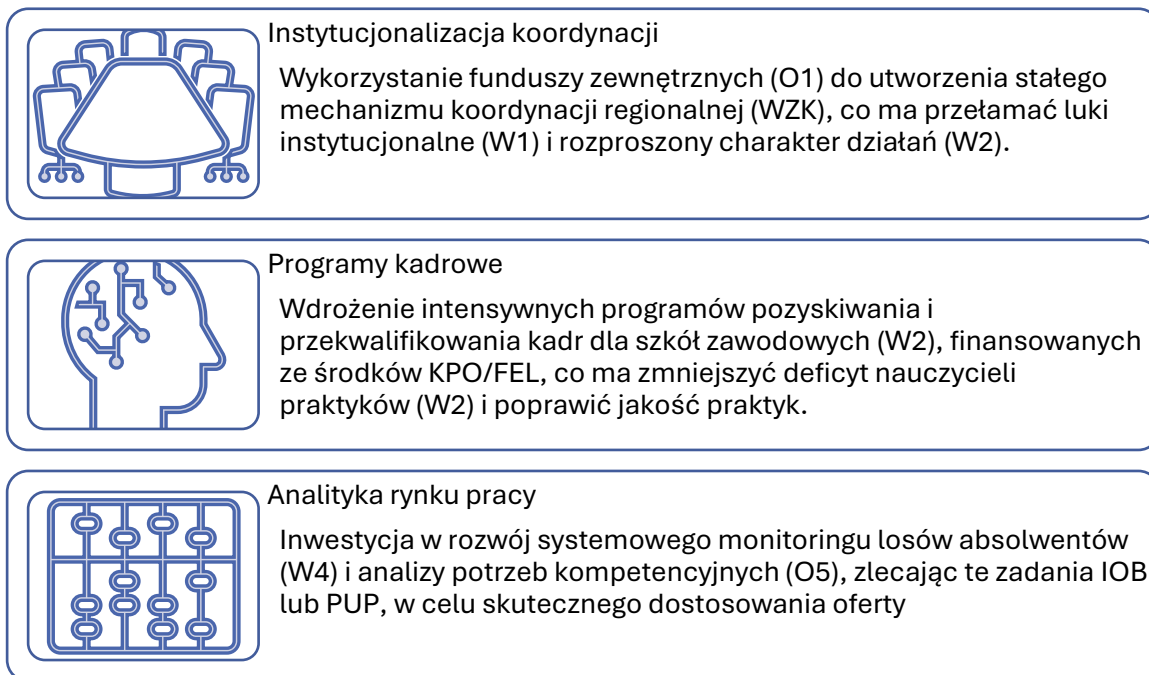
Schemat 25. Kierunki działania w strategii aktywnego rozwoju

Realizacja strategii SO powinna prowadzić do osiągnięcia pełnej spójności z nadrzędnymi celami krajowych i regionalnych dokumentów strategicznych, takich jak Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju, Zintegrowana Strategia Umiejętności czy Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego. Integracja działań edukacyjnych, gospodarczych i społecznych umożliwi budowę odpornego, elastycznego i

responsywnego ekosystemu kompetencji, zdolnego do reagowania na zmiany technologiczne, demograficzne i rynkowe. W dłuższej perspektywie przełoży się to na wzrost konkurencyjności regionu, zwiększenie atrakcyjności oferty kształcenia zawodowego oraz lepsze dopasowanie zasobów ludzkich do potrzeb dynamicznie rozwijającej się gospodarki.

Strategia WO (Mini-Maxi) – Odwrócenie Słabości

Strategia WO koncentruje się na wykorzystaniu dostępnych szans rozwojowych w celu systemowego ograniczenia kluczowych słabości regionalnego systemu edukacji zawodowej, zwłaszcza w obszarze koordynacji i zasobów kadrowych. Zakłada ona, że stabilne fundusze zewnętrzne i rosnąca dostępność danych kompetencyjnych mogą stać się podstawą utworzenia trwałego mechanizmu zarządzania regionalnego, który przewyższy dotychczasową fragmentaryczność działań i brak spójności operacyjnej. Jednocześnie intensywne programy pozyskiwania i przekwalifikowania nauczycieli oraz specjalistów, finansowane z KPO czy FEL, pozwolą wypełnić luki kadrowe i podnieść jakość praktyk zawodowych, wzmacniając efektywność szkół. Rozbudowa systemowych narzędzi analitycznych – monitoringu losów absolwentów, badań kompetencji i obserwatoriów rynku pracy – umożliwi lepsze dostosowanie oferty kształcenia do przyszłych potrzeb gospodarki. W rezultacie możliwe będzie przejście od doraźnych działań projektowych do stabilnej, spójnej strategii operacyjnej, która ograniczy niedopasowania kompetencyjne i podniesie skuteczność regionalnych polityk edukacyjnych.

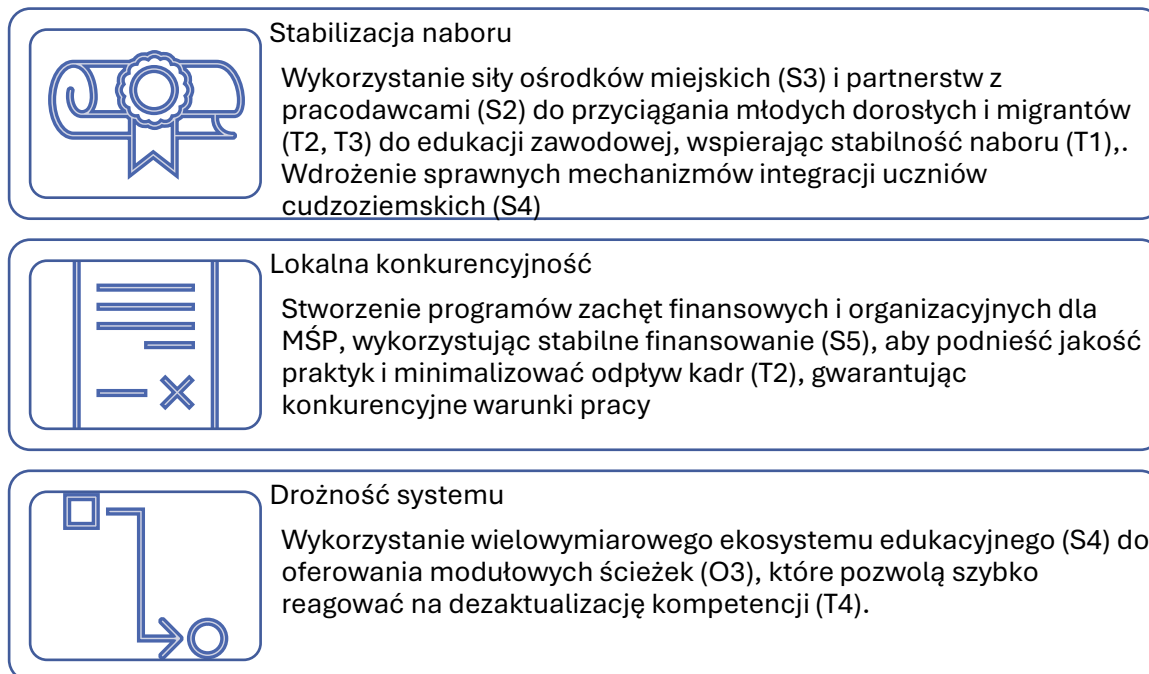


Schemat 26. Kierunki działania dla scenariusza odwrócenia słabości.

