



Analiza merytoryczna

„Analiza mechanizmów,
modeli, barier oraz dobrych
przykładów współpracy
podmiotów działających na
rzecz kształcenia zawodowego,
szkolnictwa wyższego
i uczenia się przez całe życie”

Autor opracowania:

Joanna Madalińska-Michalak





Maj, 2025 r.

Spis treści

I. Wstęp	2
II. Zastosowane metody badań i prezentacja wyników	3
III. Wnioski i rekomendacje	6
III.1 Wnioski	6
I. Wnioski dotyczące mechanizmów współpracy pomiędzy instytucjami kształcenia zawodowego, szkołami wyższymi i podmiotami wspierającymi uczenie się przez całe życie	6
II. Wnioski dotyczące skutecznych modeli współpracy	6
III. Wnioski dotyczące barier współpracy	7
IV. Wnioski dotyczące przykładów dobrych praktyk współpracy	7
I. Rekomendacje do wniosków dotyczących mechanizmów współpracy	8
II. Rekomendacje do wniosków dotyczących skutecznych modeli współpracy	8
III. Rekomendacje do wniosków dotyczących barier współpracy	9
IV. Rekomendacje do wniosków dotyczących przykładów dobrych praktyk współpracy	9
III.3. Tabelaryczne zestawienie wniosków i rekomendacji	10





I. Wstęp

Raport pt. „Analiza mechanizmów, modeli, barier oraz dobrych przykładów współpracy podmiotów działających na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i uczenia się przez całe życie” stanowi pogłębione, eksperckie opracowanie dotyczące jakości oraz charakteru współpracy pomiędzy różnymi instytucjami edukacyjnymi i okołooświatowymi w województwie małopolskim. Autorzy podejmują się analizy nie tylko tradycyjnych instytucji oświatowych – takich jak szkoły i uczelnie wyższe – lecz również podmiotów z szeroko rozumianego otoczenia edukacyjnego: instytucji kultury, organizacji pozarządowych, a także firm szkoleniowych działających zarówno w trybie zawodowym, jak i hobbystycznym.

Raport koncentruje się na czterech głównych obszarach analitycznych:

1. **Identyfikacja mechanizmów współpracy** pomiędzy instytucjami kształcenia zawodowego, szkołami wyższymi oraz podmiotami wspierającymi ideę uczenia się przez całe życie. Szczególną uwagę poświęcono analizie tego, z kim i w jaki sposób poszczególne instytucje nawiązują współpracę oraz jaki wpływ ma ona na jakość kształcenia i przygotowanie uczących się do funkcjonowania na współczesnym rynku pracy.
2. **Przegląd i charakterystyka modeli współpracy**, które w praktyce okazują się skuteczne w budowaniu trwałych, efektywnych relacji pomiędzy sektorem edukacji a rynkiem pracy. Uwzględniono zarówno formalne porozumienia instytucjonalne, jak i bardziej elastyczne, innowacyjne formy współdziałania, dostosowane do zmiennych potrzeb społeczno-gospodarczych.
3. **Identyfikacja barier ograniczających współpracę** między poszczególnymi aktorami systemu edukacyjnego i jego otoczenia. Wskazano przeszkody zarówno o charakterze strukturalnym (takie jak niewystarczające finansowanie, sztywność ram prawnych czy brak koordynacji polityk sektorowych), jak i społecznym (w tym odmienne cele instytucji, ograniczone zaufanie oraz brak spójnego języka komunikacji).
4. **Prezentacja przykładów dobrych praktyk współpracy**, które mogą stanowić inspirację dla dalszych działań w zakresie integracji systemu edukacyjnego z rynkiem pracy – na poziomie lokalnym, regionalnym, a także krajowym i międzynarodowym.

Raport osadzony jest w szerszym kontekście transformacji współczesnego rynku pracy i systemów edukacyjnych, akcentując rosnące znaczenie idei uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*), rozwijania kompetencji przyszłości oraz konieczności tworzenia zintegrowanego, elastycznego ekosystemu edukacyjnego.

Szczególną wartością opracowania jest jego koncentracja na rzeczywistych mechanizmach i barierach współpracy, oparta na analizie lokalnych i regionalnych doświadczeń instytucji funkcjonujących w Małopolsce. Raport wnosi istotny wkład zarówno poznawczy, jak i praktyczny do debaty nad jakością, efektywnością oraz kierunkami rozwoju współpracy w regionalnym systemie edukacji. Na uwagę zasługuje jego kompleksowy, interdyscyplinarny charakter, a także umiejętne połączenie systemowego ujęcia problematyki z konkretnymi przykładami rozwiązań instytucjonalnych. Zaproponowane w dokumencie rekomendacje mogą stanowić solidną podstawę do projektowania długofalowych, skutecznych polityk edukacyjnych na poziomie regionalnym.





