



RAPORT KOŃCOWY

z badania pt. „Ewaluacja śródkresowa dokumentu pn.
Zoperacjonalizowany Program Wdrażania Zintegrowanej Strategii
Umiejętności 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego”

MABEA

DORADZTWO METODYCZNE
W SYSTEMIE KWALIFIKACJI

Kraków, wrzesień 2025



Raport końcowy z przeprowadzenia badania ewaluacyjnego pt. „Ewaluacja śródkresowa dokumentu pn. Zoperacjonalizowany Program Wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego”

AUTORZY RAPORTU

Anna Araminowicz, Piotr Klatta, Natalia Krygowska-Nowak, Joanna Kwinta-Odrzywołek, Magda Sierżyńska, Jakub Wróblewski

REDAKCJA I KOREKTA JĘZYKOWA

Magda Sierżyńska

ZESPÓŁ BADAWCZY

Kierownik zespołu: Jakub Wróblewski

Ekspertki ds. realizacji badań ewaluacyjnych: Natalia Krygowska-Nowak, Joanna Kwinta-Odrzywołek

Eksperci tematyczni: Anna Araminowicz, Piotr Klatta, Magda Sierżyńska

ZAMAWIAJĄCY

Województwo Warmińsko-Mazurskie, ul. Emilii Plater 1, 10-562 Olsztyn

WYKONAWCA

MABEA sp. z o.o.

SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW.....	4
STRESZCZENIE	6
SUMMARY	10
I. SYNTETYCZNY OPIS KONCEPCJI BADANIA ORAZ METODYKI BADANIA..	14
CEL BADANIA.....	14
ZAKRES BADANIA.....	14
PYTANIA BADAWCZE	15
KRYTERIA EWALUACJI	19
MODEL LOGICZNY BADANIA.....	20
METODY BADAWCZE, ŹRÓDŁA DANYCH	21
II. WYNIKI BADANIA	29
KONTEKST WDRAŻANIA PROGRAMU	29
ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE - I OBSZAR BADAWCZY - AKTUALNOŚĆ ZAŁOŻEŃ PROGRAMU (ROZDZIAŁ 2. CELE POLITYKI UMIEJĘTNOŚCI PROGRAMU ORAZ ROZDZIAŁ 3. ANALIZA SWOT).....	49
ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE - II OBSZAR BADAWCZY - OCENA SKUTECZNOŚCI REALIZACJI PROGRAMU (ROZDZIAŁ „KATALOG DZIAŁAŃ PLANOWANYCH LUB JUŻ REALIZOWANYCH W REGIONIE...”)	82
ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE - III OBSZAR BADAWCZY - SYSTEM MONITOROWANIA I EWALUACJI PROGRAMU (ROZDZIAŁ 5. OPIS SYSTEMU I NARZĘDZI MONITOROWANIA I EWALUACJI PROGRAMU) ORAZ (ROZDZIAŁ 6. DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE, KOORDYNACJA, UPOWSZECHNIANIE - ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM DZIAŁAŃ REALIZOWANYCH W RAMACH KPO)	140
III. TABELA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI	156
IV. ZAŁĄCZNIKI	164
ZAŁĄCZNIK NR 1 LISTA DOKUMENTÓW, PUBLIKACJI I INNYCH MATERIAŁÓW ŹRÓDŁOWYCH, WYKORZYSTANYCH W BADANIU	165
ZAŁĄCZNIK NR 2 - PROPOZYCJA AKTUALIZACJI TREŚCI PROGRAMU	179

WYKAZ SKRÓTÓW

AI - sztuczna inteligencja (ang. Artificial Intelligence)

BCU - Branżowe Centrum Umiejętności

EFŚ+ - Europejski Fundusz Społeczny Plus

FEWiM - program regionalny Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021–2027

FRSE - Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

IDI - indywidualny wywiad pogłębiony

KFS - Krajowy Fundusz Szkoleniowy

KPO - Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności

LLL - uczenie przez całe życie (ang. Lifelong Learning)

LOWE - Lokalny Ośrodek Wiedzy i Edukacji

MEN - Ministerstwo Edukacji Narodowej

MZK - Międzyregionalny Zespół Koordynacji

PARP - Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Program - Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa
Warmińsko-Mazurskiego

Projekt - projekt „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności, inwestycja A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, realizowany przez Województwo Warmińsko-Mazurskie - Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

Regulamin naboru wniosków - Regulamin naboru wniosków w ramach inwestycji „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz

kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” ogłoszonego przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji¹

Regulamin WZK - Regulamin Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w Województwie Warmińsko-Mazurskim

RIS - Regionalne Inteligentne Specjalizacje

SOPZ - Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia na wykonanie badania ewaluacyjnego pt. „Ewaluacja śródkresowa dokumentu pn. Zoperacjonalizowany Program Wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego”

SWOT - analiza strategiczna, która identyfikuje mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

UMWW-M - Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

UL - Uniwersytet Ludowy

VR - wirtualna rzeczywistość (ang. Virtual Reality)

Województwo lub Region – województwo warmińsko-mazurskie

WZK - Wojewódzki Zespół Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie warmińsko-mazurskim

ZSU 2030 - Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030

¹ Regulamin naboru wniosków w ramach inwestycji „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego.
https://www.frse.org.pl/brepo/panel_repo_files/2023/02/08/nnu0jm/regulamin-naboru-wnioskow-aktualizacja-0802.pdf (dostęp: 10.08.2025).

STRESZCZENIE

CELE BADANIA

Celem badania było dokonanie oceny śródkresowej (tzw. ewaluacji „mid-term”) dokumentu pn. „Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego” oraz przeprowadzenie aktualizacji jego treści.

PODEJŚCIE BADAWCZE

Badanie przeprowadzono z zachowaniem zasady triangulacji metod, perspektyw i źródeł danych. W badaniu wykorzystano następujące metody badawcze i źródła danych:

- analizę danych zastanych (desk research),
- badanie ankietowe, skierowane do członków/zastępców członków WZK oraz do instytucji otoczenia WZK, które współpracują z WZK, są odbiorcami działań WZK lub realizują działania na rzecz wdrażania ZSU 2030 w województwie warmińsko-mazurskim (zebrano 51 ankiet),
- 7 indywidualnych wywiadów pogłębionych z członkami WZK oraz przedstawicielami innych instytucji zaangażowanych we wdrażanie ZSU 2030 w Regionie,
- analizę benchmarkingową (przeanalizowano m. in. rozwiązania stosowane w województwach: kujawsko-pomorskim, lubuskim, małopolskim, opolskim, świętokrzyskim, zachodniopomorskim),
- 2 warsztaty z członkami WZK,
- ocenę ekspercką.

GŁÓWNE WNIOSKI I REKOMENDACJE

Główne wnioski

- Cele Programu ocenione zostały jako aktualne, kompletne oraz adekwatne do specyfiki województwa warmińsko-mazurskiego i potrzeb mieszkańców. W perspektywie 1 roku i 5 lat cele nie powinny ulec dezaktualizacji, jednak

konieczne jest stałe monitorowanie ich aktualności i adekwatności do bieżących uwarunkowań społeczno-gospodarczych w Regionie.

- Analizy SWOT w dużej mierze są aktualne, niemniej jednak wymagają modyfikacji.
- Analizy SWOT mogą być cennym narzędziem wspierającym realizację polityki uczenia się w Regionie, ale wymaga to wypromowania analiz SWOT wśród członków WZK i w szerszym gronie interesariuszy.
- Respondenci wskazali na konieczność zintensyfikowania działań i ewentualnie dodania nowych działań w celu zwiększenia efektywności wdrażania Programu.
- Zidentyfikowano realizowane w Województwie działania, wpisujące się w założenia Programu, nie ujęte dotychczas w „Katalogu działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030”. Ponadto zidentyfikowano działania, których opis wymaga aktualizacji (np. działania, których realizacja się zakończyła, działania, które uległy modyfikacji).
- „Katalog działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030” jest tym elementem Programu, który ulega szybkiej dezaktualizacji. Będzie w większym stopniu przyczyniał się do wdrażania Programu, jeśli będzie obejmować możliwie kompletny zestaw podejmowanych działań, a ich opis będzie aktualny.
- Istnieje potrzeba angażowania instytucji i osób spoza składu WZK w prace WZK. Obecnie możliwości te nie są w pełni wykorzystywane, przede wszystkim ze względu na wciąż niską rozpoznawalność WZK wśród instytucji nie będących bezpośrednio zaangażowanych w działania WZK.
- Wszystkie zadania realizowane przez WZK, określone w Regulaminie WZK, są uznawane za potrzebne i pozytywnie oceniana jest ich skuteczność. Natomiast zarówno członkowie WZK, jak i osoby spoza WZK mają pomysły na dodatkowe zadania, które mogłyby realizować WZK. Ponadto interesujące inicjatywy podejmowane są przez inne wojewódzkie zespoły koordynacyjne.
- System monitorowania Programu został oceniony jako skuteczny i adekwatny do potrzeb. Niemniej jednak można wprowadzić rozwiązania, które przyczynią się do usprawnienia działań związanych z monitorowaniem Programu.

- W wielu przypadkach skuteczność działań mocno wiąże się z zaufaniem do danej osoby lub podmiotu. Instytucje wchodzące w skład WZK posiadają kanały komunikacji i grono odbiorców, do których można kierować komunikację mającą na celu promowanie idei uczenia się przez całe życie.
- Istotne dla promowania idei uczenia się przez całe życie są działania mające na celu promowanie mody na uczenie się oraz działania, które stwarzają możliwość doświadczania i pokazują atrakcyjną stronę uczenia się.

Rekomendacje

- Należy monitorować uwarunkowania społeczno-gospodarcze Regionu i okresowo analizować aktualność celów i ich adekwatność do potrzeb Regionu.
- Należy zmodyfikować analizy SWOT zgodnie ze zmianami zaproponowanymi w załączniku nr 2 do niniejszego Raportu.
- Należy promować wykorzystywanie analiz SWOT, w szczególności podczas planowania i realizacji działań w ramach Programu. W pierwszej kolejności należy, w czasie posiedzeń WZK, przeprowadzić seminarium, w czasie którego przedstawi się uczestnikom założenia metodologii SWOT i wyjaśni korzyści z jej wykorzystywania przy planowaniu różnych działań oraz zaprezentuje praktyczne możliwości wykorzystania analiz SWOT zawartych w Programie. W dalszej kolejności członkowie WZK powinni stać się ambasadorami, którzy będą przekazywać wiedzę na temat dostępności narzędzia jakim są analizy SWOT oraz przedstawiać korzyści z ich wykorzystywania instytucjom spoza WZK.
- Należy zmodyfikować Program w zakresie działań: uzupełnić o zidentyfikowane, dotychczas nie ujęte w Programie, działania, zaktualizować opis działań, które zostały zakończone lub zmodyfikowane (zgodnie ze zmianami zaproponowanymi w załączniku nr 2 do niniejszego Raportu).
- Należy na bieżąco dbać o aktualność działań ujętych w „Katalogu działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030” poprzez okresowy przegląd zapisów zawartych w „Katalogu działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030” mający na celu:

- aktualizowanie opisów poszczególnych działań (terminów realizacji, założeń, oznaczanie działań zakończonych),
 - uzupełnianie o nowe działania, wpisujące się w założenia Programu.
- Należy stopniowo budować świadomość istnienia WZK i podejmowanych przez niego działań, a także informować o możliwości włączenia się w te działania osób i instytucji spoza WZK. Jednym z tematów, którymi powinien zająć się WZK, jest wypracowanie strategii promocji WZK i jego działań wśród instytucji i osób spoza składu WZK.
- Należy gromadzić i analizować pomysły zgłaszane przez członków WZK i inne instytucje, a następnie poddawać pod dyskusję w ramach posiedzeń WZK i podejmować decyzję o ich ewentualnym wdrożeniu.
- W celu usprawnienia systemu monitorowania rekomenduje się wprowadzenie następujących rozwiązań:
 - rozszerzenie zakresu informacji przekazywanych przez członków WZK na potrzeby przygotowania raportu monitoringowego z realizacji Programu o informacje o napotkanych w trakcie realizacji poszczególnych działań trudności, zastosowanych działaniach naprawczych, zidentyfikowanych dobrych praktykach,
 - uwzględnienie informacji na temat aktywności podmiotów z Województwa w programach realizowanych centralnie,
 - rozszerzenie grona odbiorców wyników monitoringu i ewaluacji Programu, udostępnianie wyników ewaluacji wszystkim wojewódzkim zespołom koordynacji oraz MZK.
- Do promowania idei uczenia się przez całe życie należy wykorzystywać kanały komunikacji będące w dyspozycji instytucji wchodzących w skład WZK: bazy kontaktów, istniejące przy nich lub animowane przez nich sieci/społeczności, kanały komunikacji (np. media społecznościowe) oraz organizowane przez nich wydarzenia.
- Należy kontynuować i rozwijać inicjatywy dające możliwość bezpośredniego spotkania, doświadczania, przyjrzenia się z bliska różnym aktywnościom zawodowym, jak i edukacyjnym, np. Miasteczko Zawodów.

SUMMARY

RESEARCH OBJECTIVES

The objective of the study was to conduct a mid-term evaluation of the Operationalized Implementation Program of The Integrated Skills Strategy 2030 (ZSU 2030) for the Warmińsko-Mazurskie Voivodeship (Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego) and to update its content.

RESEARCH APPROACH

The study was conducted following the principle of triangulation of methods, perspectives and data sources. The following research methods and data sources were used in the study:

- desk research (analysis of existing data),
- survey research, addressed to members of The Voivodeship Coordination Team (WZK) and to institutions in WZK's environment that cooperate with WZK, are recipients of WZK activities or implement activities for the implementation of ZSU 2030 in the Region (51 surveys were collected),
- 7 individual in-depth interviews with WZK members and representatives of other institutions involved in implementing ZSU 2030 in the Region,
- benchmarking analysis (solutions used in the following voivodeships were analyzed, among others: Kujawsko-Pomorskie, Lubuskie, Małopolskie, Opolskie, Świętokrzyskie, Zachodniopomorskie),
- 2 workshops with WZK members,
- expert assessment.

MAIN CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Main conclusions

- The Program objectives were assessed as current, complete and adequate to the specificity of the Warmińsko-Mazurskie Voivodeship and the needs of its residents. In a 1-year and 5-year perspective, the objectives should not become

outdated, however, constant monitoring of their relevance and adequacy to current socio-economic conditions in the Region is necessary.

- SWOT analyses are largely current, nevertheless they require modifications.
- SWOT analyses can be a valuable tool supporting the implementation of learning policy in the Region, but this requires promoting SWOT analyses among WZK members and in a broader group of stakeholders.
- Respondents indicated the need to intensify activities and possibly add new activities to increase the effectiveness of Program implementation.
- Activities, not previously included in the Catalog of activities planned or already implemented in the region - by topics and directions of ZSU 2030, but implemented in the Voivodeship and fitting into the Program's assumptions, were identified. Additionally, activities whose description requires updating (e.g., activities whose implementation has ended, activities that have been modified) were identified.
- The Catalog of activities planned or already implemented in the region - by topics and directions of ZSU 2030 activities is the element of the Program that becomes outdated quickly. It will contribute more to Program implementation if it includes the most complete set of undertaken activities possible, and their description is current.
- There is a need to engage institutions and persons outside WZK composition in WZK work. Currently, these possibilities are not fully utilized, primarily due to still low recognition of WZK among institutions not directly involved in WZK activities.
- All tasks implemented by WZK, defined in the WZK Regulations, are considered necessary and their effectiveness is positively assessed. However, both WZK members and persons outside WZK have ideas for additional tasks that WZK could implement. Moreover, interesting initiatives are being undertaken by other voivodeship coordination teams.
- The Program monitoring system was assessed as effective and adequate to needs. Nevertheless, solutions can be introduced that will contribute to improving activities related to Program monitoring.

- In many cases, the effectiveness of activities is strongly related to trust in a given person or entity. Institutions that are part of WZK have communication channels and groups of recipients to whom communication aimed at promoting the idea of lifelong learning can be addressed.
- Important for promoting the idea of lifelong learning are activities aimed at promoting the passion for learning and activities that create the opportunity to experience and show the attractive side of learning.

Recommendations

- The socio-economic conditions of the Region should be monitored and the currentness of objectives and their adequacy to the Region's needs should be periodically analyzed.
- SWOT analyses should be modified in accordance with the changes proposed in Annex No. 2 to this Report.
- The use of SWOT analyses should be promoted, especially during the planning and implementation of activities under the Program. First, during WZK meetings, a seminar should be conducted during which participants will be presented with the assumptions of SWOT methodology and the benefits of using it when planning various activities will be explained, and practical possibilities of using SWOT analyses contained in the Program will be presented. Subsequently, WZK members should become ambassadors who will transfer knowledge about the availability of the tool that SWOT analyses are and present the benefits of using them to institutions outside WZK.
- The Program should be modified in terms of activities: supplemented with identified activities not previously included in the Program, update the description of activities that have been completed or modified (in accordance with the changes proposed in Annex No. 2 to this Report).
- The currentness of activities included in the Catalog of activities planned or already implemented in the region - by topics and directions of ZSU 2030 activities should be continuously maintained through periodic review of records contained in "The Catalog of activities planned or already implemented in the region - by topics and directions of ZSU 2030 activities" aimed at:

- updating descriptions of individual activities (implementation dates, assumptions, marking completed activities),
 - supplementing with new activities that fit into the Program's assumptions.
- Awareness of WZK's existence and the activities it undertakes should be gradually built, and information about the possibility of involving persons and institutions outside WZK in these activities should be provided. One of the topics that WZK should address is developing a strategy for promoting WZK and its activities among institutions and persons outside WZK's composition.
- Ideas submitted by WZK members and other institutions should be collected and analyzed, then discussed during WZK meetings and decisions about their possible implementation should be made.
- To improve the monitoring system, it is recommended to introduce the following solutions:
 - expanding the scope of information provided by WZK members for the preparation of the monitoring report on Program implementation to include information about difficulties encountered during the implementation of individual activities, applied corrective actions, identified good practices,
 - including information about the activity of entities from the Voivodeship in centrally implemented programs,
 - expanding the group of recipients of Program monitoring and evaluation results, making evaluation results available to all voivodeship coordination teams and Interregional Coordination Team (MZK).
- To promote the idea of lifelong learning, communication channels available to institutions that are part of WZK should be used: contact databases, networks/communities existing with them or animated by them, communication channels (e.g., social media) and events organized by them.
- Initiatives that provide the opportunity for direct meeting, experiencing, taking a close look at various professional and educational activities should be continued and developed, e.g., Miasteczko Zawodów (The Town of Professions).

I. SYNTETYCZNY OPIS KONCEPCJI BADANIA ORAZ METODYKI BADANIA

CEL BADANIA

Celem badania było dokonanie oceny śródkresowej (tzw. ewaluacji „mid-term”) dokumentu pn. „Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego” oraz przeprowadzenie aktualizacji jego treści.

ZAKRES BADANIA

ZAKRES PRZESTRZENNY, PRZEDMIOTOWY I PODMIOTOWY

- **zakres przestrzenny (terytorialny):** województwo warmińsko-mazurskie
- **zakres przedmiotowy:** dokument pn. Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego
- **zakres podmiotowy:** członkowie/zastępcy członków WZK, przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

ZAKRES TEMATYCZNY BADANIA

Badanie prowadzone było w trzech obszarach badawczych.

- **I obszar badawczy** dotyczył aktualności założeń Programu - w ramach obszaru I analizowana była przede wszystkim aktualność Rozdziału 2. Cele polityki umiejętności Programu oraz Rozdziału 3. Analiza SWOT.
- **II obszar badawczy** dotyczył skuteczności realizacji Programu - w ramach obszaru II analizowana była skuteczność działań opisanych w Rozdziale 4. „Katalog działań planowanych lub już realizowanych w regionie...”.
- **III obszar badawczy** dotyczył systemu monitorowania i ewaluacji Programu, opisanych w Rozdziale 5. Opis systemu i narzędzi monitorowania i ewaluacji Programu oraz Rozdziale 6. Działania wspierające, koordynacja, upowszechnianie - ze szczególnym uwzględnieniem działań realizowanych w ramach KPO.

Dla każdego z powyższych obszarów sformułowane zostały pytania ogólne oraz pytania szczegółowe.

PYTANIA BADAWCZE

Poniższa tabela zawiera zestawienie pytań badawczych ogólnych i szczegółowych.

Tabela 1 Zestawienie pytań badawczych

Obszar badawczy	Pytania ogólne	Pytania szczegółowe
I obszar badawczy	1. Czy cele Programu (cel główny oraz cele szczegółowe) są nadal aktualne?	Czy istnieje potrzeba aktualizacji celów Programu? Jeśli tak, to co należy zmienić? Czy cele Programu (cel główny i cele szczegółowe) będą aktualne w perspektywie 1 roku i 5 lat?
	2. Czy analizy SWOT województwa warmińsko-mazurskiego nadal pozostają aktualne?	Czy istnieje potrzeba ich aktualizacji? Jeśli tak, to co należy zmienić? Czy zapisy analiz SWOT są zrozumiałe i użyteczne dla osób planujących przedsięwzięcia w ramach Programu, a przez to możliwe do wykorzystania do projektowania bardziej skutecznych i efektywnych działań związanych z wdrażaniem ZSU 2030 w Regionie?

	3. Jakich zmian należy dokonać w Programie, aby był dostosowany do szybko zmieniającego się otoczenia społeczno-gospodarczego (np. wynikającego z procesów globalizacji, rozwoju technologii, zmian demograficznych, starzejącego się społeczeństwa, wzrostu migracji) oraz w kontekście innych istotnych czynników determinujących uczenie się przez całe życie?	Jakie mechanizmy można zastosować w trakcie aktualizacji Programu zwiększające jego elastyczność i odporność na zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym?
	4. Jaki wpływ na Region będzie miał rozwój transformacji ekologicznej, transformacji cyfrowej, innowacji, kształcenie zawodowe oraz ustawicznego?	Jaki zestaw umiejętności (uwzględniający ww. obszary) będzie potrzebny w przyszłości w Regionie? Jakie działania należy podjąć w tym zakresie? (Rozdział 4. Katalog działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030) Które obszary gospodarki w województwie warmińsko-mazurskim będą najbardziej wrażliwe na zmiany wynikające z cyfrowej i zielonej transformacji i będą przez to wymagały szczególnego wsparcia?

II obszar badawczy	5. Jak oceniane są dotychczasowe postępy (rezultaty) w realizacji zaplanowanych działań?	Czy zaplanowane w ramach Programu działania są realizowane skutecznie i efektywnie? Jakie czynniki wpływają na realizację działań i mogą spowodować ryzyko nieosiągnięcia zaplanowanych rezultatów?
	6. Czy zaplanowane w Programie wskaźniki oraz ich wartości docelowe (część Programu pn. „Wskaźniki monitorowania celów Programu”) pozwalają na prawidłowe monitorowanie stopnia osiągnięcia celów Programu?	Jakie ew. zmiany należy dokonać w tym zakresie, np. jakie należy dodać/usunąć wskaźniki, zmienić ich wartości docelowe, ew. podjąć inne działania w tym zakresie? Jakich zmian będą wymagały wskaźniki oraz ich wartości docelowe w przypadku konieczności aktualizacji celów i założeń Programu wynikającej ze zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym?
	7. Czy dodać nowe działania, aby zwiększyć skuteczność i efektywność realizacji Programu?	Jeśli tak, to ew. jakie działania należy dodać? Jakie działania realizują inne regiony, które z nich oceniane są jako skuteczne i efektywne w kontekście realizacji Programu?
	8. Jak oceniane jest funkcjonowanie WZK?	Które z aspektów funkcjonowania WZK są oceniane pozytywnie, a które negatywnie i powinny być doskonalone?

	9. Jak oceniane są dotychczas podjęte działania w ramach WZK?	W jaki sposób polepszyć funkcjonowanie WZK? Jakie doświadczenia/dobre praktyki w zakresie działań podejmowanych przez wojewódzkie zespoły koordynacji w innych województwach można implementować w województwie warmińsko-mazurskim?
	10. Czy w składzie WZK są wszyscy niezbędni interesariusze?	Czy w składzie uwzględnione są instytucje specyficzne dla Regionu?
III obszar badawczy	11. W jaki sposób można usprawnić funkcjonowanie systemu monitorowania i ewaluacji Programu?	Jakie są dobre praktyki w zakresie monitorowania i ewaluacji?
	12. W jaki sposób można usprawnić działania związane z upowszechnianiem uczenia się przez całe życie w Regionie?	W jaki sposób można wykorzystać kanały dotarcia do różnych grup, którymi dysponuje WZK?

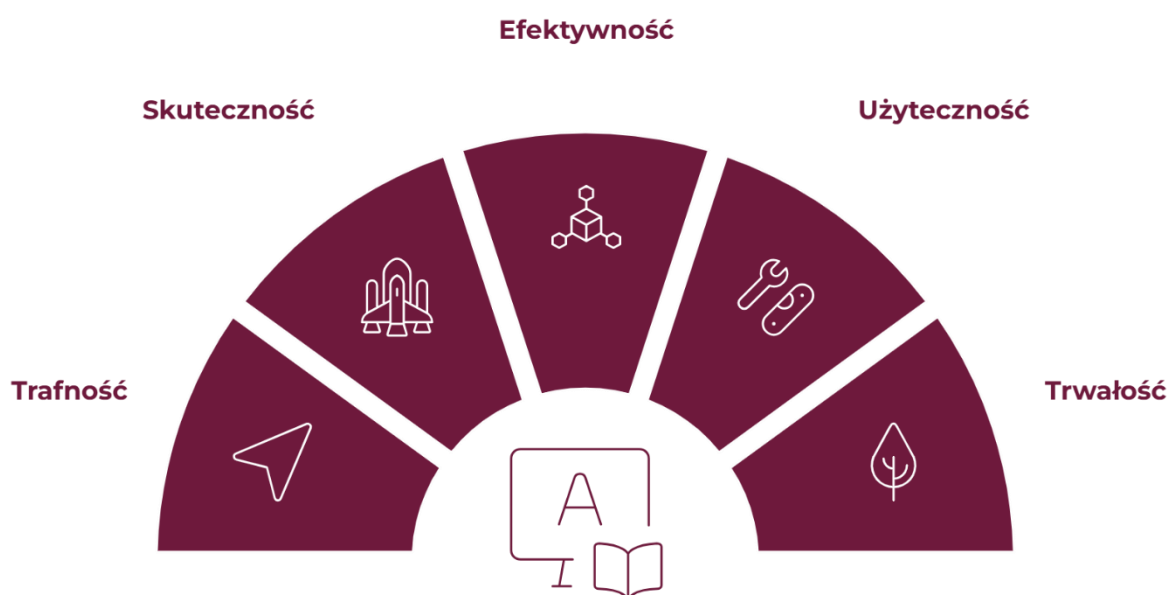
Źródło: opracowanie własne na podstawie SOPZ i Raportu metodycznego

KRYTERIA EWALUACJI

Do realizacji celów badania oraz jego zakresu tematycznego przyjęto, wskazane w SOPZ, następujące kryteria ewaluacyjne:

- **trafność** - kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele i metody realizacji Programu odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom,
- **skuteczność** – kryterium pozwala ocenić, na ile skuteczny jest system realizacji Programu w osiąganiu jego celów,
- **efektywność** - kryterium to pozwala ocenić, czy podobne lub lepsze efekty można było osiągnąć przy mniejszych nakładach i innym kształcie Programu,
- **użyteczność** – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu założenia Programu rzeczywiście przyczyniają się do zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb,
- **trwałość** - kryterium to pozwala ocenić, czy pozytywne efekty zaplanowanych działań mogą trwać po zakończeniu wsparcia, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu interwencji w dłuższej perspektywie czasowej.

Rysunek 1 Kryteria ewaluacji Programu



Źródło: opracowanie własne.

MODEL LOGICZNY BADANIA

Tworząc model logiczny badania wzięto pod uwagę cele badawcze oraz przyjęte założenia badawcze. Całość podzielono na cztery etapy:

Etap wstępny

Etap wstępny poświęcony był dopracowaniu i doprecyzowaniu koncepcji badania. W czasie trwania etapu, zespół badawczy opracował Raport metodyczny i przygotował narzędzia badawcze - scenariusze warsztatów, scenariusz IDI i kwestionariusz ankiety.

Gromadzenie i analiza danych

Na podstawie przygotowanych założeń i narzędzi badawczych, zrealizowane zostały badania. W pierwszej kolejności przygotowano i przeprowadzono warsztat 1 podczas posiedzenia WZK. Równolegle rozpoczęto badanie ankietowe oraz indywidualne wywiady pogłębione. Prowadzono analizę danych zastanych, gromadzono również dane niezbędne do przeprowadzenia analizy benchmarkingowej. Równolegle do gromadzenia danych wyżej opisanymi metodami, prowadzona była również ocena ekspercka. Jej celem było zarówno wsparcie gromadzenia i opracowania danych, jak również formułowanie opinii, które posłużyły następnie do sformułowania odpowiedzi na pytania badawcze.

Opracowanie wniosków

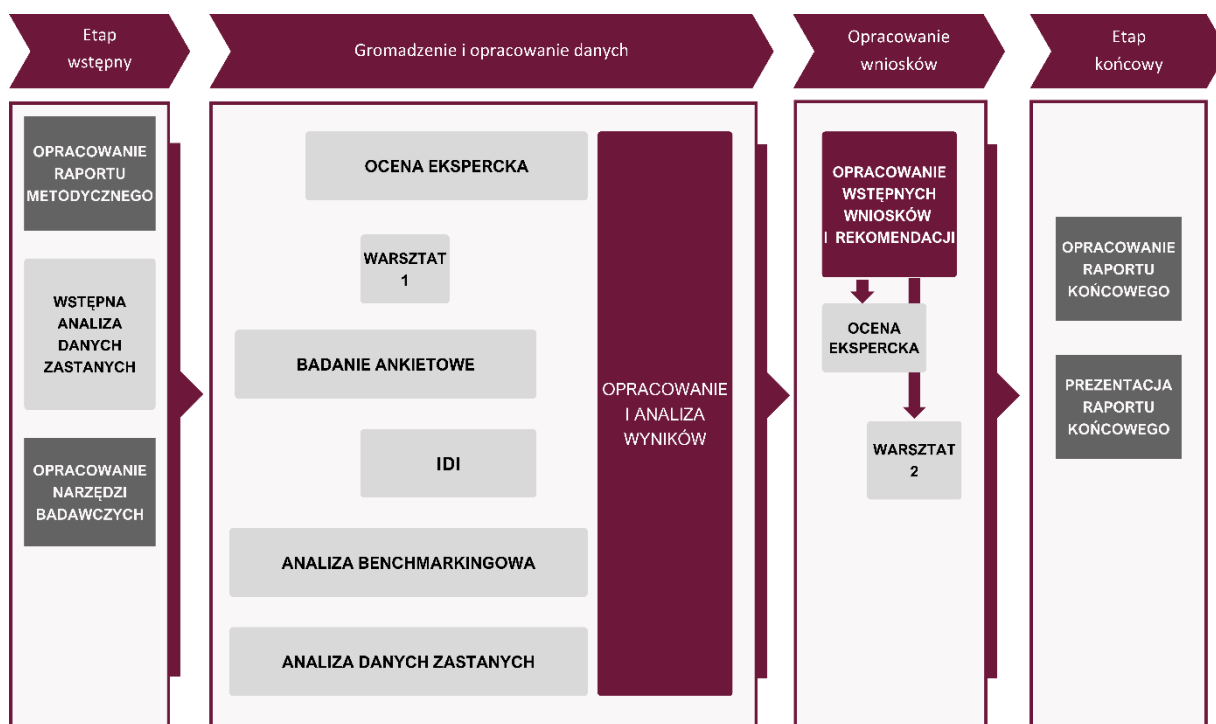
Zgromadzone dane zostały poddane analizie, a następnie na ich podstawie zespół badawczy opracował wstępne wnioski z badania i propozycje aktualizacji Programu. Były one przedmiotem oceny eksperckiej, zostały też przedstawione i poddane ocenie podczas warsztatu 2 z członkami WZK.

Etap końcowy

Podczas etapu końcowego podsumowano przeprowadzone badanie i opracowano Raport końcowy, zawarto w nim końcowe wnioski z badania, rekomendacje i ostateczne propozycje aktualizacji Programu.

Poniższy model logiczny obrazuje poszczególne etapy oraz działania zrealizowane w ramach badania.

Rysunek 2 Model logiczny badania



Źródło: opracowanie własne

METODY BADAWCZE, ŹRÓDŁA DANYCH

ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

Analiza danych zastanych została przeprowadzona dwuetapowo, jako wstępna analiza danych zastanych i właściwa analiza danych zastanych. Celem wstępnej analizy danych zastanych była identyfikacja dostępnych danych i danych, które powinny zostać zebrane za pomocą pozostałych metod badawczych. Analiza wspierała stworzenie koncepcji badania, dobór metod badawczych, źródeł danych oraz opracowanie Raportu metodycznego i narzędzi badawczych. Właściwa analiza danych zastanych była przeprowadzona w czasie etapu Gromadzenie i opracowanie danych. Służyła z jednej strony formułowaniu odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze, były też metodą wspierającą pozostałe metody badawcze.

W ramach analizy danych zastanych przeanalizowano dokumenty z poniższych kategorii:

- akty prawne europejskie i krajowe,
- dokumenty strategiczne krajowe,
- dokumenty strategiczne i wytyczne polityczne UE dotyczące zagadnień związanych z zieloną i cyfrową transformacją,
- dokumenty strategiczne i programowe dla województwa warmińsko-mazurskiego,
- raporty, analizy i dane statystyczne dotyczące sytuacji społeczno-gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego,
- informacje dotyczące wdrażania ZSU 2030 i funkcjonowania WZK w województwie warmińsko-mazurskim,
- badania ewaluacyjne, raporty i opracowania dotyczące trendów i uwarunkowań w obszarze LLL,
- badania ewaluacyjne, raporty i opracowania dotyczące zagadnień związanych z zieloną i cyfrową transformacją.

Szczegółowa lista dokumentów, które zostały poddane analizie zawarta jest w Załączniku nr 1 do niniejszego Raportu.

BADANIE ANKIETOWE

Celem badania ankietowego było zebranie opinii dotyczących funkcjonowania WZK i realizacji działań ujętych w Programie. Badanie zrealizowane zostało techniką CAWI (Computer Assisted Web Interview - kwestionariusz internetowy), w terminie: 26 maja - 23 czerwca 2025.

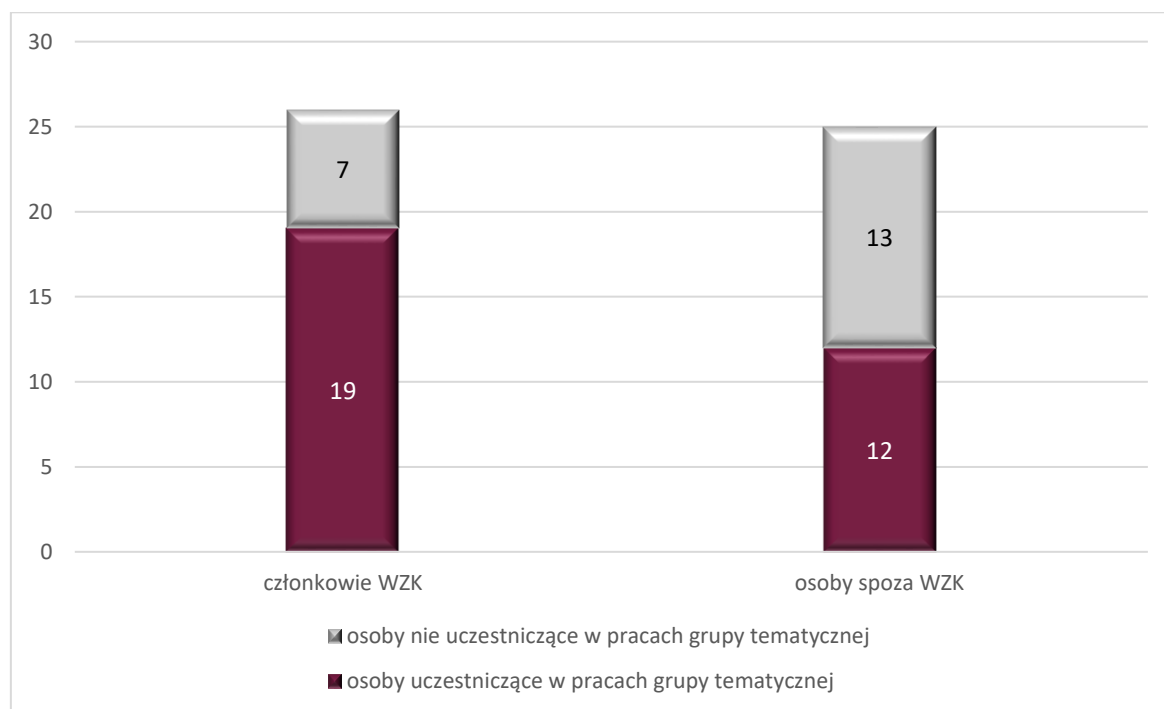
Ankieta skierowana była do wszystkich członków i zastępców członków WZK. Ponadto, ankieta rozesłana została również do instytucji otoczenia WZK, które współpracują z WZK, są odbiorcami działań WZK lub realizują działania na rzecz wdrażania ZSU 2030 w województwie warmińsko-mazurskim.

W badaniu łącznie wzięło udział **51 osób**, z czego:

- 25 osób będących członkami WZK,
- 25 osób nie będących członkami WZK,
- 1 osoba, która nie jest członkiem WZK, ale reprezentuje instytucję będącą w składzie instytucjonalnym WZK - odpowiedzi tej osoby w analizach potraktowane zostały jako odpowiedź członka WZK.

Wśród respondentów uwzględnione zostały również osoby angażujące się w prace grupy tematycznej ds. doradztwa edukacyjno-zawodowego, kształcenia zawodowego, kształcenia ustawicznego i przedsiębiorczości. Osoby takie były zarówno w grupie respondentów będących członkami WZK, jak i grupie osób spoza WZK. Rozkład respondentów, z uwzględnieniem zaangażowania w prace grupy tematycznej, przedstawia wykres 1.

Wykres 1 Liczba respondentów uczestniczących w pracach grupy tematycznej ds. doradztwa edukacyjno-zawodowego, kształcenia zawodowego, kształcenia ustawicznego i przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

INDYWIDUALNE WYWIADY POGŁĘBIONE

Indywidualne wywiady pogłębione zostały zastosowane w celu pogłębienia wybranych zagadnień oraz pozyskania opinii respondentów na temat działania WZK w województwie warmińsko-mazurskim oraz rezultatów realizacji działań ujętych w Programie. Wywiady zostały przeprowadzone w formie stacjonarnej i online, w oparciu o scenariusz dostosowany indywidualnie do danego respondenta. Dzięki temu możliwe było skupienie się w czasie każdej rozmowy na obszarach, w których dany respondent miał największą wiedzę. Przeprowadzono łącznie 7 IDI.

Tabela 2 Zestawienie przeprowadzonych wywiadów indywidualnych

Nr wywiadu	Respondent	Data
1	przedstawiciel Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego (Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego odpowiedzialnego za realizację projektu „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”)	28.05.2025
2	przedstawiciel Szkoły Policealnej im. prof. Zbigniewa Religi w Olsztynie (przedstawiciel podmiotu odpowiedzialnego za realizację pilotażu w projekcie „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”)	28.05.2025
3	przedstawiciel WZK	28.05.2025
4	przedstawiciel biura koordynacji WZK	28.05.2025
5	przedstawiciel Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Olsztynie (przedstawiciel podmiotu odpowiedzialnego za realizację pilotażu)	11.06.2025

	w projekcie „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”)	
6	przedstawiciel Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji	08.07.2025
7	przedstawiciel Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji	08.07.2025

Źródło: opracowanie własne.

ANALIZA BENCHMARKINGOWA

Analiza benchmarkingowa jest metodą wykorzystywaną do doskonalenia procesów, produktów i usług, polegającą na porównywaniu do najlepszych rozwiązań. W toku badania, w ramach analizy benchmarkingowej zidentyfikowano dobre praktyki (benchmarki), a następnie określono możliwości i warunki implementowania poszczególnych benchmarków w obszarze wdrażania ZSU 2030 w województwie warmińsko-mazurskim.

W ramach analizy benchmarkingowej, do wybranych pytań badawczych wskazano aspekty, które podlegały analizie oraz kryteria, pod kątem których wybierane będą benchmarki. Następnie, na podstawie wstępnego przeglądu dostępnych dokumentów, zidentyfikowano potencjalne benchmarki. Podlegały one dalszej analizie, z wykorzystaniem odpowiednich danych źródłowych (np. zoperacjonalizowanych programów wdrażania ZSU 2030 w poszczególnych województwach, uchwał zarządów województw, uchwał i informacji dotyczących funkcjonowania innych wojewódzkich zespołów koordynacji). Na tej podstawie sporządzono krótkie opisy wybranych rozwiązań oraz wskazano możliwości, warunki i korzyści z uwzględnienia wybranych rozwiązań w obszarze wdrażania ZSU 2030 w województwie warmińsko-mazurskim. W ramach analizy benchmarkingowej przeanalizowano rozwiązania stosowane w następujących województwach: kujawsko-pomorskim, lubuskim, małopolskim, opolskim, świętokrzyskim, zachodniopomorskim

METODA WARSZTATOWA

W ramach realizowanego badania przeprowadzono 2 warsztaty z udziałem członków WZK.

Rysunek 3 Informacje dotyczące organizacji warsztatów



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy warsztat, przeprowadzony 29.05.2025 r. skupiał się na przesłankach do aktualizacji Programu, w szczególności celów, analiz SWOT i katalogu zaplanowanych działań. W czasie warsztatu identyfikowano między innymi uwarunkowania społeczno-gospodarcze wpływające na politykę wdrażania ZSU 2030 w województwie warmińsko-mazurskim oraz wyzwania związane z realizacją założeń Programu. Identyfikowano też trendy i czynniki, które w opinii uczestników mogą oddziaływać na te założenia w przyszłości.

Celem drugiego warsztatu, zrealizowanego 07.08.2025 r., była prezentacja przebiegu oraz wyników badania, analiza proponowanych aktualizacji Programu oraz pozyskanie opinii członków WZK na temat proponowanych rekomendacji.

W czasie warsztatów stosowano metody kreatywne, angażujące uczestników, w tym metody pracy grupowej. Wykorzystano metody retrospektywne, pozwalające na ocenę aktualnych zapisów Programu i identyfikację tych, które się sprawdziły oraz

wskazanie takich, które wymagają doskonalenia, jak również metody foresightowe, które pozwoliły na zidentyfikowanie czynników, które mogą wpływać na aktualność Programu i jego adekwatność do zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych (m. in. metoda scenariuszowa).

OCENA EKSPERCKA

Jako metodę wspierającą do sformułowania odpowiedzi na pytania badawcze, wykorzystano metodę ekspercką. W ramach oceny eksperckiej członkowie Zespołu badawczego oceniali, czy założenia Programu wymagają zmiany i w jakim zakresie ewentualne zmiany powinny zostać wprowadzone. Ocena ekspercka została przeprowadzona przez ekspertów tematycznych:

- **Annę Araminowicz** - będącą współautorką analiz i ekspertyz o tematyce związanej z ideą uczenia się przez całe życie, ponadto posiadającą doświadczenie w prowadzeniu badań i analiz w obszarze m.in. rynku pracy, potrzeb kompetencyjnych pracodawców, ekspertkę metodyczną ds. Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, która brała udział w tworzeniu 9 sektorowych ram kwalifikacji oraz w opisie kilkunastu kwalifikacji rynkowych zgłoszonych do Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji, współpracującą z sektorowymi radami ds. kompetencji, ekspertkę ds. rozwoju umiejętności w ramach edukacji pozaformalnej i uczenia się nieformalnego wspierającą Wojewódzki Zespół Koordynacji w województwie dolnośląskim;
- **dr Piotra Klatę** - będącego współautorem analiz i ekspertyz związanych m.in. z potrzebami kompetencyjnymi pracodawców w sektorach gospodarki, wpływem rozwoju nowych technologii na potrzeby kompetencyjne, uwarunkowań społeczno-gospodarczych Lifelong Learning, członka sektorowych rad ds. kompetencji, eksperta ds. Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, eksperta ds. badań wspierającego Wojewódzki Zespół Koordynacji w województwie dolnośląskim, koordynatora tematycznej sieci współpracy i wymiany doświadczeń „Rozwijanie i wykorzystanie umiejętności w miejscu pracy oraz współpraca pracodawców z edukacją formalną i pozaformalną” (na zlecenie Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji);

- **Magdę Sierżyńską** - będącą współautorką analiz i ekspertyz o tematyce związanej z ideą uczenia się przez całe życie, posiadającą doświadczenie w prowadzeniu badań i analiz w obszarze m.in. rynku pracy, potrzeb kompetencyjnych pracodawców, ekspertkę metodyczną ds. Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, współpracującą z sektorowymi radami ds. kompetencji, Małopolskim Partnerstwem na rzecz Kształcenia Ustawicznego, Wojewódzkim Zespołem Koordynacji w województwie małopolskim, moderatorka tematycznej sieci współpracy i wymiany doświadczeń „Rozwijanie i wykorzystanie umiejętności w miejscu pracy oraz współpraca pracodawców z edukacją formalną i pozaformalną”, brała udział w opracowaniu rekomendacji dotyczącej umocowania Wojewódzkich Zespołów Koordynacji w przepisach prawa (na zlecenie Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji).

Do przeprowadzenia oceny posłużyli się zarówno własnym doświadczeniem, jak również wykorzystywali wyniki analizy desk research i pozostałych metod.