Strategia ST (Maxi-Mini) – Ochrona

Strategia ST wykorzystuje silne strony systemu – w szczególności potencjał dużych ośrodków miejskich, rozwinięte partnerstwa z pracodawcami oraz zróżnicowany ekosystem instytucji edukacyjnych – aby ograniczyć wpływ zagrożeń demograficznych, migracyjnych i makroekonomicznych. Silne centra edukacyjne wraz z mechanizmami integracji uczniów cudzoziemskich mogą stabilizować nabór i przeciwdziałać spadkom liczby młodzieży, łagodząc skutki odpływu mieszkańców i konkurencji ze strony sąsiednich rynków pracy. Wzmocnienie lokalnej konkurencyjności poprzez zachęty dla przedsiębiorstw oraz rozwój wysokiej jakości praktyk może ograniczyć rotację kadrową oraz utrzymać zaangażowanie MŚP w kształcenie zawodowe. Ważnym elementem strategii jest także wykorzystanie elastycznych i modułowych form kształcenia, które umożliwią szybkie reagowanie na dezaktualizację kompetencji wynikającą z transformacji cyfrowej i technologicznej. Efektem wdrażania strategii ST będzie zwiększenie odporności regionalnego systemu VET/LLL na wstrząsy demograficzne i

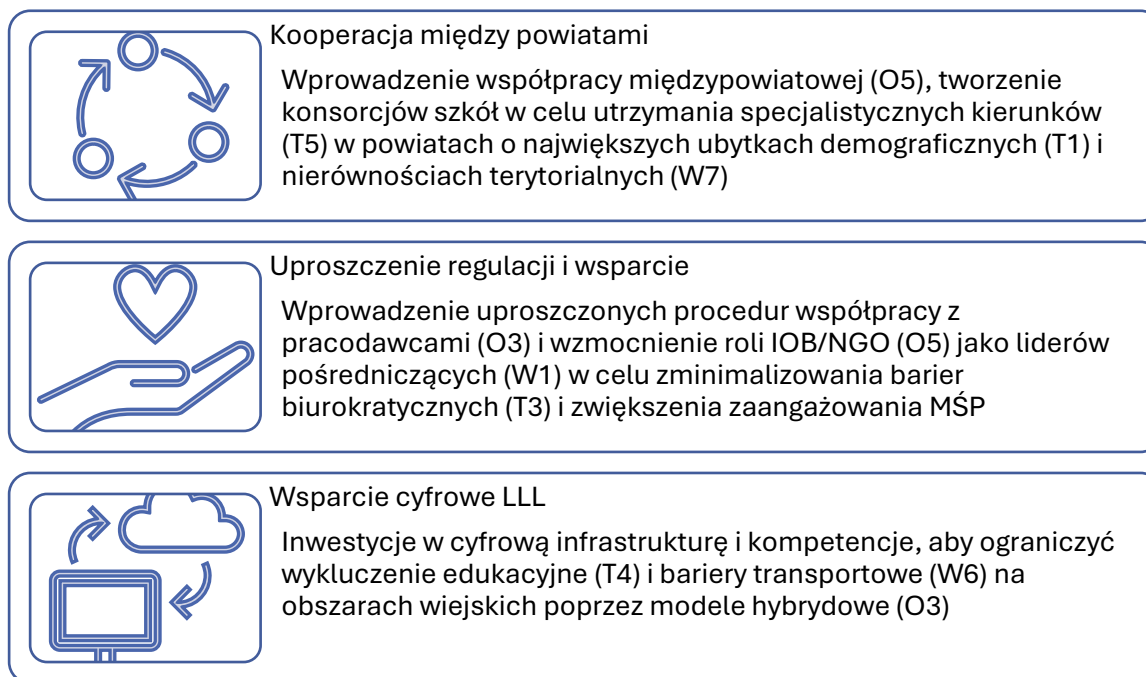
makroekonomiczne oraz stabilizacja jego funkcjonowania mimo dynamicznych zmian otoczenia.



Schemat 27. Kierunki działań dla scenariusza ochronnego.

Strategia WT (Mini-Mini) – Minimalizacja Ryzyka

Strategia WT zmierza do równoczesnego ograniczenia słabych stron i zagrożeń, koncentrując się przede wszystkim na wyrównywaniu szans terytorialnych oraz wsparciu obszarów peryferyjnych dotkniętych silnymi procesami depopulacyjnymi. Kluczową rolę odgrywa tu współpraca międzypowiatowa, w tym rozwój konsorcjów szkół i wspólnych kierunków, które pozwolą utrzymać ofertę specjalistyczną tam, gdzie samodzielne prowadzenie kształcenia staje się niemożliwe. Uproszczenie procedur oraz wzmocnienie roli instytucji otoczenia biznesu i organizacji społecznych ma ograniczyć bariery biurokratyczne i zwiększyć zaangażowanie MŚP, stanowiące podstawę wielu lokalnych rynków pracy. Jednocześnie inwestycje w cyfrowe formy kształcenia i rozwój kompetencji cyfrowych mieszkańców mogą zmniejszać bariery transportowe i edukacyjne poprzez oferowanie zdalnych lub hybrydowych ścieżek uczenia się. Strategia WT powinna prowadzić do redukcji fragmentaryzacji systemu, poprawy dostępności edukacji w mniejszych powiatach oraz wyrównywania różnic w jakości oferty, co jest warunkiem pełnego wykorzystania potencjału regionu.



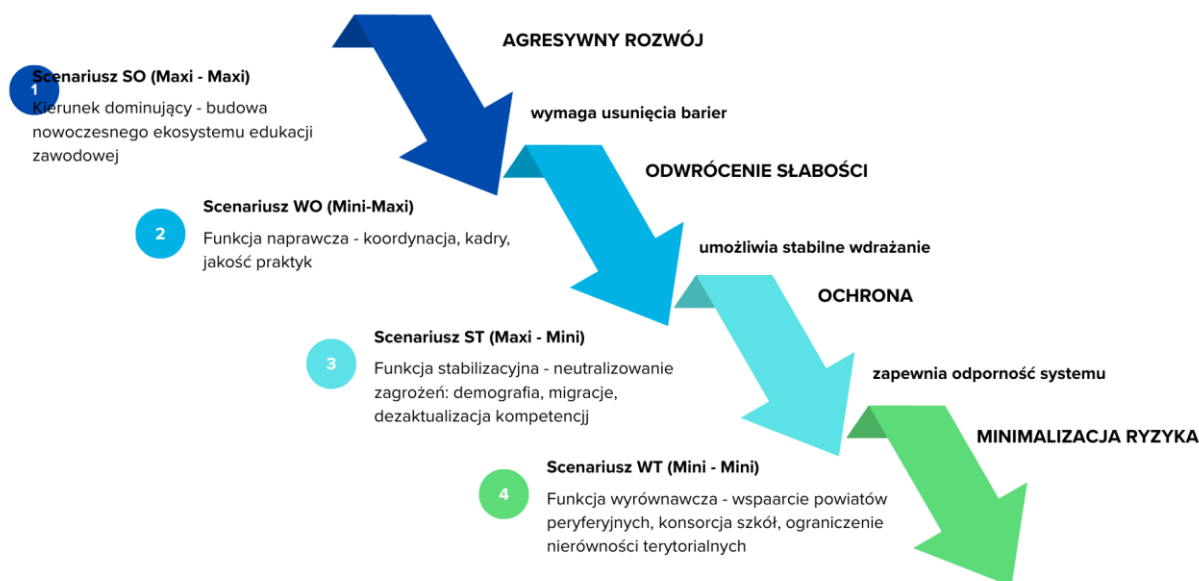
Schemat 28. Kierunki działań w ramach scenariusza z minimalizacją ryzyka