II. Zastosowane metody badań i prezentacja wyników

Zastosowane metody badań

Badanie objęło szerokie spektrum instytucji – od uczelni i szkół zawodowych, po biblioteki, domy kultury, ośrodki szkoleniowe, zakłady karne i firmy z sektora prywatnego. Uwzględniono także perspektywę organizacji pozarządowych i podmiotów działających na rzecz grup defaworyzowanych.

Proces badawczy został zrealizowany w pięciu etapach, z wykorzystaniem zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych. Zastosowane podejście umożliwiło uzyskanie pogłębionych danych o charakterze diagnostycznym i analitycznym, obejmujących szerokie spektrum instytucji edukacyjnych i okołoszkolowych funkcjonujących w województwie małopolskim.

1. Identyfikacja i kategoryzacja instytucji. Na wstępnym etapie opracowano listę instytucji działających na rzecz edukacji w regionie, którą uzupełniono o tzw. fiszki instytucjonalne – zawierające kluczowe informacje na temat profilu działalności, obszaru działania oraz podstawowych danych kontaktowych.

2. Typologia instytucji. W celu uporządkowania zebranych danych i opracowania ram analizy, wyodrębniono osiem głównych kategorii instytucji, które stanowiły podstawę doboru próby oraz konstrukcji narzędzi badawczych. Wyróżnione grupy przedstawiają się następująco:

- Kategoria 1: uczelnie publiczne (z wyłączeniem dawnych PWSZ), uczelnie niepubliczne, centra innowacji i transferu technologii przy uczelniach, uczelnie zawodowe (dawne PWSZ);
- Kategoria 2: szkoły podstawowe, licea ogólnokształcące, technika, szkoły branżowe I i II stopnia, szkoły policealne, szkoły rzemieślnicze oraz artystyczne (muzyczne, plastyczne, baletowe, cyrkowe);
- Kategoria 3: centra kształcenia zawodowego, centra kształcenia ustawicznego, branżowe centra umiejętności;
- Kategoria 4: domy kultury (gminne/miejskie), biblioteki oraz inne instytucje kultury;
- Kategoria 5: szkoły specjalne (w tym szkoły przysposabiające do pracy i szkoły branżowe I i II stopnia), ośrodki szkolno-wychowawcze, szkoły funkcjonujące w zakładach poprawczych i karnych;
- Kategoria 6: firmy szkoleniowe oferujące kursy, doradztwo i szkolenia o profilu zawodowym (w tym szkoły językowe, jazdy, pilotażu);
- Kategoria 7: firmy i organizacje oferujące szkolenia o charakterze hobbystycznym i ogólnorozwojowym (np. szkoły pływania, kluby fitness, trenerzy personalni, stowarzyszenia sportowe);
- Kategoria 8: izby rolnicze oraz ośrodki i centra doradztwa rolniczego.

3. Opracowanie ram badawczych. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz kontekstu regionalnego opracowano szczegółowy scenariusz wywiadów pogłębionych (IDI), sformułowano





pytania badawcze oraz przygotowano macierz próby. Etap ten obejmował również wstępną selekcję respondentów i określenie sposobu doboru instytucji do badania.

4. Realizacja i analiza badania. Przeprowadzono 22 indywidualne wywiady pogłębione, które zostały następnie zanonimizowane, poddane transkrypcji oraz zakodowane zgodnie z wcześniej ustalonym schematem analitycznym. Pozyskane dane umożliwiły sformułowanie głównych wniosków badawczych oraz wstępnych rekomendacji dotyczących poprawy współpracy międzysektorowej.

5. Grupa fokusowa (ekspercka). Na ostatnim etapie badania zorganizowano sesję fokusową z udziałem przedstawicieli kluczowych instytucji, m.in. Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Wojewódzkiego Urzędu Pracy, Kuratorium Oświaty, uczelni wyższych oraz instytucji kultury. Spotkanie miało na celu weryfikację wstępnych wniosków i doprecyzowanie ostatecznych rekomendacji raportu.