II. WYNIKI BADANIA

KONTEKST WDRAŻANIA PROGRAMU

KOORDYNACJA POLITYKI W ZAKRESIE ROZWOJU UMIEJĘTNOŚCI NA POZIOMIE REGIONALNYM

Plan rozwojowy pn. „Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO) w ramach reformy A3.1 Kadry dla nowoczesnej gospodarki: poprawa dopasowania umiejętności i kwalifikacji do wymogów rynku pracy oraz powiązanej z nią inwestycji A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego szkolenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie” wskazuje na rolę poszczególnych regionów w zakresie koordynowania polityki w dziedzinie umiejętności². Zapisy KPO zobowiązują regiony do opracowywania i aktualizowania programów wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 na szczeblu regionalnym oraz do powołania Wojewódzkich Zespołów Koordynacji, koordynujących na poziomie regionalnym politykę w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego oraz uczenia się przez całe życie.

Realizacja inwestycji A3.1.1 obejmuje przedsięwzięcie „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” o całkowitym budżecie 344 mln PLN. Celem przedsięwzięcia jest budowa systemu koordynacji działań w regionach, zorientowanych na wsparcie kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych, jeszcze lepsze dopasowanie kształcenia do rynku pracy oraz upowszechnianie uczenia się przez całe życie.

Zgodnie z oczekiwaniami Komisji Europejskiej, wynikającymi z Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 2021/241 z dnia 12 lutego 2021 r. ustanawiającego Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności³

²Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności.

<https://www.gov.pl/attachment/478d5b11-edac-49ff-95dc-f66cab4d8c0e> (dostęp: 11.07.2025).

³Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/241 z dnia 12 lutego 2021 r. ustanawiające Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności. (Dz.U.UE.L.2021.57.17).

i wyrażonymi w decyzji wykonawczej Rady w sprawie zatwierdzenia KPO, plan odbudowy i zwiększania odporności ma mieć trwały wpływ na dane państwo członkowskie. Istotne jest zatem zbudowanie trwałych mechanizmów koordynacji, a to wymaga stworzenia zaplecza instytucjonalnego, którą to rolę na poziomie regionalnym mają pełnić Wojewódzkie Zespoły Koordynacji koordynujące politykę w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego oraz uczenia się przez całe życie⁴. W MEN prowadzone są prace dotyczące ustawowego umocowania Wojewódzkich Zespołów Koordynacji. Będą one, jako organy opiniodawczo-doradcze przy zarządzie województwa, kluczowym narzędziem realizacji Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 na poziomie regionalnym. W przygotowywanie projektów rozwiązań systemowych zaangażowane były m. in. Wojewódzkie Zespoły Koordynacji. Członkowie poszczególnych zespołów mieli możliwość zgłaszania propozycji dotyczących sposobu funkcjonowania, realizowanych zadań, zakresu uprawnień i pełnionych funkcji w zakresie kształtowania polityki rozwoju umiejętności w regionach. Planowany harmonogram prac przewiduje przyjęcie rozwiązań legislacyjnych do końca 2025 roku.

CZYNNIKI ODDZIAŁYWUJĄCE NA WDRAŻANIE ZSU 2030 W WOJEWÓDZTWIE

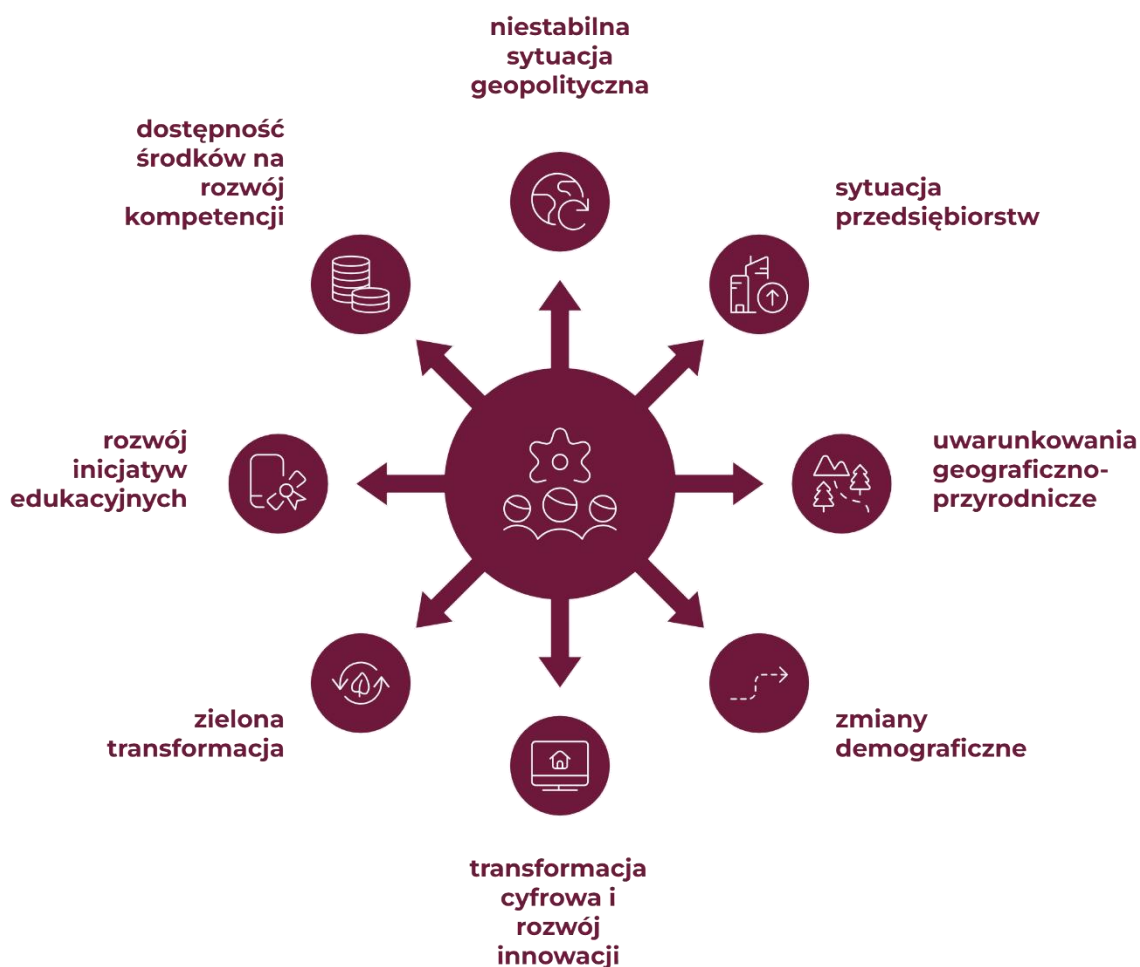
W toku badania identyfikowano czynniki, które oddziałują na politykę wdrażania ZSU 2030 w województwie warmińsko-mazurskim oraz wyzwania związane z realizacją założeń Programu. Analizowano zarówno bieżące uwarunkowania społeczno-gospodarcze, jak też trendy i czynniki, które mogą oddziaływać na założenia Programu w przyszłości.

Poniżej opisano wybrane czynniki, które w największym stopniu oddziałują na realizację polityki w zakresie uczenia się. Są to: niestabilna sytuacja geopolityczna, sytuacja przedsiębiorstw w regionie, uwarunkowania geograficzno-przyrodnicze Regionu, zmiany demograficzne, transformacja cyfrowa i rozwój innowacji, zielona

⁴ Ibidem.

transformacja, rozwój inicjatyw edukacyjnych, dostępność środków na rozwój kompetencji.

Rysunek 4 Czynniki wpływające na wdrażanie ZSU 2030 w województwie warmińsko-mazurskim



Źródło: opracowanie własne.

Wpływają one m. in. na potrzeby kompetencyjne przedsiębiorstw w Regionie, ofertę edukacyjną, sposób i możliwości realizacji działań związanych z uczeniem się, jak również na potrzeby i oczekiwania mieszkańców regionu.

Niestabilna sytuacja geopolityczna

Województwo warmińsko-mazurskie, poprzez granicę państwową, sąsiaduje z Okręgiem Królewieckim, enklawą Federacji Rosyjskiej. W ostatnich latach rosnący

poziom napięcia między Polską a Federacją Rosyjską, będący konsekwencją rosyjskiej agresji na Ukrainę, spowodował konieczność podjęcia działań związanych z poprawą szczelności granicy państwowej oraz obronnością. W Województwie powstają nowe jednostki wojskowe oraz rozwijane są systemy zabezpieczenia granicy. Uczestnicy warsztatów zwracali uwagę, że z jednej strony zwiększona obecność służb mundurowych przyczynia się do wzrostu bezpieczeństwa, z drugiej strony jednak może powodować poczucie zagrożenia wśród mieszkańców.

Minister Obrony Narodowej Władysław Kosiniak-Kamysz, w wypowiedzi z lutego 2025, podkreślał, że co siódmy żołnierz jednej z nowo utworzonych jednostek wojskowych pochodzi z terenu województwa⁵ warmińsko-mazurskiego, co wskazuje na zainteresowaniem młodzieży Regionu pracą w armii. Wskazana sytuacja wywołuje popyt na kompetencje z zakresu bezpieczeństwa i obronności, wpływa też na rozwój regionalnej oferty szkół średnich przygotowujących uczniów do służby w formacjach mundurowych⁶.

Wzrost znaczenia kwestii związanych z bezpieczeństwem ma również odzwierciedlenie w prawodawstwie. 1 stycznia 2025 roku weszła w życie *Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Dz. U. 2024 poz. 1907)*. Nakłada ona na starostów zadanie popularyzowania wiedzy z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej wśród mieszkańców powiatów, zaś na wojewodę wspomaganie takich działań.

Należy mieć również na uwadze, że zwiększanie nakładów na kwestie związane z bezpieczeństwem może prowadzić do obniżenia rangi innych potrzebnych w Regionie inwestycji i działań, w tym edukacyjnych. Wpływ napięć międzynarodowych i wzrost zagrożeń w Regionie mogą również wpłynąć na społeczną percepcję

⁵Wicepremier i Wojewoda zgodnie: „Wojsko rośnie w siłę na Warmii i Mazurach!”. <https://www.gov.pl/web/uw-warminsko-mazurski/wicepremier-i-wojewoda-zgodnie-wojsko-rosnie-w-sile-na-warmii-i-mazurach> (dostęp: 03.08.2025).

⁶Nowe klasy mundurowe na Warmii i Mazurach. Uczniowie będą szkoleni przez Policję i Straż Graniczną <https://tko.pl/298153,2025,08,01,nowe-klasy-mundurowe-na-warmii-i-mazurach-uczniowie-beda-szkoleni-przez-policje-i-straz-graniczna> (dostęp: 03.08.2025).

uczenia się i spowodować, że działania związane z rozwijaniem kompetencji pracowników, w obliczu niepewnej sytuacji, będą miały niższy priorytet.

Sytuacja przedsiębiorstw

Na terenie Województwa dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób. Według danych GUS w roku 2024 stanowiły one 96,7% wszystkich podmiotów gospodarczych w województwie⁷. Oferowane przez nie produkty cechuje niższy niż w reszcie kraju poziom innowacyjności⁸. Ponadto uczestnicy warsztatów podkreślali, że w Regionie dominują przedsiębiorstwa niskomarżowe, prowadzące działalność w oparciu o tradycyjne modele biznesowe. Działają one głównie na rynku lokalnym, który w niektórych branżach, zwłaszcza poza sezonem turystycznym, jest zbyt mały w stosunku do obecnej na nim liczby przedsiębiorstw.

Taka sytuacja powoduje, że przedsiębiorstwa nie dysponują odpowiednim budżetem na rozwój kompetencji pracowników lub też nie jest to dla nich priorytetem. W małych przedsiębiorstwach często trudniej jest zaplanować i realizować działania rozwojowe, np. z powodu trudności w zapewnieniu zastępstwa za pracownika biorącego udział w szkoleniu. Wśród mikro i małych przedsiębiorstw można ponadto zaobserwować niechęć do przyjmowania uczniów na staże lub praktyki, gdyż ich właściciele obawiają się, że uczące się u nich osoby będą wkrótce stanowić konkurencję na niewielkim rynku lokalnym.

Na sytuację wielu przedsiębiorstw związanych z obsługą ruchu turystycznego, istotnych z punktu widzenia gospodarki Regionu, wpływa też sezonowy charakter tego typu działalności⁹. Fakt ten podkreślali też uczestnicy warsztatów. Efektem tej sezonowości jest niestabilność zawodowa kadr w turystyce, co również może przekładać się na mniejszą gotowość pracodawców do inwestowania w kompetencje pracowników.

⁷ BDL. Podmioty wg klas wielkości. <https://bdl.stat.gov.pl/> (dostęp:05.08.2025).

⁸ Diagnoza strategiczna województwa warmińsko-mazurskiego. https://strategia2030.warmia.mazury.pl/wp-content/uploads/2021/07/Diagnoza_strategia_W-M_Finalna_str2030.pdf (dostęp: 11.07.2025).

⁹ Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025. <https://bip.warmia.mazury.pl/409/strategia-rozwoju-turystyki-wojewodztwa-warminsko-mazurskiego-do-roku-2025.html> (dostęp:05.08.2025).

W przypadku wielu małych przedsiębiorstw, właściciele często nie mają też dostatecznej wiedzy na temat możliwości pozyskania dofinansowania działań rozwojowych.

Uwarunkowania geograficzno-przyrodnicze

Układ przestrzenny Województwa obfituje w dużą liczbę małych miast. Chociaż wskaźnik urbanizacji Województwa w roku 2024 wynosił 58,7% i był tylko niewiele niższy od krajowej średniej wynoszącej 59,4%, to w Regionie zlokalizowane są jedynie dwa miasta, Olsztyn i Elbląg, o liczbie ludności powyżej 100 tysięcy¹⁰.

Problemem tak ukształtowanej sieci osadniczej Województwa jest słabo rozwinięta infrastruktura komunalna, energetyczna i komunikacyjna¹¹. Należy podkreślić, że na obszarze Województwa istnieje gęsta sieć kolejowa oraz przebiega przez nie droga szybkiego ruchu S7, nie mniej możliwości jakie stwarzają te ciągi komunikacyjne wykorzystywane są raczej do tranzytu przez teren Województwa lub do jego skomunikowania z innymi regionami, a nie do połączeń lokalnych. Problemem jest komunikacja pomiędzy miejscowościami leżącymi na terenie Województwa. W ostatnich latach utworzono kilkanaście nowych połączeń autobusowych, jednak niweluje to tylko część niedogodności komunikacyjnych¹². Na skutek wykluczenia komunikacyjnego mieszkańcy mniejszych i peryferyjnie położonych miejscowości mogą odczuwać utrudnienia w korzystaniu z usług edukacyjnych zlokalizowanych w większych ośrodkach Województwa.

Województwo warmińsko-mazurskie jest jednym z najcenniejszych przyrodniczo rejonów Polski. Na jego terenie znajduje się ponad 3000 jezior, stanowiących 6% powierzchni Województwa oraz liczne lasy i puszcze, zajmujące niemal 30% powierzchni¹³. Znaczną część Regionu stanowią tereny rolnicze. Użytki rolne zajmują

¹⁰Stan i ruch naturalny ludności w województwie warmińsko-mazurskim w 2024 r.
<https://olsztyn.stat.gov.pl/opracowania-biezace/opracowania-sygnalne/ludnosc/stan-i-ruch-naturalny-ludnosci-w-wojewodztwie-warminsko-mazurskim-w-2024-r-1,19.html> (dostęp: 05.08.2025).

¹¹Diagnoza strategiczna województwa Warmińsko-Mazurskiego. Op. cit.

¹²Samorząd likwiduje komunikacyjne białe plamy.
<https://warmia.mazury.pl/rozwoj-regionu/aktualnosci/8889-samorzad-likwiduje-komunikacyjne-biale-plamy> (dostęp: 05.08.2025).

¹³Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska w Olsztynie. Warmińsko-mazurskie w liczbach.
<https://www.gov.pl/web/rdos-olsztyn/warminsko-mazurskie-w-liczbach> (dostęp: 12.07.2025).

ponad 46% jego powierzchni, niewiele mniej niż obszary cenne przyrodniczo, takie jak rezerваты przyrody, parki krajobrazowe, obszary chronionego krajobrazu oraz obszary Natura 2000, które obejmują niemal 47% powierzchni¹⁴. Stanowią one istotny potencjał dla rozwoju zrównoważonej turystyki i edukacji ekologicznej.

Województwo mierzy się też z poważnymi problemami środowiskowymi. Postępujące ocieplenie klimatu i obniżanie się poziomu wód gruntowych wpływają negatywnie przede wszystkim na rolnictwo¹⁵, gospodarkę leśną¹⁶ i turystykę¹⁷. Sytuacja hydrologiczna regionu musi być stale monitorowana¹⁸. Niezbędne, dla poprawy jej stanu, działania na rzecz zielonej transformacji Regionu wymagają szeregu nakładów, w tym również działań związanych z budowaniem świadomości znaczenia idei zrównoważonego rozwoju i rozwijaniem tzw. zielonych kompetencji pracowników, uczniów i studentów oraz kadr uczących.

Zmiany demograficzne

Województwo warmińsko-mazurskie boryka się ze spadającą dzietnością i starzeniem się społeczeństwa¹⁹. Istotnym wyzwaniem dla Regionu jest również migracja wewnętrzna²⁰. Objawia się ona jako suburbanizacja największych miast Regionu na otaczające tereny wiejskie, jak też jako migracja z obszarów peryferyjnych Województwa, zwłaszcza jego północnej-zachodniej części²¹.

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Radio Olsztyn. Susza rolnicza na Warmii i Mazurach. Są najświeższe dane. <https://radioolsztyn.pl/susza-rolnicza-na-warmii-i-mazurach-susza-rolnicza-na-warmii-i-mazurach-sa-najswiezsze-dane/01766855> (dostęp: 12.07.2025).

¹⁶ Radio Olsztyn. Warmia i Mazury wysychają. Susza coraz częstszym zjawiskiem mimo jezior i lasów. <https://radioolsztyn.pl/warmia-i-mazury-wysychaja-susza-coraz-czestszy-zjawiskiem-mimo-jezior-i-lasow/01822752> (dostęp: 10.07.2025).

¹⁷ mazury24eu. Mazurskie jeziora coraz bardziej wysychają. Kraina Tysiąca Jezior traci wodę. <https://mazury24.eu/aktualnosci/mazurskie-jeziora-coraz-bardziej-wysychaja-kraina-tysiaca-jezior-traci-wode,16496> (dostęp: 10.07.2025).

¹⁸ Państwowy Instytut Geologiczny. (2025). Komunikat o bieżącej sytuacji hydrologicznej. <https://www.pgi.gov.pl/psh/psh-2/aktualna-sytuacja-hydrogeologiczna/11142-komunikat-o-biezacej-sytuacji-hydrogeologicznej-w-okresie-od-1-06-do-30-06-2025-r/file.html> (06.08.2025).

¹⁹ Urząd statystyczny Olsztyn. (2024). Rocznik Statystyczny Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2024. <https://olsztyn.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystycznmoe/rocznik-statystyczny-wojewodztwa-warmińsko-mazurskiego-2024,2,17.html> (06.08.2025).

²⁰ Stan i ruch naturalny ludności. Op. cit.

²¹ Ibidem.

W wyniku spadku dzietności w najbliższych latach można spodziewać się mniejszej liczby uczniów, zwłaszcza w powiatach przygranicznych, gdzie zjawisko to dodatkowo jest wzmocnione przez wyludnianie się tych terenów. Może to powodować, że organy prowadzące szkoły, w celu ich utrzymania, będą obniżać wymogi dotyczące minimalnej liczby uczniów w klasie. Może też okazać się konieczne łączenie kilku roczników uczniów w jednej klasie. W ostateczności może nastąpić likwidacja szkół, w których nie będzie można skompletować klas, a uczniowie mogą być przenoszeni do bardziej oddalonych, większych placówek. Wprowadzane rozwiązania mogą wiązać się z dodatkowymi kosztami, ale też niektóre z nich mogą być szansą na podniesienie jakości edukacji²². Szkoły mogą też zmieniać swój charakter i poprzez takie inicjatywy jak LOWE kreować działania edukacyjne skierowane nie tylko do młodzieży, ale też do osób pracujących i seniorów²³.

Zmiany demograficzne mają też negatywny wpływ na kadry uczące. Widoczne jest podnoszenie się średniej wieku nauczycieli i braki kadrowe w szkołach²⁴.

Obserwowane zjawiska demograficzne powodują stopniową zmianę struktury wiekowej mieszkańców Województwa. Spadająca dzietność i rosnąca długość życia powodują wzrost odsetka osób starszych i spadek odsetka osób młodych²⁵. Biorąc pod uwagę różne potrzeby, oczekiwania i możliwości w zakresie uczenia się poszczególnych grup wiekowych, coraz większy udział osób starszych w strukturze społeczeństwa stanowi wyzwanie w zakresie planowania i realizowania działań rozwojowych²⁶. Starzenie się społeczeństwa może powodować również powstawanie luk pokoleniowych i luk kompetencyjnych w przedsiębiorstwach. Będzie to stawiać

²²Radio Olsztyn. Nie likwidacja, a przekształcenie. Wiejskie szkoły z nowymi szansami. <https://radioolsztyn.pl/nie-likwidacja-a-przekształcenie-wiejskie-szkoly-z-nowymi-szansami/01811555> (dostęp: 16.07.2025).

²³ Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji. Op. cit.

²⁴ Kukołowicz, P., Leszczyński, P., Lubasiński, J. (2024). Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce. Polski Instytut Ekonomiczny. Warszawa. <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/10/Podaz-pracy.pdf> (dostęp: 16.07.2024).

²⁵ Stan i ruch naturalny ludności. Op. cit.

²⁶ Piotrowska-Piątek, A. (red.). (2023). System edukacji wobec zmian demograficznych. Rządowa Rada Ludnościowa. Warszawa. <https://kd.stat.gov.pl/images/publikacje/System%20edukacji%20wobec%20zmian%20demograficznych.pdf> (dostęp: 17.07.2025).

przed pracodawcami wyzwania związane z koniecznością wprowadzania rozwiązań pozwalających na zachowanie kompetencji w organizacji, skuteczne przekazywanie wiedzy nowym pracownikom, jak również na rozwój kompetencji potrzebnych do pracy w różnorodnych, wielopokoleniowych zespołach²⁷.

Transformacja cyfrowa i rozwój innowacji

Transformacja cyfrowa to proces wdrażania technologii cyfrowych w celu usprawnienia procesów realizowanych przez przedsiębiorstwa, instytucje czy administrację. Jest ona możliwa między innymi dzięki upowszechnieniu łączności cyfrowej i internetu. Łączność cyfrowa umożliwia korzystanie z chmur obliczeniowych, stosowanie modeli AI oraz innych technologii.

Według danych publikowanych przez Urząd Statystyczny w Olsztynie, w roku 2023 spośród ogółu gospodarstw domowych Województwa, 72,1% było wyposażonych w komputer, a 82,3% w urządzenia z dostępem do internetu (komputery, laptopy, tablety, telewizory, smartfony i inne urządzenia posiadające dostęp do internetu)²⁸. Wynik ten był niższy niż podawana w tym samym roku przez GUS średnia krajowa wynosząca 93,3% gospodarstw domowych korzystających z internetu²⁹. Natomiast wśród ogółu przedsiębiorstw działających w 2023 roku w Województwie, według Urzędu Statystycznego w Olsztynie, 97,8% posiadało dostęp do internetu, w tym 80,9% korzystało z internetu szerokopasmowego³⁰. Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego z 2020 roku określa dostęp do szerokopasmowego internetu jako dobry, ale wskazuje, że, zwłaszcza na terenach nieurbanizowanych, potrzebne są inwestycje w tym zakresie³¹. Według raportu opublikowanego przez Ministerstwo Cyfryzacji, na koniec czerwca 2025 roku

²⁷ Ibidem.

²⁸ Urząd Statystyczny w Olsztynie. (2024). Województwo warmińsko-mazurskie w liczbach. 2024. https://olsztyn.stat.gov.pl/download/gfx/olsztyn/en/defaultaktualnosci/712/2/13/1/folder_woj_w_liczbach_2024_nnn.pdf (dostęp: 29.06.2025).

²⁹ GUS. (2023). Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023 r. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2023-roku,2,13.html> (dostęp: 02.08.2025).

³⁰ Urząd Statystyczny w Olsztynie. (2024). Op. cit.

³¹ Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego <https://strategia2030.warmia.mazury.pl/wp-content/uploads/2020/05/Strategia-W-M-2030.pdf> (dostęp: 23.07.2025).

w Województwie identyfikowano nieco ponad 270 tysięcy punktów adresowych, czyli budynków jednorodzinnych, wielorodzinnych, przemysłowych i usługowych³². Spośród nich w zasięgu stacjonarnego dostępu do usług szerokopasmowego internetu było niespełna 179 tysięcy punktów adresowych, a prawie 94 tysiące pozostały bez zasięgu. W Regionie identyfikowano też około 141 tysięcy tak zwanych białych plam NGA (Next Generation Access), czyli punktów adresowych, w których z powodu braku opłacalności rozwoju sieci nie było możliwości świadczenia usług dostępowych o przepustowości co najmniej 100 Mb/s na zasadach komercyjnych³³. Zapewnienie w takich miejscach dostępu do szybkiego internetu jest możliwe z wykorzystaniem wsparcia publicznego przy budowie sieci. Inwestycje tego typu są realizowane między innymi z wykorzystaniem środków KPO Inwestycja C1.1.1 Zapewnienie dostępu do bardzo szybkiego internetu na obszarach białych plam³⁴. Podejmowane inwestycje poprawią dostęp do łączności cyfrowej w Województwie, co będzie przyczyniać się do zwiększenia wpływu transformacji cyfrowej na Region.

Transformacja cyfrowa zmienia edukację. Stało się to szczególnie widoczne w okresie pandemii Covid-19, kiedy podczas lockdownu wiele osób musiało pracować i uczyć się pozostając w domu³⁵. Uczenie się zdalne pozwala na dotarcie do uczniów i słuchaczy z terenów peryferyjnych, oddalonych od centrów edukacyjnych, jak też do osób o ograniczonych możliwościach poruszania się, np. osób z niepełnosprawnościami. Skuteczna realizacja edukacji zdalnej wymaga jednak od edukatorów innych kompetencji niż w przypadku tradycyjnej formy

³² Ministerstwo Cyfryzacji. (2025). Polska w zasięgu stacjonarnego dostępu do internetu. II Kwartał 2025. Województwo Warmińsko-Mazurskie. <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/nowe-dane-o-zasiegu-internetu--kluczowe-narzedzie-dla-samorzadow> (dostęp: 20.07.2025).

³³ Ibidem.

³⁴ Centrum Projektów Cyfrowa Polska. Inwestycja C1.1.1 Zapewnienie dostępu do bardzo szybkiego internetu na obszarach białych plam (czwarty nabór). . <https://www.gov.pl/web/cppc/inwestycja-c-111-zapewnienie-dostepu-do-bardzo-szybkiego-internetu-na-obszarach-bialych-plam-czwarty-nabor> (dostęp: 05.08.2025).

³⁵ Plebańska, M., Sieńczewska, M., Szyller A. (2020). Edukacja zdalna w czasach COVID-19. Raport z badania. Warszawa. Wydział Pedagogiczny Uniwersytetu Warszawskiego. <https://kometa.edu.pl/biblioteka-cyfrowa/publikacja,941,edukacja-zdalna-w-czasach-covid-19-raport-z-badania> (dostęp: 08.08.2025); Beryl ter Haar. (2021). Badanie aspektów pracy zdalnej w dobie pandemii COVID-19 i w perspektywie przyszłości. Warszawa. Centrum Analiz Legislacyjnych i Gospodarczych. <https://calg.pl/?s=Badanie+aspekt%C3%B3w+pracy+zdalnej++w+dobie+pandemii+COVID-19++i+w+perspektywie+przysz%C5%82o%C5%9Bci> (dostęp: 08.08.2025).

prowadzenia zajęć. W Województwie, ze względu na trendy demograficzne, barierą w dostosowywaniu kompetencji kadry uczącej może być fakt, że starsi nauczyciele mogą mieć obawy związane z wykorzystywaniem nowych technologii w edukacji³⁶. Niemniej jednak, edukacja i doradztwo zawodowe w coraz szerszym zakresie korzystają z nowoczesnych technologii, takich jak np. wirtualna rzeczywistość (VR, ang. Virtual Reality), czy też rozwiązaniach wykorzystujących sztuczną inteligencję (AI, ang. Artificial Intelligence). Zastosowanie nowoczesnych technologii zmienia sposób komunikacji, metody planowania, przygotowywania i prowadzenia zajęć. W Regionie są podejmowane inicjatywy, związane z opracowywaniem i wdrażaniem rozwiązań cyfrowych w obszarze uczenia się, rozwoju kompetencji, doradztwa zawodowego. Przykładem może być jeden ze startupów biorących udział w procesie inkubacji w Olsztyńskim Parku Naukowo-Technologicznym, firma Visus VR³⁷, specjalizująca się w tworzeniu narzędzi szkoleniowych wykorzystujących VR³⁸. Technologia VR zaczyna być również wykorzystywana w działaniach doradców zawodowych w Regionie.³⁹ Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie posiada zestaw VR, który aktywnie wykorzystuje w ramach poradnictwa świadczonego w Urzędzie, jak i w trakcie wydarzeń poza siedzibą Urzędu. W Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej doradcy zawodowi, mają możliwość pokazywania sposobu wykonywania zadań w ramach 45 zawodów. Podobne inicjatywy podejmowane są również w powiatowych urzędach pracy, np. w Powiatowym Urzędzie Pracy

³⁶ Gajderowicz, T., Jakubowski, M. (2020). Cyfrowe wyzwania stojące przed polską edukacją, Polski Instytut Ekonomiczny. Warszawa. https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/02/Raport-PIE-Cyfrowe_wyzwania.pdf (dostęp: 17.07.2025)

³⁷ Invest in Warmia&Mazury. Świat wirtualnej rzeczywistości z VISUS VR i niewirtualny Certyfikat Nagród Gospodarczych Żagle Warmii i Mazur. <https://zagle.warmia.mazury.pl/swiat-wirtualnej-rzeczywistosci-z-visus-vr-i-niewirtualny-certyfikat-nagrod-gospodarczych-zagle-warmii-i-mazur/> (dostęp: 15.07.2025).

³⁸ Szkolenia z pierwszej pomocy w wirtualnej rzeczywistości. <https://visusvr.pl/> (dostęp: 12.07.2025).

³⁹ WUP Olsztyn Wirtualny świat zawodów w CPZ w Olsztynie https://wupolsztyn.praca.gov.pl/wirtualny-swiat-zawodow-w-ciipkz-w-olsztynie?fbclid=IwDGRzaAMiG2pjbGNrAylaiWV4dG4DYWVtAjExAAEewS3JRYcH8wImKcQr3AxdV3C2t1CWfe6h1_84Thvl9-Zi4Ufoplxlv8Q9Mrc_aem_TunQObx3D9W4h0KrHzXLQw&sfnsn=mo (dostęp: 05.09.2025)

w Lidzbarku Warmińskim realizowane są spotkania z uczniami, w trakcie których, dzięki symulacji wykorzystującej VR, mogą oni zapoznać się z różnymi zawodami⁴⁰.

Transformacja cyfrowa, rozwój nowoczesnych technologii i wdrażanie innowacji zmieniają sposób realizowania działań rozwojowych, ale również powodują zmiany w zakresie kompetencji, które są potrzebne na rynku pracy i które powinny być rozwijane w ramach edukacji formalnej i pozaformalnej.

Obecnie jedną z kluczowych innowacji są narzędzia wykorzystujące AI, znajdujące zastosowanie w coraz szerszej palecie dziedzin, od przemysłu poprzez medycynę, po usługi publiczne⁴¹. Rosnące znaczenie AI, w tym zwłaszcza generatywnych modeli językowych, w istotny sposób wpływa na rynek pracy. Jej implementacja sprawia, że kompetencje, które do niedawna były pożądaną na rynku pracy, tracą na znaczeniu. Badania pokazują, że odpowiednio stosowana AI może wzmocnić umiejętności podstawowe, podnieść efektywność pracy opartej na wiedzy oraz zastąpić proste czynności administracyjne⁴². Coraz więcej zadań zawodowych jest realizowanych z wykorzystaniem narzędzi opartych na AI⁴³. Oznacza to, że od pracowników będzie wymagać się kompetencji związanych z wykorzystaniem tych narzędzi, a to z kolei dla pracodawców oznacza konieczność dostosowywania polityki w zakresie rozwoju umiejętności⁴⁴. Kluczowe staną się m.in. kompetencje związane z tworzeniem poleceń i zapytań dla AI, weryfikowaniem otrzymywanych wyników, zapewnieniem bezpieczeństwa danych oraz etycznym wykorzystywaniem

⁴⁰ PUP Lidzbark Warmiński. Wykorzystanie gogli VR w pracy doradcy zawodowego. <https://wupolsztyn.praca.gov.pl/-/wykorzystanie-gogli-vr-w-pracy-doradcy-zawodowego> (dostęp: 20.07.2025.).

⁴¹ PARP. (2023). Zastosowanie sztucznej inteligencji w gospodarce. Przegląd wybranych inicjatyw i technologii z rekomendacjami dla przedsiębiorców, Raport tematyczny nr 3. <https://www.parp.gov.pl/publikacje/publication/zastosowania-sztucznej-inteligencji-w-gospodarce-przegląd-wybranych-inicjatyw-i-technologii-z-rekomendacjami-dla-przedsiębiorców> (dostęp: 08.08.2025).

⁴² World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (dostęp: 22.07.2025).

⁴³ Gumkowski, M. (2025). Cyfrowe przywództwo i wpływ AI na środowisko - wyzwania i kompetencje przyszłości. Szkolenie dla Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji. b.m.w.

⁴⁴ Gumkowski, M. (2025a). Nowe kompetencje, wyzwania i kierunki w świecie AI. Raport podsumowujący wizytę studyjną dla członków Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030. b.m.w.

narzędzi opartych na AI⁴⁵. Podobne wnioski wynikają z raportu PARP „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań” z końca 2024 roku, w którym dodatkowo podkreślono, że implementacja rozwiązań AI może spowodować konieczność przekwalifikowania się osób, które nie będą potrafiły z nią współpracować⁴⁶.

AI to nie tylko wyzwania związane z dostosowywaniem kompetencji czy też form realizowania usług rozwojowych, ale też rozwiązania które mogą wspierać wdrażanie ZSU 2030 w Regionie, np. mogą być wykorzystywane do promowania idei uczenia się przez całe życie. Inspiracją do tego typu działań może być koncepcja wdrożona przez Samorząd Województwa, który za pomocą wirtualnego influencera „Miko”, będącego nawiązaniem do Mikołaja Kopernika, promuje Region w mediach społecznościowych⁴⁷.

Zielona transformacja

Zielona transformacja to proces zmian mających na celu przekształcenie gospodarek, miast i społeczeństw w kierunku większej odpowiedzialności ekologicznej. Zakłada ona, że rozwój społeczno-gospodarczy musi przebiegać w parze z ochroną środowiska, a jej celem jest osiągnięcie neutralności klimatycznej. Kierunek ten został wskazany przez Komisję Europejską, jako całościowa strategia transformacji gospodarki UE „Europejski Zielony Ład”⁴⁸, prowadząca do osiągnięcia neutralności klimatycznej w 2050 roku⁴⁹.

⁴⁵ Araminowicz, A., Klatta, P., Słocińska, M. (2022). Diagnoza wpływu rozwoju nowych technologii, w tym w szczególności rozwiązań opartych na AI, na potrzeby kompetencyjne sektora komunikacji marketingowej. Kraków. MABEA, EPRD. https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2022/10/Diagnoza-wplywu-rozwoju-nowych-technologii_Raport_2022.09.30.pdf

⁴⁶ PARP. (2024). Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024). <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-grudzien-2024> (dostęp: 08.08.2025).

⁴⁷ Mazury postawiły na Miko. Influencer ma promować region. <https://finanse.wp.pl/mazury-postawily-na-miko-influencer-ma-promowac-region-7023852210527168a> (dostęp: 22.07.2025); Wirtualny influencer promuje samorząd województwa.

⁴⁸ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Europejski Zielony Ład (COM(2019).

⁴⁹ Parlament europejski. (2023). Czym jest neutralność emisyjna i jak możemy ją osiągnąć do 2050 r.? <https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20190926STO62270/czym-jest-neutralnosc-emisyjna-i-jak-mozemy-ja-osiagnac-do-2050-r> (dostęp: 12.07.2025).

W związku z zapisami Europejskiego Zielonego Ładu i dążeniem do spełnienia określonych w nim celów, przedsiębiorstwa i podmioty publiczne coraz liczniej realizują inwestycje mające na celu wdrożenie rozwiązań z zakresu zielonej transformacji. Rosnącą skalę tego procesu potwierdzają raporty Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2023” z roku 2023⁵⁰ oraz Polskiego Instytutu Ekonomicznego „Rentowność zielonych inwestycji” z roku 2025⁵¹.

Inwestycje takie są również podejmowane na terenie Województwa. Jak wspomniano w części dotyczącej uwarunkowań geograficzno-przyrodniczych, Region obfituje w szereg obszarów cennych przyrodniczo. Ich niezakłócone istnienie warunkuje rozwój gospodarki Województwa, w dużej mierze opartej na turystyce, produkcji i obróbce drewna oraz rolnictwie i produkcji spożywczej⁵². Jednocześnie w Regionie coraz bardziej widoczne są, powodowane przez działalność człowieka, negatywne zmiany środowiskowe, jak susza rolnicza, obniżanie się poziomu wód w jeziorach oraz osłabienie drzewostanu. Przeciwdziałanie im, jak też dążenie do podniesienia jakości życia mieszkańców Regionu, stanowią impuls do wspierania działań w zakresie zielonej transformacji. Są one realizowane między innymi ze środków publicznych, na przykład w ramach FEWiM w Prioryciecie 2 Środowisko, który skupia się na wsparciu przedsięwzięć prowadzących do zielonej transformacji, w tym między innymi poprawy efektywności energetycznej, rozwoju odnawialnych źródeł energii i adaptacji do zmian klimatu⁵³.

⁵⁰PARP. (2023). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2023. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2023_scalony_ost_popr.pdf (dostęp: 09.08.2025).

⁵¹Żelisko, W., Juszcak, A. (2025). Rentowność zielonych inwestycji. Warszawa. Polski Instytut Ekonomiczny. <https://pie.net.pl/inwestycje-w-zielone-technologie-moga-przyniesc-polsce-korzysty-wykraczajace-poza-sam-aspekt-finansowy/> (dostęp: 09.08.2025).

⁵²Urząd Statystyczny w Olsztynie. (2025). Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego 2025. https://olsztyn.stat.gov.pl/download/gfx/olsztyn/en/defaultaktualnosci/721/2/17/1/raport_2025_n.pdf (dostęp: 12.07.2025).

⁵³Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego. (2024). Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur. https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/129966/SZOP_FEWM_008.pdf (dostęp: 12.07.2025).

Jako przykłady działań prowadzących do zielonej transformacji Regionu można wskazać rozwój i modernizację sieci energetycznej⁵⁴, budowę opartych na odnawialnych źródłach energii instalacji grzewczych⁵⁵, czy udzielane ze środków KPO pożyczki dla samorządów lokalnych w Województwie, przeznaczone na zieloną transformację miast⁵⁶.

Według Mapy Inwestycji Wodorowych, w Regionie pojawiają się również pierwsze firmy związane z gospodarką wodorową⁵⁷. Przykładem jest działająca w Olsztynie firma Hydrum Sp. z o.o., która prowadzi produkcję zielonego wodoru w procesie elektrolizy z udziałem odnawialnych źródeł energii oraz wód zasolonych odprowadzanych z przemysłu wydobywczego lub chemicznego⁵⁸.

Procesy zielonej transformacji, obejmując wszystkie obszary życia gospodarczego i społecznego, wymagają jednak rozwijania tak zwanych „zielonych kompetencji”⁵⁹. Ich posiadanie będzie istotne dla wielu dziedzin gospodarki, w których pojawiają się tzw. „zielone miejsca pracy”, czyli takie rodzaje działalności zawodowej, które pomagają chronić środowisko, przeciwdziałać zmianom klimatycznym i zmniejszać oddziaływanie przedsiębiorstw lub branż na środowisko do poziomu, który uznaje się za zrównoważony⁶⁰. Niezbędne jest identyfikowanie potrzeb w zakresie zielonych kompetencji, a następnie podejmowanie inicjatyw mających na celu ich rozwijanie. Przykładem takich działań jest opracowanie przez działającą przy PARP Radę

⁵⁴ Radio Olsztyn. Warmińsko-Mazurskie stawia na OZE. Transformacja energetyczna przyspiesza. <https://radioolsztyn.pl/warmińsko-mazurskie-stawia-na-oze-transformacja-energetyczna-przyspiesza/01820908> (dostęp: 17.07.2025).

⁵⁵ TVP Olsztyn. Zielona transformacja. Pierwsza taka ciepłownia w kraju. <https://olsztyn.tvp.pl/77803724/zielona-transformacja-pierwsza-taka-cieplownia-w-kraju> (dostęp: 16.07.2025).

⁵⁶ BGK. (2024). KPO: Ryn pierwszym miastem na Warmii i Mazurach z pożyczkami wspierającymi zieloną transformację miast. <https://media.bgk.pl/komunikat-prasowy/kpo-ryn-pierwszym-miastem-na-warmii-i-mazurach-z-pozyczkami-wspierajacymi-zielona-transformacje-miast/> (dostęp: 17.07.2025).

⁵⁷ Portal Wodorowy. Mapa Inwestycji Wodorowych. <https://h2poland.eu/pl/mapa-inwestycji-wodorowych/> (dostęp: 07.08.2025).

⁵⁸ Witaj w Hydrum. <https://www.hydrum.eu/> (dostęp: 07.08.2025).

⁵⁹ PARP. (2022) Zmiany na rynku pracy wynikające z wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju. <https://www.parp.gov.pl/publikacje/publication/zmiany-na-ryнку-pracy-wynikajace-z-wdrażania-koncepcji-zrownowazonego-rozwoju> (dostęp: 09.08.2025).

⁶⁰ European Commission. (2012). Exploiting the employment potential of green growth. <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/DE/TXT/?uri=CELEX%3A52012SC0092> (dostęp: 09.08.2025).

Programową ds. kompetencji rekomendacji dot. zielonych kompetencji⁶¹ i uruchomienie przez PARP programu dla przedsiębiorców oferującego dofinansowanie do usług rozwojowych odpowiadających swoim zakresem tym określonym w rekomendacjach.

Zielona transformacja wymaga również budowania w społeczeństwie świadomości oraz odpowiednich nawyków w zakresie zrównoważonego rozwoju. Oznacza to konieczność prowadzenia odpowiednich działań edukacyjnych, włączania zagadnień związanych z zieloną transformacją do treści edukacyjnych oraz konieczność dostosowania kompetencji kadry uczącej do nowych oczekiwań⁶².

Rozwój inicjatyw edukacyjnych, w tym takich form jak: Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji, branżowe centra umiejętności, uniwersytety ludowe

Inicjatywy edukacyjne to różnego rodzaju przedsięwzięcia i projekty, które mają na celu wspieranie procesu uczenia się i rozwoju. Kierowane są zarówno do młodzieży, osób dorosłych, czy seniorów. Ich celem może być na przykład wspieranie rozwoju kompetencji, animowanie środowisk lokalnych, wzmacnianie zainteresowania uczeniem przez całe życie, poprawa dostępu do edukacji.

Przykładami inicjatyw edukacyjnych mających na celu rozwój kompetencji osób dorosłych są Lokalne Ośrodki Wspierania Edukacji (LOWE) oraz uniwersytety ludowe (UL). LOWE są tworzone w szkołach, które w ramach dodatkowej, dobrowolnej funkcji, stają się centrami aktywizacji⁶³. Wykorzystując zasoby i infrastrukturę szkół LOWE mogą organizować różnorodne, odpowiadające lokalnym potrzebom, formy edukacji pozaformalnej i uczenia się nieformalnego dla dorosłych. Natomiast uniwersytety ludowe są inicjatywami edukacyjnymi wzorowanymi na

⁶¹ Rekomendacje Rady Programowej ds. kompetencji nr 1/2024 dot. zielonych kompetencji.
https://www.parp.gov.pl/storage/site/files/4268/Rekomendacja-RPK-nr-1_2024_03092924.pdf (dostęp: 09.08.2025)

⁶² Widera., M. (2025). Zielone kompetencje w szkole, czyli jak wprowadzać edukację klimatyczną w edukacji wczesnoszkolnej?
<https://www.zycieszkoly.com.pl/artykul/zielone-kompetencje-w-szkole-czyli-jak-wprowadzac-edukacje-klimatyczna-w-edukacji-wczesnoszkolnej> (dostęp: 09.08.2025).

⁶³ Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji (LOWE).
<https://operator.edu.pl/pl/projekt/lokalne-osrodki-wiedzy-i-edukacji-lowe/> (dostęp: 04.08.2025).

powstałej w XIX wieku idei szkół ludowych⁶⁴. Skupiają się na działalności w środowisku lokalnym i stosują holistyczny model edukacji, oparty na uczeniu przez praktykę oraz partnerstwie nauczycieli i uczniów. W perspektywie finansowej 2021-2027 w gminach należących do Stowarzyszenia Warmińsko-Mazurskich Samorządów Pogranicza, w ramach Priorytetu 6. Edukacja i Kompetencje EFS+ FEWiM Działanie FEWM.06.05 Edukacja przez całe życie, realizowany jest projekt strategiczny „Uniwersytet Ludowy Pogranicza”. W ramach projektu utworzono 12 LOWE, w gminach Lelkowo, Braniewo, Górowo Iławeckie, Sępólno, Barciany, Srokowo, Węgorzewo, Pozezdrze, Budry, Banie Mazurskie, Gołdap, Dubeninki, których działania koordynuje, działający od 2022 roku, Uniwersytet Ludowy Pogranicza⁶⁵. Ponadto w wyniku konkursu w ramach Działania 6.5 Edukacja przez całe życie⁶⁶, wyłoniono 19 projektów, w ramach których będzie wspierane utworzenie lub kontynuowanie działalności LOWE. Wspierane będą LOWE w Braniewie, Świętajnie, Elblągu, Lubominie, Orzyszu, Olsztynie, Rucianem-Nidzie, Górowie Iławeckim, Zalewie, Iławie, Elku, Olsztynku, Lubawie, Rozogach, Pieckach, Elblągu, Piszku i Jurkach. Funkcjonujące na terenie Województwa LOWE dzielą się swoimi dobrymi praktykami z ośrodkami z innych części kraju. Przykładem jest uczestnictwo przedstawicielki LOWE w Świętajnach, w ogólnopolskiej konferencji, organizowanej przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji, która odbyła się w dniach 22-23 kwietnia 2025 w Katowicach⁶⁷.