W analizie scenariuszowej kluczowym kierunkiem rozwoju dla województwa lubuskiego jest strategia SO (Maxi-Maxi), która opiera się na maksymalnym wykorzystaniu istniejących silnych stron oraz zewnętrznych szans rozwojowych. To podejście jest najbardziej zgodne z diagnozą systemu, ponieważ region dysponuje szeregiem trwałych atutów m.in. silnymi ośrodkami edukacji zawodowej, aktywnymi partnerstwami z pracodawcami, dostępną infrastrukturą oraz dostępem do funduszy europejskich, które mogą zostać wykorzystane do budowy nowoczesnego i elastycznego ekosystemu kompetencji.

Jednocześnie dokumenty strategiczne szczebla krajowego i regionalnego (ZSU, SRWL, KPO) jednoznacznie wskazują, że rozwój kompetencji w obszarach cyfrowych, zielonej gospodarki i inteligentnych specjalizacji powinien mieć charakter przyspieszony. W konsekwencji strategia SO wyznacza najbardziej perspektywiczny, długofalowy kierunek, który pozwala nie tylko reagować na wyzwania, lecz przede wszystkim kształtować przyszłość systemu edukacji zawodowej i wzmocniać pozycję regionu w sieci gospodarki opartej na wiedzy.

Pozostałe scenariusze pełnią rolę uzupełniającą i wspierającą, zapewniając warunki niezbędne do realizacji scenariusza dominującego. Strategia WO (Mini - Maxi) ma charakter naprawczy, a jej celem jest usunięcie słabości systemu, takich jak brak koordynacji, deficyty kadrowe czy niedostateczna jakość praktyk, które mogłyby blokować dynamiczny rozwój przewidziany w scenariuszu SO.

Strategia ST (Maxi - Mini) pełni funkcję ochronną, ukierunkowaną na łagodzenie wpływu czynników zewnętrznych, w szczególności depopulacji, migracji zarobkowej czy szybkiej dezaktualizacji kompetencji, które mogą zagrozić stabilności systemu. Z kolei strategia WT (Mini - Mini) odpowiada za minimalizację ryzyka i wyrównywanie szans, koncentrując się na obszarach peryferyjnych, gdzie kumulują się bariery demograficzne, terytorialne i infrastrukturalne.



Schemat 29. Logika scenariuszy rozwoju edukacji zawodowej w woj. lubuskim.

Źródło: opracowanie własne

Łącznie opracowane scenariusze tworzą one spójną logikę interwencji: SO określa ambitny kierunek rozwoju, WO usuwa bariery, ST chroni system przed wstrząsami, a WT dba o równowagę i dostępność edukacji zawodowej i kształcenia przez całe życie w całym regionie lubuskim.

Wnioski

1. **Fragmentaryczność i brak koordynacji regionalnej** to bariera systemowa. Najważniejszą słabością ekosystemu edukacji zawodowej jest brak trwałego i instytucjonalnie umocowanego mechanizmu koordynacji regionalnej, który integrowałby działania w obszarze kształcenia zawodowego i uczenia się przez całe życie. W efekcie kompetencje i odpowiedzialność są rozproszone między wieloma podmiotami, co utrudnia wypracowanie wspólnych standardów i koherentne wdrażanie polityk rozwojowych. Ta luka systemowa osłabia implementację polityk krajowych (jak ZSU czy KPO) i ogranicza zdolność województwa do prowadzenia konsekwentnej, długofalowej strategii rozwoju kompetencji. Tę lukę (choć jedynie w pewnym stopniu) mogą wypełnić wojewódzkie zespoły koordynacji.
2. **Długofalowe procesy demograficzne** stanowią najpoważniejsze zagrożenie strukturalne dla myślenia o rozwoju i dopasowaniu edukacji zawodowej do potrzeb regionalnego rynku pracy. W perspektywie długoterminowej (do 2060 r.) region doświadczy trwałego spadku liczby młodzieży w wieku 10-24 lata o około 30 - 35% w porównaniu ze stanem obecnym (2024). Ta głęboka zmiana demograficzna wymusi radykalną reorganizację sieci szkół, zwłaszcza w powiatach peryferyjnych, gdzie ubytki mogą sięgnąć 40 - 45%. Utrudnia to utrzymanie dotychczasowego wolumenu naboru, a w skrajnych przypadkach może prowadzić do wygaszania niektórych placówek lub specjalizacji.
3. Występują **znaczące nierówności terytorialne** w dostępie do oferty edukacyjnej. Dostępność infrastruktury i oferty edukacyjnej jest silnie spolaryzowana przestrzennie między dużymi miastami a obszarami peryferyjnymi. Zielona Góra i Gorzów Wielkopolski pełnią funkcję ośrodków centralnych, które koncentrują ponad jedną czwartą wszystkich szkół, dysponując najszerszą i najbardziej zróżnicowaną ofertą zawodową (odpowiednio 68 i 91 zawodów). W powiatach peryferyjnych oferta jest znacznie węższa (zwykle 17 - 29 zawodów), co ogranicza elastyczność systemu edukacji i pogłębia nierówności edukacyjne.
4. **Mobilność edukacyjna** jest przymusowa i generuje wysokie koszty społeczne dla uczniów wiejskich. Aż 93,7% uczniów z terenów wiejskich deklaruje, że musi codziennie dojeżdżać do szkoły, podczas gdy w dużych miastach mobilność ta dotyczy zaledwie 14,5%. Ponad 35% uczniów z obszarów wiejskich spędza na dojazdach od 30 minut do godziny, a ponad 5% przekracza godzinę, co świadczy o znaczących kosztach czasowych i społecznych. Ta terytorialna nierówność dostępu

do edukacji zawodowej wymaga zapewnienia alternatywnych form wsparcia, takich jak bursy i internaty.