Badanie objęło zróżnicowane spektrum instytucji, od uczelni i szkół zawodowych, przez domy kultury, biblioteki, ośrodki szkoleniowe, aż po instytucje penitencjarne i firmy z sektora prywatnego. Uwzględniono również perspektywę organizacji pozarządowych oraz podmiotów wspierających edukację osób z grup defaworyzowanych. Tak szeroka i wielosektorowa perspektywa pozwoliła uchwycić złożoność współpracy w regionalnym systemie edukacyjnym oraz zidentyfikować zarówno obszary synergii, jak i kluczowe wyzwania instytucjonalne.

Wyniki badań

Przedstawione w raporcie wyniki badań stanowią kompleksową analizę współpracy różnych podmiotów edukacyjnych w regionie Małopolski, ukazując obecny stan oraz dynamikę ich kooperacji w obszarze kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie. Badanie objęło szeroki zakres instytucji, od publicznych uczelni, poprzez szkoły na różnych poziomach, po organizacje pozarządowe i podmioty sektora prywatnego, co pozwoliło na wielowymiarowe spojrzenie na funkcjonowanie regionalnego systemu edukacyjnego.

Analiza wskazuje na zróżnicowanie charakteru i form współpracy oraz różne modele funkcjonowania relacji między instytucjami, uwzględniając zarówno formalne, jak i nieformalne powiązania. Szczególną uwagę zwrócono na czynniki sprzyjające efektywności kooperacji, jak również bariery, które ją utrudniają, co pozwala zidentyfikować obszary wymagające dalszego wsparcia i rozwoju.

Raport podkreśla także znaczenie liderów współpracy, zarówno na poziomie instytucjonalnym, jak i osobistym, oraz wskazuje na wyzwania związane z utrzymaniem trwałych i stabilnych sieci współdziałania. W kontekście zmieniających się potrzeb edukacyjnych i społecznych regionu, wyniki badań stanowią cenną podstawę do planowania działań mających na celu wzmocnienie kooperacji oraz innowacyjności w obszarze edukacji i rozwoju kompetencji.

Część I – Stan obecny współpracy podmiotów edukacyjnych





1. Różnorodność instytucji: Małopolskie podmioty edukacyjne są zróżnicowane pod względem formy prawnej, profilu działalności oraz roli w regionalnym systemie edukacji. W badaniu wyróżniono m.in. uczelnie publiczne, szkoły podstawowe i ponadpodstawowe, centra kształcenia zawodowego, instytucje kultury oraz podmioty prywatne i pozarządowe.
2. Główne grupy partnerów współpracy: Najczęściej współpracują uczelnie publiczne, szkoły licealne i techniczne, centra kształcenia zawodowego, instytucje kultury oraz firmy szkoleniowe. Współpraca opiera się na wymianie doświadczeń, wspólnych projektach i ofertach edukacyjnych.
3. Zakres współpracy: Obejmuje szeroki zakres obszarów, m.in. edukację, badania naukowe, działalność kulturalną, zdrowie, ekologię i współpracę międzynarodową, co wpływa na rozwój kompetencji i innowacyjności regionu.
4. Kluczowe czynniki wpływające na efektywność współpracy: Zaangażowanie charyzmatycznych liderów, zaufanie, wspólne cele i pozytywne doświadczenia są niezbędne. Jednocześnie nadmierna zależność od relacji osobistych i brak systemowych mechanizmów utrudnia stabilność współpracy.
5. Dobre praktyki i wyzwania: Efektywna współpraca z pasjonatami i ekspertami pozwala na wzbogacenie oferty edukacyjnej przy minimalnych kosztach. Włączenie młodzieży przez rady młodzieżowe i inicjatywy kulturalne przeciwdziała alienacji społecznej. Natomiast bariery to m.in. biurokracja, brak wsparcia instytucjonalnego i kultura obawy przed błędami.
6. Formy współpracy: Obserwuje się zarówno sformalizowane, jak i nieformalne relacje. Podmioty niepubliczne częściej wybierają mniej formalne modele, a wymogi prawne czasem utrudniają formalizację współpracy.