Inną rozwijającą się inicjatywą edukacyjną są Branżowe Centra Umiejętności (BCU). Jest to tworzony ze wsparciem środków KPO nowy typ jednostek oświaty, realizujący ideę centrów doskonałości zawodowej i łączący system oświaty ze środowiskiem branżowym⁶⁸. BCU oferują, sprofilowane dla określonej branży, kształcenie i

⁶⁴ Idea Uniwersytetu Ludowego. <https://eul.grzybow.pl/idea> (dostęp: 04.08.2025).

⁶⁵Projekt „Uniwersytet Ludowy Pogranicza”.
https://wegorzewo.pl/wiadomosci/1/wiadomosc/236319/projekt_uniwersytet_ludowy_pogranicza (dostęp:04.08.2025).

⁶⁶ Portal Funduszy Europejskich. 6.5 Edukacja przez całe życie. Nabór nr FEWM.06.05-IZ.00-001/24, Fundusze europejskie dla Warmii i Mazur. <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/nabory/65-edukacja-przez-cale-zycie-2/> (dostęp: 22.07.2025).

⁶⁷ FRSE. Konferencja dla regionalnych koordynatorów LOWE.
<https://www.frse.org.pl/aktualnosci/konferencja-dla-regionalnych-koordynatorow-lowe> (dostęp: 15.07.2025).

⁶⁸ Krajowy Plan Odbudowy – Branżowe Centra Umiejętności.
<https://www.frse.org.pl/kpo-bcuhttps://www.frse.org.pl/kpo-bcu> (dostęp: 04.08.2025).

szkolenie. Ponadto w ramach BCU są przygotowywane opisy kwalifikacji sektorowych, a po ich włączeniu do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, osoby zainteresowane będą mogły przystąpić do walidacji i uzyskać certyfikat wybranej kwalifikacji sektorowej. Na terenie województwa warmińsko-mazurskiego powstały cztery BCU, działające w dziedzinach przemysłu szklarskiego, meblarskiego i jachtowego oraz w dziedzinie fryzjerstwa⁶⁹. Branżowe Centra Umiejętności powstałe w Regionie to:

- Branżowe Centrum Umiejętności w dziedzinie przemysłu meblarskiego w Zespole Szkół im. M. Rataja w Reszlu⁷⁰,
- Branżowe Centrum Umiejętności w dziedzinie przemysłu jachtowego przy Centrum Kształcenia Zawodowego w Elku⁷¹,
- Branżowe Centrum Umiejętności w dziedzinie przemysłu szklarskiego przy Zespole Szkół im. Emilii Sukertowej-Biedrawiny w Malinowie⁷²,
- Branżowe Centrum Umiejętności w dziedzinie fryzjerstwa przy Warmińsko-Mazurskim Zakładzie Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie⁷³.

Dostępność środków na rozwój kompetencji

Ważnym czynnikiem warunkującym możliwości i zakres realizacji działań związanych z rozwojem kompetencji jest dostępność środków publicznych przeznaczonych na ten cel. Środki te mogą pochodzić ze źródeł unijnych, krajowych i regionalnych.

Wspierające rozwój kompetencji środki unijne, wydatkowane w kolejnych okresach finansowania, wiążą się z wdrażaniem europejskiej polityki spójności. Finansowanie zapewniają mechanizmy Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych⁷⁴.

⁶⁹ Branżowe Centra Umiejętności – mapa. <https://www.frse.org.pl/kpo-bcu-mapa> (dostęp: 04.08.2025).

⁷⁰ Branżowe Centrum Umiejętności. <https://bcu-reszel.pl/> (dostęp: 20.07.2025).

⁷¹ CKZ. <https://ckz.elk.pl> (dostęp: 20.07.2025).

⁷² Branżowe Centrum Umiejętności Przemysłu Szklarskiego. <https://zsmalinowo.edupage.org/a/b-c-u> (dostęp: 20.07.2025).

⁷³ Warmińsko-Mazurski Zakład Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie. <https://wmzdz.pl/> (04.08.2025).

⁷⁴ Fundusze Europejskie 2021-2027. <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/fundusze-ue-2021-27> (dostęp: 04.08.2025).

Środki te są wydatkowane w oparciu o ustalenia zawarte w Umowie Partnerstwa dla Realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce⁷⁵.

Na poziomie regionalnym, w obecnym okresie finansowania, środki są dostępne w ramach programu Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021–2027⁷⁶. Przede wszystkim są to środki przeznaczone na działania w ramach Priorytetu 06 Edukacja i kompetencje EFS+ oraz w ramach Działania 7.5 Usługi rozwojowe i Działania 7.6 Adaptacja do zmian. Działania związane z rozwojem kompetencji są też wspierane np. przez inwestycje w infrastrukturę edukacyjną w ramach Priorytetu 05 Edukacja i kompetencje EFRR oraz Działania FEWM.01.11 Kompetencje dla gospodarki przyszłości.

Dla przedsiębiorców i pracowników w województwie warmińsko-mazurskim dostępne są również środki w ramach programu krajowego - Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego, dystrybuowane za pośrednictwem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)⁷⁷. W ramach działań PARP wykorzystywany jest m.in. mechanizm, w którym pracodawcy mogą uzyskać dofinansowanie do usług rozwojowych, których zakres jest zgodny z rekomendacjami Rady Programowej ds. kompetencji lub rekomendacjami sektorowych rad ds. kompetencji.

Przedsiębiorcy planujący działania rozwojowe dla swoich pracowników mogą skorzystać również z bezzwrotnego wsparcia w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego, działającego na mocy ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. 2025 poz. 620). W 2025 roku pula środków dostępnych w ramach KFS w województwie warmińsko-mazurskim wynosi ponad 10,6 mln złotych⁷⁸. Mogą one być przeznaczone na doprecyzowanie potrzeb szkoleniowych, szkolenia, kursy i studia podyplomowe oraz egzaminy. Pula środków

⁷⁵Umowa Partnerstwa dla Realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce.
https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/109763/Umowa_Partnerstwa_na_lata_2021_2027.pdf
(dostęp: 04.08.2025).

⁷⁶Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur.
<https://funduszeuropejskie.warmia.mazury.pl/> (dostęp:04.08.2025).

⁷⁷Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego w nowej perspektywie finansowej 2021-2027.
<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83059> (dostęp: 04.08.2025).

⁷⁸Informacja o wysokości środków oraz priorytety wydatkowania KFS na 205 rok.
<https://www.gov.pl/web/rodzina/kfs-2025> (dostęp: 04.08.2025).

KFS w roku 2025 jest znacząco wyższa niż w roku 2024, kiedy wynosiła 7,5 mln złotych⁷⁹.

Istotna jest również dostępność funduszy na realizację działań systemowych wspierających wdrażanie, rozwój i koordynowanie inicjatyw na rzecz uczenia się przez całe życie. Środki te nie są, lub są tylko w niewielkim stopniu, przeznaczone na realizację działań związanych z rozwojem kompetencji osób. Zapewniają jednak możliwość realizacji działań pilotażowych, wypracowywanie rozwiązań systemowych, w tym zmian legislacyjnych oraz wspierają koordynację polityki w zakresie rozwoju umiejętności na poziomie krajowym i regionalnym. Są to m. in. środki przewidziane w Krajowym Planie Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO) w ramach reformy A3.1 Kadry dla nowoczesnej gospodarki: poprawa dopasowania umiejętności i kwalifikacji do wymogów rynku pracy, czy też środki z programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego (FERS) 2021 – 2027, w ramach I osi priorytetowej: „Umiejętności”, Działanie 1.08 „Rozwój systemu edukacji i uczenia się dorosłych”.

⁷⁹ Informacja o wysokości środków, wytyczne oraz priorytety wydatkowania KFS na 2024 rok.
<https://psz.praca.gov.pl/web/wojewodzki-urzed-pracy-w-olsztynie/kfs-2024> (dostęp: 04.08.2025).

ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE - I OBSZAR BADAWCZY - AKTUALNOŚĆ ZAŁOŻEŃ PROGRAMU (ROZDZIAŁ 2. CELE POLITYKI UMIEJĘTNOŚCI PROGRAMU ORAZ ROZDZIAŁ 3. ANALIZA SWOT)

Badanie ewaluacyjne w ramach I obszaru badawczego obejmowało analizę aktualności założeń Programu, w szczególności badano aktualność Rozdziału 2. Cele polityki umiejętności Programu oraz Rozdziału 3. Analiza SWOT. W ramach tej części badania zbierano dane służące sformułowaniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pytanie badawcze 1: Czy cele Programu (cel główny oraz cele szczegółowe) są nadal aktualne?

Pytania szczegółowe:

- Czy istnieje potrzeba aktualizacji celów Programu? Jeśli tak, to co należy zmienić?
- Czy cele Programu (cel główny i cele szczegółowe) będą aktualne w perspektywie 1 roku i 5 lat?

Pytanie badawcze 2: Czy analizy SWOT województwa warmińsko-mazurskiego nadal pozostają aktualne?

Pytania szczegółowe:

- Czy istnieje potrzeba ich aktualizacji? Jeśli tak, to co należy zmienić?
- Czy zapisy analiz SWOT są zrozumiałe i użyteczne dla osób planujących przedsięwzięcia w ramach Programu, a przez to możliwe do wykorzystania do projektowania bardziej skutecznych i efektywnych działań związanych z wdrażaniem ZSU 2030 w Regionie?

Pytanie badawcze 3: Jakich zmian należy dokonać w Programie, aby był dostosowany do szybko zmieniającego się otoczenia społeczno-gospodarczego (np. wynikającego z procesów globalizacji, rozwoju technologii, zmian demograficznych, starzejącego się społeczeństwa, wzrostu migracji) oraz w kontekście innych istotnych czynników determinujących uczenie się przez całe życie?

Pytania szczegółowe:

- Jakie mechanizmy można zastosować w trakcie aktualizacji Programu zwiększające jego elastyczność i odporność na zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym?

Pytanie badawcze 4: Jaki wpływ na Region będzie miał rozwój transformacji ekologicznej, transformacji cyfrowej, innowacji, kształcenie zawodowe oraz ustawicznego?

Pytania szczegółowe:

- Jaki zestaw umiejętności (uwzględniający ww. obszary) będzie potrzebny w przyszłości w Regionie?
- Jakie działania należy podjąć w tym zakresie? (Rozdział 4. Katalog działań planowanych lub już realizowanych w Regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030)
- Które obszary gospodarki w województwie warmińsko-mazurskim będą najbardziej wrażliwe na zmiany wynikające z cyfrowej i zielonej transformacji i będą przez to wymagały szczególnego wsparcia?

W dalszej części podrozdziału przedstawiono wyniki zrealizowanego w ramach obszaru I badania w formie odpowiedzi na powyższe pytania badawcze.

PYTANIE BADAWCZE 1: CZY CELE PROGRAMU (CEL GŁÓWNY ORAZ CELE SZCZEGÓŁOWE) SĄ NADAL AKTUALNE?

W Programie zdefiniowany został cel główny wdrażania Programu oraz 6 celów szczegółowych.

CELE ZDEFINIOWANE W PROGRAMIE

Cel główny

BUDOWANIE UMIEJĘTNOŚCI ADEKWATNYCH DO POTRZEB OSÓB UCZĄCYCH SIĘ, MIESZKAŃCÓW, RYNKU PRACY, GOSPODARKI, REGIONU – WDROŻENIE ZSU 2030.

Cele szczegółowe (spójne z ZSU 2030):

1. zwiększenie aktywności edukacyjnej i zawodowej we wszystkich grupach społecznych, zwłaszcza wśród osób o niskich umiejętnościach lub narażonych na wykluczenie społeczne, w tym wspieranie integracji międzypokoleniowej, wspólnot zapewniające transfer wiedzy i umiejętności,
2. zapewnienie równego dostępu do informacji z różnych źródeł o popycie i podaży na umiejętności, w tym umiejętności zawodowych, doradztwa edukacyjnego i zawodowego oraz ofert edukacyjnych i szkoleniowych związanych z rozwojem umiejętności, mapowanie potrzeb,
3. zaprojektowanie spójnej polityki na rzecz rozwijania umiejętności w myśl idei uczenia się przez całe życie, dostosowanie elastycznej oferty edukacyjnej (strona podaźowa) do rozpoznanych potrzeb oraz wspieranie działań mających na celu podnoszenie jakości polityki umiejętności,
4. wzmocnienie świadomości wszystkich grup społecznych znaczenia nabywania umiejętności dla osiągania korzyści indywidualnych, gospodarczych i społecznych spójnych z ZSU 2030, upowszechnianie kultury uczenia się, pracy i rozwoju,
5. odpowiednie przygotowanie kadry do realizacji zadań na rzecz rozwoju umiejętności,

6. wspieranie działań budujących samoświadomość o posiadanych umiejętnościach, kompetencjach.

Pytanie szczegółowe: Czy istnieje potrzeba aktualizacji celów Programu? Jeśli tak, to co należy zmienić?

Założenia Programu, w tym określone w nim cele wypracowywane były na przełomie lat 2022 i 2023. W toku prowadzonego badania ocenione zostało, na ile uwarunkowania i trendy, które od tamtej chwili oddziaływały na województwo warmińsko-mazurskie, wpłynęły na aktualność sformułowanych celów.

W szczególności zidentyfikowane zostały czynniki, które mogłyby wpłynąć na zdezaktualizowanie się zapisów. W toku badania wskazane zostały czynniki, które w największym stopniu determinują działania związane z wdrażaniem ZSU 2030 w Regionie. Należą do nich:

- rozwój technologii, w tym wykorzystujących sztuczną inteligencję, automatyzacja i cyfryzacja,
- niestabilna sytuacja geopolityczna, w szczególności związana z toczącą się wojną w Ukrainie,
- rozwój inicjatyw edukacyjnych, takich jak np. BCU, LOWE, UL,
- zmiany demograficzne i migracje,
- zielona transformacja,
- dostępność funduszy i działań systemowych wspierających wdrażanie, rozwój i koordynowanie inicjatyw na rzecz uczenia się przez całe życie,
- dostępność funduszy i inicjatyw wspierających rozwój kompetencji.

W toku badania oceniono, czy cele Programu uwzględniają wpływ powyższych czynników i czy należy ewentualnie wprowadzić w nich zmiany. Respondenci badania uznali, że cele są aktualne i nie wymagają zmian.

„W dużej mierze [cele] są nadal aktualne, bo dotyczą całości obszarów wdrażania umiejętności. Staraliśmy się je tylko w taki sposób przeformułować, żeby mocno uwzględniały nasze podejście, naszych mieszkańców.”

wypowiedź respondenta IDI

„(...) tak teraz myślę, że nie przychodzi mi nic do głowy, żeby jeszcze ewentualnie jakiś cel tutaj dorzucić, doprecyzować. Ponieważ one były sformułowane w taki sposób, powiedziałabym otwarty, taki dość szeroki, żeby zawierać w nich dość dużą przestrzeń i elastyczność do tych wszystkich działań, które w ramach tego możemy podejmować.”

wypowiedź respondenta IDI

Wpływ na to ma przede wszystkim ogólny sposób ich sformułowania. Z jednej strony, jest to ich słabą stroną, która powoduje, że trudno jest do nich dobrać wskaźniki i monitorować stopień ich realizacji. Z drugiej strony powoduje to, że pozostają one aktualne, pomimo dynamicznie zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i skutecznie wyznaczają kierunki realizacji działań związanych z wdrażaniem polityki umiejętności w Regionie.

„Wszystkie cele, które ukierunkowane są na rozwój tych wszystkich dziedzin związanych z rozwojem umiejętności, są na miejscu”

wypowiedź respondenta IDI

Ponadto uczestnicy badania uznali, że cele są adekwatne do uwarunkowań województwa warmińsko-mazurskiego (uwzględniają specyfikę Regionu) i potrzeb mieszkańców Województwa. Cele uznane zostały również za kompletne, co oznacza, że na moment realizacji badania nie stwierdzono konieczności sformułowania dodatkowych celów.

Uczestnicy warsztatów w zdecydowanej większości uznali, że cele są aktualne, ale można położyć większy nacisk na niektóre aspekty.

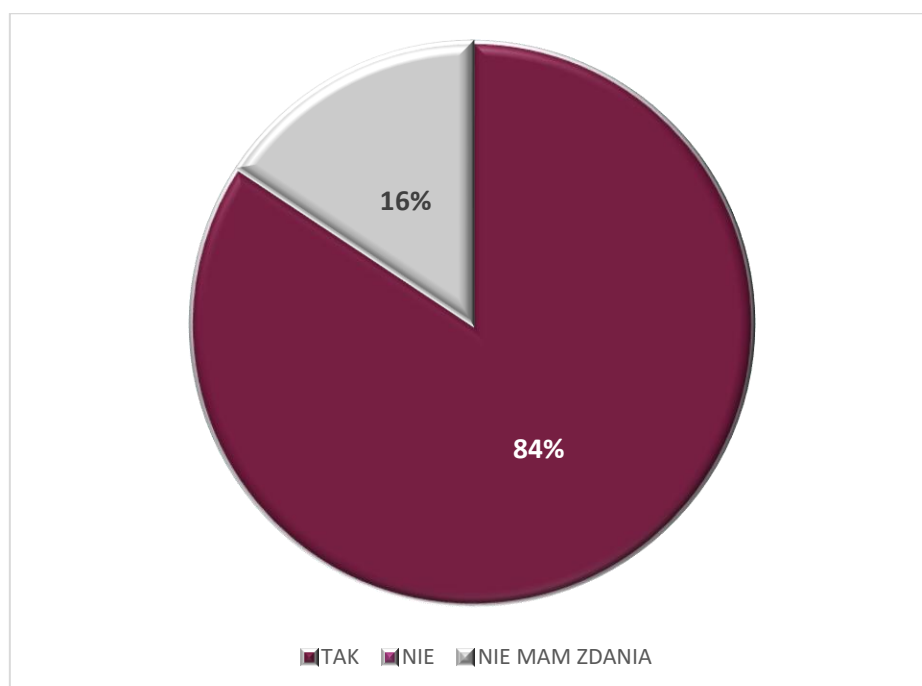
„[cele są] aktualne. Ale można dodać: dostosowanie formalnych form kształcenia do dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego, technologii itp. - uproszczenie i przyspieszenie formalności w tworzeniu nowych kierunków”.

wypowiedź uczestnika warsztatów

Jak wspomniano wyżej, ogólny sposób sformułowania celów sprawia, że są one uniwersalne i mniej podatne na dezaktualizację. Powoduje to jednak konieczność zachowania szczególnej uważności przy formułowaniu dalszych części Programu

i na etapie jego wdrażania. Szczególne znaczenie ma to w przypadku działań zaplanowanych w Programie, które muszą wpisywać się w określone cele realizacji Programu. W przypadku przyjęcia ogólnych celów konieczne jest, aby dla każdego planowanego działania przyjąć mierzalne, jednoznaczne wskaźniki umożliwiające monitorowanie stopnia jego realizacji i pośrednio przyjętych celów. Więcej na temat wskaźników i systemu monitorowania Programu zawarto w odpowiedzi na pytania badawcze nr 6 i nr 11.

Wykres 2 Odpowiedź na pytanie ankietowe: Czy Pana/Pani zdaniem wskazany wyżej cel jest adekwatny do potrzeb województwa warmińsko-mazurskiego?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Pytanie szczegółowe: Czy cele Programu (cel główny i cele szczegółowe) będą aktualne w perspektywie 1 roku i 5 lat?

Ponadto w ramach realizowanej ewaluacji zbadano, czy w perspektywie 1 roku i 5 lat obecnie sformułowane cele mogą ulec dezaktualizacji. W tym celu identyfikowano czynniki i uwarunkowania, które w przyszłości oddziaływać będą na realizację polityki uczenia się w województwie. Czynniki, wskazywane przez interesariuszy, które ich zdaniem będą mieć największe znaczenie w najbliższych latach to:

- rozwój technologii, w tym wykorzystujących sztuczną inteligencję, automatyzacja i cyfryzacja,
- niestabilna sytuacja geopolityczna, w szczególności związana z toczącą się w Ukrainie wojną,
- rozwój inicjatyw edukacyjnych, takich jak np. BCU, LOWE, UL,
- zmiany demograficzne i migracje,
- zielona transformacja.

„[cele Programu] będą przez milion lat aktualne, bo póki człowiek żyje, to zawsze się czegoś uczy i dostosowuje do zmian”

wypowiedź respondenta IDI

„One [cele Programu] są cały czas adekwatne, cały czas stanowią wyzwanie, dają jeszcze przestrzeń dla realizacji działań. Jak najbardziej te cele szczegółowe obejmują całość. Od kadr do systemu polityki, do aktywności, do powiedzmy działań, które mają zwiększyć samoświadomość co do posiadanych kompetencji, co do tego, co chcemy jeszcze w swoim życiu zmieniać, bo przecież uczymy się całe życie.”

wypowiedź respondenta IDI

W ocenie uczestników badania, również w perspektywie 1 roku i 5 lat cele nie powinny się zdezaktualizować. Niemniej jednak respondenci podkreślali konieczność stałego monitorowania ich aktualności, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki województwa warmińsko-mazurskiego.

„Cel jest tak napisany, że należy monitorować na bieżąco zmiany w potrzebach wszystkich interesariuszy oraz trendy rynkowe (przy czym należy szukać takich badań, które w większym stopniu są zgodne z obrazem Regionu, np. dotyczących odpowiednich sektorów gospodarki, badań firm o podobnych wielkościach i strukturze itp.).

wypowiedź respondenta badania ankietowego

WNIOSKI

- Cele ocenione zostały jako aktualne, kompletne oraz adekwatne do specyfiki województwa warmińsko-mazurskiego i potrzeb mieszkańców.
- Nie zidentyfikowano konieczności wprowadzania zmian do przyjętych celów ani formułowania dodatkowych celów.
- Ogólny sposób formułowania celów powoduje, że są one uniwersalne i nie podlegają dezaktualizacji w krótkiej perspektywie czasowej. Tak sformułowane cele mogą zostać przyjęte jako ogólny kierunek realizacji Programu, niemniej jednak konieczne jest przykładanie odpowiedniej wagi do poprawnego formułowania celów i wskaźników w odniesieniu do działań planowanych w ramach Programu.
- W perspektywie 1 roku i 5 lat cele nie powinny ulec dezaktualizacji, jednak konieczne jest monitorowanie ich aktualności i adekwatności do bieżących uwarunkowań społeczno-gospodarczych w Regionie.

Rysunek 5 Główne wnioski - pytanie badawcze 1.



Źródło: opracowanie własne.

PYTANIE BADAWCZE 2: CZY ANALIZY SWOT WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO NADAL POZOSTAJĄ AKTUALNE?

Jednym z elementów Programu są analizy SWOT. Analizy zostały przygotowane dla poszczególnych obszarów oddziaływania ZSU 2030, przy czym dla Obszaru II: Rozwijanie umiejętności w edukacji formalnej – kadry zarządzające i Obszaru III: Rozwijanie umiejętności w edukacji formalnej – kadry uczące przygotowano wspólną analizę. Łącznie na potrzeby Programu przygotowanych zostało 7 analiz SWOT.

Pytania szczegółowe: Czy istnieje potrzeba aktualizacji analiz SWOT? Jeśli tak, to co należy zmienić?

Aktualność analiz SWOT (w ramach 8 obszarów oddziaływania ZSU) zweryfikowano biorąc pod uwagę opisane w rozdziale “Kontekst wdrażania Programu” czynniki oddziałujące na wdrażanie ZSU 2030 w województwie.

„Nam się trochę otoczenie zmienia i dana sytuacja. A analizy dokonuje się na dany moment. Więc może teraz, kiedy województwa już wdrożyły część z tych swoich działań, przypuszczam, że taka analiza mogłaby już inaczej wyglądać.”

wypowiedź respondenta IDI

W dużym stopniu analizy SWOT są nadal aktualne i adekwatne do bieżącej sytuacji w Regionie. Niemniej jednak, aby analizy SWOT były w pełni aktualne i użyteczne zaproponowano zmiany w zakresie:

- uzupełnienia zapisów w poszczególnych analizach, tj. dodano zapisy zarówno w sekcjach dotyczących mocnych i słabych stron Regionu, jak i dotyczących szans i zagrożeń,
- usunięcia nieaktualnych zapisów w sekcjach mocne, słabe strony oraz szanse i zagrożenia,
- uporządkowania analiz SWOT (merytorycznie) tj. przeniesienia zapisów pomiędzy poszczególnymi analizami SWOT, tak, aby odnosiły się one do bardziej adekwatnych dla nich obszarów oddziaływania ZSU 2030,

- uporządkowania analiz SWOT (metodycznie) tj. przeniesienia zapisów do bardziej adekwatnych sekcji SWOT (np. z sekcji „szansa” do sekcji „mocna strona”),
- korekty językowej i stylistycznej.

Szczegółowe propozycje zmian zawarte są w załączniku nr 2 do niniejszego Raportu.

Pytanie szczegółowe: Czy zapisy analiz SWOT są zrozumiałe i użyteczne dla osób planujących przedsięwzięcia w ramach Programu, a przez to możliwe do wykorzystania do projektowania bardziej skutecznych i efektywnych działań związanych z wdrażaniem ZSU 2030 w Regionie?

W ramach badania analizowano również, w jakim stopniu analizy SWOT są znane członkom WZK i czy są wykorzystywane do realizacji działań związanych z wdrażaniem Programu. Respondenci badania przyznali, że pomimo iż opracowane analizy mogłyby być cennym narzędziem wspierającym planowanie i realizację działań są w niewielkim stopniu znane i wykorzystywane. Dlatego też istotne jest budowanie świadomości istnienia opracowanych analiz oraz korzyści z ich zastosowania wśród członków WZK i szerokiego grona interesariuszy w Regionie.

W trakcie warsztatu uczestnicy analizowali oraz oceniali poszczególne zapisy zawarte w analizach SWOT i wskazywali te, które są dla nich niejednoznaczne i należy je przeredagować. Ponadto zapisy zostały doprecyzowane i uzupełnione. Wszystkie analizy SWOT poddano korekcie językowej i stylistycznej, w wyniku której przeredagowano wybrane zapisy tak, aby były one jednoznaczne, poprawne stylistycznie oraz spójne.

WNIOSKI

- Analizy SWOT w dużej mierze są aktualne, niemniej jednak wymagają modyfikacji, których propozycję zawarto w załączniku nr 2 do niniejszego Raportu.
- Analizy SWOT mogą być cennym narzędziem wspierającym realizację polityki uczenia się w Regionie, ale wymaga to wypromowania analiz SWOT wśród członków WZK i w szerszym gronie interesariuszy.

Rysunek 6 Główne wnioski - pytanie badawcze 2.



Źródło: opracowanie własne.

PYTANIE BADAWCZE 3: JAKICH ZMIAN NALEŻY DOKONAĆ W PROGRAMIE, ABY BYŁ DOSTOSOWANY DO SZYBKO ZMIENIAJĄCEGO SIĘ OTOCZENIA SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO (NP. WYNIKAJĄCEGO Z PROCESÓW GLOBALIZACJI, ROZWOJU TECHNOLOGII, ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH, STARZEJĄCEGO SIĘ SPOŁECZEŃSTWA, WZROSTU MIGRACJI) ORAZ W KONTEKŚCIE INNYCH ISTOTNYCH CZYNNIKÓW DETERMINUJĄCYCH UCZENIE SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE?

Czynniki determinujące uczenie się przez całe życie w Regionie zostały opisane w rozdziale „Kontekst wdrażania Programu” na stronie 29.

Program, jak każdy dokument o charakterze strategicznym, powinien zachowywać aktualność, co najmniej w perspektywie czasu, na jaki został opracowany.

Jednocześnie powinien odnosić się do bieżących uwarunkowań i w razie potrzeby podlegać okresowej aktualizacji. Analiza Programu wykazała, że najbardziej podatne na dezaktualizowanie się są jego części zawierające analizy SWOT oraz opis realizowanych i planowanych do realizacji działań. Proponowane zmiany w tym zakresie zostały szerzej przedstawione w odpowiedzi na pytania badawcze nr 2 „Czy analizy SWOT województwa warmińsko-mazurskiego nadal pozostają aktualne?” oraz nr 7 „Czy dodać nowe działania, aby zwiększyć skuteczność i efektywność realizacji Programu?”.

W przyszłości, aby zachować aktualność dokumentu strategicznego, jakim jest Program, należy monitorować uwarunkowania społeczno-gospodarcze województwa i okresowo dokonywać aktualizacji analiz SWOT. Warto również na bieżąco aktualizować działania realizowane w ramach Programu, w szczególności identyfikować i włączać do Programu nowe działania, które mogłyby usprawnić wdrażanie ZSU 2030 w Regionie.

Innym istotnym elementem Programu są cele jego realizacji. Jak ustalono w toku badania, na chwilę obecną nie wymagają one zmian (więcej na ten temat w odpowiedzi na pytanie badawcze nr 1: „Czy cele Programu (cel główny oraz cele szczegółowe) są nadal aktualne?”). Cele sformułowane zostały w sposób, który zapewnia ich aktualność, niemniej jednak konieczne jest okresowe ich monitorowanie i weryfikacja, czy nadal pozostają aktualne, kompletne i czy odzwierciedlają priorytety polityki regionalnej w zakresie uczenia się.

Pytanie szczegółowe: Jakie mechanizmy można zastosować w trakcie aktualizacji Programu zwiększające jego elastyczność i odporność na zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym?

Analizując Program pod kątem jego aktualności identyfikowano również mechanizmy, stosowane w dokumentach strategicznych, które mogą przyczynić się do zwiększenia elastyczności zapisów i zmniejszyć podatność dokumentu na dezaktualizację.

Rysunek 7 Mechanizmy zwiększające elastyczność dokumentu



Źródło: opracowanie własne.

Oceniono również, czy i w jakim stopniu mechanizmy te są lub mogą być zastosowane w Programie. Poniżej wskazano zidentyfikowane mechanizmy.

- **Opracowanie kilku scenariuszy rozwoju regionu i formułowanie zapisów dokumentów w odniesieniu do każdego z nich.** Takie rozwiązanie stosowane jest w dokumentach strategicznych, takich jak na przykład strategię rozwoju regionu. Zostało ono również zastosowane w strategii rozwoju

opracowanej dla województwa warmińsko-mazurskiego⁸⁰. Dzięki podejściu scenariuszowemu, strategia ma szansę pozostać aktualna, niezależnie od tego, w jakim kierunku przebiegać będzie w przyszłości rozwój Regionu. Rozwiązanie takie również mogłoby być zastosowane w Programie, w szczególności pomogłoby w zapewnieniu większej elastyczności sformułowanym analizom SWOT. Niemniej jednak jest to rozwiązanie wymagające sporych nakładów, które w odniesieniu do analizowanego Programu nie wydają się adekwatne. Opracowanie wiarygodnych scenariuszy rozwoju Regionu w zakresie polityki uczenia wymaga zaangażowania szerokiego grona ekspertów i czasochłonnego procesu wypracowywania scenariuszy z wykorzystaniem złożonych metod foresightowych. W przypadku Programu, który opiera się na założeniach innych dokumentów i programów strategicznych bardziej adekwatne wydają się inne, opisane niżej mechanizmy.

- **Odwołanie się do innych dokumentów o charakterze strategicznym lub programowym.** W szczególności w zakresie przedstawienia uwarunkowań regionu lub opisów poszczególnych aspektów sytuacji społeczno-gospodarczej, warto odwoływać się do istniejących dokumentów, które są pod tym kątem monitorowane i aktualizowane. Pozwala to na zachowanie aktualności dokumentu, pomimo zmian w otoczeniu. W Programie zastosowano takie rozwiązanie, odwołując się między innymi do dokumentu Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego czy dokumentów programowych FEWiM.
- **Stosowanie ogólnych zapisów.** Zachowanie dużego stopnia ogólności dokumentu pomaga zapobiegać jego dezaktualizowaniu się. Takie rozwiązania warto stosować w szczególności w przypadku przywoływania zmieniających się przepisów prawnych lub odwoływania się do technologii, która stale się rozwija. Zastosowanie ogólnych nazw i sformułowań (bez wskazywania numerów ustaw czy nazw konkretnych technologii) zapewnia

⁸⁰Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego
<https://strategia2030.warmia.mazury.pl/wp-content/uploads/2020/05/Strategia-W-M-2030.pdf> (dostęp: 23.07.2025).

aktualność zapisów w dłuższej perspektywie czasowej. Mechanizm ten jest stosowany w Programie.

- **Prezentowanie danych za pomocą trendów wieloletnich.** Przedstawienie sytuacji za pomocą danych z okresów wieloletnich pozwala na określenie trendów, które opisywać będą zjawiska w Regionie zarówno w chwili bieżącej, jak i w krótkiej i średniej perspektywie czasu. Tak przedstawiane diagnozy i opisy uwarunkowań dłużej pozostają aktualne i w lepszym stopniu obrazują specyfikę regionu. Rozwiązania takie stosowane są w niektórych zoperacjonalizowanych programach wdrażania ZSU 2030, np. w opracowanym dla województwa zachodniopomorskiego⁸¹. W dokumencie tym, w odniesieniu do niektórych danych (np. dotyczących sytuacji na rynku pracy) pokazano dane w ujęciu wieloletnim i odwołano się do trendu, a nie do wielkości na dany moment.

WNIOSKI

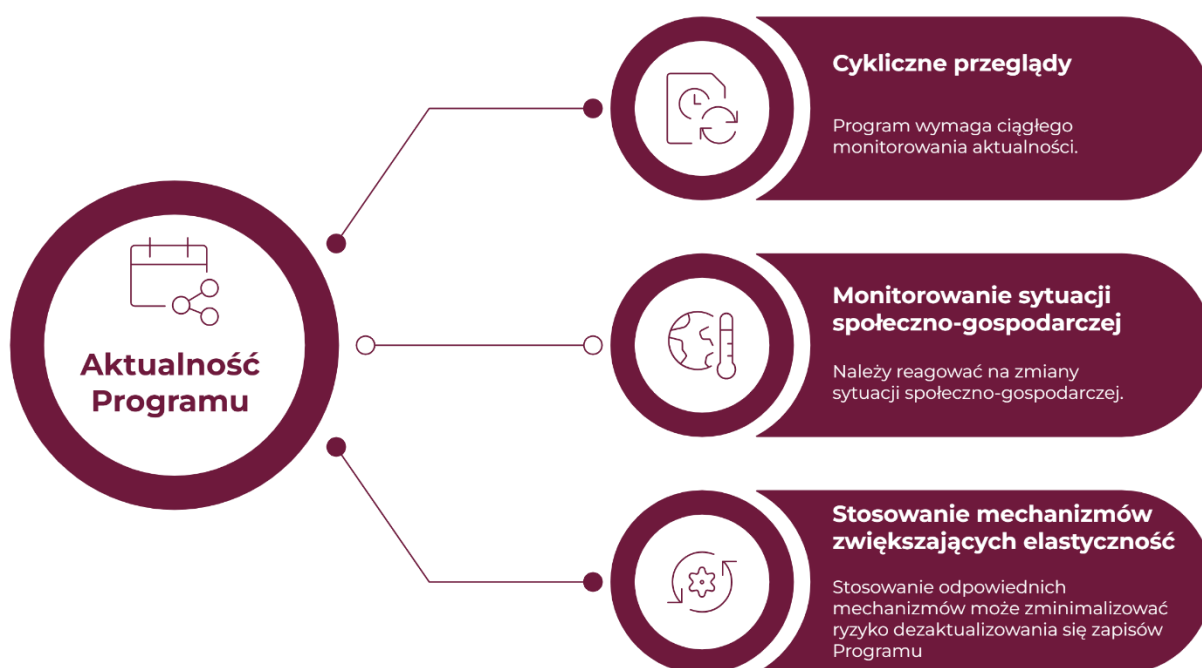
- Wymagane w Programie zmiany dotyczą przede wszystkim rozdziału zawierającego analizy SWOT oraz „Katalogu działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030”. Wnioski i rekomendacje w tym zakresie zawarto w odpowiedziach na pytania badawcze nr 2 i nr 7.
- Program wymaga cyklicznych przeglądów pod kątem jego aktualności, w części zawierającej analizy SWOT oraz w zakresie katalogu realizowanych działań.
- Należy na bieżąco monitorować sytuację społeczno-gospodarczą w Regionie oraz oddziaływujące na nią czynniki i w razie wystąpienia znacznych zmian uwarunkowań realizacji Programu, należy wprowadzić w nim stosowne zmiany.
- Stosowanie odpowiednich mechanizmów, takich jak: odwoływanie się do innych dokumentów, stosowanie ogólnych zapisów czy prezentowanie danych

⁸¹ Zoperacjonalizowany Program Wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 Województwo Zachodniopomorskie.

https://www.wup.pl/images/uploads/VI.PROJEKTY_WLASNE/A.Projekt_INWESTYCJA_W_WIEDZtes111/ZPW_ZSU_2030_dla_WZP.pdf (dostęp: 29.06.2025).

za pomocą trendów wieloletnich, pozwoli na zwiększenie elastyczności zapisów i może przyczynić się do zminimalizowania ryzyka szybkiego dezaktualizowania się zapisów Programu.

Rysunek 8 Głównie wnioski - pytanie badawcze 3.



Źródło: opracowanie własne.

PYTANIE BADAWCZE 4: JAKI WPŁYW NA REGION BĘDZIE MIAŁ ROZWÓJ TRANSFORMACJI EKOLOGICZNEJ, TRANSFORMACJI CYFROWEJ, INNOWACJI, KSZTAŁCENIE ZAWODOWE ORAZ USTAWICZNEGO?

W toku badania analizowano, jaki wpływ na Region będzie miała transformacja ekologiczna, transformacja cyfrowa, rozwój innowacji oraz kształcenia zawodowego i ustawicznego.

Transformacja ekologiczna będzie pozytywnie wpływać na rozwój i konkurencyjność regionalnej gospodarki, będzie przyczyniać się do ochrony unikalnych zasobów przyrodniczych województwa, podniesie świadomość ekologiczną mieszkańców oraz odwiedzających je osób⁸². Spowoduje też konieczność rozwijania tzw. zielonych kompetencji⁸³.

Transformacja ekologiczna w istotny sposób wpłynie na kształcenie zawodowe, które coraz częściej będzie musiało obejmować coraz więcej tak zwanych „zielonych kompetencji”⁸⁴. Ich posiadanie będzie istotne dla wielu dziedzin gospodarki, w których pojawiają się tak zwane „zielone miejsca pracy”, czyli takie rodzaje działalności zawodowej, które pomagają chronić środowisko, przeciwdziałać zmianom klimatycznym i zmniejszać oddziaływanie przedsiębiorstw lub branż na środowisko do poziomu, który uznaje się za zrównoważony⁸⁵. Zielona transformacja wymaga również istotnych przemian w postawach mieszkańców, np. związanych z recyklingiem, świadomością wpływu określonych substancji i procesów na środowisko itp.⁸⁶ One również powinny być kształtowane w toku edukacji, na

⁸² Karman, A., Banaś, J., Bronisz, U., Miszczuk, A. (2022). Zmiany klimatu a konkurencyjność regionów. Warszawa. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN.
<https://publikacje.pan.pl/Content/126603/PDF/2022-ZMKL-PDF-BN.pdf>

⁸³ Ziolkowska, M. (2024). Zielone kompetencje jako element koncepcji zrównoważonego rozwoju. Studia I Prace Kolegium Zarządzania I Finansów nr 196.
https://cor.sgh.waw.pl/bitstream/handle/20.500.12182/1304/031_13_Ziolkowska.pdf?sequence=2&isAllowed=y (dostęp: 28.07.2025).

⁸⁴ Konfederacja Lewiatan.(2022). Zielone kompetencje i miejsca pracy w Polsce w perspektywie 2030 roku. Warszawa. Konfederacja Lewiatan.

⁸⁵ PARP. (2022) Zmiany na rynku pracy wynikające z wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju. Op. Cit.

⁸⁶ Ministerstwo Klimatu i Środowiska. Edukacja Ekologiczna i Klimatyczna.
<https://www.gov.pl/web/edukacja-ekologiczna> (dostęp: 28.07.2025).

przykład w trakcie zajęć outdoorowych, projektów edukacyjnych związanych ekologią i innych inicjatyw na rzecz edukacji ekologicznej⁸⁷.

Transformacja cyfrowa może pozytywnie wpłynąć na konkurencyjność przedsiębiorstw z terenu województwa, poprzez rozwój możliwości oferowania produktów na rynku krajowym i globalnym, lepszy kontakt z klientem czy wykorzystanie możliwości, jakie daje praca zdalna⁸⁸. Będzie zwiększać możliwość dotarcia z ofertą edukacyjną do osób z peryferyjnych obszarów Województwa, zarówno osób dorosłych, jak też dzieci i młodzieży, umożliwi zdalne uczestnictwo w usługach rozwojowych, upowszechni dostęp do doradców zawodowych, pozwoli na korzystanie z różnego rodzaju cyfrowych narzędzi wspierających uczenie się⁸⁹. Transformacja cyfrowa powoduje również konieczność rozwijania nowych kompetencji związanych z wykorzystaniem narzędzi opartych na technologiach cyfrowych⁹⁰. Wraz z nią mogą jednak pojawić się nieznane wcześniej cyberzagrożenia, którym należy przeciwdziałać, między innymi przez podnoszenie poziomu wiedzy w tym zakresie⁹¹. Uczestnicy warsztatów wskazywali również, że transformacja cyfrowa może mieć negatywny wpływ na dobrostan psychiczny, komunikację międzyludzką, kompetencje interpersonalne.

Rozwój innowacji, związany z upowszechnieniem stosowania rozwiązań wykorzystujących sztuczną inteligencję, może wzmocnić umiejętności podstawowe i zawodowe, podnieść efektywność pracy opartej na wiedzy oraz zastąpić człowieka w wykonywaniu prostych czynności administracyjnych⁹². Spowoduje konieczność

⁸⁷ European Education Area. Inicjatywy na rzecz edukacji ekologicznej.
<https://education.ec.europa.eu/pl/focus-topics/green-education/about-green-education> (Dostęp: 28.07.2025).

⁸⁸ FIPS. (2024). Dlaczego transformacja cyfrowa jest kluczowa dla polskich przedsiębiorstw?
<https://fips.pl/dlaczego-transformacja-cyfrowa-jest-kluczowa-dla-polskich-przedsiębiorstw/> (dostęp: 29.07.2025).

⁸⁹ Gajderowicz, T., Jakubowski, M. (2020). Op. cit.

⁹⁰ Szczucka, A., Jelonek, M., Kocór, M., Krupnik, S., Krygowska-Nowak, N., Kwinta-Odrzywołek, J., Worek, B. (2023), Trendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa. www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/TRENDY-ANALIZA.pdf (dostęp: 29.07.2025).

⁹¹ Sawicka, A. E. (2022). Cyberbezpieczeństwo jako współczesne wyzwanie w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie nr 47
<https://bibliotekanauki.pl/articles/22180945.pdf> (dostęp: 02.08.2025).

⁹² Trąpczyński, P., Shelest-Szumilas, O., Rydzak, W., Fazlagić, J., Jasiczak, J., Lis, K., Szymkowiak, A., Woźniak-Jęchorek, B., Kuźmar, S., (2023). Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i

rozwinienia szeregu nowych kompetencji, np. związanych z myśleniem analitycznym i krytycznym, odpornością, elastycznością i zwinnością (ang. resilience), myśleniem kreatywnym czy weryfikacją faktów⁹³. Brak takich kompetencji może spowodować konieczność przekwalifikowania się osób, które nie będą potrafiły współpracować z AI⁹⁴. Uczestnicy warsztatów zwracali uwagę, że trendy na rynku pracy, wynikające z wdrażania różnego rodzaju innowacji, muszą być uwzględniane przez doradców zawodowych, co wymaga od nich stałej aktualizacji wiedzy. Coraz szerzej występująca automatyzacja procesów podniesie efektywność pracy, może zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości⁹⁵. Rozwój innowacji w tym obszarze wymaga wykwalifikowanych pracowników, co wpływa na oczekiwania względem edukacji formalnej i pozaformalnej oraz na motywację do samodzielnego uczenia się⁹⁶. Rozwój innowacji spowoduje też konieczność uzupełnienia kompetencji przez edukatorów, aby mogli wykorzystywać nowoczesne technologie w procesach dydaktycznych⁹⁷.

Transformacja cyfrowa oraz rozwój innowacji umożliwią lepszy dostęp do atrakcyjnych programów nauczania oraz do materiałów edukacyjnych związanych z kształceniem zawodowym. Uczestnicy warsztatów podkreślali, że wdrażanie nowoczesnych technologii stwarza możliwości uatrakcyjnienia edukacji, wprowadzenia nowych rozwiązań w doradztwie zawodowym oraz jest szansą na zmniejszenie wykluczenia cyfrowego osób dorosłych. Możliwa będzie realizacja zajęć teoretycznych kształcenia zawodowego w formie zdalnej⁹⁸. Ponadto w trakcie zajęć, w tym stacjonarnych praktyk, możliwe będzie wykorzystywanie innowacyjnych

kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce. Warszawa. Konfederacja Lewiatan. https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2023/07/prognoza_zapotrzebowania_na_kompetencje.pdf (02.08.2025).