5. Występują **poważne niedobory kadrowe** w kluczowych specjalizacjach zawodowych. System odczuwa istotne braki kadrowe oraz problem starzenia się nauczycieli praktycznych i przedmiotów zawodowych. Konkurencja płacowa ze strony przedsiębiorstw utrudnia szkołom rekrutację nowych specjalistów z rynku pracy, co osłabia jakość zajęć praktycznych i możliwość uruchamiania kierunków zgodnych z nowymi technologiami. SRKL podkreśla potrzebę podnoszenia jakości kadry, co jest kluczowe w obliczu transformacji przemysłowej (Przemysł 4.0).
6. **Jakość praktyk zawodowych** pozostaje niska i jest krytykowana zarówno przez uczniów, jak i pracodawców. W części szkół praktyki realizowane są w sposób pozorny lub krótkotrwały, bez realnego kontaktu z nowoczesnymi technologiami i stanowiskami pracy. Uczniowie zgadzają się, że praktykanci dostają mało istotne zadania, a co więcej, ogranicza się im dostęp do nowoczesnych technologii, co znacząco zmniejsza szanse na nabywanie realnych umiejętności rynkowych. Niska jakość praktyk podważa cel kształcenia zawodowego i obniża satysfakcję pracodawców.
7. **Współpraca z biznesem** opiera się bardziej na nieformalnych relacjach osobistych niż na trwałych mechanizmach instytucjonalnych. Trwałe partnerstwa i modele współpracy stanowią mocną stronę systemu, ale ich funkcjonowanie jest silnie zależne od relacji interpersonalnych i zaangażowania pojedynczych dyrektorów lub kierowników PNZ. Ten mechanizm przestaje działać w sytuacji odejścia kluczowej osoby - łącznika, co obniża stabilność i trwałość projektów edukacyjnych. Niska instytucjonalizacja relacji utrudnia także komunikację, ponieważ ponad 28% firm deklaruje, że nie wie, do kogo się zgłaszać w szkołach, aby rozpocząć współpracę.
8. **Biurokracja** utrudnia szybkie dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku. Biurokratyczne i powolne procedury wprowadzania nowych zawodów oraz formalności związane z nawiązywaniem współpracy stanowią istotną słabość. Utrudnia to szybką adaptację oferty do dynamicznych potrzeb rynku pracy, co jest głównym założeniem Zintegrowanej Strategii Umiejętności. Dodatkowo, złożone przepisy dotyczące kwalifikacji, praktyk i organizacji kształcenia zniechęcają pracodawców i instytucje do współpracy ze szkołami.
9. **System edukacji zawodowej jest silnie uzależniony od niestabilnego finansowania projektowego**. Znaczna część działań rozwojowych i modernizacyjnych jest realizowana poprzez projekty finansowane ze środków zewnętrznych (KPO, FEL), co

jest kluczowym źródłem finansowania. Jednak dominacja krótkoterminowego modelu projektowego skutkuje tym, że efekty działań są nietrwałe, a wypracowane rozwiązania rzadko ulegają instytucjonalizacji po zakończeniu finansowania. Ta zależność prowadzi do niestabilności finansowania NGO i szkół, co ogranicza ciągłość działań i długoterminowe planowanie.

10. **Luki kompetencyjne** wskazane przez pracodawców dotyczą zarówno umiejętności technicznych, jak i miękkich. Przedsiębiorcy najczęściej zgłaszają trudności w znalezieniu pracowników z odpowiednimi umiejętnościami praktycznymi i kwalifikacjami. Braki dotyczą zwłaszcza obsługi specjalistycznych narzędzi, technologii i oprogramowania (kompetencje techniczne), ale także krytycznych umiejętności miękkich. Wśród najczęściej wymienianych deficytów miękkich znajdują się: samodzielność, praca zespołowa oraz komunikacja interpersonalna.
11. **Potencjał doradztwa zawodowego jest niewykorzystany i ma ograniczony zasięg.** Doradztwo zawodowe nie jest usługą powszechną w regionie, a aż 55% dorosłych nigdy nie miało kontaktu z doradcą. Wśród uczniów tylko 29-30% deklaruje korzystanie z doradztwa, a 70% nie pamięta żadnych działań doradczych w szkole podstawowej lub średniej. W praktyce doradztwo skupia się na informowaniu, minimalnie na diagnozowaniu potencjału, a najmniej na przygotowaniu praktycznym (wiedzę o rynku pracy miało okazję zdobyć zaledwie 12,5% uczniów).
12. **Decyzje edukacyjne młodzieży** są opierane głównie na źródłach nieformalnych, a nie na formalnym wsparciu. Najczęściej wskazywanym źródłem informacji o wybranej szkole są znajomi (49,6%), rodzice (20,2%) oraz uczniowie i absolwenci danej szkoły (21,6%). Doradcy zawodowi stanowią źródło informacji jedynie dla 4% uczniów, co wskazuje na marginalny wpływ formalnego systemu poradnictwa. Ta dominacja nieformalnych, społecznie zakorzenionych sposobów pozyskiwania informacji sugeruje, że wybory edukacyjne często opierają się na stereotypach, a nie na świadomej analizie.
13. W systemie brakuje mechanizmu strukturalnego monitorowania efektów kształcenia (losów absolwentów). **Staby monitoring efektów kształcenia i losów absolwentów** to kluczowa słabość systemu, która ogranicza możliwość prowadzenia polityki opartej na dowodach (*evidence-based policy*). Szkoły nie dysponują systemowymi narzędziami śledzenia karier, co uniemożliwia rzetelną ocenę skuteczności kształcenia i doradztwa zawodowego. W rezultacie utrwała się orientacja na realizację działań, a nie na osiągnięcie mierzalnych rezultatów, co znacząco utrudnia ocenę rzeczywistego wpływu interwencji publicznych.

14. **System jest obciążony dualizmem:** szkolnictwo młodzieży jest słabo zintegrowane z edukacją dorosłych (LLL). W regionalnym ekosystemie kompetencji funkcjonują dwa równoległe i słabo ze sobą powiązane podsystemy: szkolnictwo zawodowe dla młodzieży oraz rozproszona oferta uczenia się dorosłych. Brakuje mechanizmów ich strukturalnego powiązania, co uniemożliwia płynne przechodzenie między segmentami systemu, np. systemowego wykorzystania walidacji kompetencji. Dualizm ten ogranicza elastyczność regionalnego systemu kompetencji i osłabia jego zdolność do reagowania na zmiany technologiczne i rynkowe.
15. Infrastruktura BCU i CKZiU pełni strategiczną rolę modernizacyjną, integrującą edukację z rynkiem pracy. **Branżowe Centra Umiejętności (BCU) i Centra Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego (CKZiU)** są postrzegane jako węzły nowoczesnej edukacji. Placówki te powstają w kluczowych ośrodkach (np. Zielona Góra, Gorzów, Nowa Sól) i są finansowane m.in. z KPO, stanowiąc zaplecze modernizacyjne dla szkolnictwa zawodowego. CKZiU pełnią rolę pomostu między szkolnictwem młodzieżowym a edukacją dorosłych, oferując kursy kwalifikacyjne i umożliwiając integrację środowiska edukacyjnego i gospodarczego.
16. **Oferta edukacyjna jest dobrze skorelowana z inteligentnymi specjalizacjami regionalnymi.** Kierunki kształcenia są relatywnie dobrze skorelowane z potrzebami rozwijających się sektorów gospodarki, takich jak logistyka, zielona energetyka, przetwórstwo i innowacyjny przemysł. Pięć zawodów (technik informatyk, technik logistyk, elektryk, mechanik pojazdów samochodowych i kucharz) jest oferowanych we wszystkich powiatach, co jest zgodne z priorytetami rozwoju regionalnego. Ta zgodność jest kluczową mocną stroną, ponieważ edukacja zawodowa działa jako zaplecze kadrowe dla regionalnej transformacji gospodarczej.
17. **Obecność zawodów unikalnych świadczy o specjalizacji powiatowej, ale ogranicza dostępność przestrzenną.** W systemie edukacji zawodowej występuje 49 zawodów, które można zdobywać tylko w jednej placówce w całym województwie. Zjawisko to wynika z wysokiego stopnia specjalizacji szkół, często wymagającej unikalnego zaplecza dydaktycznego, jak ma to miejsce w przypadku technika mechaniki lotniczej czy optyka. Jednak fakt, że kierunki te są dostępne tylko w jednej szkole, oznacza bardzo niski poziom dostępności przestrzennej i społecznej dla większości mieszkańców regionu.
18. **Infrastruktura internatowa (i bursowa) zyskuje na znaczeniu w kontekście mobilności edukacyjnej.** Mimo redukcji liczby internatów i burs szkolnych w latach 2020–2024, wzrosła liczba uczniów korzystających z zakwaterowania (z 1497 do 1561). Uczniowie techników stanowią ponad połowę (57,7%) wszystkich korzystających z internatów,