Część II – Perspektywa badanych instytucji

1. Percepcja i wykorzystanie sieci współpracy: Respondenci często nie znają pełnego potencjału współpracy w regionie. Szkoły artystyczne i firmy oferujące kursy hobbystyczne są niedoceniane jako partnerzy, natomiast uczelnie publiczne są postrzegane jako kluczowi liderzy.
2. Sieci formalne i nieformalne: Dominuje nieformalna współpraca, zwłaszcza w instytucjach kultury. Formalne sieci, takie jak Lokalnych Ośrodków Wiedzy i Edukacji (LOWE), są skuteczne, lecz ich utrzymanie jest utrudnione przez ograniczenia finansowe i kompetencyjne.
3. Problemy i bariery współpracy: Systemowe bariery to m.in. fragmentacja systemu edukacyjnego, brak spójnych celów i mechanizmów koordynacyjnych, biurokracja, niedobór zasobów oraz rywalizacja o finansowanie. Te czynniki znacząco utrudniają trwałą kooperację.
4. Rola liderów: Największe krakowskie uczelnie są uznawane za liderów społeczeństwa, dzięki rozległym sieciom kontaktów i skali działalności. Liderzy polityczni dysponują środkami finansowymi, ale pojawiają się obawy o upolitycznienie wsparcia. Instytucje samorządowe mają potencjał do koordynacji, lecz ograniczone zasoby kadrowe i słaba komunikacja stanowią wyzwanie.





III. Wnioski i rekomendacje

III.1 Wnioski

I. Wnioski dotyczące mechanizmów współpracy pomiędzy instytucjami kształcenia zawodowego, szkołami wyższymi i podmiotami wspierającymi uczenie się przez całe życie

1. **Zróżnicowanie instytucji:** Ekosystem edukacyjny Małopolski charakteryzuje się dużą różnorodnością instytucjonalną – od uczelni i szkół zawodowych, przez instytucje kultury, aż po firmy szkoleniowe i organizacje pozarządowe. Współpraca najczęściej nawiązywana jest między instytucjami o podobnym profilu działalności.
2. **Kluczowi partnerzy współpracy:** Najczęstszymi partnerami współpracy są uczelnie publiczne, licea i technika, centra kształcenia zawodowego i ustawicznego, domy kultury i biblioteki, a także firmy szkoleniowe.
3. **Motywacje do współpracy:** Główne motywacje to chęć wymiany doświadczeń, tworzenia wspólnej oferty, inicjowania projektów, dzielenie się zasobami i kompetencjami, a także podtrzymywanie relacji branżowych.
4. **Rola liderów osobowych:** Mechanizmy współpracy są silnie uzależnione od osób charyzmatycznych, posiadających sieci kontaktów i doświadczenie. Współpraca często ma charakter osobisty i nieformalny.
5. **Elastyczność instytucji kultury:** Instytucje kultury wykazują dużą zdolność do dostosowywania się do zróżnicowanych odbiorców, co sprzyja współpracy z innymi sektorami.

II. Wnioski dotyczące skutecznych modeli współpracy

1. **Brak zinstytucjonalizowanych struktur:** Współpraca najczęściej ma charakter okazjonalny, niesformalizowany i opiera się na relacjach osobistych, co ogranicza jej trwałość i skalowalność.
2. **Niewielka liczba formalnych sieci współpracy:** Przykłady sformalizowanych modeli, takich jak Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji (LOWE), są nieliczne, ale dowodzą skuteczności bardziej uporządkowanych form współpracy.
3. **Współpraca ponadregionalna i międzynarodowa:** Niektóre instytucje angażują się także w projekty międzynarodowe i międzywojewódzkie, co wpływa pozytywnie na jakość i zasięg działań edukacyjnych.
4. **Modele nieformalne:** Najlepiej funkcjonujące modele współpracy to te oparte na wzajemnym zaufaniu, wspólnych wartościach oraz wcześniejszych pozytywnych doświadczeniach.





III. Wnioski dotyczące barier współpracy

1. **Silne uzależnienie od osób:** Gdy współpraca zależy głównie od indywidualnych działań liderów, wzrasta ryzyko wypalenia zawodowego i destabilizacji w przypadku ich odejścia.
2. **Silosowość systemu edukacji:** Formalna i pozaformalna edukacja funkcjonują odrębnie, co znacząco utrudnia integrację działań i skuteczne reagowanie na potrzeby rynku pracy.
3. **Niewystarczające wsparcie systemowe:** Instytucje wskazują na brak finansowych i organizacyjnych ram, które wspierałyby długofalową i stabilną współpracę. Dotyczy to zarówno koordynacji, jak i finansowania działań międzysektorowych.
4. **Ograniczona wymiana informacji i wiedzy między instytucjami edukacyjnymi:** Instytucje często nie wiedzą, z kim i w jakim zakresie mogłyby współpracować, co ogranicza możliwości budowania sieci.
5. **Problemy administracyjne i proceduralne:** Biurokracja, sztywność prawna, nieprzejryste procedury oraz obawy dotyczące RODO i odpowiedzialności prawnej zniechęcają do podejmowania sformalizowanej współpracy.
6. **Kultura nieufności i lęku przed błędem:** Organizacje obawiają się negatywnych konsekwencji błędów i są niechętne do współpracy wymuszonej zewnętrznymi naciskami.