⁹³ World Economic Forum (2025). Op. cit.; por.: Gumkowski, M. (2025a). Nowe kompetencje, wyzwania i kierunki w świecie AI. Raport podsumowujący wizytę studyjną dla członków Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030. b.m.w.

⁹⁴ World Economic Forum. (2024). Shaping the Future of Learning: The Role of AI in Education 4.0. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Shaping_the_Future_of_Learning_2024.pdf (dostęp: 22.07.2025).

⁹⁵ Giant. Znaczenie Automatyzacji dla MŚP: Klucz do Sukcesu w Erze Cyfrowej. <https://g1ant.com/automatyzacja-dla-msp> (02.08.2025).

⁹⁶ Gajderowicz, T., Jakubowski, M. (2020). Op. cit.

⁹⁷ Ibidem.

⁹⁸ Branżowe Centrum Umiejętności w Łukowie. Platforma zdalnego nauczania. <https://bcu.lukow.pl/platforma-zdalnego-nauczania/> (dostęp: 26.07.2025).

pomocy dydaktycznych, np. opartych na technologii VR, nowoczesnych aplikacji i symulatorów oraz narzędzi edukacyjnych i chatbotów wspieranych przez AI⁹⁹.

Osoby uczące się nie tylko będą mogły rozwijać dotychczas potrzebne kompetencje, ale też zupełnie nowe, ściślej związane z transformacją cyfrową i pojawiającymi się innowacjami, które będą wykorzystywane w istniejących już zawodach lub będą związane z tymi, które dopiero się pojawiają. Transformacja cyfrowa umożliwi lepszy dostęp do usług doradztwa zawodowego, które będzie mogło wykorzystywać w tym celu różnego rodzaju narzędzia, w tym wspierane przez AI oraz w sposób zdalny docierać do uczniów¹⁰⁰. W celu utrzymania jak najwyższego poziomu oferty edukacyjnej w województwie, należy zadbać o szkolenie nauczycieli, którzy powinni nabyć szereg kompetencji związanych z transformacją cyfrową oraz innowacjami.

Pytanie szczegółowe: Jaki zestaw umiejętności (uwzględniający ww. obszary) będzie potrzebny w przyszłości w Regionie?

W toku badania zidentyfikowano obszary kompetencji, których rozwijanie może być potrzebne w Województwie w związku z transformacją cyfrową, rozwojem innowacji i transformacją ekologiczną.

Obszary kompetencji identyfikowano korzystając z raportów i opracowań, w których określono kompetencje niezbędne, na które pojawia się zapotrzebowanie na rynku pracy w związku z:

- transformacją ekologiczną: m. in.:
 - Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera Giraldez, M. (2022). GreenComp – Europejskie ramy kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Bacigalupo, M., Punie, Y. (red.). Luksemburg. Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
 - PARP. (2025). Rekomendacje Rady Programowej ds. kompetencji w zakresie podnoszenia kompetencji dotyczących zielonej gospodarki

⁹⁹ PARP. (2023). Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji. <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/85348:raport-parp-sztuczna-inteligencja-w-edukacji-perspektywy-i-zagrozenia> (dostęp: 02.08.2025).

¹⁰⁰ CEDEFOP. (2019). Nie tylko nowe miejsca pracy: innowacje cyfrowe pomagają w rozwoju kariery zawodowej. https://www.cedefop.europa.eu/files/9143_pl.pdf (dostęp: 19.07.2025).

- Konfederacja Lewiatan.(2022). Zielone kompetencje i miejsca pracy w Polsce w perspektywie 2030 roku. Warszawa. Konfederacja Lewiatan.
- transformacją cyfrową i rozwojem innowacji: m. in.:
 - Vuorikari, R. Kluzer, S. Punie, Y. (2022). DigComp 2.2 Ramy kompetencji cyfrowych dla obywateli z nowymi przykładami wiedzy, umiejętności i postaw. Luxembourg. Publications Office of the European Union.
 - Ministerstwo Cyfryzacji. (2024). Definicja i poziomy kompetencji cyfrowych.
 - Trąpczyński, P., Shelest-Szumilas, O., Rydzak, W., Fazlagić, J., Jasiczak, J., Lis, K., Szymkowiak, A., Woźniak-Jęchorek, B., Kuźmar, S., (2023). Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce. Warszawa. Konfederacja Lewiatan.
 - World Economic Forum (2025). Future of Jobs Report 2025
 - Gumkowski, M. (2025). Trendy na rynku pracy 2025-2030. Analiza danych z raportów "Future of Jobs" World Economic Forum.

Listę wszystkich wykorzystanych źródeł przedstawiono w załączniku nr 1 do niniejszego Raportu.

Ponadto wzięto pod uwagę kluczowe obszary działalności gospodarczej w Regionie, określone m. in. za pomocą RIS oraz charakter przedsiębiorstw, jakie przeważają w strukturze przedsiębiorstw w Regionie. Szerzej specyfikę przedsiębiorstw w Regionie przedstawiono w podrozdziale “Kontekst wdrażania Programu”.

Kompetencje związane z transformacją ekologiczną, to wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne związane w szczególności z takimi obszarami jak:

- wykorzystywanie zasobów, w tym wody, energii i surowców, w sposób zrównoważony i oszczędny,
- minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko, w tym stosowanie ekologicznych materiałów i technologii,
- identyfikowanie i monitorowanie emisji gazów cieplarnianych oraz wdrażanie strategii ich redukcji,

- realizowanie strategii i działań, które pomagają przystosować się do skutków zmian klimatycznych oraz minimalizować ich negatywny wpływ,
- tworzenie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych wspierających zrównoważony rozwój, w tym rozwój odnawialnych źródeł energii,
- montowanie instalacji i systemów energii odnawialnej, w tym energii słonecznej, wiatrowej, wodnej oraz biopaliw,
- segregowanie odpadów, przetwarzanie materiałów oraz projektowanie produktów z myślą o ich późniejszym recyklingu,
- zarządzanie terenami naturalnymi i wdrażanie działań na rzecz ochrony przyrody,
- rewitalizacja terenów zdegradowanych, w tym przywracanie ich do stanu użyteczności ekologicznej, przywracanie do stanu dzikiego oraz poprawa jakości środowiska,
- promowanie i wdrażanie praktyk turystycznych minimalizujących wpływ na środowisko i wspierających lokalne społeczności,
- przekazywanie wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju i ekologii,
- przekazywanie informacji o przyrodzie w celu kształtowania postaw ekologicznych w społeczeństwie,
- planowanie i wdrażanie rozwiązań transportowych ograniczających emisje i zużycie energii, promowanie transportu publicznego, rowerowego oraz elektrycznego,
- realizowanie praktyk rolniczych wspierających zrównoważony rozwój, w tym agroekologii, permakultury oraz uwzględniających zasady ochrony gleby i wody,
- zarządzanie lasami w sposób, wspierający bioróżnorodność, regenerację ekosystemów leśnych oraz zrównoważoną produkcję drewna i innych zasobów leśnych, z poszanowaniem dla lokalnych społeczności i ochrony środowiska.

Kompetencje związane z transformacją cyfrową i rozwojem innowacji, to wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne związane w szczególności z takimi obszarami jak:

- cyberbezpieczeństwo, w tym np. stosowanie przepisów dotyczących bezpieczeństwa danych i ochrony prywatności, realizowanie procedur w obszarze cyberbezpieczeństwa, projektowanie i wdrażanie zabezpieczeń przed cyberatakami,
- posługiwanie się narzędziami wykorzystującymi sztuczną inteligencję, w tym np. tworzenie poleceń i instrukcji dla AI, weryfikowanie wyników pracy AI, tworzenie agentów AI, trenowanie agentów i modeli AI, stosowanie zasad etycznych związanych z wykorzystaniem AI,
- wykorzystywanie nowoczesnych technologii w życiu codziennym,
- wykorzystywanie nowoczesnych technologii w tym uczeniu się,
- wykorzystywanie nowoczesnych technologii w miejscu pracy,
- praca i nauka zdalna i hybrydowa, w tym współpraca w zespołach rozproszonych, higiena cyfrowa,
- automatyzacja procesów, w tym stosowanie narzędzi i platform do automatyzacji procesów, projektowanie, utrzymywanie funkcjonowania i rozwijanie systemów automatyzacji procesów, identyfikowanie problemów i optymalizacja wydajności systemów,
- rozwiązywanie problemów, w tym myślenie komputacyjne¹⁰¹ (ang. computational thinking), myślenie krytyczne, analiza danych.

¹⁰¹ Myślenie komputacyjne (Computational Thinking - ang.) to rozwiązywanie problemów poprzez ich podział na mniejsze elementy (dekompozycja), rozpoznanie wzorców, eliminację zbędnych informacji i znajdowanie rozwiązań, które działają dla więcej niż jednego wyodrębnionego elementu (abstrakcja wzorca) oraz tworzenie algorytmów określających kroki i zasady, których należy przestrzegać, aby osiągnąć powtarzalne rezultaty. Por.: Sysło M.M. (2021). Myślenie komputacyjne. Czerpaniak-Walczak M., Iwasiów S. (red.), Kalejdoskop. Współczesne pojęcia pedagogiczne. Szczecin. Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli – Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. [http://bc.zcdn.edu.pl:8080/Content/2978/Kalejdoskop%20\(PDF\).pdf](http://bc.zcdn.edu.pl:8080/Content/2978/Kalejdoskop%20(PDF).pdf) [dostęp: 05.09.2025]; Muszyńska I. (2023). Myślenie komputacyjne i jego rola w procesie nauczania. <https://seo-literki.pl/myshlenie-komputacyjne/> (dostęp: 05.09.2025).

Pytanie szczegółowe: Jakie działania należy podjąć w tym zakresie? (Rozdział 4. Katalog działań planowanych lub już realizowanych w Regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030)

Działania, które należy podjąć w zakresie wsparcia rozwoju kompetencji obszaru transformacji cyfrowej i transformacji ekologicznej wynikają z rozwinięcia katalogu działań zaplanowanych w Programie. Istotne jest projektowanie i realizacja działań w następujących obszarach:

- budowa sieci liderów-edukatorów propagujących rozwój kompetencji związanych z transformacją cyfrową i transformacją ekologiczną, poprzez wykorzystanie metody outdoor learningu oraz nauczania zdalnego i hybrydowego, również z wykorzystaniem innowacji w postaci VR i wsparcia AI,
- stworzenie modelu współpracy szkół z parkami technologicznymi oraz odpowiednimi wydziałami uczelni wyższych w celu promowania nauk ścisłych, przyrodniczych i nauk inżynieryjno-technicznych z wykorzystaniem nauczania zdalnego oraz metod uczenia przez doświadczenie i praktyczne wykorzystywanie wiedzy, zgodnie z metodyką STEAM,
- stworzenie modelu współpracy szkół z przedsiębiorcami i organizacjami branżowymi w celu promowania edukacji zawodowej oraz identyfikowania potrzebnych w gospodarce kompetencji związanych z transformacją cyfrową i transformacją ekologiczną, w celu wspólnego tworzenia nowoczesnych programów kształcenia, także w krótkich formach np. kursów i szkoleń, odpowiadających tym potrzebom,
- wyposażenie doradców edukacyjnych i zawodowych w cyfrowe narzędzia pracy, w tym wykorzystujące wsparcie AI oraz umożliwiające stosowanie nowoczesnych kanałów komunikacji zdalnej,
- przeprowadzenie oceny dostępnych w województwie zasobów wiedzy w postaci księgozbiorów, zbiorów danych, archiwów, stron internetowych itp.,

mogących zawierać informacje na temat kompetencji związanych z transformacją cyfrową i transformacją ekologiczną.

Pytanie szczegółowe: Które obszary gospodarki w województwie warmińsko-mazurskim będą najbardziej wrażliwe na zmiany wynikające z cyfrowej i zielonej transformacji i będą przez to wymagały szczególnego wsparcia?

Odpowiedź na pytanie badawcze „Które obszary gospodarki w województwie warmińsko-mazurskim będą najbardziej wrażliwe na zmiany wynikające z cyfrowej i zielonej transformacji i będą przez to wymagały szczególnego wsparcia?”, wymagała z jednej strony zidentyfikowania, na jakie obszary gospodarki wpływają trendy związane z cyfrową oraz z zieloną transformacją. Z drugiej, niezbędne było wskazanie branż, które są kluczowe dla gospodarki Województwa. W ten sposób możliwe było określenie tych obszarów, które wymagać będą szczególnego wsparcia, w tym w zakresie dostosowania kompetencji kadr do wyzwań związanych z zieloną i cyfrową transformacją.

Identyfikacja branż wrażliwych na oddziaływanie cyfrowej transformacji

Transformacja cyfrowa to m. in. cyfryzacja, rozwój usług zdalnych i wykorzystanie dużych zbiorów danych. Wpływa ona zarówno na sposób realizacji różnego rodzaju usług, ale też na procesy produkcyjne (Przemysł 4.0). W raporcie „Trendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości”¹⁰² autorzy wskazali branże, na które cyfryzacja będzie miała istotny wpływ. Są to:

- turystyka
- finanse
- żywność wysokiej jakości
- zdrowie
- komunikacja marketingowa
- usługi rozwojowe
- IT i cyberbezpieczeństwo

¹⁰² Szczucka, A., Jelonek, M., Kocór, M., Krupnik, S., Krygowska-Nowak, N., Kwinta-Odrzywołek, J., Worek, B. (2023). Op. cit.

- gospodarka wodno-ściekowa i rekultywacja
- nowoczesne usługi biznesowe
- handel
- przemysł lotniczy i kosmiczny
- budownictwo
- motoryzacja

Na podstawie konsultacji z ekspertami, GUS wskazał gałęzie przemysłu najbardziej podatne na zmiany wynikające z trendów związanych z Przemysłem 4.0¹⁰³, czyli szerokiego zastosowania technologii cyfrowych, które w połączeniu z automatyzacją i nowoczesnymi narzędziami informatycznymi, umożliwiają transformację tradycyjnych procesów produkcyjnych na bardziej zautomatyzowane, efektywne i inteligentne. Są to poniższe działy PKD wchodzące w skład sekcji C „Przetwórstwo przemysłowe”:

- dział 10 - produkcja artykułów spożywczych,
- dział 16 - produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania,
- dział 18 - poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji,
- dział 20 - produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych,
- dział 22 - produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych,
- dział 23 - produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych,
- dział 25 - produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń,
- dział 26 - produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych,
- dział 27 - produkcja urządzeń elektrycznych,
- dział 28 - produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana,

¹⁰³ GUS (2020). Wypracowanie metodologii oraz badanie stopnia dostosowania wybranych przedsiębiorstw do wymogów gospodarczych, jakie stawia czwarta fala rewolucji przemysłowej (Przemysł 4.0) <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosc-spoleczenstwo-informacyjne/wypracowanie-metodologii-oraz-badanie-stopnia-dostosowania-wybranych-przedsiębiorstw-do-wymogow-gospodarczych-jakie-stawia-czwarta-fala-rewolucji-przemyslowej-przemysl-4-0,13,1.html>

- dział 29 - produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli,
- dział 30 - produkcja pozostałego sprzętu transportowego,
- dział 31 - produkcja mebli.

Identyfikacja branż wrażliwych na oddziaływanie zielonej transformacji

Zielona transformacja obejmuje wszystkie dziedziny aktywności gospodarczej. Można jednak wskazać pewne kluczowe sektory, które w największym stopniu oddziałują na środowisko i których przejście na tryb zrównoważonej gospodarki, czyli tak zwana zielona transformacja, w największym stopniu wpłynie na realizację celów zrównoważonego rozwoju. Sektory takie zostały wskazane w Programie Środowiskowym Organizacji Narodów Zjednoczonych - United Nations Environment Programme (UNEP)¹⁰⁴. Są to:

- budownictwo,
- rolnictwo,
- rybołówstwo,
- dostawy energii,
- leśnictwo,
- transport,
- turystyka,
- gospodarka odpadami,
- gospodarka wodna,
- produkcja i przemysł.

McKinsey, globalna firma doradztwa strategicznego, która publikuje szereg raportów gospodarczych, również wskazuje kilka sektorów kluczowych dla rozwoju zielonej gospodarki¹⁰⁵. Zostały one wskazane na podstawie perspektyw emisji gazów

¹⁰⁴ UNEP. (2011). Towards Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication.

<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=126&menu=35>

¹⁰⁵ McKinsey. (2024). Beyond why to how. Sustainability consulting. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/how-we-help-clients?cid=susti24-pse-ggl-mbm-m01-susti24-nsa>

cieplarnianych oraz potencjału łagodzenia zmian klimatycznych przez obniżenie emisji. Są to:

- energetyka,
- produkcja paliw (ropa i gaz),
- motoryzacja,
- lotnictwo i żegluga,
- budynki,
- rolnictwo,
- gospodarka odpadami,
- produkcja cementu,
- produkcja żelaza i stali,
- produkcja chemikaliów.

Identyfikacja branż kluczowych dla gospodarki Województwa

Na podstawie danych GUS zidentyfikowano branże, w których na koniec 2024 roku zarejestrowanych było najwięcej przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim (dane z rejestru REGON¹⁰⁶). Następnie porównano to z branżami, w których w grudniu 2024 roku było największe zatrudnienie¹⁰⁷. W ten sposób określono branże istotne dla Regionu według danych GUS. Są to:

- rolnictwo,
- leśnictwo i pozyskiwanie drewna,
- produkcja artykułów spożywczych,
- produkcja wyrobów z drewna,
- produkcja mebli,
- produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych,
- budownictwo,
- handel,
- transport,

[oth&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA0fu5BhDQARIsAMXUBOKKtqZ5nTNk_0aaaRYMC69q4qu7kvVKhpST78dRYwPVYGdyp5K-KYcaAvr4EALw_wcB](https://bdl.stat.gov.pl/?oth&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA0fu5BhDQARIsAMXUBOKKtqZ5nTNk_0aaaRYMC69q4qu7kvVKhpST78dRYwPVYGdyp5K-KYcaAvr4EALw_wcB)

¹⁰⁶ BDL. Dane z rejestru REGON. <https://bdl.stat.gov.pl/> (dostęp: 04.08.2025).

¹⁰⁷ BDL. Pracujący w gospodarce narodowej. <https://bdl.stat.gov.pl/> (dostęp: 04.08.2025).

- zakwaterowanie i usługi gastronomiczne,
- opieka zdrowotna.

Ponadto branże kluczowe określone są poprzez Regionalne Inteligentne Specjalizacje¹⁰⁸. Są to:

RIS: Żywność wysokiej jakości

- chów i hodowla ryb oraz zwierząt,
- produkcja żywności nieprzetworzonej,
- przetwarzanie i unieszkodliwianie odpadów porolniczych,
- produkcja i usługi na rzecz hodowli zwierząt,
- przetwórstwo spożywcze,
- produkcja maszyn dla rolnictwa,

RIS: Drewno i meblarstwo

- przetwórstwo i sprzedaż drewna,
- produkcja mebli,
- sprzedaż produktów drzewno-meblarskich,
- usługi projektowe,
- naprawa i konserwacja,
- produkcja innych wyrobów stolarskich,

RIS: Ekonomia wody

- produkcja maszyn,
- transport wodny,
- sporty wodne,
- produkcja jachtów i łodzi,
- środowisko przyrodnicze i jego ochrona,
- zakwaterowanie i odnowa biologiczna,
- przemysł rolno-spożywczy,

RIS: Zdrowe Życie

¹⁰⁸ <https://biznes.warmia.mazury.pl/inteligentne-specjalizacje-warmii-i-mazur/>

- producenci i dystrybutorzy sprzętu oraz produktów medycznych,
- dostawcy usług medycznych i okołomedycznych,
- sektor ICT wyspecjalizowany w zakresie ochrony zdrowia,
- dostawcy produktów i usług środowiskowych.

Ponadto w Województwie funkcjonuje Warmińsko-Mazurska Specjalna Strefa Ekonomiczna. Działalność podmiotów w sferze wskazuje na branże istotne dla gospodarki Regionu. Do najliczniej reprezentowanych w strefie branż należą:

- branża meblarska,
- wyroby metalowe,
- wyroby z tworzyw sztucznych,
- wyroby z drewna,
- wyroby ze szkła,
- branża spożywcza,
- branża budowlana,
- maszyny i urządzenia.

Ponadto z uwagi na istotne znaczenie polityki rozwoju umiejętności i podjętych w tym zakresie działań koordynacyjnych w Regionie, do najważniejszych branż dla Województwa dodano edukację i usługi rozwojowe. Na podstawie powyższych analiz wskazano **branże kluczowe dla województwa warmińsko-mazurskiego**. Są to:

- rolnictwo,
- leśnictwo i pozyskiwanie drewna,
- produkcja artykułów spożywczych,
- produkcja wyrobów z drewna,
- produkcja mebli,
- produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych,
- budownictwo,
- transport,
- turystyka,
- opieka zdrowotna,
- gospodarka wodna i ochrona przyrody,
- edukacja i usługi rozwojowe.

Powyższe branże przeanalizowano pod kątem oddziaływania na nie zielonej i cyfrowej transformacji. Porównano branże kluczowe dla Regionu z branżami zidentyfikowanymi jako wrażliwe na oddziaływanie cyfrowej i zielonej transformacji.

Wyniki analizy przedstawiono w poniższej tabeli, w której zaznaczono branże, na które oddziałują poszczególne trendy.

Tabela 3 Wyniki analizy wpływu cyfrowej i zielonej transformacji na branże kluczowe dla Regionu.

branża	transformacja cyfrowa	zielona transformacja
rolnictwo		X
leśnictwo i pozyskiwanie drewna		X
produkcja artykułów spożywczych	X	
produkcja wyrobów z drewna	X	
produkcja mebli	X	
produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych	X	X
budownictwo	X	X
transport		X
turystyka	X	X
opieka zdrowotna	X	
gospodarka wodna i ochrona przyrody	X	X
edukacja i usługi rozwojowe	X	

Źródło: opracowanie własne

Wszystkie zidentyfikowane dla Województwa branże kluczowe będą podatne na oddziaływanie trendów związanych z cyfrową lub zieloną transformacją. Branże takie

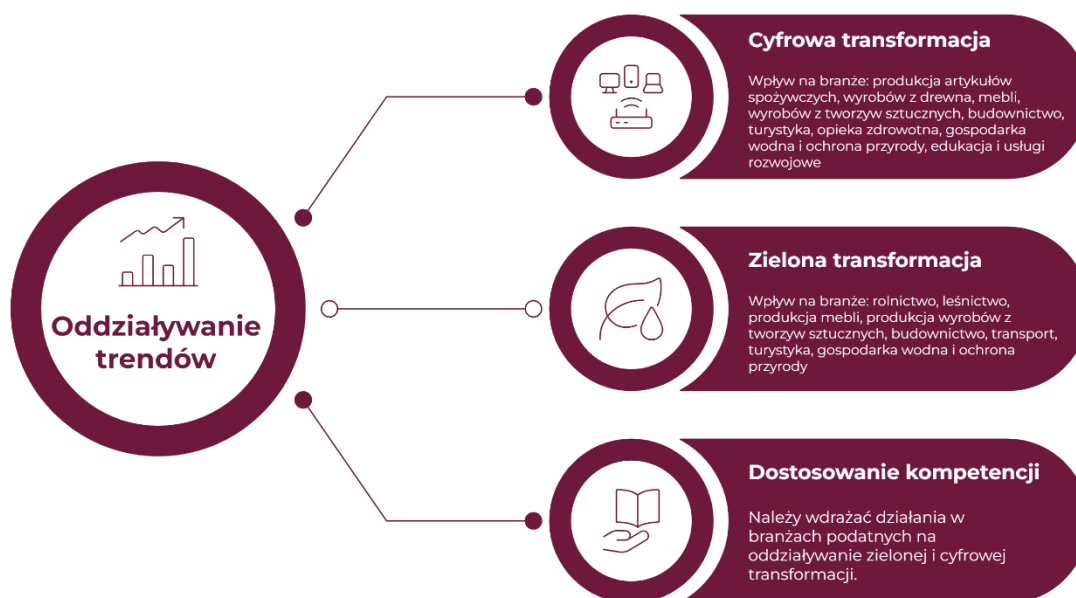
jak: produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych, budownictwo, turystyka, gospodarka wodna i ochrona przyrody, będą wrażliwe na oba te trendy.

WNIOSKI

- Z uwagi na oddziaływujące trendy, wynikające z transformacji ekologicznej, transformacji cyfrowej, rozwoju innowacji, kształcenia zawodowego oraz ustawicznego, istotne jest projektowanie i realizacja działań w następujących obszarach:
 - budowa sieci liderów-edukatorów propagujących rozwój kompetencji związanych z transformacją cyfrową i transformacją ekologiczną,
 - stworzenie modelu współpracy szkół z parkami technologicznymi oraz odpowiednimi wydziałami uczelni wyższych w celu promowania nauk ścisłych, przyrodniczych i nauk inżynieryjno-technicznych,
 - stworzenie modelu współpracy szkół z przedsiębiorcami i organizacjami branżowymi w celu promowania edukacji zawodowej oraz identyfikowania potrzebnych w gospodarce kompetencji związanych z transformacją cyfrową i transformacją ekologiczną,
 - wyposażenie doradców edukacyjnych i zawodowych w cyfrowe narzędzia pracy, w tym wykorzystujące wsparcie AI,
 - identyfikacja dostępnych w województwie zasobów wiedzy temat kompetencji związanych z transformacją cyfrową i transformacją ekologiczną.
- Transformacja cyfrowa w dużym stopniu będzie oddziaływała na następujące branże kluczowe dla Regionu: produkcja artykułów spożywczych, produkcja wyrobów z drewna, produkcja mebli, produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych, budownictwo, turystyka, opieka zdrowotna, gospodarka wodna i ochrona przyrody, edukacja i usługi rozwojowe.
- Zielona transformacja cyfrowa w dużym stopniu będzie oddziaływała na następujące branże kluczowe dla Regionu: rolnictwo, leśnictwo i pozyskiwanie drewna, produkcja mebli, produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych, budownictwo, transport, turystyka, gospodarka wodna i ochrona przyrody.

- W branżach podatnych na oddziaływanie trendów wynikających z cyfrowej i zielonej transformacji należy zintensyfikować działania mające na celu dostosowanie kompetencji kadr do wyzwań związanych z tymi trendami.

Rysunek 9 Główne wnioski - pytanie badawcze 4



Źródło: opracowanie własne.

ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE - II OBSZAR BADAWCZY - OCENA SKUTECZNOŚCI REALIZACJI PROGRAMU (ROZDZIAŁ „KATALOG DZIAŁAŃ PLANOWANYCH LUB JUŻ REALIZOWANYCH W REGIONIE...”)

Badanie ewaluacyjne w ramach II obszaru badawczego obejmowało analizę skuteczności realizacji Programu, w szczególności w ramach obszaru II analizowana była skuteczność działań opisanych w Rozdziale 4. „Katalog działań planowanych lub już realizowanych w regionie...”. W ramach tej części badania zbierano dane służące sformułowaniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pytanie badawcze 5: Jak oceniane są dotychczasowe postępy (rezultaty) w realizacji zaplanowanych działań?

Pytania szczegółowe:

- Czy zaplanowane w ramach Programu działania są realizowane skutecznie i efektywnie?
- Jakie czynniki wpływają na realizację działań i mogą spowodować ryzyko nieosiągnięcia zaplanowanych rezultatów?

Pytanie badawcze 6: Czy zaplanowane w Programie wskaźniki oraz ich wartości docelowe (część Programu pn. „Wskaźniki monitorowania celów Programu”) pozwalają na prawidłowe monitorowanie stopnia osiągnięcia celów Programu?

Pytania szczegółowe:

- Jakie ew. zmiany należy dokonać w tym zakresie, np. jakie należy dodać/usunąć wskaźniki, zmienić ich wartości docelowe, ew. podjąć inne działania w tym zakresie?
- Jakich zmian będą wymagały wskaźniki oraz ich wartości docelowe w przypadku konieczności aktualizacji celów i założeń Programu wynikającej ze zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym?

Pytanie badawcze 7: Czy dodać nowe działania, aby zwiększyć skuteczność i efektywność realizacji Programu?

Pytania szczegółowe:

- Jeśli tak, to ew. jakie działania należy dodać?

- Jakie działania realizują inne regiony, które z nich oceniane są jako skuteczne i efektywne w kontekście realizacji Programu?

Pytanie badawcze 8: Jak oceniane jest funkcjonowanie WZK?*Pytania szczegółowe:*

- Które z aspektów funkcjonowania WZK są oceniane pozytywnie, a które negatywnie i powinny być doskonałe?

Pytanie badawcze 9: Jak oceniane są dotychczas podjęte działania w ramach WZK?*Pytania szczegółowe:*

- W jaki sposób polepszyć funkcjonowanie WZK?
- Jakie doświadczenia/dobre praktyki w zakresie działań podejmowanych przez wojewódzkie zespoły koordynacji w innych województwach można implementować w województwie warmińsko-mazurskim?

Pytanie badawcze 10: Czy w składzie WZK są wszyscy niezbędni interesariusze?*Pytania szczegółowe:*

- Czy w składzie uwzględnione są instytucje specyficzne dla Regionu?

W dalszej części podrozdziału przedstawiono wyniki zrealizowanego w ramach obszaru II badania w formie odpowiedzi na powyższe pytania badawcze.

PYTANIE BADAWCZE 5: JAK OCENIANE SĄ DOTYCHCZASOWE POSTĘPY (REZULTATY) W REALIZACJI ZAPLANOWANYCH DZIAŁAŃ

Jednym z elementów Programu jest katalog działań planowanych lub już podejmowanych w województwie warmińsko-mazurskim, których celem jest realizacja regionalnych celów polityki umiejętności. Wyznaczone działania uwzględniają założenia strategicznych dla województwa dokumentów: Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Województwa (Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego), Zaktualizowanej Strategii Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w Województwie Warmińsko-Mazurskim do 2025 roku, Strategii polityki społecznej województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2021-

2030. Wpisują się również w zakres Programu Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur na lata 2021-2027.

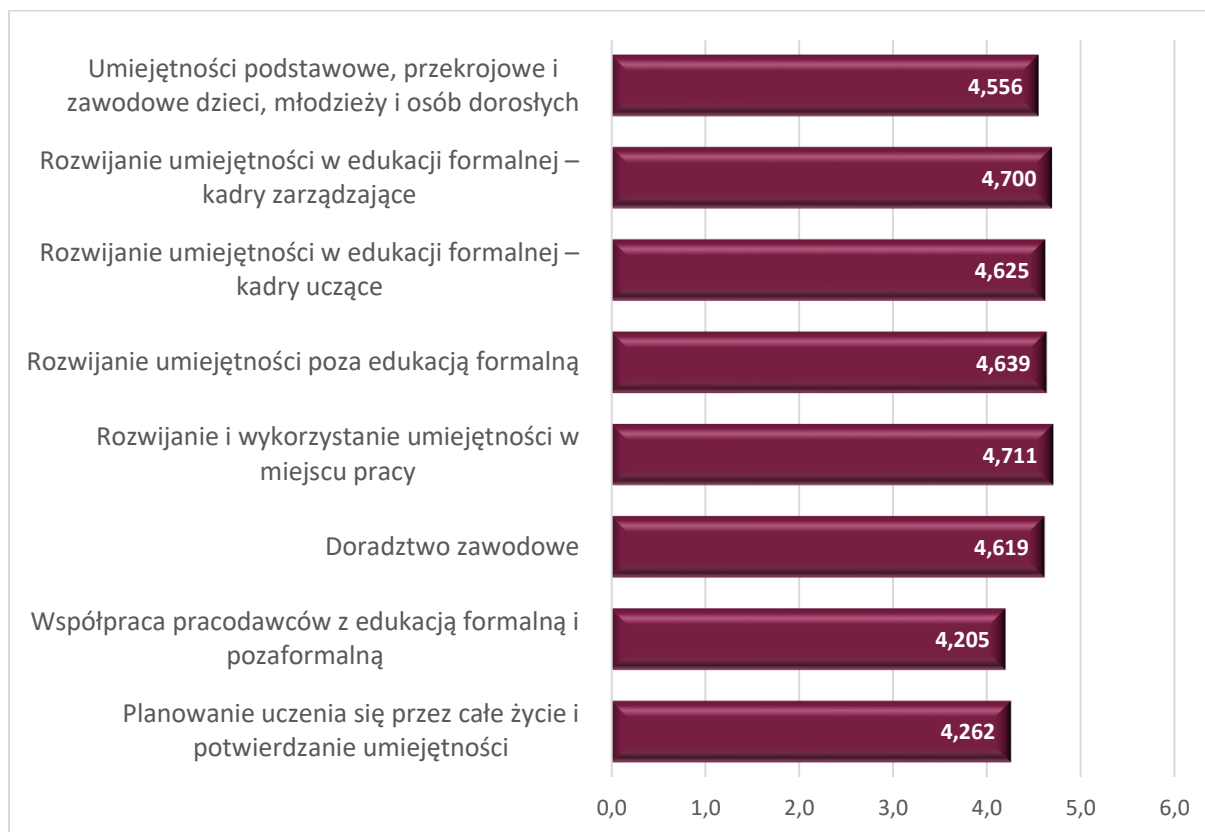
Zaplanowane działania zostały przypisane do poszczególnych obszarów oddziaływania ZSU 2030. Przy czym, w przypadku obszaru I - Umiejętności podstawowe, przekrojowe i zawodowe dzieci, młodzieży i osób dorosłych, dodatkowo wyodrębniono działania dotyczące wspierania rozwoju umiejętności podstawowych, przekrojowych i zawodowych młodzieży oraz działania dotyczące wspierania rozwoju umiejętności podstawowych, przekrojowych i zawodowych dorosłych.

Pytanie szczegółowe: Czy zaplanowane w ramach Programu działania są realizowane skutecznie i efektywnie?

Działania zaplanowane w ramach Programu są sukcesywnie realizowane. Część zadań zakończyła się, zgodnie z planem wynikającym np. z okresu realizacji danego projektu. W przypadku działań cyklicznych, są planowane i realizowane ich kolejne edycje. Ujęte w Programie działania, realizowane w ramach FEWiM są lub będą realizowane w terminach wynikających z harmonogramu poszczególnych naborów. Nie stwierdzono zagrożenia dla zrealizowania poszczególnych wskaźników. Również respondenci badania pozytywnie oceniają postępy w realizacji zaplanowanych działań. Ich zdaniem, osiągnięcie zakładanych wskaźników nie jest zagrożone.

Zdaniem respondentów - interesariuszy Programu biorących udział w badaniu, działania realizowane w województwie warmińsko-mazurskim są skuteczne. W skali od 1 do 6 (1 - zupełnie nieskuteczne, 6 - bardzo skuteczne), działania w poszczególnych obszarach są oceniane na poziomie między 4,2 a 4,7. Na wykresie 3 przedstawiono średnią ocenę dla działań podejmowanych w poszczególnych obszarach oddziaływania ZSU 2030.

Wykres 3 Średnia ocena skuteczność, w skali 1-6, działań realizowanych w poszczególnych obszarach oddziaływania ZSU 2030 w województwie warmińsko-mazurskim

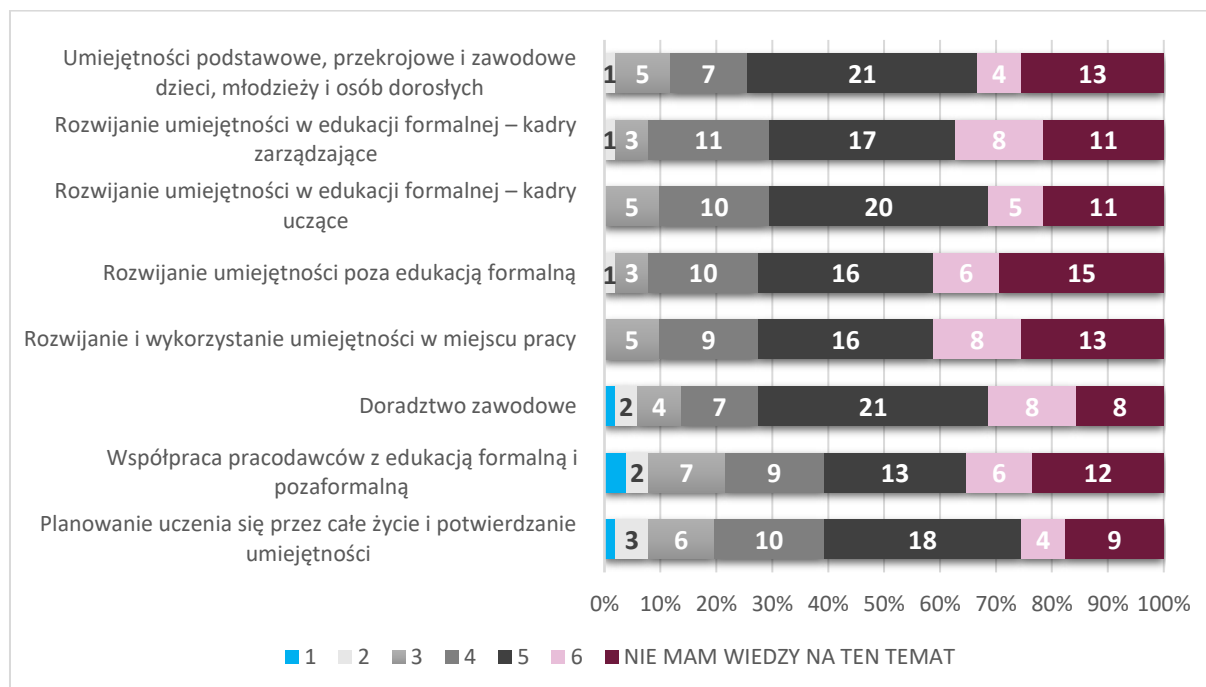


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Jako mniej skuteczne, oceniane są jedynie działania w obszarach: VII - Współpraca pracodawców z edukacją formalną i pozaformalną oraz VIII - Planowanie uczenia się przez całe życie i potwierdzanie umiejętności.

Biorąc pod uwagę rozkład głosów, można zauważyć, że pewna liczba respondentów nie ma wiedzy na temat działań realizowanych w poszczególnych obszarach oddziaływania ZSU 2030, przez co nie jest w stanie odnieść się do pytania o ich skuteczność. Może to wynikać z zakresu działalności podmiotu, który dany respondent reprezentuje, może jednak również wskazywać na niedostateczną informację na temat wdrażania ZSU 2030 w Regionie. Na wykresie 4 przedstawiono rozkład głosów dotyczących skuteczności działań realizowanych w województwie w poszczególnych obszarach oddziaływania ZSU 2030.

Wykres 4 Rozkład głosów respondentów oceniających, w skali 1-6, skuteczność działań realizowanych w poszczególnych obszarach oddziaływania ZSU 2030 w województwie warmińsko-mazurskim

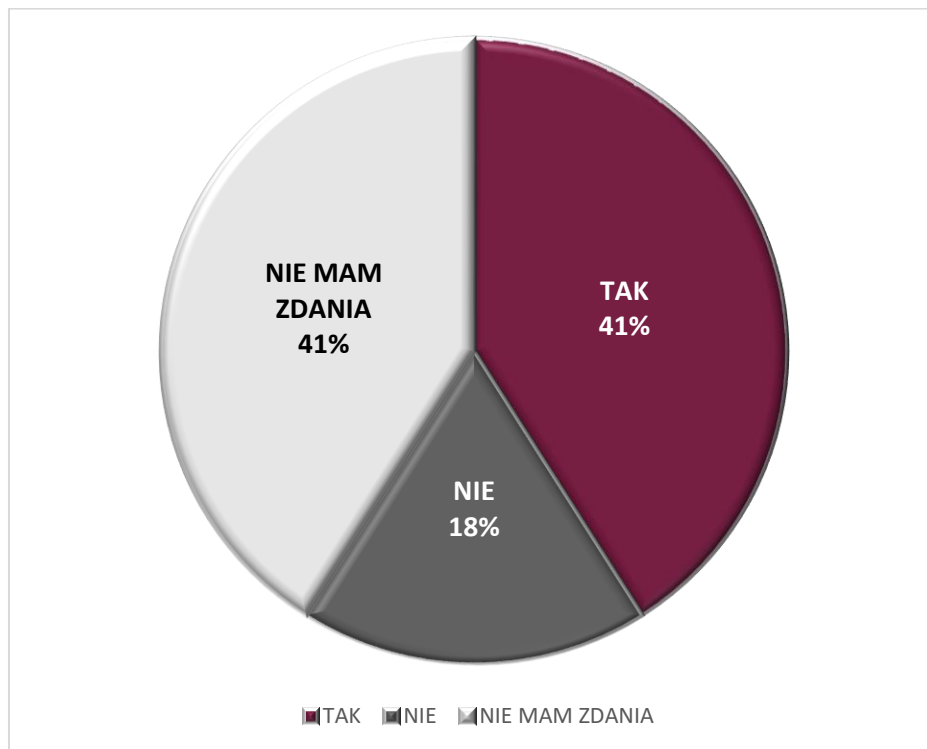


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W ramach badania ocenie poddano również efektywność działań poprzez zapytanie respondentów o konieczność zwiększenia intensywności już realizowanych działań lub dodanie nowych działań. Pozwoliło to ocenić, czy zaplanowano wystarczającą liczbę działań i odpowiednio dobrano ich zakres do realizacji celów określonych w Programie.

Spośród wszystkich respondentów, 18% uznało, że działania są wystarczająco efektywne i nie należy ich intensyfikować. 41% wskazało na konieczność zintensyfikowania działań, tyle samo nie miało zdania na ten temat.

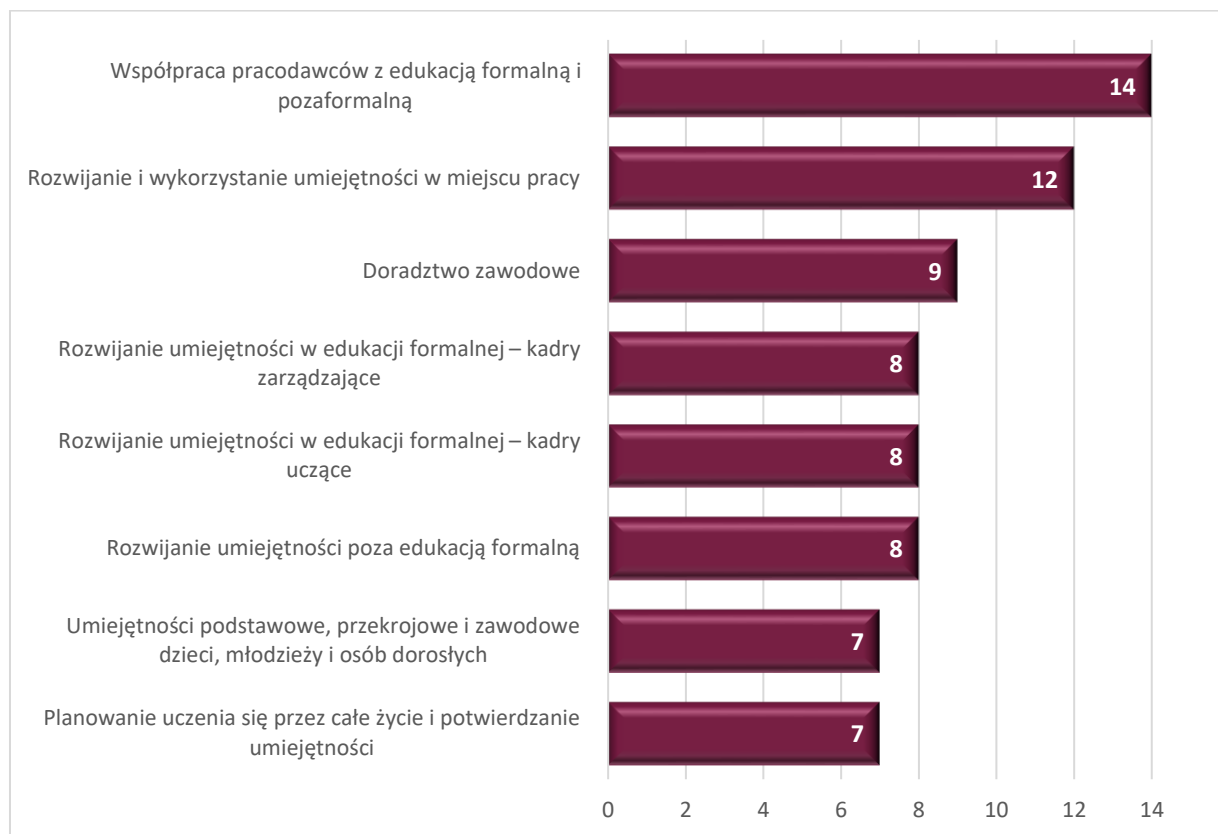
Wykres 5 Odpowiedź na pytanie ankietowe: Czy Pana/Pani zdaniem są obszary oddziaływania ZSU 2030, w których należy zintensyfikować obecnie prowadzone w województwie warmińsko-mazurskim działania lub podjąć działania dodatkowe?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Osoby, które wskazały na konieczność zintensyfikowania działań, zostały dodatkowo zapytane o wskazanie obszarów oddziaływania ZSU 2030, których efektywność należy poprawić (zintensyfikować lub dodać działania). Najczęściej wskazywanymi obszarami były obszar VII: Współpraca pracodawców z edukacją formalną i pozaformalną, obszar V: Rozwijanie i wykorzystanie umiejętności w miejscu pracy oraz obszar VI: Doradztwo zawodowe. Liczbę wskazań dla poszczególnych obszarów przedstawia wykres 6.

Wykres 6 Obszary oddziaływania ZSU 2030, w których zdaniem respondentów należy zintensyfikować lub podjąć dodatkowe działania w ramach Programu (liczba wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Pytanie szczegółowe: Jakie czynniki wpływają na realizację działań i mogą spowodować ryzyko nieosiągnięcia zaplanowanych rezultatów?