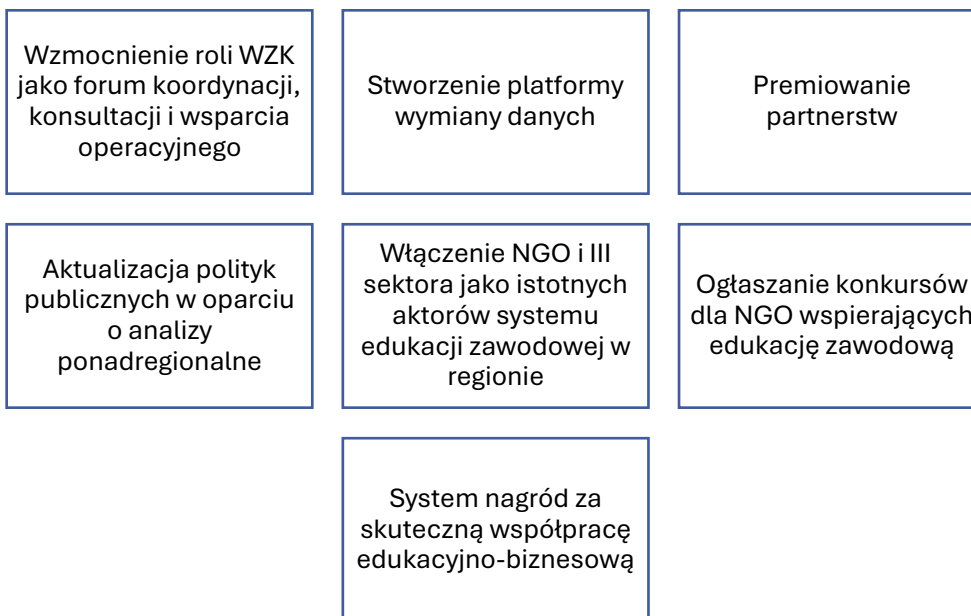
co potwierdza strategiczną rolę tej infrastruktury w dostępie do ponadlokalnej oferty szkolnictwa zawodowego. W Zielonej Górze, Żarach i Nowej Soli odnotowano największą liczbę uczniów korzystających z internatów, co koreluje z silną ofertą edukacji zawodowej w tych miastach.

19. Pomimo niskiego zaangażowania w samorozwój, istnieje **wysoka gotowość do przekwalifikowania z przyczyn pragmatycznych**. Gotowość do przekwalifikowania się lub zdobycia nowych kwalifikacji w przypadku konieczności poszukiwania pracy jest wysoka i sięga niemal 77% badanych. Główną motywacją do podnoszenia kwalifikacji jest dążenie do poprawy pozycji zawodowej i zwiększenia zarobków. Największą gotowość do zmiany wykazują osoby w wieku 25–44 lata, natomiast najniższą skłonność do przekwalifikowania się mają osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym lub branżowym.
20. **Rozwój kompetencji cyfrowych jest strategiczny, ale ograniczony lukami infrastrukturalnymi i pokoleniowymi**. Rozwój cyfryzacji i narzędzi e-learningowych stwarza szansę na elastyczne i hybrydowe ścieżki kształcenia, wspierające ideę LLL. Pomimo tych możliwości, istnieją znaczne bariery cyfrowe, w tym nierówny dostęp do sprzętu i Internetu oraz braki kompetencji cyfrowych wśród części kadry i użytkowników. Chociaż osoby w wieku 18–24 lata wykazują najwyższą samoocenę w zakresie obsługi programów komputerowych (89,5%), w grupie najstarszych (65 lat i więcej) odsetek ten spada do 77,0%.
21. **Brak systemowego wsparcia dla innowacji dydaktycznych ogranicza modernizację kształcenia zawodowego**. Choć pojedyncze szkoły wdrażają nowoczesne metody nauczania (np. projektowe czy hybrydowe), działania te mają charakter incydentalny i nie są wspierane przez trwałe mechanizmy finansowe ani instytucjonalne. Brak regionalnych programów wspierających innowacje dydaktyczne powoduje, że dobre praktyki nie są skalowane, a ich oddziaływanie pozostaje lokalne i krótkotrwałe.
22. **Niewystarczająca integracja edukacji zawodowej z polityką migracyjną i integracyjną**. Region doświadcza rosnącej obecności migrantów, jednak system edukacji zawodowej nie posiada spójnych narzędzi adaptacyjnych dla uczniów cudzoziemskich. Bariery językowe i kulturowe utrudniają im pełne uczestnictwo w procesie kształcenia, a brak dedykowanych programów wsparcia ogranicza możliwość wykorzystania potencjału tej grupy jako przyszłych pracowników regionalnego rynku pracy.

23. **Niedostateczne wykorzystanie danych w zarządzaniu edukacją zawodową.** System nie dysponuje rozwiniętymi narzędziami analitycznymi, które pozwalałyby na bieżące monitorowanie trendów demograficznych, losów absolwentów czy efektywności współpracy z pracodawcami. Brak cyfrowych platform integrujących dane edukacyjne i gospodarcze ogranicza zdolność do prowadzenia polityki opartej na dowodach i utrudnia szybkie reagowanie na zmiany rynkowe. Ponadto brakuje doświadczeń i dobrych praktyk szkół i samorządów w tym obszarze.
24. **Niska atrakcyjność wizerunkowa szkół zawodowych.** Pomimo strategicznego znaczenia kształcenia zawodowego dla regionu, szkoły branżowe i technika wciąż postrzegane są jako mniej prestiżowe niż licea. Ten stereotyp utrwała się w wyborach edukacyjnych młodzieży i rodziców, co prowadzi do niedostatecznego wykorzystania potencjału szkół zawodowych. Brak systemowych kampanii promujących wartość kształcenia zawodowego pogłębia tę nierównowagę.
25. **Ograniczona współpraca transgraniczna z ośrodkami edukacyjnymi i gospodarczymi w Niemczech.** Bliskość granicy stwarza unikalne możliwości rozwoju wspólnych programów edukacyjnych i praktyk zawodowych, jednak współpraca transgraniczna ma charakter incydentalny i opiera się głównie na projektach krótkoterminowych. Brak trwałych mechanizmów instytucjonalnych ogranicza wykorzystanie potencjału regionu jako przestrzeni integracji edukacyjno-gospodarczej w skali międzynarodowej.