Na realizację działań zaplanowanych w ramach Programu wpływa szereg czynników, takich jak zmiany demograficzne, sytuacja geopolityczna czy koniunktura gospodarcza warunkująca sytuację przedsiębiorstw. Mogą one utrudniać, opóźniać lub nawet uniemożliwiać realizację pewnych działań. Na działania w obszarze wdrażania ZSU 2030 w Regionie oddziałują również takie czynniki jak transformacja cyfrowa, rozwój innowacji, rozwój inicjatyw edukacyjnych, np. LOWE, BCU lub UL czy dostępność środków na rozwój kompetencji. Mogą one powodować zmianę zainteresowania odbiorców poszczególnymi działaniami, konieczność modyfikacji sposobu realizacji zaplanowanych działań, ale też otwierać nowe możliwości i dawać szansę skorzystania z nowych rozwiązań. Uwarunkowania

wpływające na wdrażanie ZSU 2030 w Regionie omówiono szerzej w rozdziale „Czynniki oddziaływające na wdrażanie ZSU 2030 w województwie” oraz w odpowiedzi na pytanie badawcze nr 4. Ważne jest, aby oddziaływanie różnego rodzaju czynników na wdrażanie ZSU 2030 w Regionie było monitorowane, a płynące z tego wnioski, były wykorzystywane do ewentualnej modyfikacji zaplanowanych działań.

“(...) są prowadzone różnego rodzaju badania, analizy, są przygotowywane raporty, ekspertyzy dotyczące różnych obszarów i są wypracowywane rekomendacje. (...) Więc myślę, że ta część taka badawcza powinna być uwzględniana przy weryfikacji zoperacjonalizowanych programów na poziomie województwa”

wypowiedź respondenta IDI

WNIOSKI

- Działania zaplanowane w ramach Programu są realizowane prawidłowo, a wykonanie założonych wskaźników nie jest zagrożone. Interesariusze Programu pozytywnie oceniają postępy w realizacji zaplanowanych działań.
- Skuteczność działań jest oceniana wysoko. Jako mniej skuteczne, oceniane są jedynie działania w obszarach: VII - Współpraca pracodawców z edukacją formalną i pozaformalną oraz VIII - Planowanie uczenia się przez całe życie i potwierdzanie umiejętności.
- Respondenci wskazali na konieczność zintensyfikowania działań i ewentualnie dodania nowych działań w celu zwiększenia efektywności wdrażania Programu.
- Na postępy w realizacji działań, a także ich skuteczność i efektywność wpływa szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Należy je monitorować, następnie, w razie potrzeby, dokonywać modyfikacji zaplanowanych działań.

Rysunek 10 Główne wnioski - pytanie badawcze 5.



Źródło: opracowanie własne.

PYTANIE BADAWCZE 6: CZY ZAPLANOWANE W PROGRAMIE WSKAŹNIKI ORAZ ICH WARTOŚCI DOCELOWE (...) POZWALAJĄ NA PRAWIDŁOWE MONITOROWANIE STOPNIA OSIĄGNIĘCIA CELÓW PROGRAMU?

Na potrzeby monitorowania celów Programu, zaplanowano 12 wskaźników.

WSKAŹNIKI MONITOROWANIA CELÓW PROGRAMU

1. Liczba szkół i placówek systemu oświaty objętych wsparciem,
2. Liczba uczniów szkół i placówek systemu oświaty prowadzących kształcenie ogólne objętych wsparciem,
3. Liczba uczniów uczestniczących w doradztwie zawodowym,
4. Liczba osób, które uzyskały kwalifikacje po opuszczeniu programu,
5. Liczba osób, które uzyskały kwalifikacje cyfrowe po opuszczeniu programu,
6. Liczba osób, które uzyskały zielone kwalifikacje po opuszczeniu programu,
7. Liczba podmiotów przygotowanych do pełnienia funkcji lokalnego ośrodka kształcenia osób dorosłych,
8. Liczba podmiotów, które podniosły jakość i efektywność oferowanych usług edukacyjnych,
9. Liczba przedstawicieli kadry szkół i placówek systemu oświaty, którzy uzyskali kwalifikacje po opuszczeniu programu,
10. MŚP inwestujące w umiejętności w zakresie inteligentnej specjalizacji, transformacji przemysłowej i przedsiębiorczości,
11. Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz wzrostu kwalifikacji zawodowych mieszkańców regionu,
12. Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz rozwoju inteligentnych specjalizacji.

Wskaźniki 1-10 są wskaźnikami pochodzącymi z Programu regionalnego Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027, natomiast wskaźniki 11 i 12 są wskaźnikami kontekstowymi z dokumentu Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego.

Konstrukcję wskaźników monitorujących stopień osiągnięcia celów Programu oraz ich wartości docelowe należy ocenić pozytywnie. Wskaźniki ilościowe, odnoszące się

do przedsięwzięć finansowanych w ramach FEWiM, pozwalają na ocenę stopnia osiągnięcia celów Programu w wielu aspektach. Jednocześnie, system ich monitorowania, poprzez powiązanie ze sprawozdawczością w ramach FEWiM lub systemem monitorowania Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Województwa (Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego), nie wymaga dodatkowych nakładów i precyzyjnie wskazuje stopień osiągnięcia zakładanych wartości docelowych.

Jakich ewentualnie zmian należy dokonać w zakresie zaplanowanych w Programie wskaźników, np. jakie należy dodać/usunąć wskaźniki, zmienić ich wartości docelowe, ew. podjąć inne działania w tym zakresie?

Przyjęcie dodatkowych wskaźników mogłyby wspierać ocenę oddziaływania Programu, jednak rozbudowałyby system monitorowania Programu. Biorąc pod uwagę, że w Programie przyjęto ogólny sposób sformułowania celów (por. odpowiedź na pytanie badawcze nr 1), adekwatnie do tego dobrano wskaźniki oraz ich wartości docelowe monitorujące ich osiągnięcie, co pozytywnie wpływa na czytelność i przejrzystość dokumentu. Istotne jest natomiast w takiej sytuacji, zachowanie odpowiedniego poziomu szczegółowości przy projektowaniu działań mających na celu wdrażanie ZSU 2030 w województwie i określanie celów tych działań, tak, aby w perspektywie czasowej ich realizacji były one konkretne, realne i mierzalne, np. zgodnie z metodyką SMART. Szerzej o systemie monitorowania Programu w odpowiedzi na pytanie badawcze nr 11.

“Patrząc na działania, które mamy, wybraliśmy najbardziej pasujące w naszym odczuciu wskaźniki pokazujące to, co robimy (...) również posłużyliśmy się wskaźnikiem kontekstowym z naszej strategii rozwoju województwa, bo po prostu są to wskaźniki uznane przez zarząd, uznane przez władzę, na poziomie strategii monitorowane, więc znowu jest to system monitorowania, który funkcjonuje. Nie trzeba na niego nakładów, nie trzeba go wymyślać od zera, tylko można się na nim oprzeć.”

wypowiedź respondenta IDI

Również respondenci, biorący udział w badaniu, pozytywnie oceniają zaplanowane wskaźniki oraz ich wartości docelowe, jako pozwalające na prawidłowe

monitorowanie Programu i nie wskazują potrzeby dokonywania w tym momencie zmian w ich zakresie. Wskaźniki są zrozumiałe, a ich liczba nie jest rozbudowana, co pozwala zachować przejrzystość w monitorowaniu.

“(…) wybraliśmy też stosunkowo mało wskaźników, bo też duża liczba rozmydla, niewiele pokazuje, więc poszliśmy taką drogą”

wypowiedź respondenta IDI

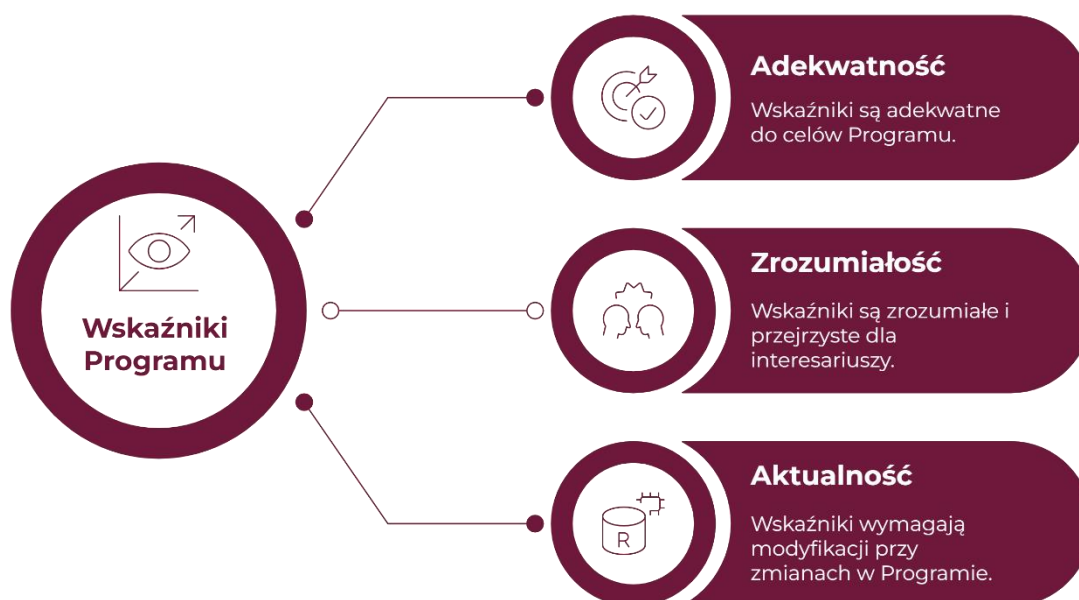
Pytanie szczegółowe: Jakich zmian będą wymagały wskaźniki oraz ich wartości docelowe w przypadku konieczności aktualizacji celów i założeń Programu wynikającej ze zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym?

W toku badania nie stwierdzono konieczności aktualizacji celów i założeń Programu (por. odpowiedź na pytanie badawcze nr 1). Rekomendowane w wyniku niniejszej ewaluacji propozycje zmian w Programie dotyczą analiz SWOT oraz katalogu działań i nie skutkują koniecznością dokonywania zmian we wskaźnikach monitorujących realizację Programu. Należy jednak mieć na uwadze, że w przyszłości, w przypadku wprowadzania zmian w Programie, zwłaszcza w zakresie celów, należy zweryfikować i ewentualnie zmodyfikować określone w Programie wskaźniki.

WNIOSKI

- Zaplanowane w Programie wskaźniki oraz ich wartości docelowe są adekwatne do przyjętych celów i pozwalają na ich prawidłowe monitorowanie.
- Zestaw wskaźników monitorujących realizację Programu jest oceniany przez interesariuszy jako zrozumiały i przejrzysty.
- W przyszłości, w przypadku ewentualnej konieczności wprowadzania zmian w Programie, zwłaszcza w zakresie celów, należy dokonać przeglądu zaplanowanych wskaźników i ewentualnie je zmodyfikować.

Rysunek 11 Główne wnioski - pytanie badawcze 6.



Źródło: opracowanie własne.

PYTANIE BADAWCZE 7: CZY DODAC NOWE DZIAŁANIA, ABY ZWIĘKSZYĆ SKUTECZNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ REALIZACJI PROGRAMU?

Respondenci badania pozytywnie ocenili opisane w Programie działania i ich skuteczność. Wskazywali jednak na konieczność zintensyfikowania lub dodania działań w celu poprawienia skuteczności i efektywności realizacji Programu (szerzej w odpowiedzi na pytanie badawcze nr 5). W toku badania, identyfikowano działania, których dodanie, zdaniem respondentów, wpłynęłoby pozytywnie na realizację Programu.

Pytanie szczegółowe: Jakie ewentualnie działania należy dodać?

W trakcie badania analizowano podejmowane w Województwie działania i zidentyfikowano takie, które wpisują się w cele Programu i są realizowane lub planowane do realizacji. Poniżej wskazano te działania, przypisując je do poszczególnych obszarów oddziaływania ZSU 2030. Zostały one również ujęte w propozycji zmian w Programie, zawartej w załączniku nr 2 do niniejszego Raportu.

Propozycje nowych działań w Programie:

Obszar oddziaływania I: Umiejętności podstawowe, przekrojowe i zawodowe dzieci, młodzieży i osób dorosłych

- FEWiM Działanie 6.6 Edukacja w ZIT Ełk i Olsztyn (Schemat A ZIT Olsztyn Edukacja ogólnokształcąca, Schemat B ZIT Ełk Edukacja ogólnokształcąca, Schemat B ZIT Ełk Edukacja przedszkolna),
- FEWiM Działanie 6.3 Edukacja ogólnokształcąca - Projekt strategiczny „Młodzi Kreatywni”,
- Utworzenie w ramach UWM w Olsztynie Uniwersyteckiego Centrum Kompetencji

Obszar oddziaływania II: Rozwijanie umiejętności w edukacji formalnej – kadry zarządzające

- FEWiM Działanie 6.6 Edukacja w ZIT Ełk i Olsztyn (Schemat B ZIT Ełk Edukacja zawodowa)

Obszar oddziaływania III: Rozwijanie umiejętności w edukacji formalnej – kadry uczące

- FEWiM Działanie 6.6 Edukacja w ZIT Ełk i Olsztyn (Schemat B ZIT Ełk Edukacja zawodowa)

Obszar oddziaływania IV: Rozwijanie umiejętności poza edukacją formalną

- FEWiM Działanie 6.6 Edukacja w ZIT Ełk i Olsztyn (Schemat B ZIT Ełk Edukacja zawodowa)

W toku badania zidentyfikowano również propozycję działania, które miałyby być realizowane przez Olsztyński Park Naukowo-Technologiczny. Celem projektowanego przedsięwzięcia “Explorer’s day” jest rozwój kompetencji STEAM. W ramach “Explorer’s day” planowane są warsztaty dla klas V-VI szkoły podstawowej i nauczycieli oraz będące ich zwieńczeniem coroczne wydarzenie. Planowane przedsięwzięcie wpisuje się w założenia Programu w ramach obszaru I: Umiejętności podstawowe, przekrojowe i zawodowe dzieci, młodzieży i osób dorosłych. Jeżeli zostanie podjęta decyzja o rozpoczęciu jego realizacji, można rozważyć formalne ujęcie go w Programie w części „Katalog działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030”.

Korzystne byłoby też ewentualne dalsze rozszerzanie katalogu działań ujętych w Programie. Pozwoliłoby to objąć je systemem monitorowania, przez co uzyskać pełniejszy obraz wdrażania ZSU 2030 w województwie. Ponadto, zwłaszcza w przypadku nowych typów działań lub przedsięwzięć o charakterze pilotażowym, dałoby możliwość bieżącego śledzenia ich przebiegu i korzystania z doświadczeń realizatorów.

Respondenci, pytani o ewentualną konieczność ujęcia w Programie dodatkowych działań, wskazywali również w sposób ogólny zakres przedsięwzięć, które w ich opinii wspierałyby wdrażanie ZSU 2030 w Regionie. Wśród propozycji znalazły się:

Obszar oddziaływania I: Umiejętności podstawowe, przekrojowe i zawodowe dzieci, młodzieży i osób dorosłych

- wzmocnienie działalności uczelni wyższych w zakresie wspierania rozwoju uczniów,
- większe wykorzystanie potencjału małych społeczności i wzmocnienie lokalnych liderów,
- organizacja szkoleń z zakresu kompetencji cyfrowych na różnych poziomach zaawansowania,
- integracja różnych uczniów z różnych szkół w ramach gminnych/międzygminnych/powiatowych centrów edukacyjnych, w których mogłaby być realizowana znaczna część podstawy programowej w pełnych grupach na najlepszym sprzęcie i dostępie do najlepszych nauczycieli/edukatorów, a w szkołach realizacja działań społeczno-edukacyjnych na rzecz społeczności lokalnej (jako działanie mogące być odpowiedzią na zmiany demograficzne i małą liczbę uczniów),
- budowa regionalnych „czempionów szkolnictwa zawodowego” jako podstawy inwestycji w szkolnictwo zawodowe w Regionie wraz z odpowiednią infrastrukturą mieszkaniową (bursa),
- wspieranie inicjatyw związanych z tworzeniem i rozwojem miejsc symulacji zawodów,

Obszar oddziaływania II: Rozwijanie umiejętności w edukacji formalnej – kadry zarządzające

- udział w kursach online i szkoleniach z najnowszych trendów w zarządzaniu oświatą, w tym zarządzaniu różnorodnością i wdrażaniu innowacji,

Obszar oddziaływania III: Rozwijanie umiejętności w edukacji formalnej – kadry uczące

- stworzenie i wspieranie rozwoju ośrodków metodycznych wspierających nowoczesne techniki nauczania, w tym z wykorzystaniem AI i VR,
- stworzenie platformy dydaktycznej z gotowymi materiałami dopasowanymi do potrzeb rynku, np. scenariuszami lekcji opartych na realnych studiach przypadków z branż regionalnych,

Obszar oddziaływania IV: Rozwijanie umiejętności poza edukacją formalną

- położenie większego nacisku na aktywność bibliotek i ich rolę we wspieraniu uczenia się nieformalnego dzieci, młodzieży i dorosłych,

Obszar oddziaływania V: Rozwijanie i wykorzystanie umiejętności w miejscu pracy

- stworzenie regionalnej platformy e-learningowej, z dostępem do webinarów i kursów online,
- programy wsparcia finansowego dla pracowników i przedsiębiorców umożliwiające dofinansowanie szkoleń, studiów podyplomowych, usług doradczych, egzaminów potwierdzających kwalifikacje (np. wzorowany na systemie bonów szkoleniowych wdrażanym w Małopolsce),

Obszar oddziaływania VI: Doradztwo zawodowe

- propagowanie indywidualnego doradztwa edukacyjno-zawodowego w szkołach podstawowych,
- oferowanie, w ramach doradztwa zawodowego w szkołach podstawowych, wsparcia emocjonalnego w podejmowaniu decyzji edukacyjno-zawodowych,
- organizowanie spotkań doradców zawodowych z rodzicami,
- umożliwienie uczniom bezpośredniego kontaktu z osobami wykonującymi dany zawód,
- stworzenie platformy, która ułatwi osobom młodym wybór odpowiedniej dla nich ścieżki zawodowej,
- zwiększenie dostępności wysokiej jakości doradztwa na wszystkich etapach edukacji i kariery zawodowej,
- rozbudowa i promocja narzędzi do samodiagnozy i planowania ścieżki rozwoju,

Obszar oddziaływania VII: Współpraca pracodawców z edukacją formalną i pozaformalną

- zachęcanie szkół do częstych kontaktów z przedsiębiorcami, np. w formie spotkań w firmach dla młodzieży dających możliwość bezpośrednich kontaktów uczniów z pracownikami,
- zachęcanie do współpracy ze szkołami małych i mikroprzedsiębiorców oraz zakłady rzemieślnicze,

- wspieranie kształcenia dualnego w rzemiośle,
- upowszechnianie wśród przedsiębiorców informacji na temat kształcenia dualnego,
- inicjowanie tworzenia partnerstw strategicznych szkół i uczelni z lokalnymi przedsiębiorstwami, obejmujących staże, praktyki, projekty uczniowskie i wspólne opracowywanie programów nauczania,
- angażowanie pracodawców w konsultowanie i współtworzenie treści edukacyjnych oraz organizację wydarzeń branżowych (np. dni kariery, warsztaty, konkursy),
- tworzenie lokalnych klastrów kompetencji,
- organizacja stałych forów edukacji i gospodarki (np. coroczne spotkania szkół, uczelni, pracodawców i IOB),

Obszar oddziaływania VIII: Planowanie uczenia się przez całe życie i potwierdzanie umiejętności

- większe wykorzystanie potencjału małych społeczności i wzmocnienie lokalnych liderów,
- wzmocnienie działań upowszechniających, np. poprzez społeczne kampanie informacyjne dotyczące podstawowych pojęć związanych z uczeniem przez całe życie, założeniami ZSU 2030,
- promocja możliwości potwierdzania kompetencji, zwłaszcza uzyskanych/rozwinętych poza edukacją formalną.

Planując dodatkowe działania lub modyfikując te prowadzone obecnie należy oprzeć się na wynikach badań. Analizie powinny być poddawane zarówno rezultaty prowadzonych działań, potrzeby poszczególnych grup odbiorców, ale też dane dotyczące sytuacji społeczno-gospodarczej Województwa.

Respondenci wskazywali na konieczność wykorzystywania dostępnych wyników badań, jak i rekomendowali zintensyfikowanie działań w tym zakresie.

“To, co mi się wydaje szczególnie istotne, to to, aby właśnie te wnioski wynikające z badań, które są prowadzone na poziomie regionalnym, były wykorzystywane przez wojewódzkie zespoły koordynacji do planowania dalszych działań (...)”

wypowiedź respondenta IDI

“należy przeanalizować, gdzie należy wprowadzić zmiany, mając na uwadze przebadane potrzeby wszystkich interesariuszy, czy wyniki z analiz trendów. Dopiero po takiej analizie, należy zastanowić się nad kolejnymi dodatkowymi krokami”

wypowiedź respondenta - badanie ankietowe

Pytanie szczegółowe: Jakie działania realizują inne regiony, które z nich oceniane są jako skuteczne i efektywne w kontekście realizacji Programu?

Ponadto w ramach badania przeprowadzono analizę benchmarkingową, której celem była identyfikacja i analiza działań realizowanych przez inne regiony, ocenianych jako skuteczne i efektywne w kontekście realizacji Programu. Wśród pozytywnie ocenianych działań można wskazać: Edubus, system regionalnej koordynacji działań na rzecz uczenia się przez całe życie z wykorzystaniem sieci kujawsko-pomorskich Astrobaz, wizyty VR w szkołach podstawowych.

Tabela 4 Opis benchmarku - Edubus

NAZWA DZIAŁANIA	Edubus
WOJEWÓDZTWO	opolskie
REALIZATOR	Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu
CEL	- wsparcie kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie - dotarcie z usługami edukacyjnymi i informacyjnymi tam, gdzie dostęp do nich jest utrudniony
OPIS	Edubus jest mobilnym punktem edukacyjnym przygotowanym do prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych w regionie. Jego działalność rozpoczęła się w kwietniu 2025 roku, podczas

	Festiwalu Kariery w Opolu. Jest nastawiony na bezpośredni kontakt ze społecznością lokalną w szkołach, na wydarzeniach otwartych, targach edukacyjnych i spotkaniach. W środku znajduje się pięć stanowisk komputerowych z dostępem do internetu do treści edukacyjnych i poradnictwa zawodowego, gogle VR, dzięki którym można się wcielić w różne zawody (mechanik, fryzjer, ratownik, florysta. Jest to też mobilna scena i system nagłośnienia dla mini warsztatów, prelekcji czy prezentacji.
GRUPY DOCELOWE/ADRESACI	szkoły, mieszkańcy obszarów, gdzie dostęp do usług edukacyjnych i informacyjnych jest utrudniony
STRONA WWW	Edubus - więcej informacji

Tabela 5 Opis benchmarku - system regionalnej koordynacji działań na rzecz uczenia się przez całe życie z wykorzystaniem sieci kujawsko-pomorskich Astrobaz

NAZWA DZIAŁANIA	system regionalnej koordynacji działań na rzecz uczenia się przez całe życie ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji kluczowych niezbędnych na rynku pracy: matematyczno-przyrodniczych, ICT, kreatywności, innowacyjności i pracy zespołowej zgodnie ze ZSU 2030 z wykorzystaniem sieci kujawsko-pomorskich Astrobaz
WOJEWÓDZTWO	kujawsko-pomorskie
REALIZATOR	Kujawsko-Pomorskie Centrum Edukacji i Innowacji
CEL	• Rozwój kompetencji kluczowych – w szczególności matematyczno-przyrodniczych, ICT, kreatywności, innowacyjności oraz umiejętności pracy zespołowej – wśród dzieci, młodzieży i społeczności lokalnych województwa kujawsko-pomorskiego • Popularyzacja nauk ścisłych, zachęcenie uczniów do dalszej edukacji w kierunkach związanych z nowoczesnymi technologiami • Budowanie regionalnego systemu wspierającego ideę uczenia się przez całe życie.
OPIS	Organizacja nowoczesnych, praktycznych i angażujących zajęć edukacyjnych w Astrobazach Kopernik – obserwatoriach astronomicznych przy szkołach w regionie, m.in. w formie warsztatów z astrofotografii i astronomii, programów edukacyjnych, międzypokoleniowych spotkań i obserwacji nieba, ogólnodostępnych pikników.

GRUPY DOCELOWE/ADRESACI	dzieci w wieku przedszkolnym, uczniowie szkół podstawowych i ponadpodstawowych, studenci, osoby dorosłe i seniorzy – mieszkańcy społeczności lokalnych
STRONA WWW	Astrobazy - więcej informacji

Tabela 6 Opis benchmarku - wizyty VR w szkołach podstawowych

NAZWA DZIAŁANIA	wizyty VR w szkołach podstawowych
WOJEWÓDZTWO	lubuskie
REALIZATOR	Wojewódzki Urząd Pracy
CEL	Zapoznanie uczniów z różnymi zawodami, umożliwienie przyjrzenie się pracy w różnych zawodach
OPIS	Cykl wizyt w szkołach podstawowych w województwie lubuskim, podczas których dzięki goglom VR Meta Quest 3 uczniowie mają możliwość przyjrzeć się z bliska pracy m. in. lekarza, mechanika, operatora maszyn czy programisty. Na spotkania składają się rozmowy o planowaniu kariery i wyborze szkół, testy kompetencji i analiza mocnych stron, doświadczenia z wykorzystaniem technologii VR, inspiracja do działania i refleksja nad własną przyszłością.
GRUPY DOCELOWE/ADRESACI	uczniowie szkół podstawowych
STRONA WWW	Wizyta VR w szkole - więcej informacji Czerwiec z VR - więcej informacji

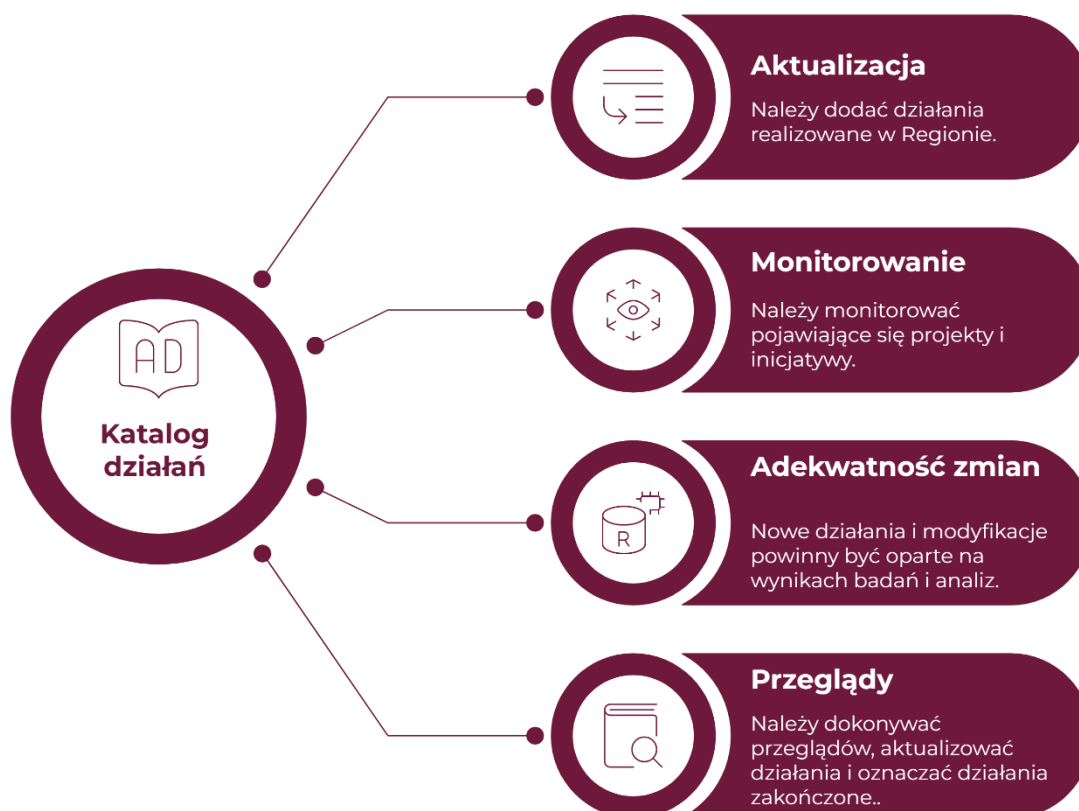
Po analizie zidentyfikowanych benchmarków, rozwiązaniem, które można zarekomendować do wdrożenia w województwie warmińsko-mazurskim jest system koordynacji działań na rzecz uczenia się przez całe życie wzorowany na stworzonym w województwie kujawsko-pomorskim systemie wykorzystującym sieć Astrobaz. Kluczowym aspektem tego rozwiązania, które może być inspiracją do projektowania działań w województwie jest jego kompleksowość i wzajemne uzupełnianie się poszczególnych inicjatyw. Pozwala to na czerpanie korzyści z synergii wydarzeń, promowania jednych działań przez inne. Województwo warmińsko-mazurskie jako posiadające wyjątkowe walory przyrodnicze, może wykorzystać ten potencjał, aby zbudować podobnego rodzaju system działań wokół wybranego zagadnienia.

WNIOSKI

- Zidentyfikowane działania realizowane w Województwie, wpisujące się w założenia Programu, powinny zostać ujęte w Programie w części „Katalog działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030”. Dzięki temu dokument będzie w sposób bardziej kompleksowy opisywał wdrażanie ZSU 2030 w Regionie, a dodane działania będą podlegać monitorowaniu. Szczegółowe propozycje zmian w zapisach programu zawarte są w załączniku nr 2 do niniejszego Raportu.
- W ramach realizowania w Województwie polityki rozwoju umiejętności, planowane są i podejmowane różnorodne działania. Należy monitorować pojawiające się inicjatywy, programy czy projekty, analizować ich zbieżność z celami Programu oraz zasadność ujęcia w katalogu działań. Dodanie do Programu kolejnych przedsięwzięć zapewni bardziej kompletny opis wdrażania ZSU 2030 w Województwie, jednak tylko pod warunkiem, że wpisują się one w założenia Programu, mają związek z jego celami i są faktycznie realizowane.
- Planowanie dodatkowych działań lub modyfikacja tych prowadzonych obecnie powinna opierać się na wynikach badań i analiz. Analizie powinny być poddawane zarówno rezultaty prowadzonych działań, potrzeby poszczególnych grup odbiorców, ale też dane dotyczące sytuacji społeczno-gospodarczej Województwa.
- Należy dokonywać okresowego przeglądu zapisów zawartych w „Katalogu działań planowanych lub już realizowanych w Regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030”. W szczególności, należy aktualizować termin realizacji poszczególnych działań, np. w sytuacji, gdy realizowane są ich kolejne edycje. Należy też, na podstawie np. informacji z raportów monitoringowych, zweryfikować i ewentualnie zmodyfikować opis poszczególnych działań w sytuacji, gdy zmianie uległy ich założenia. Ponadto rekomenduje się wyraźne oznaczenie zakończonych działań i weryfikację ich opisów z uwzględnieniem ewentualnego podsumowania danego przedsięwzięcia. Pozwoli to zachować w treści Programu kompletny opis podejmowanych działań, a jednocześnie zapewni czytelność dokumentu.

- Szczegółowe propozycje zmian, wynikające z przeglądu dokonanego w ramach niniejszej ewaluacji, zawarte są w załączniku nr 2 do niniejszego Raportu.

Rysunek 12 Główne wnioski - pytanie badawcze 7.



Źródło: opracowanie własne.

PYTANIE BADAWCZE 8: JAK OCENIANE JEST FUNKCJONOWANIE WZK?

Opis funkcjonowania WZK

Zgodnie z Regulaminem naboru wniosków zadania Wojewódzkich Zespołów Koordynacji mają obejmować m. in.: wspieranie polityki edukacyjnej regionu na potrzeby przygotowania kadr dla gospodarki regionu i uczenia się przez całe życie, koordynację działań w zakresie doradztwa zawodowego w regionach dla uczniów, studentów oraz osób dorosłych oraz promocję kształcenia zawodowego oraz idei uczenia się przez całe życie.

Prace Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji wspiera biuro koordynacji, do którego głównych zadań należy przygotowywanie analiz, rekomendacji regionalnych, przygotowywanie propozycji rozwiązań dla kwestii zgłaszanych przez członków Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji, integracja interesariuszy z obszaru kształcenia zawodowego i uczenia się przez całe życie, obsługa merytoryczna i organizacyjno-techniczna Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji.

Wojewódzki Zespół Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie warmińsko – mazurskim (WZK) został powołany 26 września 2022 roku uchwałą Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Jego zadaniem ma być pełnienie funkcji opiniodawczo-doradczej, wspierającej Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego we wdrażaniu, w tym w koordynacji i w monitorowaniu w województwie warmińsko-mazurskim Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030. Zapisy KPO w zakresie inwestycji A3.1.1 *Wsparcie rozwoju nowoczesnego szkolenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie* oraz Regulamin naboru wniosków wskazują cel i główne zadania, jakie stoją przed WZK. Natomiast ostateczne założenia funkcjonowania i model pracy WZK opracowywane są na poziomie regionalnym. Uwarunkowane są one mechanizmem koordynacji i współpracy w zakresie uczenia się przez całe życie dla poziomu regionalnego, jaki został wypracowywany w ramach projektu realizowanego przez MEN. Mechanizm ten został przyjęty przez Zarząd Województwa w drodze uchwały¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Uchwała w sprawie zatwierdzenia Mechanizmu współpracy i koordynacji w zakresie uczenia się przez całe życie dla województwa warmińsko-mazurskiego.

Szczegółowe zasady funkcjonowania WZK określa Regulamin Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w Województwie Warmińsko-Mazurskim (dalej: Regulamin WZK). W swoim działaniu WZK kieruje się też wizją WZK wypracowaną podczas II posiedzenia WZK „Tworzymy przestrzeń do działania we wspólnym kierunku, tak aby inicjować i wspierać potencjał społeczeństwa do rozwoju regionu, w oparciu o trendy”. Pracami WZK kieruje Przewodniczący WZK. Do jego zadań należy ustalanie terminu i przedmiotu obrad WZK, przewodniczenie posiedzeniom i podpisywanie zatwierdzonych przez WZK uchwał i protokołów. Przewodniczący reprezentuje WZK, a także zaprasza na posiedzenia WZK osoby lub instytucje spoza grona członków WZK.

Zgodnie z Regulaminem WZK, posiedzenia WZK odbywają się według potrzeb. Do dnia 8 sierpnia 2025 roku odbyło się 13 posiedzeń WZK. Rozstrzygnięcia WZK podejmuje w drodze uchwał. Są one podejmowane jednomyślnie, a w przypadku braku jednomyślności, uchwalane są w drodze głosowania, zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy liczby członków Zespołu Koordynacji. Dotychczas WZK podjął 5 uchwał. Dotyczyły one przyjęcia Regulaminu WZK, zmian w Regulaminie WZK, przyjęcia Programu i jego aktualizacji oraz powołania grupy tematycznej.

Obsługę administracyjno-organizacyjną WZK zapewnia Biuro Koordynacji, które tworzą pracownicy Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego UMWW-M. Biuro Koordynacji zajmuje się zarówno obsługą organizacyjno-techniczną, jak i merytoryczną WZK. Dbą o płynność i ciągłość prac WZK i ich odpowiednie udokumentowanie oraz przygotowuje niezbędne materiały merytoryczne.

Zgodnie z Regulaminem WZK, w strukturze WZK mogą być powoływane grupy tematyczne. Aktualnie w WZK funkcjonuje grupa tematyczna ds. doradztwa edukacyjno-zawodowego, kształcenia zawodowego, kształcenia ustawicznego i przedsiębiorczości, powołana uchwałą z dnia 28.02.2024 roku. W ramach grupy tematycznej działają grupy robocze: grupa ds. kształcenia zawodowego, grupa ds.

kształcenia ustawicznego, grupa ds. doradztwa edukacyjno-zawodowego, grupa ds. adaptacyjności.

Członkowie WZK angażują się też w aktywności na poziomie centralnym. Biorą udział w pracach Międzyregionalnego Zespołu Koordynacji oraz są członkami tematycznych sieci współpracy i wymiany doświadczeń prowadzonych przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji. Uczestniczą też wydarzeniach organizowanych przez FRSE i MEN, podczas których prezentują doświadczenia województwa związane z wdrażaniem ZSU 2030.

WZK współpracuje z innymi wojewódzkimi zespołami koordynacji, dzieląc się doświadczeniami i korzystając z inspiracji od innych. Organizowane są między innymi wspólne posiedzenia i wizyty studyjne.

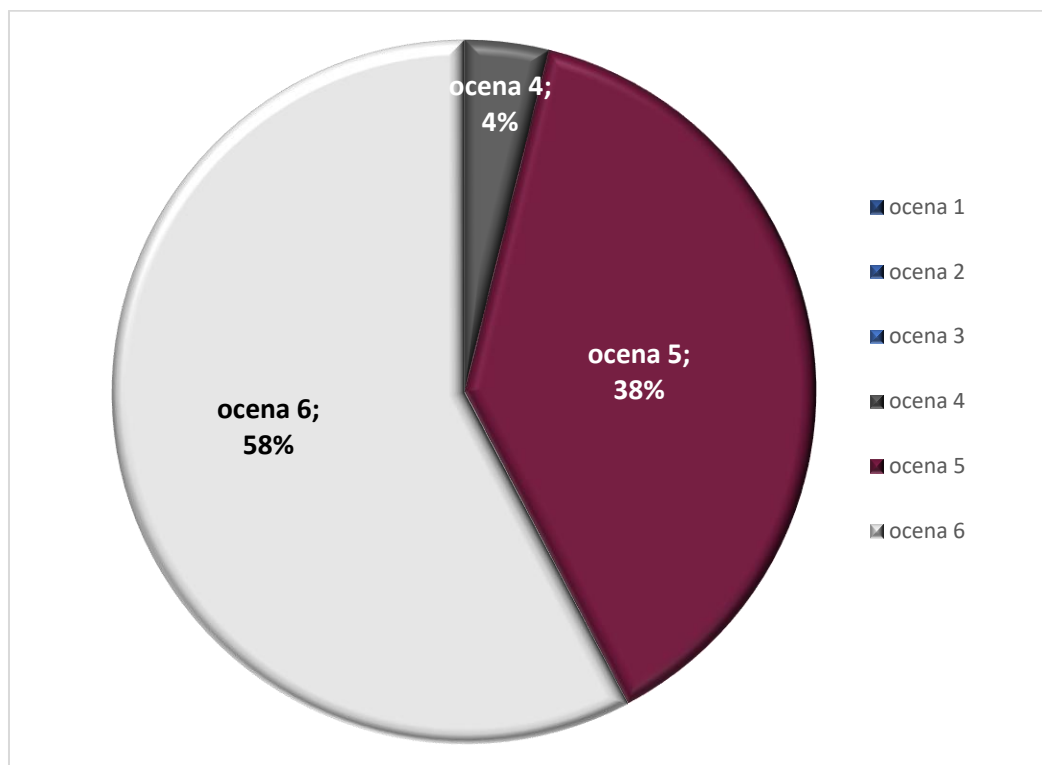
“Też ciekawą inicjatywą, która jest taką inicjatywą oddolną, która wyszła też chyba właśnie od województwa warmińsko-mazurskiego i małopolskiego, jest takie sieciowanie się między województwami. Myślę, że taka wymiana doświadczeń województw o różnych potrzebach (...) przynosi dużo takich pozytywnych rozwiązań w realizacji działań. Bo jest to nie tylko upowszechnianie informacji, ale też dzielenie się wiedzą albo pewnymi narzędziami, rozwiązaniami, wsparciem eksperckim, więc tutaj to te dwa województwa zapoczątkowały i myślę, że to takie jedno z takich rozwiązań, które można promować.”

wypowiedź respondenta IDI

Pytanie ogólne: Jak oceniane jest funkcjonowanie WZK?

Wyniki przeprowadzonego badania ewaluacyjnego wskazują, że funkcjonowanie WZK oceniane jest bardzo dobrze. Uczestnicy badania ankietowego, którzy wskazali, że są członkami WZK lub reprezentują instytucję, będącą członkiem WZK zapytani zostali o ogólną ocenę funkcjonowania WZK w sześciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało, że oceniają funkcjonowanie bardzo źle, 6 natomiast oznacza bardzo dobrą ocenę. Średnia ocena funkcjonowania WZK wyniosła 5,538. Ponad połowa członków WZK, którzy wypełnili ankietę oceniła funkcjonowanie WZK jako bardzo dobre. Żaden z respondentów nie wskazał oceny niższej niż 4. Rozkład odpowiedzi przedstawiono na wykresie 11.

Wykres 7 Rozkład odpowiedzi członków WZK na pytanie: Proszę wskazać w skali 1-6 (1-bardzo źle, 6-bardzo dobrze) jak ocenia Pan/Pani funkcjonowanie WZK.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Również respondenci badania jakościowego pozytywnie oceniali funkcjonowanie WZK, wskazując, że dobrze, że jest miejsce, gdzie można przedyskutować problemy, nowe pomysły, wyzwania i rozterki związane z edukacją.

„Super, że powstało ciało, gdzie można się spotkać, omówić, (...), że coś takiego jest, co działa, co rozkręca, co łączy ludzi (...) polityków, prywatnych i samorząd”

wypowiedź respondenta IDI

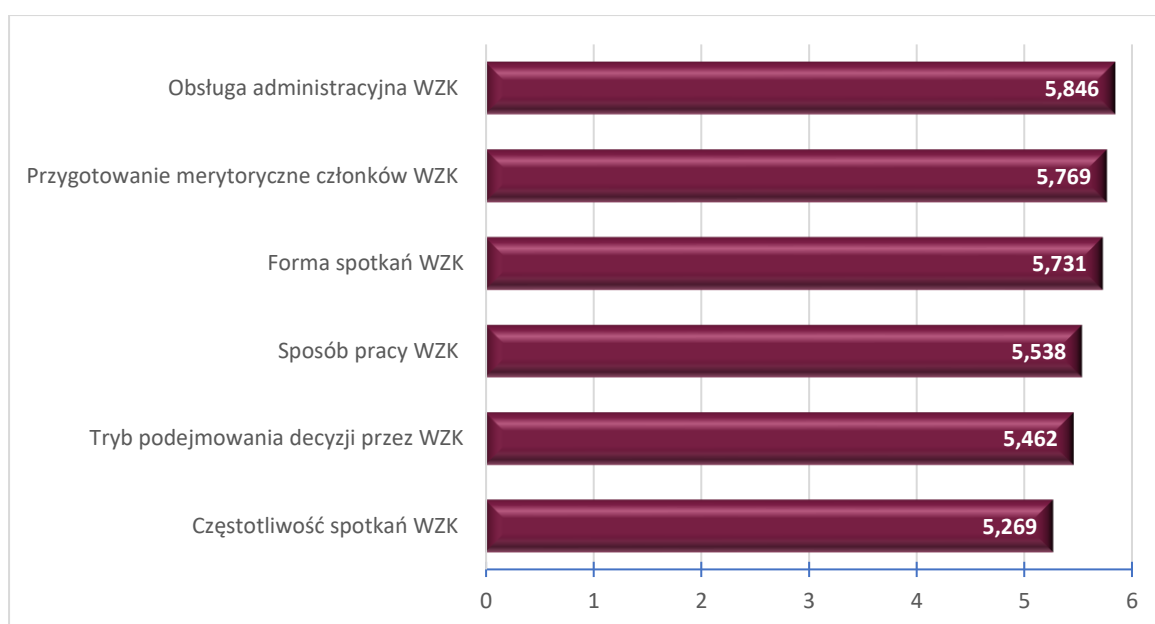
„w wielu województwach dużym takim atutem, jeżeli chodzi o działalność wojewódzkich zespołów koordynacji, jest nawiązywanie międzyinstytucjonalnej współpracy między różnymi branżami, obszarami, czyli na przykład przede wszystkim między edukacją a rynkiem pracy. I to jest taki pozytywny trend, gdzie na terenie województwa różne placówki zaczynają rozpoznawać, jakie działania podejmują w podobnych często obszarach działania i zaczynają się sieciować, rozmawiać ze sobą, bądź wspólnie zaczynają realizować pewne działania”

wypowiedź respondenta IDI

Pytanie szczegółowe: Które z aspektów funkcjonowania WZK są oceniane pozytywnie, a które negatywnie i powinny być doskonałe?

Uczestnicy badania ankietowego będący członkami WZK lub reprezentujący instytucję, będącą członkiem WZK zostali zapytani również o ocenę poszczególnych aspektów funkcjonowania WZK. Na wykresie 12 przedstawiono średnie oceny funkcjonowania WZK.

Wykres 8 Ocena (w skali 1-6) aspektów funkcjonowania WZK - wyniki badania ankietowego członków WZK



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Najwyżej ocenianym aspektem funkcjonowania WZK jest obsługa administracyjna. Respondenci wysoko ocenili również przygotowanie merytoryczne członków WZK i formę spotkań. Najniżej ocenionym aspektem działania WZK jest częstotliwość spotkań, członkowie WZK wskazują, że spotkania powinny odbywać się częściej. Respondenci badania ankietowego zostali również poproszeni o sugestie lub propozycje związane z funkcjonowaniem WZK.