Rekomendacje

Adresat: Samorząd województwa lubuskiego



1. Wzmocnienie roli WZK jako forum koordynacji, konsultacji i wsparcia operacyjnego

Rekomenduje się, aby WZK – poza (nowymi) ustawowymi zadaniami – pełnił funkcję pośrednika oraz doradcy w sprawach proceduralnych, które napotykają szkoły zawodowe i organy prowadzące w swojej codziennej praktyce. Należy umożliwić szkołom zgłaszanie barier formalnych oraz przypadków niejasnych interpretacji przepisów, tak aby WZK mógł je analizować i przedstawiać rekomendacje usprawnień. Powinno się także rozwijać rolę WZK jako stałego centrum wymiany wiedzy, dobrych praktyk, doświadczeń i problemów między wszystkimi interesariuszami. Rekomenduje się publikowanie cyklicznych raportów, w których WZK przedstawia zarówno diagnozy systemowe, jak i rekomendacje dotyczące usprawnień proceduralnych. WZK powinien być postrzegany jako aktywny, responsywny i wspierający koordynator systemu edukacji zawodowej.

2. Stworzenie platformy wymiany danych

Należy stworzyć jednolitą platformę cyfrową gromadzącą dane o naborach, absolwentach i potrzebach pracodawców. Rekomenduje się zapewnienie dostępu do

niej szkołom, powiatom, przedsiębiorcom i organizacjom społecznym. Dane powinny być regularnie aktualizowane, a samorząd powinien publikować (kwartalne? roczne? raporty analityczne). Platforma powinna stać się podstawowym narzędziem zarządzania informacją w regionalnym systemie kształcenia zawodowego. Należy dążyć do tego, aby decyzje strategiczne były podejmowane na podstawie jednolitych i wiarygodnych danych. Rekomenduje się zintegrowanie platformy informacyjnej z zasobami gromadzonymi przez WZK, tak aby dane o naborach, rynku pracy i barierach proceduralnych były dostępne w jednym miejscu. Dane powinny służyć również identyfikowaniu barier proceduralnych zgłaszanych przez zainteresowane instytucje. Tę rolę może pełnić LPiZ „Generacja L”.

3. Premiowanie partnerstw

Rekomenduje się wprowadzenie systemu zachęt dla szkół rozwijających współpracę z przedsiębiorstwami. W konkursach grantowych powinno się przyznawać dodatkowe punkty projektom opartym na partnerstwach edukacyjno-biznesowych. Należy tworzyć programy wyróżnień promujące najskuteczniejsze formy współpracy. Rekomenduje się również uwzględnianie jakości współpracy w ocenie projektów finansowanych ze środków UE. Działania te powinny wzmacniać trwałość i systemowy charakter relacji między szkołami a pracodawcami.

109

4. Aktualizacja polityk publicznych w oparciu o analizy ponadregionalne

Należy prowadzić przeglądy strategii edukacyjnych w ścisłej współpracy z uczelniami oraz instytucjami badawczymi spoza województwa, aby unikać „regionalnej ślepoty”. Rekomenduje się uwzględnianie przepływów migracyjnych, struktury dojazdów do pracy i nauki oraz dynamiki sąsiednich rynków pracy. Polityki publiczne powinny wykorzystywać diagnozy WZK i ekspertyzy akademickie jako komplementarne źródła wiedzy. Kluczowe decyzje dotyczące kierunków kształcenia muszą uwzględniać, że gospodarka regionu jest częścią szerszego systemu.

5. Włączenie NGO i III sektora jako istotnych aktorów systemu edukacji zawodowej w regionie

Rekomenduje się włączanie NGO do działań w obszarze edukacji zawodowej nie tylko jako konsultantów, lecz także jako partnerów w diagnozowaniu barier proceduralnych i wypracowywaniu rozwiązań. Należy angażować sektor społeczny w projekty wymiany doświadczeń oraz tworzenie przestrzeni do uczenia się międzyinstytucjonalnego. Powinno się udzielać granty na inicjatywy wspierające współpracę między szkołami a

WZK. NGO powinny być zachęcane do współtworzenia katalogów praktyk i inicjatyw zgłaszanych do WZK.

6. Ogłaszanie konkursów dla NGO wspierających edukację zawodową

Rekomenduje się, aby samorząd wojewódzki regularnie organizował konkursy grantowe dedykowane organizacjom pozarządowym, które mogą wzmocnić system edukacji zawodowej w obszarach takich jak doradztwo zawodowe, promocja szkolnictwa branżowego, mentoring czy monitoring losów absolwentów. NGO wykazują się elastycznością operacyjną i szybkością adaptacji, co pozwala im realizować zadania trudno osiągalne dla instytucji publicznych, na przykład intensywne kampanie społeczne lub programy wsparcia dla grup defaworyzowanych. Należy umożliwić NGO pełnienie roli operatorów działań pilotażowych, testujących innowacyjne metody pracy z uczniami, nauczycielami i pracodawcami, również we współpracy z uczelniami oraz WZK. Konkursy powinny promować projekty zakładające współdziałanie wielu podmiotów – szkół, powiatów, przedsiębiorców, NGO i instytucji naukowych – ponieważ to właśnie takie partnerstwa mają największy potencjał systemowy.

7. System nagród za skuteczną współpracę edukacyjno-biznesową

Warto wprowadzić spójny, regionalny system nagród i wyróżnień dla szkół, powiatów, przedsiębiorstw oraz organizacji społecznych, które osiągają najlepsze rezultaty we współpracy edukacyjno-biznesowej i przyczyniają się do wzmocnienia lokalnych ekosystemów kompetencji. Nagrody mogą przybierać formę corocznych konkursów oraz dodatkowych punktów umożliwiających uzyskanie wyższego finansowania w projektach unijnych lub regionalnych. Rekomenduje się, aby kryteria oceny obejmowały trwałość współpracy, jej wpływ na jakość kształcenia, liczbę zaangażowanych przedsiębiorstw, udział uczelni, a także stopień publikowania i upowszechniania dobrych praktyk poprzez WZK. System nagród powinien wzmocnić kulturę współpracy międzysektorowej, traktując partnerstwa nie jako dodatkowy element funkcjonowania szkoły, ale jako kluczowy komponent jej rozwoju. Takie działania nie tylko podnoszą prestiż partnerstw, lecz również motywują instytucje do podejmowania ambitniejszych projektów, budowania sieci współpracy ponadregionalnej i profesjonalizacji działań na styku edukacji i gospodarki.

Adresat: Samorządy powiatowe



1. Konsorcja szkół zawodowych

Powinno się inicjować, promować i wspierać tworzenie konsorcjów szkół zawodowych, które działają jako zintegrowane sieci współpracy, wspólnie planujące ofertę kształcenia, inwestycje w infrastrukturę oraz przedsięwzięcia rozwojowe. Rekomenduje się, aby konsorcja koordynowały swoje decyzje z WZK oraz wykorzystywały analizy przygotowywane przez uczelnie i instytucje badawcze, co pozwoli unikać dublowania kierunków i tworzyć spójną, komplementarną ofertę edukacyjną w skali regionu. Należy rozwijać wspólne pracownie, laboratoria branżowe, centra symulacji i pracownie cyfrowe, które będą otwarte dla uczniów różnych szkół, a także, tam, gdzie to możliwe, projektować je we współpracy z uczelniami i przedsiębiorstwami. Powinno się promować konsorcja jako narzędzie do pozyskiwania środków zewnętrznych, zwłaszcza tych wymagających współpracy międzyinstytucjonalnej, zapewniając im wsparcie doradcze, proceduralne i projektowe. Koordynacja oferty edukacyjnej w skali powiatu, a w przypadku kierunków specjalistycznych także ponadpowiatowo – pozwoli uniknąć rozproszenia zasobów, zwiększyć dostępność kształcenia w zawodach niszowych oraz lepiej dopasować profil nauczania do zapotrzebowania pracodawców. Działania te umożliwią budowę bardziej racjonalnego, synergicznego systemu szkół zawodowych, który funkcjonuje nie jako zbiór pojedynczych podmiotów, lecz jako spójny regionalny ekosystem kompetencji.