Propozycje usprawnienia funkcjonowania WZK wskazywane przez członków WZK:

- koordynowanie spotkań/wyjazdów WZK i poszczególnych grup tematycznych w sposób, który nie powodował nawarstwiania się działań różnych

gremiów w ramach Projektu i ułatwi osobom zaangażowanym godzenie prac w ramach tych gremiów z ich własnymi obowiązkami zawodowymi,

- rozważenie skrócenia niektórych spotkań WZK lub wprowadzenie dla części z nich formuły online, tak, aby nie angażowały one uczestników na cały dzień *„spotkania zajmują zazwyczaj cały dzień. Może warto czasem je skrócić”*,
- stwarzanie możliwości i zachęcanie do większego zaangażowania podmiotów w prace WZK,
- zapewnienie większego zaangażowania Zarządu Województwa w funkcjonowanie WZK,
- wykorzystanie metody Delphi podczas prac WZK nad analizą danego zagadnienia, *„myślę, że dobrym pomysłem byłoby wykorzystanie metody Delphi w pracach zespołu”*,
- powoływanie zespołów roboczych odpowiedzialnych za pracę merytoryczną nad wybranymi zagadnieniami *„może bardziej postawić na pracę w mniejszych zespołach roboczych”, „stworzyć więcej niż 3 grupy robocze i pracę merytoryczną nad danym zagadnieniem powierzać odpowiednim merytorycznie grupom roboczym”*,
- zapraszanie na posiedzenia WZK większej liczby ekspertów, fachowców i biznesmenów, aby wypracowywać zmiany systemowe w zakresie polityki uczenia się.

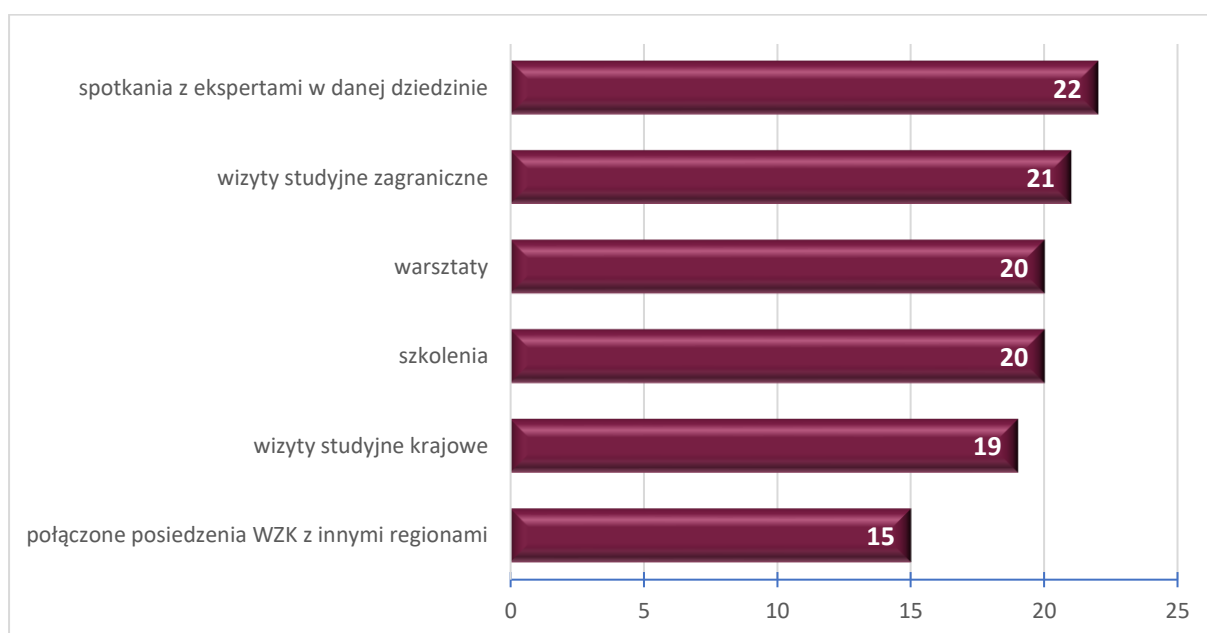
Propozycje usprawnienia funkcjonowania WZK wskazywane przez osoby spoza WZK:

- organizowanie krótszych spotkań grup roboczych *“czasami nie ma możliwości uczestniczyć cały dzień gdy prowadzi się firmę”*,
- utworzenie platformy cyfrowej umożliwiającej bieżącą wymianę informacji, dobrych praktyk,
- podejmowanie bardziej szczegółowej, merytorycznej współpracy z grupami roboczymi,
- zaangażowanie we współpracę z WZK firm szkoleniowych, przedstawicieli największych pracodawców,

- promowanie działań WZK wśród instytucji/placówek/osób zainteresowanych uczeniem się przez całe życie, podejmowanie inicjatyw mających na celu budowanie świadomości na temat funkcjonowania WZK.

Dodatkowo, członkowie/zastępcy członków WZK zostali poproszeni o wskazanie preferowanych przez nich form pracy WZK.

Wykres 9. Liczba wskazań poszczególnych odpowiedzi w pytaniu ankietowym: Jakie są preferowane przez Pana/Panią formy pracy w ramach WZK? (proszę wskazać wszystkie preferowane opcje)



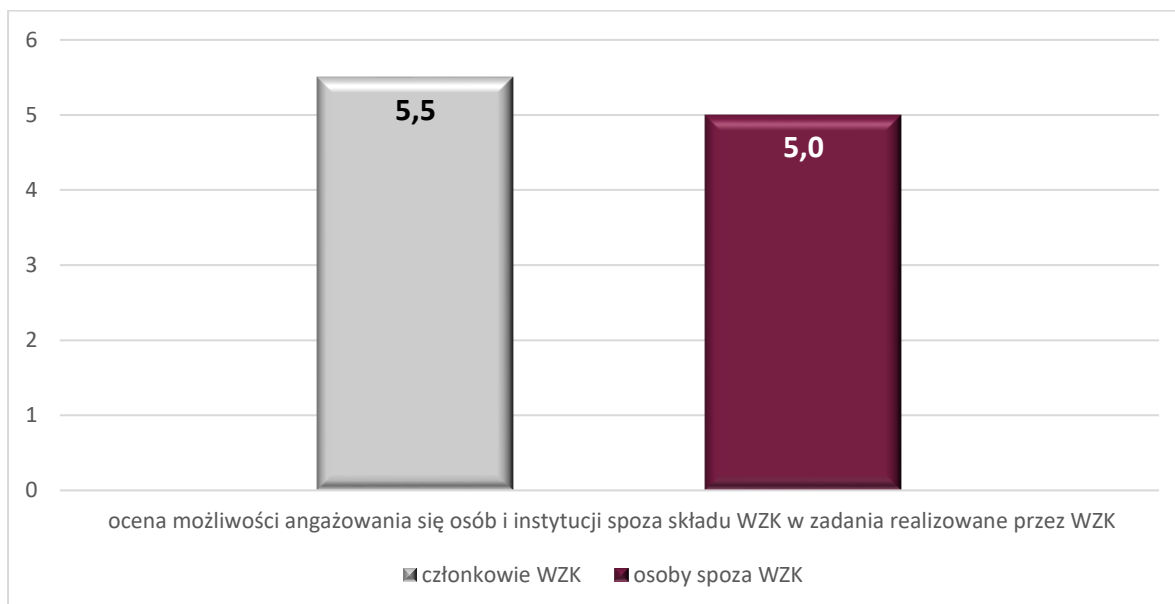
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Najczęściej wskazywanymi formami pracy były spotkania z ekspertami, wizyty studyjne zagraniczne oraz warsztaty i szkolenia (20 lub więcej wskazań). Nieco rzadziej członkowie WZK wskazywali jako preferowaną formę pracy wizyty studyjne krajowe. Najrzadziej wskazywaną formą pracy były połączone posiedzenia WZK z innymi regionami (15 wskazań).

Jednym z aspektów funkcjonowania WZK jest współpraca z osobami i instytucjami spoza WZK i angażowanie ich w prace na rzecz wdrażania ZSU 2030.

Respondenci biorący udział w badaniu byli pytani o ocenę możliwości angażowania się osób i instytucji spoza składu WZK w zadania realizowane przez WZK. Na to pytanie ankietowe odpowiedzi udzielali zarówno członkowie WZK (26 respondentów), jak i osoby spoza WZK (25 respondentów).

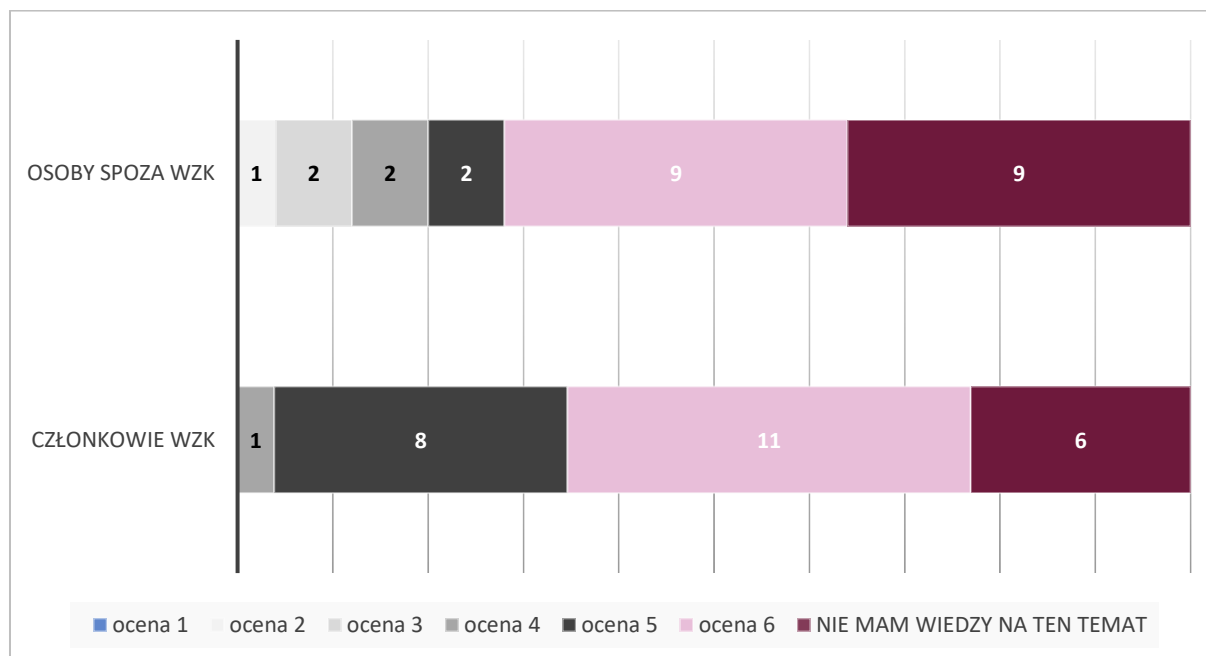
Wykres 10. Odpowiedź na pytanie ankietowe: Proszę ocenić, w skali 1-6 (1 - brak możliwości, 6 - duże możliwości), możliwość angażowania się osób i instytucji spoza składu WZK w zadania realizowane przez WZK.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Średnia ocena możliwości zaangażowania się osób i instytucji spoza składu WZK w zadania realizowane przez WZK wyniosła 5,28. Nieco wyżej możliwość angażowania się osób spoza WZK oceniona została przez członków WZK (średnia ocena 5,5) niż przez respondentów nie będących członkami WZK (średnia ocena 5,0). W grupie respondentów nie będących członkami WZK było większe różnicowanie ocen (pomiędzy oceną 2 a oceną 6), częściej też respondenci ci wskazywali, że nie posiadają wiedzy pozwalającej na udzielenie odpowiedzi w tym temacie. Wśród ocen przyznawanych przez członków WZK nie było ocen niższych niż 4.

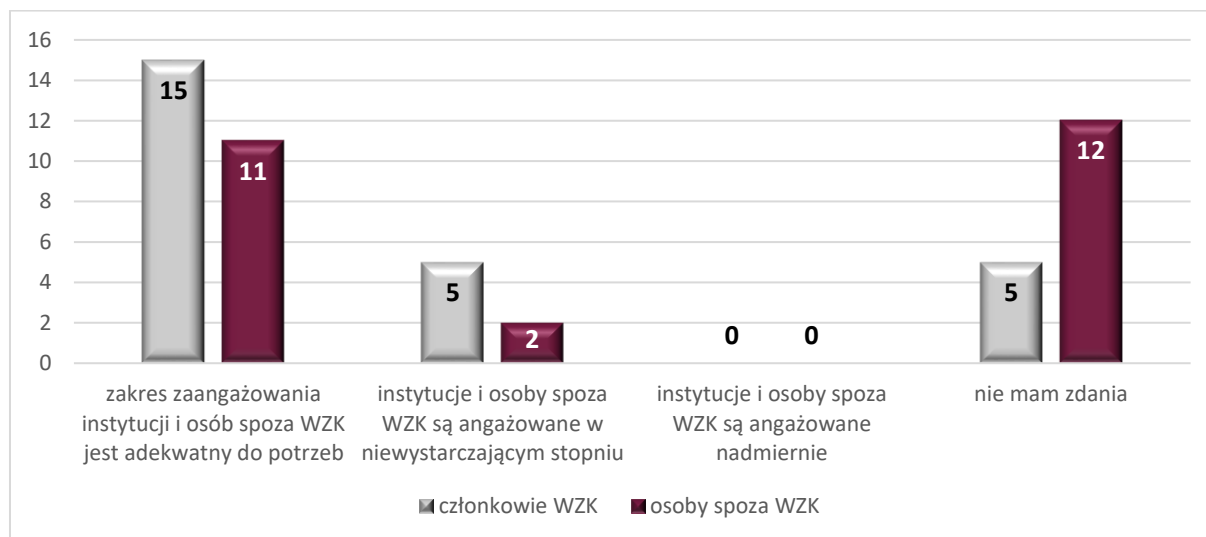
Wykres 11. Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: Proszę ocenić, w skali 1-6 (1 - brak możliwości, 6 - duże możliwości), możliwość angażowania się osób i instytucji spoza składu WZK w zadania realizowane przez WZK.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Przedstawione powyżej wyniki świadczą o tym, że są możliwości angażowania się osób i instytucji zewnętrznych w prace WZK, jednak wiele z tych osób i instytucji nie ma wiedzy o istnieniu tych możliwości. Jednocześnie odpowiedzi udzielane na pytanie ankietowe *Jak ocenia Pan/Pani stopień zaangażowania osób i instytucji spoza składu WZK w zadania realizowane przez WZK?* pokazują, że istnieje potrzeba angażowania instytucji spoza WZK. Co prawda większość respondentów odpowiedziała, że stopień zaangażowania osób i instytucji spoza WZK jest adekwatny do potrzeb, jednak spora część badanych uznała, że osoby te nie są angażowane w wystarczającym stopniu. Odpowiedź taką wskazało aż 20% respondentów będących członkami WZK i 8% respondentów spośród osób nie będących członkami WZK. Ani jedna odpowiedź nie wskazywała, że zaangażowanie to jest nadmierne.

Wykres 12 Odpowiedź na pytanie ankietowe: Jak ocenia Pan/Pani stopień zaangażowania osób i instytucji spoza składu WZK w zadania realizowane przez WZK?

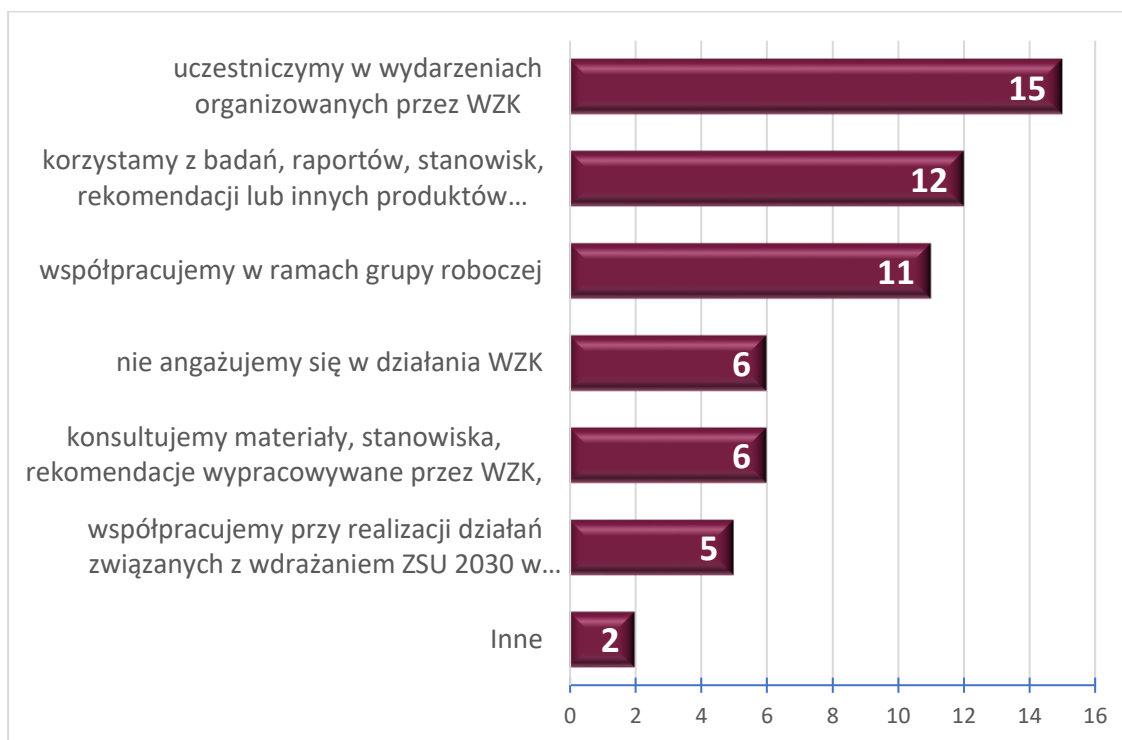


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Również w przypadku odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące stopnia zaangażowania w pracę WZK osób spoza jego składu, duża część respondentów wskazała odpowiedź „nie mam zdania” (20% respondentów będących członkami WZK i aż 48% osób spoza WZK). To również świadczy o małej rozpoznawalności działań WZK i możliwości angażowania się w nie wśród instytucji i osób nie będących w składzie WZK.

Respondenci nie będący członkami WZK pytani byli o to, w jaki sposób reprezentowane przez nich instytucje angażują się w działania WZK (pytanie wielokrotnego wyboru).

Wykres 13 Liczba wskazań poszczególnych odpowiedzi w pytaniu ankietowym: W jakim zakresie Pan/Pani lub reprezentowana przez Pana/Panią instytucja angażuje się w zadania realizowane przez WZK? (proszę zaznaczyć wszystkie pasujące odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

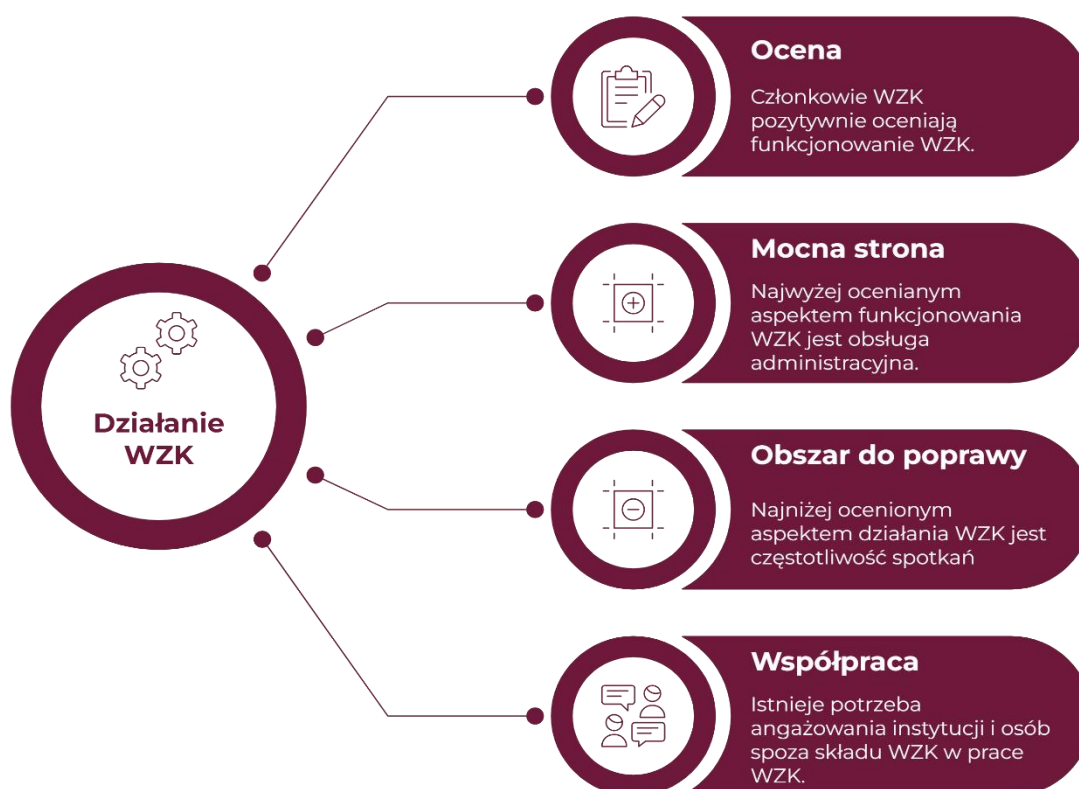
Najczęstszymi formami zaangażowania osób spoza WZK w działania realizowane przez WZK jest udział w wydarzeniach organizowanych przez WZK oraz wykorzystywanie efektów jego pracy w postaci wyników badań, raportów, stanowisk, rekomendacji itp. Respondenci wskazywali również że współpracują z WZK w ramach grup roboczych (11 odpowiedzi). Najrzadziej respondenci wskazywali, że czynnie angażują się w działania WZK poprzez konsultowanie materiałów, stanowisk i rekomendacji wypracowywanych przez WZK lub współpracę przy realizacji działań związanych z wdrażaniem ZSU 2030 w Regionie.

WNIOSKI

- Członkowie WZK pozytywnie oceniają funkcjonowanie WZK, ponad połowa osób biorących udział w badaniu oceniła funkcjonowanie WZK jako bardzo dobre, średnia ocena funkcjonowania WZK wyniosła 5,54 (w skali 1-6).

- Najwyżej ocenianym aspektem funkcjonowania WZK jest obsługa administracyjna. Respondenci wysoko ocenili również przygotowanie merytoryczne członków WZK i formę spotkań. Najniżej ocenionym aspektem działania WZK jest częstotliwość spotkań, członkowie WZK wskazują, że spotkania powinny odbywać się częściej.
- Istnieje potrzeba angażowania instytucji i osób spoza składu WZK w prace WZK. Obecnie możliwości te nie są w pełni wykorzystywane, przede wszystkim ze względu na wciąż niską rozpoznawalność WZK wśród instytucji nie będących bezpośrednio zaangażowanych w działania WZK. W dłuższej perspektywie wskazane jest stopniowe budowanie świadomości istnienia WZK i podejmowanych przez niego działań, a także możliwości włączenia się w te działania osób i instytucji spoza WZK.

Rysunek 13 Główne wnioski - pytanie badawcze 8.



Źródło: opracowanie własne.

PYTANIE BADAWCZE 9: JAK OCENIANE SĄ DOTYCHCZAS PODJĘTE DZIAŁANIA W RAMACH WZK?

Opis zadań realizowanych przez WZK

Zgodnie z Regulaminem naboru wniosków zadania Wojewódzkich Zespołów Koordynacji mają obejmować m. in.:

- I. Wsparcie polityki edukacyjnej regionu (województwa) na potrzeby przygotowania kadr dla gospodarki regionu i uczenia się przez całe życie, w tym podejmowanie działań mających na celu m.in.:
 - konsolidację przedsięwzięć realizowanych w regionie przez podmioty działające na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i uczenia się przez całe życie oraz inicjowanie działań w tym zakresie,
 - wspieranie sieci współpracy i wymiany doświadczeń przedstawicieli: organów prowadzących szkoły prowadzące kształcenie zawodowe, uczelni, instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców na rzecz podnoszenia jakości, efektywności i atrakcyjności regionalnego kształcenia zawodowego,
 - animowanie współpracy pomiędzy szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe, uczelniami i pracodawcami na rzecz kształcenia zawodowego,
 - wspieranie polityki uczenia się przez całe życie w regionie, w tym mechanizmów wdrażania ZSU 2030 wypracowanych na poziomie krajowym, w tym zagospodarowania funduszy krajowych i europejskich na rzecz rozwoju umiejętności,
 - opracowanie zoperacjonalizowanych programów wdrożeniowych Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 na poziomie regionalnym,
 - rozwój kształcenia zawodowego w regionie, w tym zorientowanie tego kształcenia na potrzeby branż kluczowych, regionalnych inteligentnych specjalizacji poprzez m.in. dalsze
 - dostosowywanie kierunków kształcenia zawodowego do potrzeb regionalnego rynku pracy z uwzględnieniem cyfrowej i zielonej transformacji oraz wspierania innowacyjności,

- upowszechnianie zmian w kształceniu zawodowym służących wzmocnieniu współpracy szkół z pracodawcami (informowanie o rozwiązaniach systemowych, możliwościach angażowania się w proces edukacyjny, zmianach w systemie kształcenia zawodowego),
 - koordynacja szkoleń branżowych dla nauczycieli kształcenia zawodowego w regionie,
 - nawiązywanie współpracy z parkami technologicznymi i innymi podmiotami zaangażowanymi
 - w rozwój edukacji i kształcenia zawodowego, przedsiębiorczości oraz w rozwój innowacyjności,
 - promowanie nauk ścisłych i przyrodniczych oraz nauk inżynieryjno-technicznych z wykorzystaniem nauczania przez doświadczenie i praktycznego wykorzystywania wiedzy (STEM).
- II. Koordynacja działań w zakresie doradztwa zawodowego w regionach dla uczniów, studentów oraz osób dorosłych, w tym podejmowanie działań mających na celu m.in.:
- monitorowanie działań podejmowanych w regionie w obszarze doradztwa i poradnictwa zawodowego,
 - rozwijanie sieci współpracy i wymiany doświadczeń doradców zawodowych zatrudnionych w szkołach i placówkach, uczelniach i instytucjach rynku pracy,
 - podnoszenie kompetencji doradców zawodowych zatrudnionych w szkołach i placówkach, w tym w zakresie przepływu informacji o możliwościach kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego,
 - włączenie pracodawców w doradztwo zawodowe na wszystkich poziomach,
 - wdrożenie rozwiązań pilotażowych, np. kupon doradztwa zawodowego dla uczniów szkół podstawowych i osób dorosłych.
- III. Promocja kształcenia zawodowego oraz idei uczenia się przez całe życie, w tym podejmowanie działań mających na celu m.in.:

- organizację wydarzeń promujących kształcenie zawodowe i uczenie się przez całe życie z udziałem pracodawców,
- organizację konkursów branżowych wspieranych przez pracodawców i podmioty/ instytucje gospodarcze.

Zgodnie z Uchwałą Nr 48/556/22/VI Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 26 września 2022 r.¹¹⁰ WZK realizuje swoje zadania w szczególności poprzez:

- systematyczny przegląd inicjatyw i przedsięwzięć realizowanych w województwie warmińsko- mazurskim w obszarze polityki uczenia się przez całe życie;
- analizowanie wszelkich kwestii, które wpływają na politykę uczenia się przez całe życie w województwie warmińsko –mazurskim;
- przedstawianie Zarządowi Województwa Warmińsko- Mazurskiego i innym instytucjom w województwie rekomendacji i opinii dotyczących inicjatyw i przedsięwzięć realizowanych w Województwie w obszarze polityki uczenia się przez całe życie;
- wspieranie działań służących efektywnemu wydatkowaniu w województwie warmińsko-mazurskim środków przeznaczonych na uczenie się przez całe życie;
- doradztwo i wsparcie w realizacji „Mechanizmu współpracy i koordynacji w zakresie uczenia się przez całe życie dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego”.

Wymienione w Uchwale zadania WZK uzupełnia Regulamin Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w Województwie Warmińsko-Mazurskim, dodatkowo wskazując, jako jedno z nich, opracowanie, przyjęcie i aktualizacje Zoperacjonalizowanego programu wdrożeniowego Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w Województwie Warmińsko-Mazurskim.

¹¹⁰ Uchwała Nr 48/556/22/VI Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 26 września 2022 r. w sprawie powołania przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie warmińsko – mazurskim

Wybrane działania zrealizowane przez WZK**2023**

- opracowanie i przyjęcie Regulaminu Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w Województwie Warmińsko-Mazurskim,
- opracowanie Zoperacjonalizowanego Programu Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego,

2024

- aktualizacja Zoperacjonalizowanego Programu Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
- zaangażowanie w samoocenę regionalnej polityki uczenia się przez całe życie (wyniki przedstawione w Raporcie regionalnym COMORELP),
- zaangażowanie w opracowanie I Raportu monitoringowego z realizacji Zoperacjonalizowanego Programu Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego wg stanu na IV kw. 2024 r.,
- zaangażowanie w przygotowanie Miasteczka Zawodów 2024,
- opracowanie założeń prototypu Szkoły Liderów,
- rekomendowanie kierunków wsparcia w kształceniu zawodowym – konsultowanie założeń kryteriów wyboru projektów w ramach FEWiM,
- rekomendowanie kierunków wsparcia w adaptacyjności – konsultowanie założeń kryteriów wyboru projektów w ramach FEWiM,
- rekomendowanie kierunków wsparcia w kształceniu osób dorosłych – konsultowanie założeń kryteriów wyboru projektów w ramach FEWiM,
- wypracowanie założeń do nowoczesnego modelu doradztwa edukacyjno – zawodowego w Regionie – opracowanie głównych założeń do konkursów w ramach FEWiM,
- zaangażowanie w stworzenie założeń do regionalnej platformy internetowej,

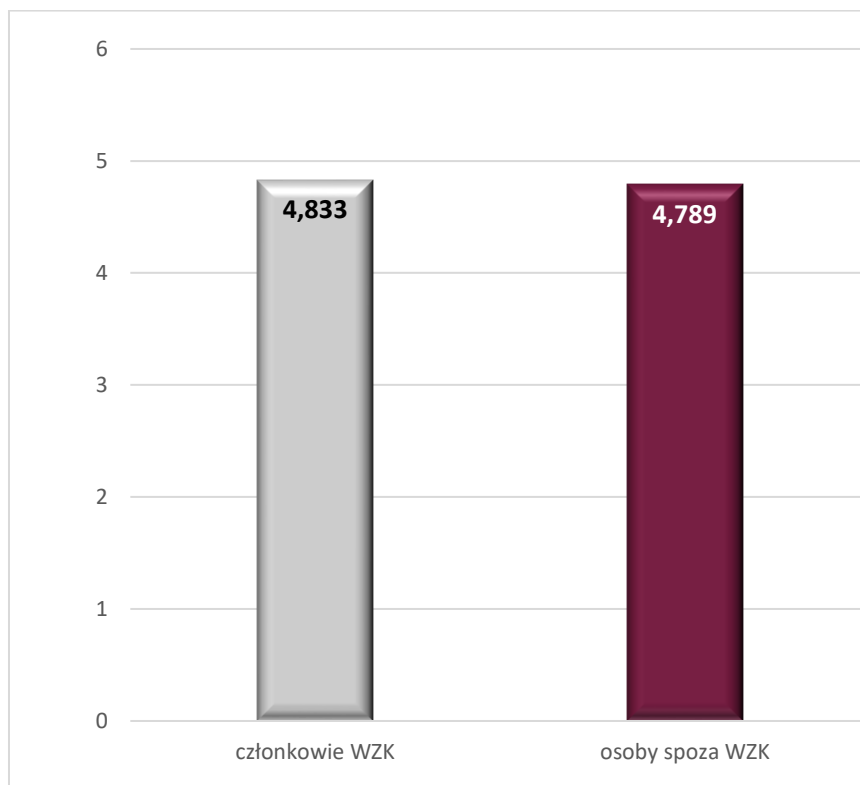
2025

- wypracowanie rekomendacji związanych z funkcjonowaniem Wojewódzkich Zespołów Koordynacji i przekazanie ich do MEN,
- aktualizacja Zoperacjonalizowanego Programu Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
- aktualizacja analizy SWOT Regionu w obszarze rozwoju umiejętności,
- zaangażowanie w przygotowanie założeń Miasteczka Zawodów 2025,
- zorganizowanie w 7 powiatach seminariów dotyczących przedsiębiorczości opartej na kompetencjach (we współpracy z powiatowymi urzędami pracy),
- zorganizowanie w 9 powiatach seminariów dotyczących doradztwa edukacyjno-zawodowego (we współpracy z powiatowymi urzędami pracy) - część seminariów zostanie zrealizowana w 2026 roku,
- zaangażowanie w organizację konferencji dotyczącej AI,
- zaangażowanie w organizację konferencji upowszechniających w Regionie ideę uczenia się przez całe życie - część konferencji zostanie zrealizowana w 2026 roku,
- zaangażowanie w opracowanie ekspertyzy „Kompetencje przyszłości w opiece nieformalnej – kierunki wsparcia i rozwoju opiekuna w zmieniającym się społeczeństwie”.

Pytanie ogólne: Jak oceniane są dotychczas podjęte działania w ramach WZK?

Respondenci badania ankietowego zapytani zostali o to, jak oceniają skuteczność zadań realizowanych przez WZK, przy czym skuteczność oznacza w tym przypadku stopień, w jakim działania te przyczyniają się do koordynowania polityki uczenia się w Regionie. Respondenci przyznawali oceny w skali od 1 - zupełnie nieskuteczna do 6 - bardzo skuteczne. Średnia ocena skuteczności działań wyniosła **4,814**, przy czym lepiej skuteczność ta oceniona została przez respondentów będących członkami WZK (średnia ocena 4,833) niż przez respondentów spoza składu WZK (średnia ocena 4,789).

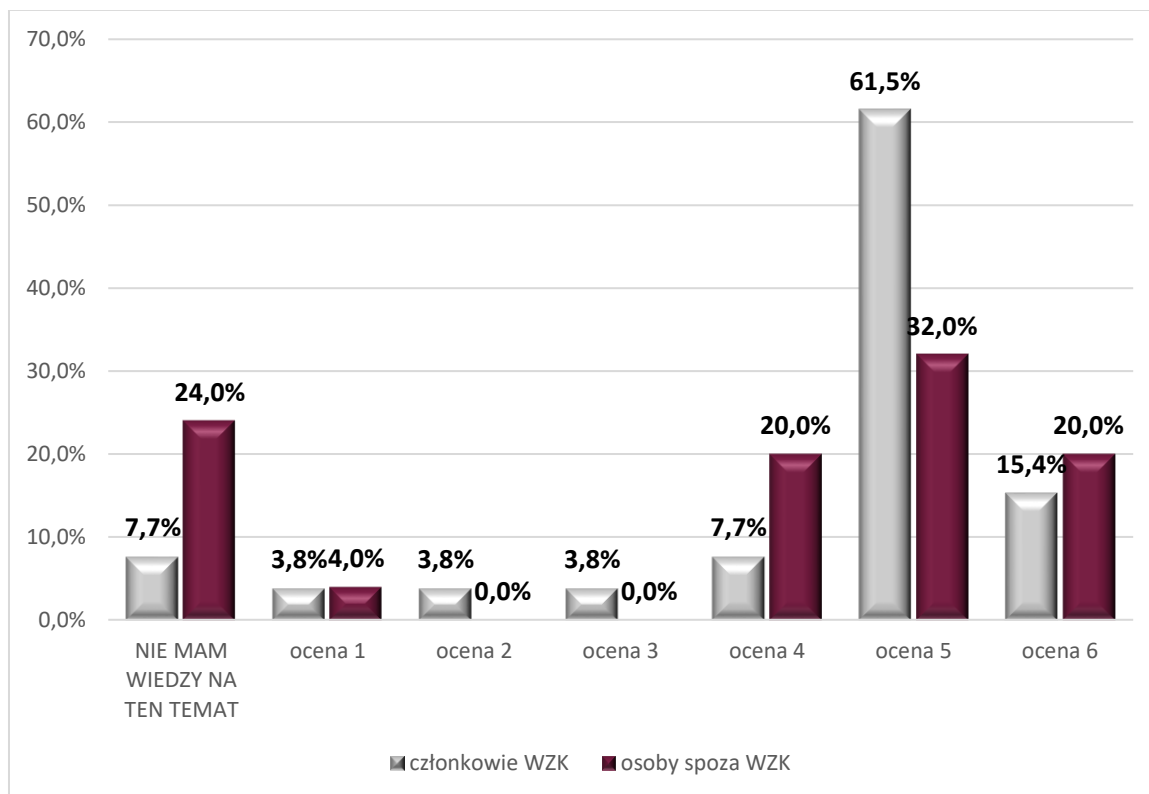
Wykres 14 Średnia ocena w skali 1-6 (1 - zupełnie nieskuteczne, 6 - bardzo skuteczne) skuteczność zadań realizowanych przez WZK, tj. stopnia, w jakim przyczyniają się one do koordynowania polityki uczenia się w Regionie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

W grupie respondentów będących członkami WZK przyznane oceny były bardziej zróżnicowane. Członkowie WZK przyznawali zarówno oceny dobre (od 4 do 6) jak i oceny poniżej 4. Respondenci nie będący członkami WZK zazwyczaj przyznawali oceny od 4 do 6. W tej grupie respondentów było natomiast zdecydowanie więcej odpowiedzi „nie mam wiedzy na ten temat” niż wśród członków WZK.

Wykres 15 Rozkład ocen w poszczególnych grupach respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Respondenci badania ankietowego ocenili również na ile poszczególne zadania WZK, wskazane w Regulaminie WZK, są potrzebne w Regionie. Oceny przyznawane były w skali od 1 - zupełnie niepotrzebne, do 6 - bardzo potrzebne. Wszystkie zadania zostały ocenione bardzo wysoko (jak bardzo potrzebne) zarówno przez członków WZK, jak i osoby spoza składu WZK.

Wykres 16 Odpowiedź na pytanie ankietowe: Proszę ocenić w skali od 1 do 6 (1 - zupełnie niepotrzebne, 6 - bardzo potrzebne), w jakim stopniu zadania realizowane przez WZK, określone w Regulaminie WZK, są potrzebne (członkowie WZK)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Średnia ocena przydatności poszczególnych zadań przyznana przez członków WZK jest nieznacznie wyższa niż średnia ocena tych samych zadań przyznana przez osoby spoza WZK. Nieco inna jest również kolejność zadań uznanych przez poszczególne grupy respondentów za najbardziej potrzebne, jednak różnice są na tyle niewielkie, że można je uznać za nieistotne. Podsumowując należy uznać, że

wszystkie zadania WZK, określone w Regulaminie WZK, są uznawane, przez wszystkich respondentów, za bardzo potrzebne.

Wykres 17 Odpowiedź na pytanie ankietowe: Proszę ocenić w skali od 1 do 6 (1 - zupełnie niepotrzebne, 6 - bardzo potrzebne), w jakim stopniu zadania realizowane przez WZK, określone w Regulaminie WZK, są potrzebne (osoby spoza WZK)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Funkcjonowanie WZK oceniane było również przez przedstawicieli FRSE w czasie wywiadów indywidualnych. Respondenci pozytywnie ocenili WZK, zaznaczając, że działania realizowane przez WZK są ciekawe i mają realny wpływ na wdrażanie ZSU 2030 w Regionie. Ponadto podkreślali skuteczność działań, w szczególności w zakresie integrowania członków WZK i angażowania ich w politykę uczenia się

w Regionie. Respondenci z FRSE nie przewidują problemów z realizacją zadań postawionych przed WZK i osiągnięciem wymaganych wskaźników.

“(...) Odbywają wizyty studyjne. Bardzo fajnie działają w zakresie współpracy szkół z pracodawcami (...). Chwalą się też tym, bo mają swojego fanpage'a, więc widać, że nie będą mieli w ogóle żadnych problemów z osiągnięciem wskaźników, bo bardzo żywo działają.”

wypowiedź respondenta IDI

Pytanie szczegółowe: W jaki sposób polepszyć funkcjonowanie WZK?

Respondenci zostali również poproszeni w ankiecie o propozycje inicjatyw, jakie powinien podejmować WZK w związku z koordynowaniem polityki uczenia się w Regionie. O zaproponowanie dodatkowych zadań, które mógłby podejmować WZK zostali też poproszeni uczestnicy warsztatów (członkowie WZK). Poniżej przedstawiono zgłoszone przez uczestników badania propozycje, w podziale na te zgłoszone przez członków WZK (w ankiecie i podczas warsztatu) oraz zgłoszone przez osoby spoza grona członków WZK (w ankiecie).

Jakie zadania powinien podejmować WZK w związku z koordynowaniem polityki uczenia się w Regionie (propozycje wskazane przez członków WZK):

- wskazywać kierunki zagospodarowania środków EFS+/KPO/innych dostępnych dla Regionu, w celu wdrożenia ZSU 2030,
- wnioskować o środki z budżetu województwa na finansowanie działań rekomendowanych przez WZK,
- konsolidować otoczenie społeczno-gospodarczo-edukacyjne oraz siecować podmioty działające w obszarze uczenia się na potrzeby wdrażania polityki uczenia się w Regionie,
- stworzyć i aktualizować ogólnodostępną bazę danych instytucji świadczących wsparcie w zakresie uczenia się przez całe życie,
- podejmować działania na rzecz zwiększenia zaangażowania przedsiębiorców w Regionie w politykę rozwoju umiejętności oraz na rzecz zacieśniania współpracy pracodawców z edukacją,

- animować współpracę z przedstawicielami sektorów kluczowych dla gospodarki Regionu w celu identyfikacji potrzeb kompetencyjnych,
- prowadzić kampanie promujące ideę uczenia się przez całe życie,
- wspierać i promować inicjatywy realizowane przez podmioty w Regionie w zakresie uczenia się,
- organizować seminaria i konferencje, *„Można byłoby pomyśleć o zorganizowaniu dużej konferencji z udziałem szerokiej grupy osób podzielonej na kilka paneli dyskusyjnych”*,
- inicjować przedsięwzięcia o charakterze regionalnym i lokalnym w obszarze wdrażania ZSU 2030, np. inicjować projekty oferujące możliwość podnoszenia kwalifikacji młodzieży i pracowników firm w zakresie nowych technologii, wspierać inicjatywy samorządów lokalnych mające na celu zapoznanie młodzieży z ofertami pracy w najbliższej okolicy, inicjować działania pilotażowe,
- wdrażać więcej inicjatyw angażujących bezpośrednio samorządy lokalne szczebla gminnego i powiatowego, *„Można spróbować wdrażać więcej inicjatyw angażujących bezpośrednio samorządy lokalne szczebla gminnego i powiatowego, oczywiście w powiązaniu z organizacjami samorządowymi. Tak aby być jak najbliżej podmiotów do których adresowana jest polityka uczenia się w Regionie, czyli mieszkańców Regionu.”*
- uczestniczyć w tworzeniu prawa związanego z wdrażaniem ZSU 2030 i systemem koordynacji (np. poprzez konsultacje),
- przygotowywać i konsultować propozycje zmian ustawowych dotyczących polityki uczenia się,
- prowadzić badania, analizy, angażować się w założenia merytoryczne prowadzonych badań i analiz regionalnych na potrzeby lub w ramach ZSU 2030, i na ich podstawie opracowywać raporty z rekomendacjami, *„warto byłoby skierować więcej uwagi na analizy sytuacji gospodarczej (kapitał ludzki, rynek pracy, zarobki, etc.) i konstruowanie wniosków będących finalnie rekomendacjami dla władz Regionu, a mniej na*

warsztatach roboczych służących bardziej integracji członków WZK (co też jest potrzebne)”,

- realizować działania mające na celu rozwijanie kompetencji członków WZK oraz zarządów instytucji wchodzących w skład WZK, w tym organizować spotkania z ekspertami i spotkania tematyczne w zakresie trendów, innowacji, dobrych praktyk,
- siecować członków WZK i informować ich o planowanych działaniach i inicjatywach.

Jakie zadania powinien podejmować WZK w związku z koordynowaniem polityki uczenia się w Regionie (propozycje wskazane przez osoby spoza WZK):

- wzmocnić współpracę WZK z lokalnymi pracodawcami i instytucjami w tym edukacyjnymi oraz rynku pracy poprzez regularne spotkania branżowe oraz wspólne inicjatywy na rzecz rozwoju kompetencji mieszkańców Regionu *„Poza włączaniem w prace WZK przedstawicieli biznesu, administracji, NGO, sektora edukacji i szkolnictwa wyższego - należałoby prowadzić szersze konsultacje z tymi grupami. Pomogłoby to określić, gdzie jesteśmy jako Region i jaką pracę musimy wykonać, by budować nowoczesny ekosystem kształcenia umiejętności dostosowany do potrzeb Regionu.”*,
- wspierać budowę partnerstw i sieci współpracy, na przykład między podmiotami oferującymi różne formy kształcenia, instytucjami rynku pracy, instytucjami kultury, pracodawcami,
- włączać się w działania mające wpływ na zmianę przepisów prawa, np. w zakresie edukacji,
- prowadzić badania, publikować raporty, informować o trendach wpływających na rynek pracy i potrzeby kompetencyjne *„Ważna jest także rozmowa na temat trendów, która powinna być rzetelna, konstruktywna - bez podążania na ślepo za nagłówkami w prasie (np. straszące o zwolnieniach z powodu AI)”*,
- zachęcać pracodawców do włączenia się w działania związane z przygotowaniem kadr niezbędnych na rynku pracy w Regionie, w tym np.

opiniowanie kierunków kształcenia, realizowanie praktyk i staży,
przyjmowanie osób na wizyty zawodoznawcze,

- wspierać doradztwo zawodowe i edukacyjne w Regionie, na przykład poprzez objęcie opieką formalną i merytoryczną Wojewódzkiej Sieci Doradców Zawodowych,
- wspierać Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji, w tym poprzez stworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy LOWE w Regionie,
- promować ideę uczenia się, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach,
- prowadzić szkolenia i warsztaty dla przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie ZSU 2030 w Regionie,
- zwiększyć wiedzę na temat funkcjonowania WZK „*Nic nie wiemy na temat pracy i działalności WZK.*”

Pytanie szczegółowe: Jakie doświadczenia/dobre praktyki w zakresie działań podejmowanych przez wojewódzkie zespoły koordynacji w innych województwach można implementować w województwie warmińsko-mazurskim?

W ramach badania przeprowadzono również analizę benchmarkingową, której celem było zidentyfikowanie doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie działań podejmowanych przez wojewódzkie zespoły koordynacji w innych województwach, które można by zaimplementować w województwie warmińsko-mazurskim.

Województwo świętokrzyskie

Wśród dobrych praktyk, które mogłyby stanowić inspirację do wdrożenia w Regionie można wskazać przykład z województwa świętokrzyskiego, gdzie wojewódzki zespół koordynacji angażuje się w organizację konkursów edukacyjnych np.: “AI w edukacji przyszłość vs zagrożenia”; “Zdobytaj skiLLe-kształtuj przyszłość”. “4 generacje - 4 spojrzenia”. Celami konkursów są m. in. budowanie wśród młodzieży wysokiej motywacji do poszukiwania nowatorskich pomysłów, kreowania nowych rozwiązań i ich wdrażania, upowszechnianie idei uczenia przez całe życie, promowanie kompetencji pożądanych aktualnie na rynku pracy. Konkursy kierowane są do

uczniów i nauczycieli szkół ponadpodstawowych z terenu województwa świętokrzyskiego. Ponadto wojewódzki zespół koordynacji oddelegował jednego z członków do udziału w Komisji oceniającej zgłoszenia przedsiębiorstw z branż kluczowych województwa świętokrzyskiego do udziału w realizacji zadania pn. „Wizyty regionalnych instytucji szkoleniowych w zakładach pracy województwa świętokrzyskiego w celu prezentacji szkoleń i kursów”¹¹¹.

Województwo małopolskie

W Małopolsce prowadzone jest repozytorium dotyczące tematyki LLL. Zawiera ono wiele krótkich informacji wraz z linkami przekierowującymi do pełnych artykułów, raportów, analiz i dyskusji dotyczących konkretnej tematyki związanej z LLL¹¹².

Województwo lubuskie

W województwie lubuskim w gronie WZK powołano grupę roboczą ds. praktyk zawodowych. Grupa składa się między innymi z przedstawicieli specjalnej strefy ekonomicznej, kuratorium, uczelni wyższych, organizacji pracodawców, Lokalnej Grupy Działania, organizacji zrzeszającej samorządy z terenu województwa, WUP i OHP¹¹³. Do zadań grupy należy m.in. analiza zagadnień związanych z praktykami zawodowymi, identyfikacja trudności w tym obszarze, opracowywanie projektów rekomendacji WZK dotyczących praktyk zawodowych realizowanych u pracodawców.

Województwo opolskie

W województwie opolskim działa tzw. „Sieć powiatowa”. Jest to regionalna sieć partnerstw 12 powiatów w zakresie doradztwa zawodowego i uczenia się przez całe życie utworzona w ramach projektu KPO. W każdym powiecie zostali powołani specjaliści ds. merytorycznych i sieci oraz eksperci ds. rynku pracy i eksperci ds. edukacji. Sieci powiatowe stanowią główny element wsparcia wdrażania, koordynacji i monitorowania Regionalnej Zintegrowanej Strategii Umiejętności do 2030 roku dla

¹¹¹ Uchwały Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji. <https://wupkielce.praca.gov.pl/lifelong-learning/wojewodzki-zespol-koordynacji/posiedzenia-wzk/uchwaly-wzk> (dostęp: 02.07.2025).

¹¹² Repozytorium. <https://www.malopolskauczy.pl/repozytorium> (02.07.2025).

¹¹³ Grupy robocze WZK. <https://wupedukacja.pl/grupy-robocze/> (02.07.2025).

województwa opolskiego poprzez wspieranie oraz koordynację w województwie opolskim działań różnych podmiotów na rzecz rozwijania umiejętności¹¹⁴.

WNIOSKI

- Członkowie WZK oraz przedstawiciele innych instytucji biorący udział w badaniu oceniają wszystkie zadania realizowane przez WZK, określone w Regulaminie WZK, za potrzebne.
- Członkowie WZK oraz przedstawiciele innych instytucji biorący udział w badaniu pozytywnie oceniają skuteczność zadań realizowanych przez WZK, tj. stopień, w jakim przyczyniają się one do koordynowania polityki uczenia się w Regionie. Średnia ocena skuteczności zadań realizowanych przez WZK wyniosła 4,8 (w skali 1-6).
- Zarówno członkowie WZK, jak i osoby spoza WZK mają pomysły na zadania, które mógłby realizować WZK. Ponadto interesujące inicjatywy podejmowane są przez inne wojewódzkie zespoły koordynacyjne. Propozycje takie należy gromadzić, a następnie poddawać pod dyskusję w ramach posiedzeń WZK i podejmować decyzję o ich ewentualnym wdrożeniu.

Rysunek 14 Główne wnioski - pytanie badawcze 9.



Źródło: opracowanie własne.

¹¹⁴ Sieci powiatowe. <https://wupopole.praca.gov.pl/sieci-powiatowe> (02.07.2025).

PYTANIE BADAWCZE 10: CZY W SKŁADZIE WZK SĄ WSZYSCY NIEZBĘDNI INTERESARIUSZE?

Zgodnie z Regulaminem naboru wniosków w skład wojewódzkich zespołów koordynacji wchodzi przedstawiciele kluczowych interesariuszy procesów rozwoju umiejętności wyznaczonych według 5 filarów koordynacji regionalnej:

1. Oświata,
2. Rynek pracy i gospodarka;
3. Zarządzanie strategiczne,
4. Fundusze europejskie,
5. Dialog społeczny.

Zgodnie z tą zasadą został zaprojektowany skład Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w Województwie Warmińsko-Mazurskim. WZK został powołany Uchwałą Nr 48/556/22/VI Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 26 września 2022 r., w której określono jego skład instytucjonalny:

1. Departament Kultury i Edukacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko–Mazurskiego,
2. Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko–Mazurskiego,
3. Departament Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
4. Departament Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko–Mazurskiego,
5. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
6. Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie,
7. Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli,

8. Kuratorium Oświaty w Olsztynie,
9. Konwent Powiatów Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
10. Związek Gmin Warmińsko-Mazurskich,
11. Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich – Uniwersytet Warmińsko – Mazurski w Olsztynie,
12. przedstawiciel parków naukowo-technologicznych z obszaru województwa warmińsko-mazurskiego,
13. Instytut Badań Edukacyjnych – Regionalny Lider ds. Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji,
14. Związek Zakładów Doskonalenia Zawodowego,
15. Warmińsko – Mazurski Związek Pracodawców Prywatnych,
16. Warmińsko – Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości,
17. Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie,
18. Loża Olsztyńska Business Centre Club,
19. przedstawiciel specjalnej strefy ekonomicznej z obszaru województwa warmińsko-mazurskiego,
20. Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
21. Wojewódzka Rada Rynku Pracy w Olsztynie,
22. Rada Działalności Pożytku Publicznego Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
23. Konwent Dyrektorów Powiatowych Urzędów Pracy Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Skład osobowy WZK jest zgodny z przyjętym przez Zarząd Województwa składem instytucjonalnym, w ten sposób, że każda z powołanych instytucji wskazuje swojego przedstawiciela - członka WZK oraz jego zastępcę. Regulamin WZK dopuszcza, aby

w posiedzeniach WZK uczestniczyli jednocześnie, reprezentujący jedną instytucję, członek WZK i jego zastępca. Zastrzeżono jednak, że prawo do głosowania przysługuje jedynie członkowi WZK, a zastępca członka WZK uzyskuje prawo do głosowania jedynie w sytuacji nieobecności członka WZK na posiedzeniu.

Od momentu powołania WZK, jego skład instytucjonalny nie uległ zmianie. Modyfikacjom podlega skład osobowy, co wynika z kadencyjności niektórych stanowisk, zmian zakresu obowiązków osób oddelegowanych przez poszczególne podmioty do pracy w WZK lub przyczyn osobistych. Zmiany w tym zakresie zgłaszane są przez instytucje powołane do WZK do Biura Koordynacji. Duży nacisk położony jest jednak na to, aby zmiany w składzie osobowym dokonywane były w ostateczności, nie dotyczyły jednocześnie zmiany zarówno członka jak i jego zastępcy i aby proces ten przebiegał jak najbardziej płynnie, z dbałością o zachowanie ciągłości prac (np. poprzez uczestniczenie w posiedzeniu WZK osoby, która kończy pełnienie roli członka lub zastępcy członka WZK wraz z osobą, która ma zająć jej miejsce).

Zastosowany sposób konstruowania składu WZK zapewnia stałość instytucjonalną składu, jednocześnie pozostawiając poszczególnym podmiotom swobodę we wskazaniu swoich przedstawicieli. Ewentualna zmiana osób wyznaczonych do pełnienia roli członka WZK lub jego zastępcy nie powoduje konieczności aktualizowania składu WZK przez Zarząd Województwa. Jednocześnie, konieczność wyznaczenia przez poszczególne instytucje osób oddelegowanych do udziału w pracach WZK zapewnia względną stabilność osobową składu WZK, co usprawnia kwestie organizacyjne, jak i prace merytoryczne WZK.

Pytanie ogólne: Czy w składzie WZK są wszyscy niezbędni interesariusze?

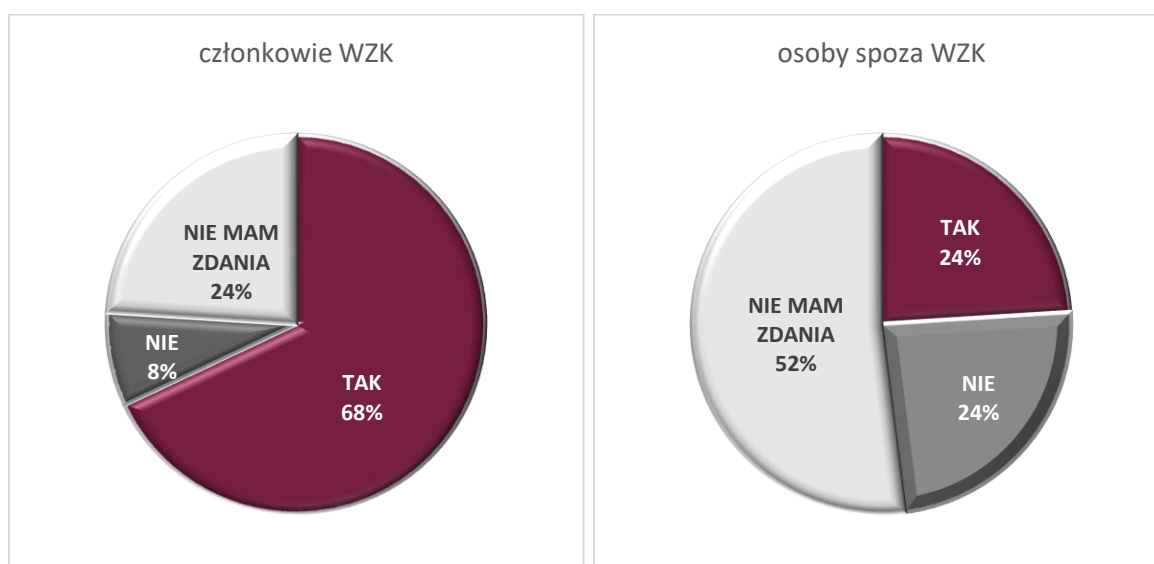
“Według nas dobraliśmy skład, (...) który jest odpowiedzią na to, że to jest cały system umiejętności w Regionie. Jak sobie zamknę oczy i pomyślę, kto zajmuje się umiejętnościami, to te osoby są WZK.”

wypowiedź respondenta IDI

Członkowie WZK zapytani w czasie badania ankietowego o kompletność składu WZK w większości (64%) uznali, że w składzie WZK są wszyscy kluczowi

interesariusze. Tylko 8% respondentów z tej grupy uznało, że skład WZK nie jest kompletny, a 24% nie miało zdania na ten temat. Nieco inaczej wyniki przedstawiają się w grupie respondentów nie będących członkami WZK. Aż 52% z nich wskazało odpowiedź „nie mam zdania na ten temat”, co może wynikać z braku wiedzy na temat WZK i jego składu wśród osób nie będących w składzie WZK. Pozostali respondenci nie będący członkami WZK w równej części wskazywali, że w składzie WZK brakuje kluczowych interesariuszy (24%) lub, że w składzie nie brakuje kluczowych interesariuszy (24%).

Wykres 18 Odpowiedź na pytanie ankietowe: Czy Pana/Pani zdaniem w składzie WZK są wszyscy kluczowi interesariusze?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Respondenci, którzy uznali, że w składzie WZK brakuje kluczowych interesariuszy proszeni byli o wskazanie instytucji/organizacji, które powinny zostać zaproszone do składu WZK.

Propozycje członków WZK dotyczące rozszerzenia składu WZK

- powinna być większa reprezentacja pracodawców,
- organizacje pozarządowe działające w obszarze edukacji,
- Uniwersytety Trzeciego Wieku,

- przedstawiciele Samorządu Studenckiego,
- Uniwersytety Ludowe,
- Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji,
- Koła Gospodyń Wiejskich,
- Lokalne Grupy Działania,
- podmioty związane z edukacją nieformalną i pozaformalną.

Propozycje osób spoza członków WZK dotyczące rozszerzenia składu WZK

- Powiatowe Ośrodki Rozwoju Edukacji,
- *„Należy włączyć choćby stowarzyszenia, czy inne grona reprezentujące pracowników, studentów, czy uczniów - by na bieżąco mogli oceniać, czy wypracowane rozwiązania są szyte na miarę - odpowiadają na ich potrzeby”,*
- Przedstawiciele samorządu (np. Wydziału Edukacji UM),
- LOWE,
- biblioteki pedagogiczne,
- Elbląski Park Technologiczny.

O ewentualną konieczność rozszerzenia składu WZK pytani byli również respondenci wywiadów indywidualnych. Podkreślali oni, że skład WZK jest na tyle szeroki, że obejmuje większość kluczowych interesariuszy. Ponadto istnieje możliwość włączania osób i instytucji spoza WZK w prace grup roboczych i w ten sposób bieżącego dopełniania składu WZK. Jako ewentualną konieczność rozszerzenia składu instytucjonalnego WZK wskazywali potrzebę:

- uwzględnienia przedstawicieli osób młodych (np. sejmik osób młodych),
- zapewnienia szerszej reprezentacji instytucji realizujących kształcenie pozaformalne i wspierających uczenie się nieformalne,
- zapewnienie większej reprezentacji przedstawicieli szkolnictwa wyższego, np. poprzez uwzględnienie przedstawicieli wyższych szkół niepublicznych.

“Ja myślę, że głos młodych osób byłby bardzo ważny, (...) zastanawiam się, czy jednak ten głos młodych, czy poprzez sejmik osób młodych, czy poprzez jakąś inną instytucję, ale może warto by było, żeby uwzględniać ich jednak w WZK. No bo wszystko co robimy, robimy dla nich, a ich podejście do umiejętności też się bardzo zmienia i jest to bardzo cenne.”

wypowiedź respondenta ID1

“Nie mamy też uniwersytetów, szkół wyższych. Mamy jedynie nasz Uniwersytet Warmińsko-Mazurski. Może należałoby jeszcze doprosić tutaj jakąś szkołę niepubliczną, wyższą.”

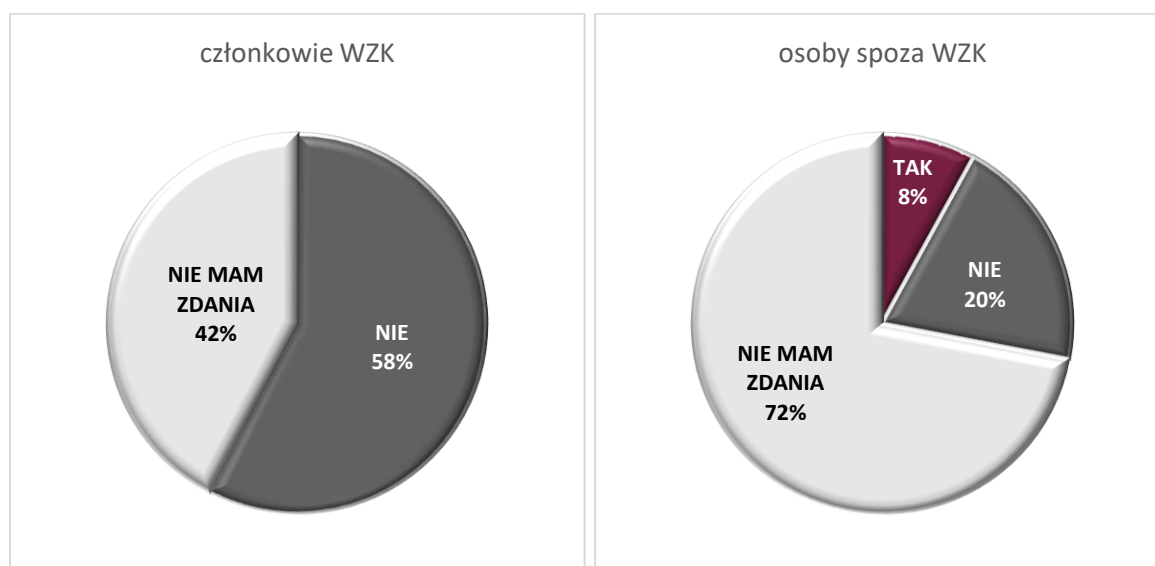
wypowiedź respondenta ID1

“Może bardziej poszłabym w tą przestrzeń tych organizacji, które zajmują się tą edukacją nieformalną, pozaformalną.”

wypowiedź respondenta ID1

Respondenci oceniali również, czy w składzie WZK znajdują się instytucje, których obecność w tego typu gremium nie jest konieczna.

Wykres 19 Odpowiedź na pytanie ankietowe: Czy Pana/Pani zdaniem w obecnym składzie WZK są instytucje, których włączenie w prace WZK nie jest konieczne?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Członkowie WZK uznali, że nie ma takich osób (58% respondentów) lub nie mieli zdania na ten temat (42%). Zdecydowana większość osób spoza składu WZK nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie (72%). Wśród tej grupy respondentów znalazły się jednak osoby, które uznały, że w składzie WZK są instytucje, których obecność nie jest konieczna (8%). Zwracały one uwagę, że należy zastanowić się nad angażowaniem urzędników w działania WZK. Według nich w składzie WZK jest ich znaczna liczba, natomiast nie zawsze są to osoby, które wiedzą, czego potrzebują przedsiębiorcy, czy mieszkańcy województwa. Proponowały też, aby w składzie WZK było „*więcej praktyków, mniej urzędników*”.

Pytanie szczegółowe: Czy w składzie uwzględnione są instytucje specyficzne dla Regionu?

W toku badania respondenci nie wskazywali, że w składzie WZK brakuje perspektywy regionalnej. Niemniej jednak uznali, że jest to obszar do podjęcia rozważań i zastanowienia, czy nie należałoby ewentualnie włączyć w skład WZK instytucji specyficznych dla Regionu. Jednocześnie zwracali uwagę, że konstrukcja WZK pozwala na uwzględnienie perspektywy tych instytucji np. poprzez zapraszanie ich do udziału w pracach grup roboczych.

“Jeśli kogoś nie mamy, to staramy się dopraszać w ramach grup roboczych. Być może to jest przestrzeń do tego, żeby jeszcze tutaj zastanowić się nad doprecyzowaniem i uzupełnieniem tamtych instytucji, tych filarów, które nam zostały z góry w ramach tych mechanizmów narzucone.”

wypowiedź respondenta IDI

Rozważając włączenie do składu WZK instytucji specyficznych dla Regionu warto odnieść się do RIS i rozważyć obecność reprezentantów poszczególnych branż. Przykładami takich instytucji mogą być:

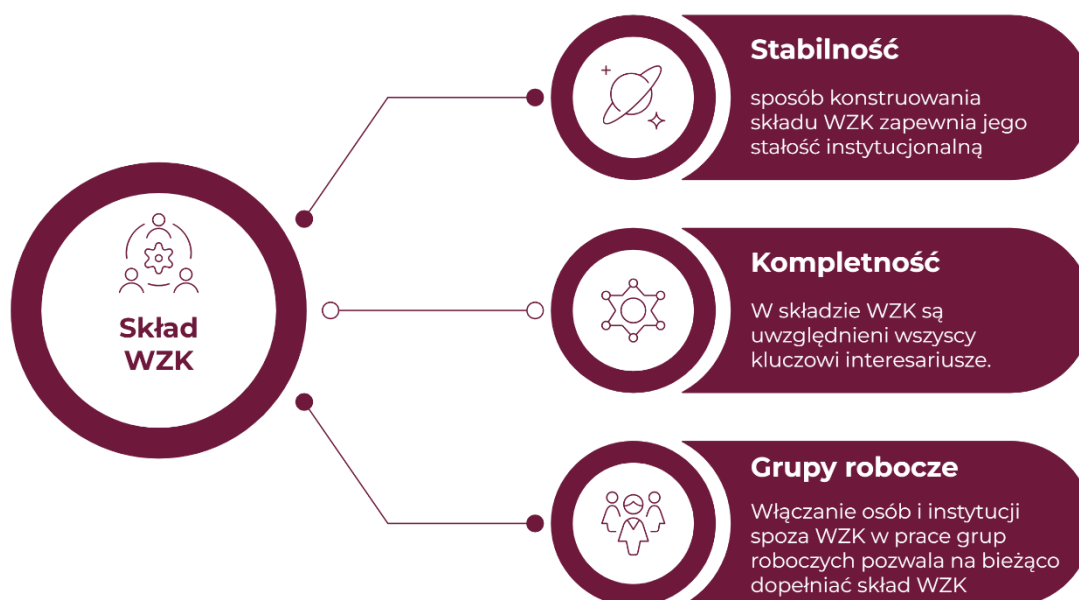
- Instytut Rybactwa Śródlądowego im. Stanisława Sakowicza - Państwowy Instytut Badawczy (RIS: Ekonomia wody, Żywność wysokiej jakości),
- Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych w Olsztynie (RIS: Drewno i meblarstwo, Ekonomia wody),

- Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Olsztynie (RIS: Żywność wysokiej jakości).

WNIOSKI

- Zastosowany sposób konstruowania składu WZK zapewnia jego stałość instytucjonalną, jednocześnie pozostawiając poszczególnym podmiotom swobodę we wskazaniu swoich przedstawicieli. Jednocześnie, konieczność wyznaczenia przez poszczególne instytucje osób oddelegowanych do udziału w pracach WZK zapewnia względną stabilność osobową składu WZK i pozwala zachować ciągłość prac.
- W składzie WZK są uwzględnieni wszyscy kluczowi interesariusze.
- Można rozważać dołączanie dodatkowych osób i instytucji spoza WZK w prace grup roboczych i w ten sposób na bieżąco dopełniać skład WZK.

Rysunek 15 Główne wnioski - pytanie badawcze 10.



ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE - III OBSZAR BADAWCZY - SYSTEM MONITOROWANIA I EWALUACJI PROGRAMU (ROZDZIAŁ 5. OPIS SYSTEMU I NARZĘDZI MONITOROWANIA I EWALUACJI PROGRAMU) ORAZ (ROZDZIAŁ 6. DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE, KOORDYNACJA, UPOWSZECHNIANIE - ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM DZIAŁAŃ REALIZOWANYCH W RAMACH KPO)

Badanie ewaluacyjne w ramach III obszaru badawczego dotyczyło systemu monitorowania i ewaluacji Programu, opisanych w Rozdziale 5. Opis systemu i narzędzi monitorowania i ewaluacji Programu) oraz Rozdziale 6. Działania wspierające, koordynacja, upowszechnianie - ze szczególnym uwzględnieniem działań realizowanych w ramach KPO. W ramach tej części badania zbierano dane służące sformułowaniu odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pytanie badawcze 11: W jaki sposób można usprawnić funkcjonowanie systemu monitorowania i ewaluacji Programu?

Pytania szczegółowe:

- Jakie są dobre praktyki w zakresie monitorowania i ewaluacji?

Pytanie badawcze 12: W jaki sposób można usprawnić działania związane z upowszechnianiem uczenia się przez całe życie w Regionie?

Pytania szczegółowe:

- W jaki sposób można wykorzystać kanały dotarcia do różnych grup, którymi dysponuje WZK?

W dalszej części podrozdziału przedstawiono wyniki zrealizowanego w ramach obszaru III badania w formie odpowiedzi na powyższe pytania badawcze.

PYTANIE BADAWCZE 11: W JAKI SPOSÓB MOŻNA USPRAWNİĆ FUNKCJONOWANIE SYSTEMU MONITOROWANIA I EWALUACJI PROGRAMU?

Przygotowując Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego zaprojektowano również system jego monitorowania i ewaluacji. System ten obejmuje dwa główne elementy:

opracowywanie, w cyklu dwuletnim, raportu monitoringowego oraz przeprowadzenie ewaluacji śródkresowej.

W ramach prowadzenia monitoringu Programu został dotychczas opracowany I Raport monitoringowy z realizacji Zoperacjonalizowanego Programu Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Przedstawia on informacje według stanu na koniec IV kwartału 2024 roku.

Raport monitoringowy przygotowywany jest przede wszystkim na podstawie informacji o stanie wdrażania FEWiM, w tym danych z Centralnego Systemu Teleinformatycznego 2021, systemu monitorowania strategii rozwoju Województwa (Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego) oraz na podstawie informacji przekazywanych przez członków WZK. Podczas przygotowywania raportu otrzymują oni do wypełnienia kwestionariusz z zestawieniem zaplanowanych w Programie działań, które podlegają monitorowaniu w ten sposób. Są następnie proszeni o przedstawienie krótkiego opisu danego działania, uwzględniającego informacje takie jak:

- Czy dany projekt/ program/działanie/ inicjatywa zakończyła się lub jest w trakcie realizacji i czy ewentualnie będzie kontynuowana w kolejnych latach?
- Jaka była liczba uczestników/ podmiotów biorących udział w danym działaniu?
- Jakie są/były najważniejsze rezultaty dotychczas zrealizowanych działań?
- Inne najważniejsze informacje o działaniu, inicjatywie.

W opracowanym raporcie monitoringowym, opisano stan realizacji działań zgodnie z powyższym schematem. Niemniej jednak cennym uzupełnieniem przedstawionych informacji mogłoby być wskazanie, napotkanych w trakcie realizacji poszczególnych działań, trudności i zastosowanych działań naprawczych lub opisanie zidentyfikowanych dobrych praktyk. Mogłyby one stanowić wskazówki dla podmiotów i osób realizujących działania w obszarze wdrażania ZSU 2030 w województwie, być wykorzystywane w procesie planowania innych przedsięwzięć czy podczas

projektowania rozwiązań systemowych. Wyniki monitorowania i ewaluacji będą bowiem, zgodnie z zapisami Programu, wykorzystywane do m.in. aktualizacji strategii rozwoju Województwa (Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego), modyfikowania Zaktualizowanej Strategii Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w Województwie Warmińsko-Mazurskim do 2025 roku, projektowania interwencji zaplanowanej na lata 2021-2027, jak i kolejnej perspektywy finansowej UE jako element koordynacji wdrażania ZSU 2030 w Regionie.

Podczas warsztatu 2 podjęto dyskusję na temat systemu monitorowania i możliwości usprawnienia jego funkcjonowania oraz zwiększenia użyteczności. Uczestnicy zgłaszali następujące postulaty:

- należy podkreślić znaczenie rekomendacji formułowanych w toku monitorowania oraz ewaluacji Programu, sposób i stan wdrożenia rekomendacji powinien być monitorowany,
- istotne jest upublicznianie wyników monitorowania i ewaluacji Programu, województwa powinny sobie nawzajem udostępniać wyniki ewaluacji wojewódzkich programów wdrażania ZSU 2030, powinny one być również przekazywane do MZK,
- nie należy zwiększać częstotliwości monitorowania Programu, ponieważ generuje to niepotrzebne koszty, a żeby zaobserwować zmiany, musi upłynąć dłuższy okres czasu, dwuletni cykl opracowywania raportów monitoringowych jest odpowiedni,
- podczas monitorowania wdrażania ZSU w Regionie należy uwzględnić informacje pochodzące z programów realizowanych centralnie i pozyskiwać dane z systemów instytucji odpowiedzialnych za ich wdrażanie, np. od PARP na temat aktywności w tych programach podmiotów z województwa (np. przedsiębiorców, szkół),
- należy monitorować aktywność podmiotów w Województwie i zbierać informacje na temat realizowanych przez nie przedsięwzięć nie ujętych w Programie, ale wpisujących się w obszar wdrażania ZSU w Regionie.

Pytanie szczegółowe: Jakie są dobre praktyki w zakresie monitorowania i ewaluacji?

W opisie systemu monitorowania i ewaluacji Programu wskazano odbiorców sprawozdań, a także wniosków i rekomendacji powstałych w ramach ewaluacji. Są to: Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego, WZK, inne zainteresowane osoby i podmioty. Grono odbiorców może jednak być określone szerzej. Przykładowo, w Wytocznych dotyczących ewaluacji polityki spójności na lata 2021-2027¹¹⁵, wskazano, że wyniki badań ewaluacyjnych podlegają upublicznieniu. Dokument zawiera też wskazówki dotyczące obowiązkowego przekazywania wyników ewaluacji poszczególnym odbiorcom. Między innymi produkty badań ewaluacyjnych są przekazywane Komitetowi Monitorującemu dany program. Przez analogię można uwzględnić przekazanie wyników badań ewaluacyjnych Programu do MEN, FRSE, MZK. Biorąc pod uwagę, że wdrażanie ZSU 2030 na poziomie regionalnym dotyczy wszystkich województw, korzystnie byłoby zadbać, aby sprawozdania z realizacji zoperacjonalizowanych regionalnych programów wdrażania ZSU 2030 i wyniki ich ewaluacji były też obligatoryjnie udostępniane wszystkim wojewódzkim zespołom koordynacji oraz MZK. Szczególnie istotne mogłoby być udostępnienie wyników niniejszej ewaluacji, ponieważ jest pierwszą ewaluacją zoperacjonalizowanego programu wdrażania ZSU 2030 na poziomie regionalnym.

Na system monitorowania i ewaluacji Programu składa się szereg procesów, związanych z gromadzeniem informacji, monitorowaniem działań, jak również śledzeniem trendów i wskaźników dotyczących kontekstu wdrażania Programu. Ponadto szereg zadań związanych ze zlecaniem, odbieraniem badań, jak również opracowywaniem i upowszechnianiem ich wyników. W województwie świętokrzyskim przewidziano powołanie w ramach WZK dedykowanego zespołu. Warto rozważyć powołanie grupy roboczej ds. monitoringu i ewaluacji Programu, co mogłoby przyczynić się do zachowania ciągłości i spójności zadań związanych z monitorowaniem Programu.

¹¹⁵ Wytocznice dotyczące ewaluacji polityki spójności na lata 2021-2027
<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-na-lata-2021-2027/prawo-i-dokumenty/wytocznice/wytocznice-dotyczace-ewaluacji-polityki-spojnosci-na-lata-2021-2027/>

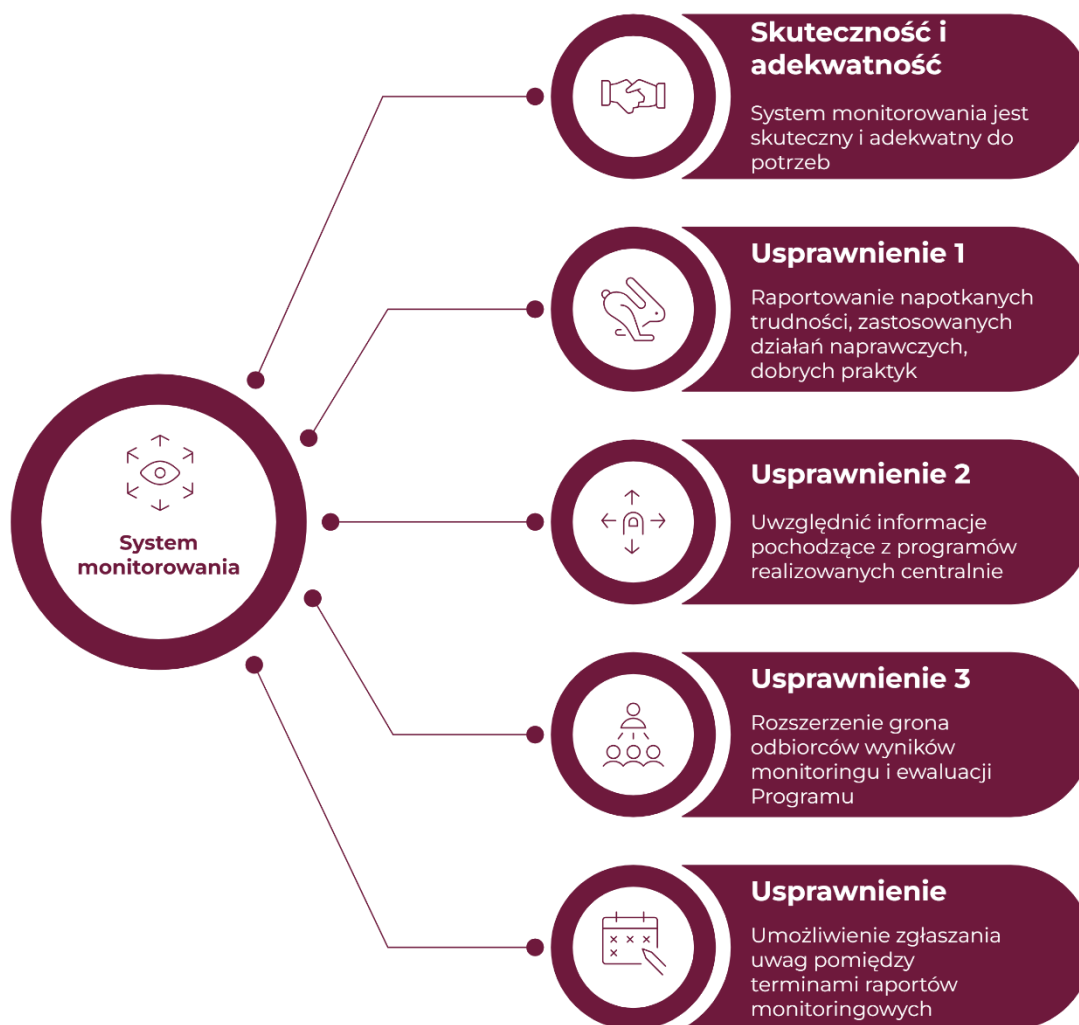
W województwie kujawsko-pomorskim zastosowano rozwiązanie polegające na zapewnieniu członkom Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji oraz Zarządowi Województwa możliwości zgłaszania uwag do zoperacjonalizowanego programu wdrażania ZSU 2030 na poziomie regionalnym również pomiędzy zaplanowanymi terminami sporządzania raportów monitoringowych i przeprowadzania ewaluacji. Rozwiązanie takie przyczynia się do większej elastyczności dokumentu, pozwala w razie zidentyfikowania takiej potrzeby na jego sprawną aktualizację.

WNIOSKI

- System monitorowania Programu został oceniony jako skuteczny i adekwatny do potrzeb. Niemniej jednak można wprowadzić rozwiązania, które przyczynią się do usprawnienia działań związanych z monitorowaniem Programu.
- Wartościowym uzupełnieniem informacji przekazywanych przez członków WZK na potrzeby przygotowania raportu monitoringowego z realizacji Programu mogłoby być wskazywanie napotkanych w trakcie realizacji poszczególnych działań trudności, zastosowanych działań naprawczych, zidentyfikowanych dobrych praktyk. Mogłyby one stanowić wskazówki dla podmiotów i osób realizujących działania w obszarze wdrażania ZSU 2030 w województwie, być wykorzystywane w procesie planowania innych przedsięwzięć czy podczas projektowania rozwiązań systemowych.
- Podczas monitorowania wdrażania ZSU w Regionie można uwzględnić informacje pochodzące z programów realizowanych centralnie i pozyskiwać z systemów instytucji odpowiedzialnych za ich wdrażanie dane na temat aktywności w tych programach podmiotów z Województwa (np. przedsiębiorców, szkół).
- Korzystne byłoby rozszerzenie grona odbiorców wyników monitoringu i ewaluacji Programu. Biorąc pod uwagę, że wdrażanie ZSU 2030 na poziomie regionalnym dotyczy wszystkich województw, korzystnie byłoby zadbać, aby sprawozdania z realizacji zoperacjonalizowanych regionalnych programów wdrażania ZSU 2030 i wyniki ich ewaluacji były udostępniane wszystkim wojewódzkim zespołom koordynacji oraz MZK.
- Dobrą praktyką jest zapewnienie członkom WZK oraz Zarządowi

Województwa możliwości zgłaszania uwag do Programu lub zaplanowanych w jego ramach działań również pomiędzy zaplanowanymi terminami sporządzania raportów monitoringowych i przeprowadzania ewaluacji ujętych w systemie monitorowania i ewaluacji Programu.

Rysunek 16 Główne wnioski - pytanie badawcze 11.



Źródło: opracowanie własne.

PYTANIE BADAWCZE 12: W JAKI SPOSÓB MOŻNA USPRAWNIĆ DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z UPOWSZECHNIANIEM UCZENIA SIĘ PRZES CAŁE ŻYCIE W REGIONIE?

Upowszechnianie uczenia się przez całe życie jest kluczowe w obliczu zakresu, jak i tempa zmian zachodzących we współczesnym świecie. Temu wyzwaniu odpowiada jeden z celów szczegółowych Programu, tj. „wzmocnienie świadomości wszystkich grup społecznych znaczenia nabywania umiejętności dla osiągnięcia korzyści indywidualnych, gospodarczych i społecznych spójnych z ZSU 2030, upowszechnianie kultury uczenia się, pracy i rozwoju”.

Założenia realizacji zadań związanych z upowszechnianiem ujęte są w *Strategii promocji i komunikacji projektu własnego województwa warmińsko – mazurskiego w ramach Inwestycji A.3.1.1., Komponent A: Odporność i Konkurencyjność Gospodarki, Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, w zakresie obejmującym „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”*.

Celem promowania jest budowanie świadomości i współodpowiedzialności mieszkańców województwa warmińsko - mazurskiego za tworzenie silnych regionalnych kadr gospodarki. Działania w obszarze upowszechniania kierowane są do różnorodnych grup odbiorców, m. in. osób uczących się, osób zajmujących się realizowaniem działań edukacyjnych, pracodawców, przedstawicieli samorządów, Instytucji Otoczenia Biznesu, organizacji pozarządowych, lokalnych liderów.

Działania świadomościowe są realizowane w województwie z wykorzystaniem wydarzeń bezpośrednio angażujących mieszkańców, środków masowego przekazu, stron internetowych i mediów społecznościowych.

Jeśli chodzi o media społecznościowe, działania skupiają się na platformie Facebook, z uwagi na jej powszechność i możliwość dotarcia do różnych grup wiekowych odbiorców. Do działań upowszechniających wykorzystywane są m. in. profile partnerów projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” oraz instytucji wchodzących

w skład WZK (np. Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Olsztynie, Szkoły Policealnej im prof. Zbigniewa Religi w Olsztynie). Ponadto pod nazwą „Sieć Liderów Kompetencji” działa profil poświęcony wyłącznie działaniom związanym z wdrażaniem ZSU 2030 w Regionie i upowszechnianiem wśród mieszkańców idei uczenia się przez całe życie. Zamieszczane są tam informacje na temat funkcjonowania WZK, działań podejmowanych w ramach Programu. Publikowane treści m. in. pokazują korzyści z podejmowania działań rozwojowych, uświadamiają znaczenie uczenia się, zachęcają do udziału w różnego rodzaju inicjatywach i wydarzeniach.

W Programie, w „Katalogu działań planowanych lub już realizowanych w Regionie...”, ujęte są ponadto działania ukierunkowane na budowanie świadomości konieczności uczenia się, pokazujące korzyści i zachęcające do podejmowania działań rozwojowych. Ponadto, upowszechnianie idei uczenia się przez całe życie jest elementem szeregu innych działań podejmowanych w obszarze wdrażania ZSU 2030 w Regionie. Zachęcanie do rozwijania swoich kompetencji, budowanie świadomości znaczenia uczenia się może być odrębnym celem realizowanym w ramach większych przedsięwzięć lub w sposób naturalny towarzyszyć działaniom związanym z rozwojem kompetencji.

Pytanie szczegółowe: W jaki sposób można wykorzystać kanały dotarcia do różnych grup, którymi dysponuje WZK?

Osoby biorące udział w badaniu zwracały uwagę, że istotne jest, aby w działaniach upowszechniających wykorzystywać te kanały, z których korzystają mieszkańcy, kampanie powinny być prowadzone np. z wykorzystaniem mediów społecznościowych (Facebook, Instagram, TikTok). Działania prowadzone z wykorzystaniem narzędzi zdalnych, platform internetowych czy mediów społecznościowych, pozwalają na dotarcie do oddalonych miejsc i do odbiorców, którzy mogą mieć trudności w skorzystaniu z innej formy. Jednocześnie często skuteczność działań opiera się na zaufaniu do danej instytucji lub osoby. Warto wykorzystywać zatem istniejące sieci osób lub instytucji, wykorzystywać spotkania bezpośrednie, dni otwarte itp. Warto też łączyć np. informację o konkretnym

przedsięwzięciu (np. szkoleniu) z bardziej ogólnym przekazem pokazującym korzyści z rozwijania kompetencji.

“[ważne są] działania dwojakie, tzw. reklamy produktowe, np. informacje o konkretnym szkoleniu oraz działania świadomościowe, promujące edukację i uczenie się w ogóle”

wypowiedź respondenta IDI

Zdaniem respondentów, w rozbudzaniu zainteresowania uczeniem się, dużą skuteczność mają działania, które pozwalają odbiorcy na bezpośrednie spotkanie z osobą wykonującą dany zawód, przyjrzenie się z bliska jego pracy, doświadczenie realizacji wybranego zadania.

“[ważne jest] tworzenie takich, miejsc, w których można pilotażowo zobaczyć, jak na przykład dany zawód wygląda, albo jakiś kawałek linii produkcyjnej, albo jak się pracuje w danym zawodzie”

wypowiedź respondenta IDI

Respondenci zwracali uwagę, że kluczowe są przedsięwzięcia budujące świadomość i zachęcające do podejmowania działań rozwojowych. W swoich wypowiedziach wskazywali na niewystarczającą, ich zdaniem liczbę działań wzbudzających modę na uczenie się, kampanii świadomościowych na wzór kampanii zdrowotnych, takich jak np. kampanie zachęcające do badań profilaktycznych.

“jakby cały ten program, całe te pieniądze poszły tylko i wyłącznie na jakieś (...) kampanie, reklamy uczenia się, jakiegokolwiek, to byśmy byli szczęśliwi”

wypowiedź respondenta IDI

Bardzo istotne jest ukierunkowywanie działań na obszary bardziej oddalone, z ograniczonym dostępem do oferty edukacyjnej, do osób, które dawno zakończyły edukację oraz rzadko lub wcale nie podejmują świadomie działań rozwojowych.

“(…) dla osób z mniejszych [miejscowości], z obszarów dalej od miast oddalonych bądź trudniejszym dostępem do oferty edukacyjnej, bądź mających jakieś złe doświadczenia edukacyjne i nie chcących w żadnej formie już kontynuować takiej edukacji, powiedzmy

bardziej formalnej, dużą rolę mogą odegrać takie osoby, które są liderami w społeczności. Te, które pokazują poprzez swoje doświadczenia albo zachęcają te osoby do tego, żeby podejmowały się pewnych aktywności.”

wypowiedź respondenta IDI

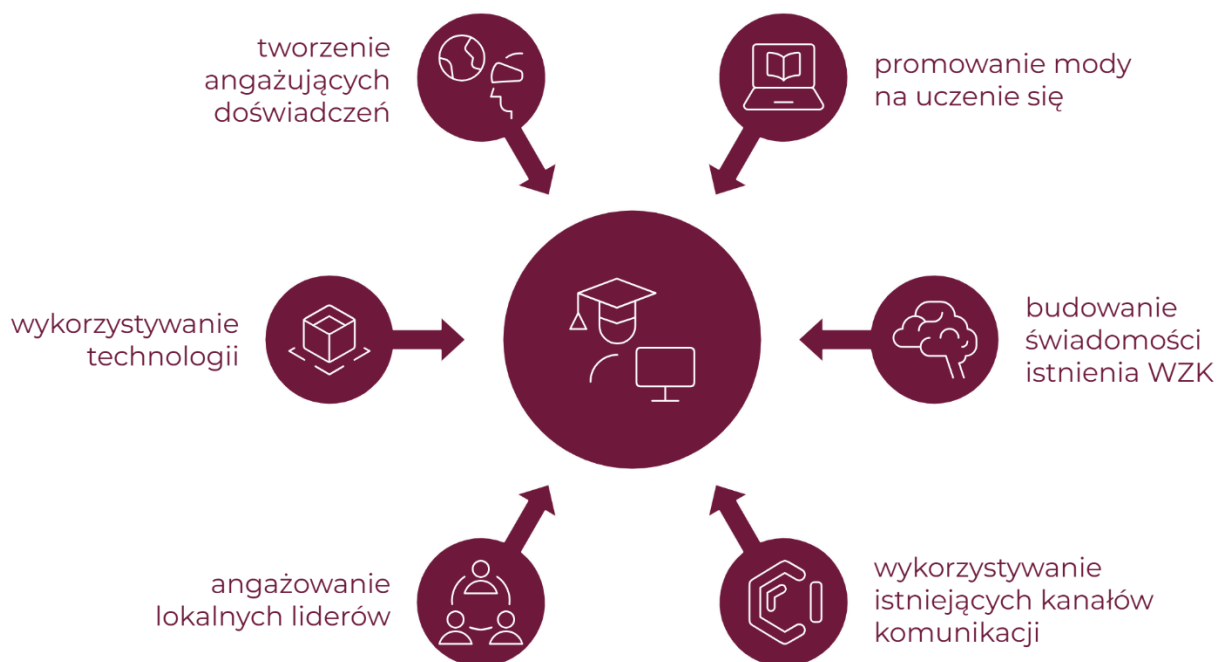
“(…) to będzie rodzić dalsze efekty, ktoś, kto się trochę nauczył, będzie się dalej uczył, ważne aby to rozkręcić, dotrzeć do tych nieprzekonanych”

wypowiedź respondenta IDI

W wyniku przeprowadzonego badania sformułowano następujące propozycje w zakresie działań związanych z upowszechnianiem idei uczenia się przez całe życie w Województwie:

- należy **promować modę na uczenie się**,
- powinno się **budować świadomość istnienia WZK**,
- do promowania idei uczenia się przez całe życie przez WZK warto **wykorzystywać istniejące kanały komunikacji**, którymi dysponują członkowie WZK i partnerzy (np. istniejące profile w mediach społecznościowych, sieci współpracy),
- należy **angażować lokalnych liderów i organizacje działające w środowiskach lokalnych**, aby skuteczniej docierać do mieszkańców Regionu,
- warto **wykorzystywać technologie** (np. VR, AI) **oraz social media i platformy cyfrowe**, z których korzystają mieszkańcy, aby skuteczniej docierać do różnych miejsc i grup odbiorców w Regionie,
- **stwarzać możliwości doświadczenia i pokazywać atrakcyjną stronę uczenia się** (np. angażujące formy uczenia się, laboratoria, konkursy, wizyty w miejscach pracy, praktyczne prezentacje zawodów).