2. Rozwój burs i internatów

Rekomenduje się modernizowanie istniejących burs i internatów oraz rozważenie budowy nowych placówek wyłącznie w tych powiatach, w których prognozy demograficzne, analiza przepływów uczniów i zapotrzebowanie na kształcenie w

zawodach specjalistycznych uzasadniają taką inwestycję ekonomicznie. Należy brać pod uwagę rosnące koszty utrzymania infrastruktury mieszkaniowej oraz fakt, że w części regionów liczba uczniów może nie uzasadniać tworzenia nowych, pełnowymiarowych obiektów. Powinno się zapewniać wysokie standardy zakwaterowania w już funkcjonujących placówkach, traktując je jako kluczowe narzędzie wyrównywania szans edukacyjnych dla młodzieży z terenów słabiej skomunikowanych. Rekomenduje się rozwijanie programów stypendialnych i dopłat do zakwaterowania, ponieważ mogą być one bardziej efektywne kosztowo niż inwestycje infrastrukturalne, a jednocześnie zwiększają realną dostępność szkół zawodowych dla uczniów spoza miejsca zamieszkania. Należy również rozważyć alternatywne modele – takie jak współprace z TBS, najem instytucjonalny, mikrobursy w małych miejscowościach, rozwiązania hybrydowe oparte na rodzinach goszczących, a także system transportowy dojazdów – szczególnie tam, gdzie budowa bursy byłaby ekonomicznie nieuzasadniona. Uwzględnianie infrastruktury mieszkaniowej w planowaniu sieci szkół powinno być ściśle powiązane z analizami WZKk, uczelni oraz samorządów sąsiednich, ponieważ wybory edukacyjne uczniów nie ograniczają się do granic jednego powiatu. Tak projektowany system wspiera rekrutację do szkół zawodowych o profilach deficytowych i strategicznych, jednocześnie dostosowując wydatki publiczne do realiów demograficznych i finansowych regionu.

3. Monitoring losów absolwentów

Należy wdrażać regionalny system monitorowania losów absolwentów, który korzysta z ogólnopolskich narzędzi analitycznych – takich jak SIO, ELA, dane ZUS czy systemy PUP – lecz uzupełnia je o lokalne dane kontekstowe i diagnozy specyfiki powiatów, branż oraz subregionów województwa. Rekomenduje się, aby raportowanie obejmowało zarówno informacje zastane (np. z rejestrów publicznych), jak i cykliczne badania własne szkół i powiatów, ponieważ tylko taki model pozwala uchwycić zjawiska niewidoczne w systemach centralnych, na przykład lokalne migracje sezonowe, dostępność transportu, bariery społeczno-ekonomiczne czy regionalną strukturę pracodawców. Powinno się analizować nie tylko podstawowe wskaźniki, takie jak zatrudnienie czy kontynuacja nauki, lecz także jakość pierwszych doświadczeń zawodowych, dopasowanie kompetencji do potrzeb mikro- i małych firm, poziom satysfakcji absolwentów oraz ich mobilność edukacyjną i zawodową w granicach regionu. Monitoring powinien być kluczowym narzędziem evidence-based policy, wspierając powiaty i województwo w podejmowaniu decyzji o otwieraniu, przekształcaniu lub wygaszaniu kierunków kształcenia, projektowaniu burs, transportu szkolnego, programów stypendialnych oraz działań doradczych. Dane – analizowane przy wsparciu WZKk, uczelni i ekspertów

lokalnych – muszą zasilać nie tylko raporty okresowe, lecz przede wszystkim proces decyzyjny, tak aby polityka edukacyjna w województwie odzwierciedlała realne potrzeby lokalnych społeczności, branż i rynków pracy, a nie wyłącznie uśrednione, ogólnopolskie tendencje. Dzięki temu region może rozwijać własną kulturę analityczną, która wzmacnia zdolność do strategicznego i długofalowego planowania.

4. Katalog dobrych praktyk

Rekomenduje się tworzenie i coroczną aktualizację katalogu dobrych praktyk współpracy szkół z biznesem. Należy zbierać i opisywać najbardziej wartościowe projekty oraz modele partnerskiej współpracy. Powinno się regularnie publikować katalog online i organizować wydarzenia prezentujące dobre praktyki. Katalog powinien być narzędziem inspiracji i wsparcia dla dyrektorów szkół. Działania te przyczyniają się do podnoszenia jakości edukacji zawodowej w powiatach.

5. Standaryzacja doradztwa zawodowego

Należy opracować jednolite standardy doradztwa zawodowego obejmujące diagnozę potencjału uczniów, informowanie o rynku pracy i praktyczne przygotowanie do wyborów. Powinno się szkolić doradców według spójnych zasad obowiązujących w powiecie. Rekomenduje się prowadzenie systematycznych badań jakości usług doradczych. Należy włączyć doradztwo zawodowe jako stały element procesu dydaktycznego. Standaryzacja powinna zapewniać uczniom dostęp do porównywalnych i profesjonalnych usług.

Adresat: Szkoły zawodowe



1. Partnerstwa z przedsiębiorcami

Rekomenduje się budowanie trwałych partnerstw między szkołami a przedsiębiorstwami. Powinno się zawierać wieloletnie umowy o współpracy obejmujące praktyki, staże oraz wspólne projekty edukacyjne. Należy zapraszać przedstawicieli firm do udziału w radach programowych szkół. Współpraca powinna wspierać bieżące dopasowanie treści kształcenia do potrzeb gospodarki. Partnerstwa te powinny budować wizerunek szkoły jako instytucji nowoczesnej i rynkowo zorientowanej.

114

2. Promocja kształcenia zawodowego

Należy prowadzić szeroko zakrojone, profesjonalne działania promocyjne, które wykorzystują nie tylko dni otwarte, kampanie informacyjne i media społecznościowe, ale także nowoczesne formaty komunikacyjne, takie jak krótkie wideo, podcasty branżowe, storytelling absolwentów czy wirtualne zwiedzanie pracowni. Rekomenduje się konsekwentne prezentowanie rzeczywistych ścieżek rozwoju zawodowego absolwentów, w tym przypadków łączenia kształcenia zawodowego z późniejszymi studiami wyższymi, aby pokazać, że edukacja branżowa nie zamyka dalszych możliwości edukacyjnych, lecz może być ich solidnym fundamentem. Powinno się aktywnie angażować pracodawców, uczelnie oraz absolwentów w wydarzenia edukacyjne i kampanie, tak aby komunikat był wiarygodny, branżowy i osadzony w realnych potrzebach rynku pracy. Materiały promocyjne powinny w jasny sposób ukazywać korzyści płynące z wyboru edukacji zawodowej, takie jak szybki dostęp do rynku pracy, stabilne zatrudnienie, konkretne kompetencje techniczne, możliwość specjalizacji oraz atrakcyjność finansową zawodów deficytowych. Rekomenduje się także prowadzenie działań adresowanych bezpośrednio do rodziców i doradców edukacyjnych, ponieważ

ich opinie istotnie wpływają na decyzje młodzieży w warunkach spadającej liczby kandydatów. Promocja powinna być skoordynowana z analizami WZK oraz monitoringiem losów absolwentów, tak aby komunikaty były oparte na dowodach, uwzględniały trendy branżowe i reagowały na dynamiczne zmiany gospodarcze w regionie. Zintegrowany system działań promocyjnych służy świadomej rekrutacji, wzmacnia prestiż szkolnictwa zawodowego i pozwala budować pozytywny, nowoczesny wizerunek tej ścieżki edukacyjnej wśród uczniów i społeczności lokalnych.

3. Rozwój doradztwa i mentoringu

Rekomenduje się rozwijanie doradztwa zawodowego poprzez wprowadzenie programów mentoringowych z udziałem absolwentów i pracodawców. Należy organizować regularne spotkania doradców z uczniami i wspierać ich w tworzeniu indywidualnych planów rozwoju. Powinno się angażować mentorów, aby wzmacniali motywację uczniów i przekazywali praktyczne wskazówki. Programy te powinny integrować szkołę ze środowiskiem lokalnym. Działania te zwiększają skuteczność wsparcia uczniów w planowaniu kariery.

4. Innowacje dydaktyczne i cyfryzacja

Należy wdrażać nowoczesne metody nauczania, w tym projektowe i hybrydowe. Szkoły powinny inwestować w aktualny sprzęt i oprogramowanie odpowiadające realiom rynku pracy. Rekomenduje się regularne szkolenie nauczycieli w zakresie kompetencji cyfrowych. Innowacje dydaktyczne powinny zwiększać atrakcyjność zajęć i podnosić kompetencje uczniów. Działania te wspierają przygotowanie absolwentów do funkcjonowania w nowoczesnym środowisku zawodowym.

5. Standardy praktyk zawodowych

Powinno się opracować spójne standardy praktyk zawodowych, określające ich minimalny zakres, cele, wymagania organizacyjne oraz oczekiwane rezultaty uczenia się, zgodnie z przepisami Prawa oświatowego i rozporządzeniami dotyczącymi praktycznej nauki zawodu. Należy ująć w nich zasady doboru pracodawców, kwalifikacje instruktorów, warunki BHP oraz wymagania dotyczące realnych, zawodowych zadań wykonywanych przez uczniów, a nie czynności pozornych. Rekomenduje się wprowadzenie obowiązkowej oceny praktyk przez uczniów i pracodawców oraz publikowanie zagregowanych wyników jako elementu transparentności i jakości współpracy. Standardy powinny przewidywać alternatywne formy realizacji praktyk, takie

jak laboratoria branżowe czy symulacje, szczególnie tam, gdzie liczba miejsc praktyk jest ograniczona. Działania te mają zagwarantować, że praktyki będą miały rzeczywistą wartość edukacyjną, odpowiadały na potrzeby rynku pracy i podnosiły kompetencje absolwentów.

Spis schematów

| | |
|---|-----|
| Schemat 1. Syntetyczne wnioski z badania | 6 |
| Schemat 2. Ekosystem uczenia się przez całe życie | 9 |
| Schemat 3. Cele badania | 13 |
| Schemat 4. Ryzyka demograficzne w powiatach | 22 |
| Schemat 5. Powiatowe zróżnicowanie prognozowanej liczby ludności według wieku. | 23 |
| Schemat 6. Powiatowe zróżnicowanie poziomu wykształcenia mieszkańców woj. lubuskiego | 29 |
| Schemat 7. Przyczyny niepodejmowania działań w celu podnoszenia swoich kwalifikacji | 40 |
| Schemat 8. Mapa dostępności przestrzennej szkół oferujących kształcenie zawodowe w woj. lubuskim. | 45 |
| Schemat 9. Mapa podmiotów realizujących zadania edukacji zawodowej i LLL w woj. lubuskim (poza szkołami). | 47 |
| Schemat 10. Przestrzenne zróżnicowanie liczby zawodów oferowanych w ramach edukacji formalnej. | 49 |
| Schemat 11. Zawody oferowane we wszystkich lubuskich powiatach | 50 |
| Schemat 12. Typologia zawodów oferowanych w woj. lubuskim | 53 |
| Schemat 13. Potencjały i bariery uczestnictwa w edukacji | 55 |
| Schemat 14. Funkcje informacji edukacyjnej. | 59 |
| Schemat 15. Formy dostępu do informacji edukacyjnej. | 61 |
| Schemat 16. Funkcje doradztwa zawodowego | 62 |
| Schemat 17. Zadania szkół i placówek edukacyjnych w ramach sieci współpracy | 68 |
| Schemat 18. Zadania pracodawców i organizacji pracodawców w ramach sieci współpracy | 68 |
| Schemat 19. Zadania organów prowadzących i administracji samorządowej w ramach współpracy | 69 |
| Schemat 20. Zadania urzędów pracy w ramach współpracy | 69 |
| Schemat 21. Zadania instytucji szkoleniowych i otoczenia biznesu w ramach współpracy | 70 |
| Schemat 22. Zadania organizacji pozarządowych, instytucji kultury i pomocy społecznej w ramach współpracy | 70 |
| Schemat 23. Elementy kultury organizacyjnej partnerów współpracy. | 78 |
| Schemat 24. Bariery współpracy na rzecz kształcenia zawodowego w województwie lubuskim | 79 |
| Schemat 25. Kierunki działania w strategii aktywnego rozwoju | 96 |
| Schemat 26. Kierunki działania dla scenariusza odwrócenia słabości. | 98 |
| Schemat 27. Kierunki działań dla scenariusza ochronnego. | 99 |
| Schemat 28. Kierunki działań w ramach scenariusza z minimalizacją ryzyka | 100 |
| Schemat 29. Logika scenariuszy rozwoju edukacji zawodowej w woj. lubuskim. | 101 |

Spis tabel

| | |
|---|----|
| <i>Tabela 1. Powiązanie obszaru dokonanych analiz z celem raportu i zakresem wykorzystanych danych.</i> | 14 |
| <i>Tabela 2. Podsumowanie działań dot. prawno-formalnych ram funkcjonowania systemu edukacji zawodowej.</i> | 16 |
| <i>Tabela 3. Dynamika demograficzna grup wiekowych oraz jej wpływ na system edukacji i regionalny rynek pracy.</i> | 21 |
| <i>Tabela 4. Struktura wykształcenia</i> | 28 |
| <i>Tabela 5. Wybrane przykłady zawodów unikatowych i ich powiązanie z profilem gospodarczym powiatów województwa lubuskiego</i> | 51 |
| <i>Tabela 6. Wykaz zawodów unikatowych o charakterze przypadkowym (niespójnych z lokalną gospodarką)</i> | 52 |
| <i>Tabela 7. Czynniki warunkujące proces komunikacji i koordynacji wspólnych działań</i> | 73 |
| <i>Tabela 8. Wagi argumentów – analiza TOWS</i> | 94 |