Rysunek 17 Upowszechnianie idei uczenia się przez całe życie w Województwie - propozycje działań.



Źródło: opracowanie własne.

Opracowane propozycje zostały skonsultowane z członkami WZK podczas warsztatu 2. Zapytani o ich istotność, uczestnicy warsztatu wszystkie propozycje ocenili wysoko, jako „ważne” lub „bardzo ważne”. Za najbardziej istotne uznane zostały działania związane z promowaniem mody na uczenie się oraz stwarzaniem możliwości doświadczania i pokazywaniem atrakcyjnej strony uczenia się.

W ramach badania przeprowadzono również analizę benchmarkingową, której celem było zidentyfikowanie działań związanych z upowszechnianiem uczenia się realizowanych w innych województwach. Wśród działań ocenianych jako skuteczne można wskazać: Konkurs Edukacyjna Gmina Małopolski, Małopolski Dzień Uczenia się oraz Edukację bez granic.

Tabela 7 Opis benchmarku - Konkurs Edukacyjna Gmina Małopolski

NAZWA DZIAŁANIA	Konkurs Edukacyjna Gmina Małopolski
WOJEWÓDZTWO	małopolskie
REALIZATOR	Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
CEL	• Upowszechnianie idei uczenia się przez całe życie • Rozwijanie kompetencji Małopolan, w tym zielonych kompetencji • Rozwijanie umiejętności i ich potwierdzania za pomocą portfolio
OPIS	Konkurs ma na celu wyłonienie i promocję małopolskich gmin najaktywniej wspierających rozwój osobisty i zawodowy mieszkańców. Jest organizowany cyklicznie od 2009 roku, corocznie edycje różnią się od siebie kryteriami (w 2025 roku motywem przewodnim są zielone kompetencje). W ramach edycji w 2024 roku zostały przeprowadzone warsztaty w 54 gminach, z których skorzystało ponad 500 osób. Ocenę zgłoszonych gmin dokonuje Kapituła Konkursu. Punktowane kryteria inicjatyw: 1) <i>upowszechnianie idei uczenia się przez całe życie, w tym także poszerzenie umiejętności identyfikowania kompetencji i zbierania dowodów na ich posiadanie z wykorzystaniem metody portfolio</i> 2) <i>zaangażowanie i współpraca na rzecz uczenia się</i> 3) <i>2025: promowanie i rozwijanie zielonych kompetencji</i> <i>2024: wspieranie rozwoju kompetencji kluczowych i transwersalnych Małopolan oraz przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu,</i> <i>komplementarność podejmowanych inicjatyw edukacyjnych</i>
GRUPY DOCELOWE/ADRESACI	Gminy wiejskie lub miejsko-wiejskie obejmujące miasta do 25 000 mieszkańców z terenu województwa małopolskiego
STRONA WWW	Edukacyjna Gmina Małopolski - więcej informacji

Tabela 8 Opis benchmarku - Małopolski Dzień Uczenia się

NAZWA DZIAŁANIA	Małopolski Dzień Uczenia się
WOJEWÓDZTWO	małopolskie
REALIZATOR	Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
CEL	Zachęcenie Małopolan do rozwoju osobistego i zawodowego poprzez nabywanie nowych kompetencji i kwalifikacji niezależnie od wieku, wykształcenia oraz pozycji zawodowej
OPIS	Małopolski Dzień Uczenia się jest obchodzony co roku, od roku 2010, gdy 8 czerwca został decyzją Zarządu Województwa Małopolskiego ustanowiony Małopolskim Dniem Uczenia się. Działanie jest realizowane ze wsparciem szeregu instytucji, takich jak powiatowe urzędy pracy z terenu Małopolski, biura karier uczelni wyższych, biblioteki publiczne, domy kultury, parki technologiczne czy instytucje szkoleniowe. Koordynują one swoje przekazy na stronach internetowych i w mediach społecznościowych, gdzie publikowane są treści związane z Małopolskim Dniem Uczenia się. W 2025 roku jego hasłem było „Uzupełnij swoją moc! Al dla każdego!”.
GRUPY DOCELOWE/ADRESACI	Działanie jest szeroką kampanią społeczną skierowaną do wszystkich mieszkańców Małopolski, którzy mogą odnieść korzyści z uczenia się, w tym zwłaszcza osób dorosłych.
STRONA WWW	Małopolski Dzień Uczenia się - więcej informacji

Tabela 9 Opis benchmarku - Edukacja bez granic

NAZWA DZIAŁANIA	Edukacja bez granic
WOJEWÓDZTWO	lubuskie
REALIZATOR	Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze
CEL	Wsparcie podmiotów i osób realizujących misję edukacyjną w społecznościach lokalnych
OPIS	W ramach działania wspierani są animatorzy LLL w społecznościach lokalnych. Organizowane są dla nich spotkania, na których przekazywane są informacje m.in. na temat dostępnej oferty edukacyjnej online, możliwości potwierdzania kompetencji nabytych poza edukacją formalną czy praktyczne wskazówki dotyczące organizowania lokalnych inicjatyw edukacyjnych. Ponadto animatorzy mają dostęp do bezpłatnej publikacji pt. „Poradnik animatora LLL w społecznościach lokalnych”, który omawia znaczenie całościowego uczenia się, rolę lokalnych organizacji i instytucji kultury w upowszechnianiu idei uczenia się przez całe życie, przedstawia bezpłatne platformy edukacyjne online i przedstawia metody planowania działań edukacyjnych. Poradnik można pobrać za darmo ze strony projektu.
GRUPY DOCELOWE/ADRESACI	Adresatami są osoby, które w ramach organizacji pozarządowych, lokalnych instytucji kultury, grup nieformalnych lub samodzielnie, prowadzą lub chcą prowadzić działania rozwijające kompetencje mieszkańców małych, lokalnych społeczności.
STRONA WWW	Poradnik animatora LLL - więcej informacji Edukacja bez granic - więcej informacji

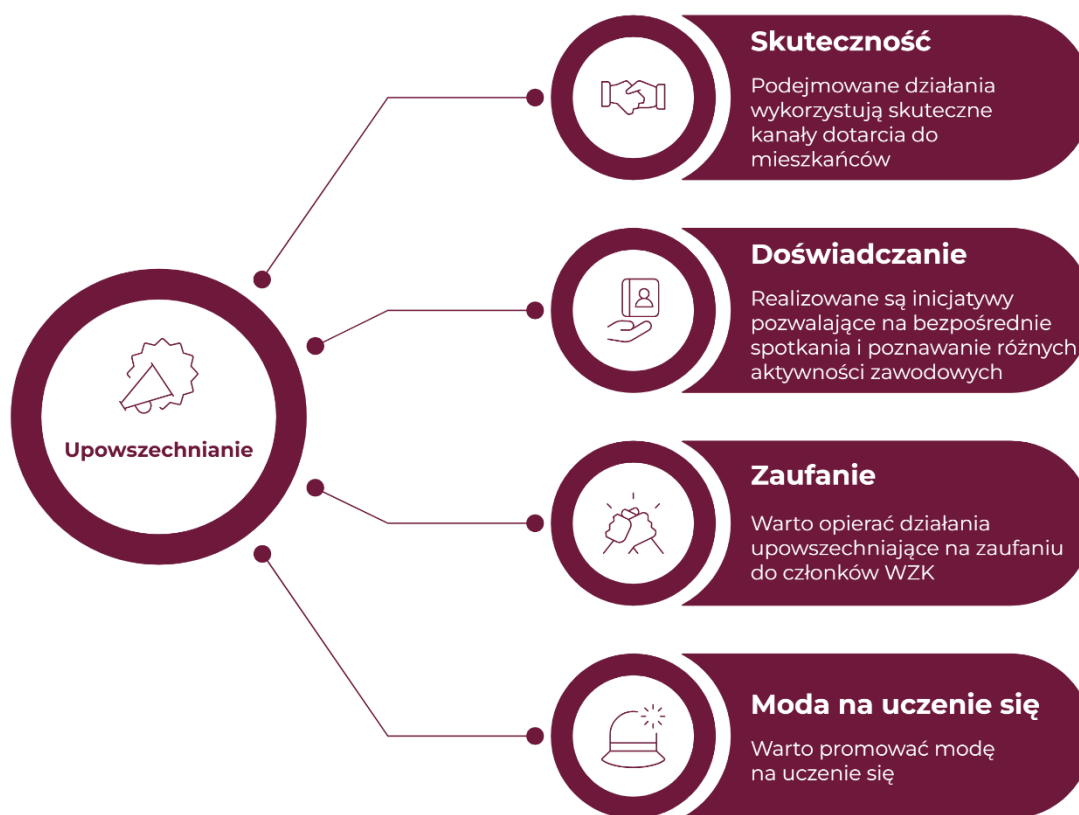
Po analizie zidentyfikowanych benchmarków, rozwiązaniem, które można zarekomendować do wdrożenia w województwie warmińsko-mazurskim jest konkurs mający na celu wyłonienie i promocję gmin najaktywniej wspierających rozwój osobisty i zawodowy mieszkańców, wzorowany na konkursie Edukacyjna Gmina Małopolski. Tego typu działanie wspiera aktywizację samorządów lokalnych i mieszkańców gmin wiejskich, sprzyja też angażowaniu się lokalnych liderów i ambasadorów uczenia się. Jest to szczególnie istotne, biorąc pod uwagę specyfikę układu przestrzennego Regionu (por. podrozdział „Czynniki oddziałujące na wdrażanie ZSU 2030 w województwie”, w części dotyczącej uwarunkowań geograficzno-przyrodniczych). Wdrożenie rozwiązania wymagałoby dostosowania

założeń konkursu, w tym kryteriów dla gmin i inicjatyw biorących udział w konkursie, do specyfiki Województwa.

WNIOSKI

- W Województwie podejmowanych jest szereg działań mających na celu budowanie świadomości na temat korzyści z uczenia się i zachęcających do podejmowania działań rozwojowych. Wykorzystują one kanały komunikacji pozwalające na skuteczne dotarcie do mieszkańców.
- Realizowane są również inicjatywy dające możliwość bezpośredniego spotkania, doświadczenia, przyjrzenia się z bliska różnym aktywnościom zawodowym, jak i edukacyjnym, np. Miasteczko Zawodów. Warto takie inicjatywy kontynuować i rozwijać.
- W wielu przypadkach skuteczność działań mocno wiąże się z zaufaniem do danej osoby lub podmiotu. Instytucje wchodzące w skład WZK posiadają kanały komunikacji i grono odbiorców, do których można kierować komunikację mającą na celu promowanie idei uczenia się przez całe życie. Warto, aby instytucje wchodzące w skład WZK wykorzystywały do działań związanych z upowszechnianiem swoje: bazy kontaktów, istniejące przy nich lub animowane przez nich sieci/społeczności, kanały komunikacji (np. media społecznościowe) oraz organizowane przez siebie wydarzenia.
- Istotne dla promowania idei uczenia się przez całe życie są działania mające na celu promowanie mody na uczenie się oraz działania, które stwarzają możliwość doświadczenia i pokazują atrakcyjną stronę uczenia się.

Rysunek 18 Główne wnioski - pytanie badawcze 12.



Źródło: opracowanie własne.

III. TABELA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji (wraz ze sposobem wdrożenia)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia
1.	Cele Programu ocenione zostały jako aktualne, kompletne oraz adekwatne do specyfiki województwa warmińsko-mazurskiego i potrzeb mieszkańców. W perspektywie 1 roku i 5 lat cele nie powinny ulec dezaktualizacji, jednak konieczne jest stałe monitorowanie ich aktualności i adekwatności do bieżących uwarunkowań społeczno-gospodarczych w Regionie. (str. 56)	Należy monitorować uwarunkowania społeczno-gospodarcze Regionu i okresowo analizować aktualność celów i ich adekwatność do potrzeb Regionu.	Sekretariat WZK	na bieżąco (nie rzadziej niż 1 raz w roku)

2.	Analizy SWOT w dużej mierze są aktualne, niemniej jednak wymagają modyfikacji. (str. 59)	Należy zmodyfikować analizy SWOT zgodnie ze zmianami zaproponowanymi w załączniku nr 2 do niniejszego Raportu.	Sekretariat WZK	do końca 2025 roku
3.	Analizy SWOT mogą być cennym narzędziem wspierającym realizację polityki uczenia się w Regionie, ale wymaga to wypromowania analiz SWOT wśród członków WZK i w szerszym gronie interesariuszy. (str. 59)	Należy promować wykorzystywanie z analiz SWOT, w szczególności podczas planowania i realizacji działań w ramach Programu. W pierwszej kolejności należy, w czasie posiedzeń WZK, przeprowadzić seminarium, w czasie którego przedstawi się uczestnikom założenia metodologii SWOT i wyjaśni korzyści z jej wykorzystywania przy planowaniu różnych działań oraz zaprezentuje praktyczne możliwości wykorzystania analiz SWOT zawartych w Programie. W dalszej kolejności członkowie WZK powinni stać się ambasadorami, którzy	Sekretariat WZK	na bieżąco, zgodnie z terminami posiedzeń WZK

		będą przekazywać wiedzę na temat dostępności narzędzia jakim są analizy SWOT oraz przedstawiać korzyści z ich wykorzystywania instytucjom spoza WZK.		
4.	Respondenci wskazali na konieczność zintensyfikowania działań i ewentualnie dodania nowych działań w celu zwiększenia efektywności wdrażania Programu. (str. 89) Zidentyfikowano realizowane w Województwie działania, wpisujące się w założenia Programu, nie ujęte dotychczas w „Katalogu działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030”. Ponadto zidentyfikowano działania,	Należy zmodyfikować Program: uzupełnić o zidentyfikowane, dotychczas nie ujęte w Programie, działania, zaktualizować opis działań, które zostały zakończone lub zmodyfikowane (zgodnie ze zmianami zaproponowanymi w załączniku nr 2 do niniejszego Raportu).	Sekretariat WZK	do końca 2025 roku

	których opis wymaga aktualizacji (np. działania, których realizacja się zakończyła, działania, które uległy modyfikacji). (str. 103)			
5.	„Katalog działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030” jest tym elementem Programu, który ulega szybkiej dezaktualizacji. Będzie w większym stopniu przyczyniał się do wdrażania Programu, jeśli będzie obejmować możliwie kompletny zestaw podejmowanych działań, a ich opis będzie aktualny. (str. 103)	Należy na bieżąco dbać o aktualność działań ujętych w “Katalogu działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030” poprzez okresowy przegląd zapisów zawartych w “Katalogu działań planowanych lub już realizowanych w regionie - według tematów i kierunków działania ZSU 2030” mający na celu: aktualizowanie opisów poszczególnych działań (terminów realizacji, założeń,	Sekretariat WZK	na bieżąco (nie rzadziej niż 1 raz w roku)

		oznaczanie działań zakończonych), • uzupełnianie o nowe działania, wpisujące się w założenia Programu.		
6.	Istnieje potrzeba angażowania instytucji i osób spoza składu WZK w prace WZK. Obecnie możliwości te nie są w pełni wykorzystywane, przede wszystkim ze względu na wciąż niską rozpoznawalność WZK wśród instytucji nie będących bezpośrednio zaangażowanych w działania WZK. (str. 116)	Należy stopniowo budować świadomość istnienia WZK i podejmowanych przez niego działań, a także informować o możliwości włączenia się w te działania osób i instytucji spoza WZK. Jednym z tematów, którym powinien zająć się WZK, jest wypracowanie strategii promocji WZK i jego działań wśród instytucji i osób spoza składu WZK.	Sekretariat WZK	na bieżąco
7.	Wszystkie zadania realizowane przez WZK, określone	Należy gromadzić i analizować pomysły zgłaszane przez członków	Sekretariat WZK	na bieżąco, zgodnie

	w Regulaminie WZK, są uznawane za potrzebne i pozytywnie jest oceniana jest ich skuteczność. Natomiast zarówno członkowie WZK, jak i osoby spoza WZK mają pomysły na dodatkowe zadania, które mógłby realizować WZK. Ponadto interesujące inicjatywy podejmowane są przez inne wojewódzkie zespoły koordynacyjne. (str. 131)	WZK i inne instytucje, a następnie poddawać pod dyskusję w ramach posiedzeń WZK i podejmować decyzję o ich ewentualnym wdrożeniu.		z terminami posiedzeń WZK
8.	System monitorowania Programu został oceniony jako skuteczny i adekwatny do potrzeb. Niemniej jednak można wprowadzić rozwiązania, które przyczynią się do usprawnienia działań związanych z monitorowaniem Programu. (str. 144)	W celu usprawnienia systemu monitorowania rekomenduje się wprowadzenie następujących rozwiązań: rozszerzenie zakresu informacji przekazywanych przez członków WZK na potrzeby przygotowania raportu	Sekretariat WZK	zgodnie z terminami prowadzenia działań związanych z monitorowaniem i ewaluacją Programu

		monitoringowego z realizacji Programu o informacje o napotkanych w trakcie realizacji poszczególnych działań trudności, zastosowanych działań naprawczych, zidentyfikowanych dobrych praktyk, • uwzględnienie informacji na temat aktywności podmiotów z Województwa w programach realizowanych centralnie, • rozszerzenie grona odbiorców wyników monitoringu i ewaluacji Programu, udostępnianie wyników ewaluacji wszystkim wojewódzkim zespołom koordynacji oraz MZK.		
--	--	---	--	--

9.	W wielu przypadkach skuteczność działań mocno wiąże się z zaufaniem do danej osoby lub podmiotu. Instytucje wchodzące w skład WZK posiadają kanały komunikacji i grono odbiorców, do których można kierować komunikację mającą na celu promowanie idei uczenia się przez całe życie. (str. 154)	Do promowania idei uczenia się przez całe życie należy wykorzystywać kanały komunikacji będące w dyspozycji instytucji wchodzących w skład WZK: bazy kontaktów, istniejące przy nich lub animowane przez nich sieci/społeczności, kanały komunikacji (np. media społecznościowe) oraz organizowane przez nich wydarzenia.	Sekretariat WZK członkowie WZK	na bieżąco
10.	Istotne dla promowania idei uczenia się przez całe życie są działania mające na celu promowanie mody na uczenie się oraz działania, które stwarzają możliwość doświadczania i pokazują atrakcyjną stronę uczenia się. (str. 154)	Należy kontynuować i rozwijać inicjatywy dające możliwość bezpośredniego spotkania, doświadczania, przyjrzenia się z bliska różnym aktywnościom zawodowym, jak i edukacyjnym, np. Miasteczko Zawodów.	Samorząd Województwa	na bieżąco

IV. ZAŁĄCZNIKI

1. Lista dokumentów, publikacji i innych materiałów źródłowych, wykorzystanych w badaniu
2. Propozycja aktualizacji treści Programu

ZAŁĄCZNIK NR 1 LISTA DOKUMENTÓW, PUBLIKACJI I INNYCH MATERIAŁÓW ŹRÓDŁOWYCH, WYKORZYSTANYCH W BADANIU

AKTY PRAWNE EUROPEJSKIE I KRAJOWE

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 2021/241 z dnia 12 lutego 2021 r. ustanawiającego Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności (Dz. U. UE L 57 z 18.02.2021, str. 17 z późn. zm.)
- Decyzja wykonawcza Rady UE z dnia 17 czerwca 2022 r. w sprawie zatwierdzania oceny planu odbudowy i zwiększania odporności Polski
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE, EURATOM) nr 2018/1046 z dnia 18 lipca 2018 r. w sprawie zasad finansowych mających zastosowanie do budżetu ogólnego Unii, zmieniającego Rozporządzenia (UE) nr 1296/2013, (UE) nr 1301/2013, (UE) nr 1303/2013, (UE) nr 1304/2013, (UE) nr 1309/2013, (UE) nr 1316/2013, (UE) nr 223/2014 i (UE) nr 283/2014 oraz decyzje, nr 541/2014/UE, a także uchylającego rozporządzenie (UE, Euratom) nr 966/2012 (Dz. Urz. UE L 193 z 30.07.2018 r., z późn. zm.)
- Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. 2025 poz. 620)
- Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Dz. U. 2024 poz. 1907)
- Uchwała nr 98 Rady Ministrów z dnia 12 września 2024 r. w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą „Polityka Cyfrowej Transformacji Edukacji”
- Wytyczne ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego wydanych na podstawie art. 14le. ust. 2. pkt 4) ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tj.. Dz. U. z 2021 r., poz. 1057 z późn. zm.)

DOKUMENTY STRATEGICZNE I PROGRAMOWE KRAJOWE

- Instrument Zielonej Transformacji Miast – wsparcie obszarów miejskich w ramach KPO

- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030
- Krajowy Plan na rzecz Energii i Klimatu na lata 2021-2030
- Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności
- Polityka dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020
- Polityka Energetyczna Polski do 2040
- Polska Strategia Wodorowa do roku 2030 z perspektywą do roku 2040
- Raport Strategia umiejętności OECD: Polska
- Strategia Cyfryzacji Polski (projekt w konsultacjach)
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)
- Umowa Partnerstwa dla Realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce
- Wytyczne dotyczące ewaluacji polityki spójności na lata 2021-2027
- Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część ogólna oraz część szczegółowa)

DOKUMENTY STRATEGICZNE I WYTYCZNE POLITYCZNE UE DOTYCZĄCE ZAGADNIEŃ ZWIĄZANYCH Z ZIELONĄ I CYFROWĄ TRANSFORMACJĄ

- Europejski Zielony Ład
- Błękitny Ład UE
- Droga ku cyfrowej dekadzie
- Akt w sprawie sztucznej inteligencji
- „Biała Księga AI”
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju
- Kompas Konkurencyjności dla UE

DOKUMENTY STRATEGICZNE I PROGRAMOWE DLA WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

- Zoperacjonalizowany Program Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego
- Warmińsko-Mazurskie 2030 Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego
- Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur (FEWiM) 2021-2027
- Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020
- Strategia polityki społecznej województwa na lata 2021-2030
- Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025
- Zaktualizowana Strategia Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w Województwie Warmińsko-Mazurskim do 2025 roku

RAPORTY, ANALIZY I DANE STATYSTYCZNE DOTYCZĄCE SYTUACJI SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

- dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego (m.in. Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego 2024, roczniki statystyczne Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2019-2024, informacje dostępne na stronach Głównego Urzędu Statystycznego (www.stat.gov.pl), Bank Danych Lokalnych (<https://bdl.stat.gov.pl/bdl>), dane Eurostat (www.ec.europa.eu/eurostat))
- dane i raporty dotyczące trendów i uwarunkowań społeczno-gospodarczych województwa warmińsko-mazurskiego (m.in. Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego: Regionalny barometr koniunktury gospodarczej, Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie: informacje o sytuacji na rynku pracy w województwie warmińsko-mazurskim, wyniki Barometru zawodów)
- informacje dotyczące: regionalnych inteligentnych specjalizacji (m.in. raporty z monitorowania inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-

mazurskiego, przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, utworzonych na terenie województwa Branżowych Centrów Umiejętności

- informacje dotyczące oferty edukacyjnej na terenie województwa warmińsko-mazurskiego (m.in. dane dotyczące sieci szkół i placówek oświatowych, podmiotów znajdujących się w Rejestrze Instytucji Szkoleniowych i Bazie Usług Rozwojowych)
- raporty z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego
- Diagnoza strategiczna województwa warmińsko-mazurskiego
- Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego 2025
- Stan i ruch naturalny ludności w województwie warmińsko-mazurskim w 2024 r.
- Państwowy Instytut Geologiczny. (2025). Komunikat o bieżącej sytuacji hydrologicznej
- Urząd statystyczny Olsztyn. (2024). Rocznik Statystyczny Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2024
- Państwowy Instytut Geologiczny. (2025). Komunikat o bieżącej sytuacji hydrologicznej

INFORMACJE DOTYCZĄCE WDRAŻANIA ZSU 2030 I FUNKCJONOWANIA WZK W WOJEWÓDZTWIE WARMIŃSKO-MAZURSKIM

- Uchwała Nr 48/556/22/VI Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 26 września 2022 r. w sprawie powołania przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w województwie warmińsko – mazurskim
- Uchwała Nr 45/523/22/VI Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 12 września 2022 r. w sprawie zatwierdzenia Mechanizmu współpracy i koordynacji w zakresie uczenia się przez całe życie dla województwa warmińsko-mazurskiego

- uchwały, regulaminy, stanowiska i in. dokumenty wypracowane w ramach funkcjonowania WZK w województwie warmińsko-mazurskim, w tym:
„Regulamin Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w Województwie Warmińsko-Mazurskim” (Załącznik do uchwały nr 3/2023 Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 w Województwie Warmińsko-Mazurskim z dnia 11.12.2023 r.)
- dokumentacja projektu „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”
- Strategia promocji i komunikacji projektu własnego województwa warmińsko – mazurskiego w ramach Inwestycji A.3.1.1., Komponent A: Odporność i Konkurencyjność Gospodarki, Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, w zakresie obejmującym „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”
- Regulamin naboru wniosków w ramach inwestycji „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego
- Raport Regionalny Samoocena Regionalnej Polityki Uczenia Się Przez Całe Życie
- I Raport monitoringowy z realizacji Zoperacjonalizowanego Programu Wdrażania ZSU 2030 dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego wg stanu na IV kw. 2024 r.)
- informacje na temat stanu wdrażania w Regionie programów współfinansowanych ze środków UE, w tym realizacji projektów strategicznych w ramach programu Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021–2027, m.in.: „Potrafię-Decyduję-Działam program wspierania aktywności i inicjatyw młodzieży w województwie warmińsko-mazurskim”, „Tysiąc sto jeden kompetencji cyfrowych”, „Wsparcie organizacji społeczeństwa obywatelskiego i partnerów społecznych”, „Uniwersytet Ludowy Pogranicza”

- Informacja o wysokości środków, wytyczne oraz priorytety wydatkowania KFS (rok 2024, rok 2025)
- informacje o instytucjach działających w obszarze edukacji, uczenia się i rynku pracy działających na terenie województwa warmińsko-mazurskiego

BADANIA EWALUACYJNE, RAPORTY I OPRACOWANIA DOTYCZĄCE TRENDÓW I UWARUNKOWAŃ W OBSZARZE UCZENIA PRZEZ CAŁE ŻYCIE

- Przyszłość edukacji. Scenariusze 2046, Infuture institute
- World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025
- World Economic Forum. (2025a). Global Risks Report 2025
- World Economic Forum. (2024). Shaping the Future of Learning: The Role of AI in Education 4.0
- Cedefop (2023). The future of work is learning: Cedefop in 2022. Luxembourg. Publications Office
- Trąpczyński, P., Shelest-Szumilas, O., Rydzak, W., Fazlagić, J., Jasiczak, J., Lis, K., Szymkowiak, A., Woźniak-Jęchorek, B., Kuźmar, S., (2023). Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce. Warszawa. Konfederacja Lewiatan
- Kukołowicz, P., Leszczyński, P., Lubasiński, J. (2024), Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce. Polski Instytut Ekonomiczny. Warszawa
- Piotrowska-Piątek, A. (red.). (2023). System edukacji wobec zmian demograficznych. Rządowa Rada Ludnościowa. Warszawa.
- PARP. (2024). Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (grudzień 2024)
- Sysło M.M. (2021). Myślenie komputacyjne. Czerpaniak-Walczak M., Iwasiów S. (red.), Kalejdoskop. Współczesne pojęcia pedagogiczne. Szczecin. Zachodniopomorskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli – Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego
- Muszyńska I. (2023). Myślenie komputacyjne i jego rola w procesie nauczania

BADANIA EWALUACYJNE, RAPORTY, OPRACOWANIA I ARTYKUŁY DOTYCZĄCE ZAGADNIENÍ ZWIĄZANYCH Z ZIELONĄ I CYFROWĄ TRANSFORMACJĄ

- Bianchi, G., Pisiotis, U., Cabrera Giraldez, M. (2022). GreenComp – Europejskie ramy kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Bacigalupo, M., Punie, Y. (red.). Luksemburg. Urząd Publikacji Unii Europejskiej
- European Commission. (2012). Exploiting the employment potential of green growth.
- Ziółkowska, M. (2024). Zielone kompetencje jako element koncepcji zrównoważonego rozwoju. Studia I Prace Kolegium Zarządzania I Finansów nr 196
- PARP (2022). Zmiany na rynku pracy wynikające z wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju
- Vuorikari, R. Kluzer, S. Punie, Y. (2022). DigComp 2.2 Ramy kompetencji cyfrowych dla obywateli z nowymi przykładami wiedzy, umiejętności i postaw. Luxembourg. Publications Office of the European Union.
- Ministerstwo Cyfryzacji. (2024). Definicja i poziomy kompetencji cyfrowych
- GUS. (2023). Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023 r.
- Ministerstwo Cyfryzacji. (2025). Polska w zasięgu stacjonarnego dostępu do internetu. II Kwartał 2025. Województwo Warmińsko-Mazurskie
- Gajderowicz, T., Jakubowski, M. (2020). Cyfrowe wyzwania stojące przed polską edukacją, Polski Instytut Ekonomiczny. Warszawa
- Komisja Europejska (2024). Sprawozdanie krajowe na temat cyfrowej dekady w Polsce w 2024 r.
- Araminowicz, A., Klatta, P., Słocińska, M. (2022). Diagnoza wpływu rozwoju nowych technologii, w tym w szczególności rozwiązań opartych na AI, na potrzeby kompetencyjne sektora komunikacji marketingowej. Kraków. MABEA, EPRD
- Korgul, K., Witczak, J., Święcicki, I. (2024). AI na polskim rynku pracy. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny

- Karman, A., Banaś, J., Bronisz, U., Miszczuk, A. (2022). Zmiany klimatu a konkurencyjność regionów. Warszawa. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN
- Juszcak, A., Rabiega, W. (2021). Green economy – wpływ zielonej ekonomii na klimat i rozwój gospodarczy. Warszawa, Polski Instytut Ekonomiczny
- Rekomendacje merytoryczne do dokumentu „Polityka rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce 2025-2030” Grupy roboczej ds. AI (GRAI)
- Rekomendacje Rady Programowej ds. kompetencji w zakresie podnoszenia kompetencji dotyczących zielonej gospodarki (Rekomendacja Rady Programowej ds. kompetencji nr 1/2024)
- PARP. (2023). Zastosowanie sztucznej inteligencji w gospodarce: Przegląd wybranych inicjatyw i technologii z rekomendacjami dla przedsiębiorców, Raport tematyczny nr 3
- Gumkowski, M.(2025). Cyfrowe przywództwo i wpływ AI na środowisko - wyzwania i kompetencje przyszłości. Szkolenie dla Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji. b.m.w.
- Gumkowski, M. (2025a). Nowe kompetencje, wyzwania i kierunki w świecie AI. Raport podsumowujący wizytę studyjną dla członków Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji ds. Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030. b.m.w.
- Gumkowski, M. (2025b). Trendy na rynku pracy 2025-2030. Analiza danych z raportów "Future of Jobs" World Economic Forum. b.m.w.
- Konfederacja Lewiatan.(2022). Zielone kompetencje i miejsca pracy w Polsce w perspektywie 2030 roku. Warszawa. Konfederacja Lewiatan
- Śledziwska, K., Włoch, R. (2020). Jakich kompetencji wymaga rewolucja przemysłowa 4.0? Pomorski Przegląd Gospodarczy nr 2
- Szczucka, A., Jelonek, M., Kocór, M., Krupnik, S., Krygowska-Nowak, N., Kwinta-Odrzywołek, J., Worek, B. (2023). Trendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
- Sawicka, A. E. (2022). Cyberbezpieczeństwo jako współczesne wyzwanie w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie nr 47

- UNEP. (2011). Towards Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. Sustainable Development Knowledge Platform
- McKinsey. (2024). Beyond why to how. Sustainability consulting. McKinsey & Company
- GUS. (2020). Wypracowanie metodologii oraz badanie stopnia dostosowania wybranych przedsiębiorstw do wymogów gospodarczych, jakie stawia czwarta fala rewolucji przemysłowej (Przemysł 4.0). Prace studialne
- Parlament europejski. (2023). Czym jest neutralność emisyjna i jak możemy ją osiągnąć do 2050 r.?
- APA Group. (2024). Stan przemysłu 4.0 w Polsce 2024. Transformacja cyfrowa. Gliwice. APA Group
- PARP. (2023). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2023
- Żelisko, W., Juszcak, A. (2025). Rentowność zielonych inwestycji. Warszawa. Polski Instytut Ekonomiczny
- Plebańska, M., Sieńczewska, M., Szyller A. (2020). Edukacja zdalna w czasach COVID-19. Raport z badania. Warszawa. Wydział Pedagogiczny Uniwersytetu Warszawskiego
- Beryl ter Haar. (2021). Badanie aspektów pracy zdalnej w dobie pandemii COVID-19 i w perspektywie przyszłości. Warszawa. Centrum Analiz Legislacyjnych i Gospodarczych.
- Widera., M. (2025). Zielone kompetencje w szkole, czyli jak wprowadzać edukację klimatyczną w edukacji wczesnoszkolnej?
- Gutkowski, T., Śliwa, D.(2022). Transformacja handlu w branży meblarskiej. Znaczenie i kierunki rozwoju
- BGK. (2024). KPO: Ryn pierwszym miastem na Warmii i Mazurach z pożyczkami wspierającymi zieloną transformację miast.
<https://media.bgk.pl/komunikat-prasowy/kpo-ryn-pierwszym-miastem-na-warmii-i-mazurach-z-pozyczkami-wspierajacyimi-zielona-transformacje-miast/>
- Centrum Projektów Cyfrowa Polska. Inwestycja C1.1.1 Zapewnienie dostępu do bardzo szybkiego internetu na obszarach białych plam (czwarty nabór).

<https://www.gov.pl/web/cppc/inwestycja-c-111-zapewnienie-dostepu-do-bardzo-szybkiego-internetu-na-obszarach-bialych-plam-czwarty-nabor>

- European Education Area. Inicjatywy na rzecz edukacji ekologicznej.
<https://education.ec.europa.eu/pl/focus-topics/green-education/about-green-education>
- FIPS. (2024). Dlaczego transformacja cyfrowa jest kluczowa dla polskich przedsiębiorstw? <https://fips.pl/dlaczego-transformacja-cyfrowa-jest-kluczowa-dla-polskich-przedsiębiorstw>

DOKUMENTY DOTYCZĄCE WDRAŻANIA ZSU 2030 W WOJEWÓDZTWACH

- Zoperacjonalizowane Programy Wdrażania ZSU 2030
- sprawozdania, raporty i in. z wdrażania Zoperacjonalizowanych Programów Wdrażania ZSU 2030
- uchwały zarządów województw (m.in. powołujące wojewódzkie zespoły koordynacji, przyjmujące/aktualizujące Zoperacjonalizowane Programy Wdrażania ZSU 2030)
- informacje dotyczące projektów KPO realizowanych w ramach inwestycji A.3.1.1. Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie (dokumentacja projektów, treści zamieszczone na stronach internetowych, dokumentacja działań, raporty, opracowania i in. produkty projektów)
- informacje na temat funkcjonowania wojewódzkich zespołów koordynacji (uchwały, regulaminy, stanowiska i in. dokumenty wypracowane w ramach funkcjonowania wojewódzkich zespołów koordynacji, sprawozdania, raporty, informacje o posiedzeniach, konferencjach i in. wydarzeniach, programy, relacje itp.)
- informacje na temat działań w zakresie wspierania realizacji i upowszechniania idei LLL (m.in. informacje o programach, kampaniach, wydarzeniach i in.)

STRONY INTERNETOWE, PROFILE W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH

- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji- Branżowe Centra Umiejętności
<https://www.frse.org.pl/kpo-bcu>
- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji - Krajowy Plan Odbudowy –
Koordynacja i monitorowanie regionalnych działań na rzecz kształcenia
zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym
uczenia się dorosłych <https://www.frse.org.pl/kpo-III>
- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji - Projekt „Rozwój współpracy i
koordynacji w zakresie uczenia się przez całe życie”
<https://www.frse.org.pl/fers-III>
- Konferencja dla regionalnych koordynatorów LOWE.
<https://www.frse.org.pl/aktualnosci/konferencja-dla-regionalnych-koordynatorow-lowe>
- Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy. Sektorowe
Ramy Kwalifikacji <https://kwalifikacje.edu.pl/zsk-dla-twojej-branzy/sektorowe-ramy-kwalifikacji/>
- Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji <https://kwalifikacje.gov.pl/k>
<https://kwalifikacje.gov.pl/p>
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości - Fundusze Europejskie dla
Rozwoju Społecznego w nowej perspektywie finansowej 2021-2027.
<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83059>
- PARP. Zielone rekomendacje – oferta dla przedsiębiorców
<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/zielone-rekomendacje---oferta-dla-przedsiębiorcow>
- Ogólnopolski Operator Oświaty. Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji (LOWE).
<https://operator.edu.pl/pl/projekt/lokalne-osrodki-wiedzy-i-edukacji-lowe/>
- Zespół Szkół im. Emilii Sukertowej-Biedrawiny w Malinowie. Branżowe
Centrum Umiejętności Przemysłu Szklarskiego
<https://zsmalinowo.edupage.org/a/b-c-u>
- BCU Łuków. Branżowe Centrum Umiejętności w Łukowie. Platforma zdalnego
nauczania <https://bcu.lukow.pl/platforma-zdalnego-nauczania/>

- BCU Reszel. Branżowe Centrum Umiejętności <https://bcu-reszel.pl/>
- WUP Olsztyn <https://www.facebook.com/OlsztynWUP>
- WUP Olsztyn FB. PAKT dla Rozwoju Poradnictwa Zawodowego, <https://www.facebook.com/profile.php?id=100064674579827>
- Centrum Kształcenia Zawodowego Elk <https://ckz.elk.pl>
- FB Warmia i Mazury. Sieć Liderów Kompetencji <https://www.facebook.com/profile.php?id=61567314146510>
- Szkoła Policealna im. prof. Zbigniewa Religi w Olsztynie. <https://www.facebook.com/medykolsztyn>
- Warmińsko-Mazurski Zakład Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie. <https://wmzdz.pl/>
- Giant. Znaczenie Automatyzacji dla MŚP: Klucz do Sukcesu w Erze Cyfrowej. <https://g1ant.com/automatyzacja-dla-msp>
- Ekologiczny Uniwersytet Ludowy w Grzybowie. Idea Uniwersytetu Ludowego. <https://eul.grzybow.pl/idea>
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Informacja o wysokości środków oraz priorytety wydatkowania KFS na 2025 rok. <https://www.gov.pl/web/rodzina/kfs-2025>
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Informacja o wysokości środków, wytyczne oraz priorytety wydatkowania KFS na 2024 rok. <https://psz.praca.gov.pl/web/wojewodzki-urzed-pracy-w-olsztynie/kfs-2024>
- Ministerstwo Klimatu i Środowiska. Edukacja Ekologiczna i Klimatyczna. <https://www.gov.pl/web/edukacja-ekologiczna>
- Portal Wodorowy. Mapa Inwestycji Wodorowych. <https://h2poland.eu/pl/mapa-inwestycji-wodorowych/>
- Platforma Przedsiębiorczości Warmii i Mazur. Inteligentne specjalizacje Warmii i Mazur. <https://biznes.warmia.mazury.pl/inteligentne-specjalizacje-warmii-i-mazur/>
- Invest in Warmia&Mazury. Świat wirtualnej rzeczywistości z VISUS VR i niewirtualny Certyfikat Nagród Gospodarczych Żagle Warmii i Mazur. <https://zagle.warmia.mazury.pl/swiat-wirtualnej-rzeczywistosci-z-visus-vr-i-niewirtualny-certyfikat-nagrod-gospodarczych-zagle-warmii-i-mazur/>

- wp.pl. Mazury postawiły na Miko. Influencer ma promować region.
<https://finanse.wp.pl/mazury-postawily-na-miko-influencer-ma-promowac-region-7023852210527168a>
- mazury24eu. Mazurskie jeziora coraz bardziej wysychają. Kraina Tysiąca Jezior traci wodę. <https://mazury24.eu/aktualnosci/mazurskie-jeziora-coraz-bardziej-wysychaja-kraina-tysiaca-jezior-traci-wode,16496>
- TKO. Nowe klasy mundurowe na Warmii i Mazurach. Uczniowie będą szkoleni przez Policję i Straż Graniczną. <https://tko.pl/298153,2025,08,01,nowe-klasy-mundurowe-na-warmii-i-mazurach-uczniowie-beda-szkoleni-przez-policje-i-straz-graniczna>
- TKO. Nowe klasy mundurowe na Warmii i Mazurach. Uczniowie będą szkoleni przez Policję i Straż Graniczną. <https://tko.pl/298153,2025,08,01,nowe-klasy-mundurowe-na-warmii-i-mazurach-uczniowie-beda-szkoleni-przez-policje-i-straz-graniczna>
- Radio Olsztyn. Nowoczesne technologie w regionie. Jak wyprzedzić konkurencję? <https://radioolsztyn.pl/nowoczesne-technologie-w-regionie-jak-wyprzedzic-konkurencje/01638019>
- Projekt „Uniwersytet Ludowy Pogranicza”.
https://wegorzewo.pl/wiadomosci/1/wiadomosc/236319/projekt_uniwersytet_ludowy_pogranicza
- PUP Lidzbark Warmiński. Wykorzystanie gogli VR w pracy doradcy zawodowego. <https://wupolsztyn.praca.gov.pl/-/wykorzystanie-gogli-vr-w-pracy-doradcy-zawodowego>
- Radio Olsztyn. Nie likwidacja, a przekształcenie. Wiejskie szkoły z nowymi szansami. <https://radioolsztyn.pl/nie-likwidacja-a-przekształcenie-wiejskie-szkoly-z-nowymi-szansami/01811555>
- Radio Olsztyn. Susza rolnicza na Warmii i Mazurach. Są najświeższe dane. <https://radioolsztyn.pl/susza-rolnicza-na-warmii-i-mazurachsusza-rolnicza-na-warmii-i-mazurach-sa-najswiezsze-dane/01766855>
- Radio Olsztyn. Warmia i Mazury wysychają. Susza coraz częstszym zjawiskiem mimo jezior i lasów. <https://radioolsztyn.pl/warmia-i-mazury-wysychaja-susza-coraz-czestszym-zjawiskiem-mimo-jezior-i-lasow/01822752>

- Radio Olsztyn. Warmińsko-Mazurskie stawia na OZE. Transformacja energetyczna przyspiesza. <https://radioolsztyn.pl/warminsko-mazurskie-stawia-na-oze-transformacja-energetyczna-przyspiesza/01820908>
- Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska w Olsztynie. Warmińsko-mazurskie w liczbach. <https://www.gov.pl/web/rdos-olsztyn/warminsko-mazurskie-w-liczbach>
- Warmia i Mazury.pl. Samorząd likwiduje komunikacyjne białe plamy. <https://warmia.mazury.pl/rozwoj-regionu/aktualnosci/8889-samorzad-likwiduje-komunikacyjne-biale-plamy>
- Instytut Rybactwa Śródlądowego - Państwowy Instytut Badawczy w Olsztynie. <https://www.infish.com.pl/>
- Szkolenia z pierwszej pomocy w wirtualnej rzeczywistości. <https://visusvr.pl/>
- TVP Olsztyn. Zielona transformacja. Pierwsza taka ciepłownia w kraju. <https://olsztyn.tvp.pl/77803724/zielona-transformacja-pierwsza-taka-cieplownia-w-kraju>
- Warmińsko Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie. Wicepremier i Wojewoda zgodnie: „Wojsko rośnie w siłę na Warmii i Mazurach!” <https://www.gov.pl/web/uw-warminsko-mazurski/wicepremier-i-wojewoda-zgodnie-wojsko-rosnie-w-sile-na-warmii-i-mazurach>
- Hydrum. Witaj w Hydrum <https://www.hydrum.eu/>
- WUP Opole. Sieci powiatowe. <https://wupopole.praca.gov.pl/sieci-powiatowe>
- Małopolska uczy. Repozytorium. <https://www.malopolskauczy.pl/repozytorium>
- WUP Zielona Góra. Uczenie się przez całe życie - wyzwanie i szansa <https://files.lubuskie.pl/sites/1/wiadomosci/17540/files/broszura.pdf>
- WUP Zielona Góra. Grupy robocze WZK. <https://wupedukacja.pl/grupy-robocze/>
- WUP Kielce. Uchwały Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji. <https://wupkielce.praca.gov.pl/lifelong-learning/wojewodzki-zespol-koordynacji/posiedzenia-wzk/uchwaly-wzk>

ZAŁĄCZNIK NR 2 - PROPOZYCJA AKTUALIZACJI TREŚCI PROGRAMU