IV. Wnioski dotyczące przykładów dobrych praktyk współpracy

1. **Zaangażowanie pasjonatów i ekspertów:** Współpraca z lokalnymi entuzjastami, ekspertami czy kolekcjonerami wzbogaca ofertę instytucji przy niskim koszcie i aktywizuje społeczność.
2. **Inicjatywy wspólnotowe:** Organizacja śniadań sąsiedzkich czy lekcji otwartych online pokazuje, że budowanie wspólnoty i dostępności może być tanie i skuteczne.
3. **Cyfrowe narzędzia i media społecznościowe:** Nowoczesne technologie wspierają inkluzję cyfrową i integrację osób z peryferii – geograficznych, społecznych i edukacyjnych.
4. **Inicjatywy młodzieżowe:** Włączenie młodzieży w działania instytucji przez rady młodzieżowe, warsztaty, konkursy czy wydarzenia tematyczne może budować kapitał społeczny i przeciwdziałać alienacji.
5. **Rola instytucji kultury jako spoiwa społecznego:** Instytucje kultury pełnią kluczową rolę w integracji społecznej, promując różnorodność, rozwój kompetencji i wspólnotowe wartości.





I. Rekomendacje do wniosków dotyczących mechanizmów współpracy

1. **Zróżnicowanie instytucji**

Rekomendacja: Stworzyć platformy i fora wymiany informacji, które ułatwią współpracę między różnorodnymi podmiotami edukacyjnymi, umożliwiając poznanie oferty i potrzeb innych instytucji, także z różnych sektorów.

2. **Kluczowi partnerzy współpracy**

Rekomendacja: Wzmocnić i formalizować współpracę pomiędzy uczelniami publicznymi, szkołami zawodowymi oraz instytucjami kultury poprzez partnerstwa strategiczne i programy wspólnych działań.

3. **Motywacje do współpracy**

Rekomendacja: Wprowadzić systemy zachęt (np. granty, dofinansowania) dla inicjatyw edukacyjnych opartych na wymianie doświadczeń i zasobów oraz wspólnych projektach, podkreślając korzyści z kooperacji.

4. **Rola liderów osobowych**

Rekomendacja: Zainwestować w rozwój kompetencji przywódczych i sieci kontaktów, jednocześnie budować mechanizmy instytucjonalne, które nie będą uzależnione wyłącznie od pojedynczych osób.

5. **Elastyczność instytucji kultury**

Rekomendacja: Wykorzystać potencjał instytucji kultury jako pomostu między różnymi sektorami edukacyjnymi, wspierając ich działania w zakresie dostosowywania oferty do potrzeb różnych grup odbiorców.

II. Rekomendacje do wniosków dotyczących skutecznych modeli współpracy

1. **Brak zinstytucjonalizowanych struktur**

Rekomendacja: Promować tworzenie trwałych, formalnych struktur współpracy z jasnymi zasadami i rolami, które zapewnią kontynuację działań niezależnie od zmiany osób.

2. **Niewielka liczba formalnych sieci współpracy**

Rekomendacja: Rozwijać i wspierać istniejące modele formalnej współpracy (np. LOWE), oferując wsparcie finansowe i merytoryczne, by zwiększyć ich trwałość i zasięg.

3. **Współpraca ponadregionalna i międzynarodowa**

Rekomendacja: Zachęcać instytucje do angażowania się w projekty międzynarodowe i międzywojewódzkie poprzez ułatwienia proceduralne oraz promocję takich działań jako wzorców dobrej praktyki.

4. **Modele nieformalne**

Rekomendacja: Wspierać rozwój nieformalnych relacji oparte na zaufaniu, np. poprzez spotkania networkingowe i warsztaty, jednocześnie rozwijając ich formalne podstawy, by zapewnić trwałość.





III. Rekomendacje do wniosków dotyczących barier współpracy

- 1. Silne uzależnienie od osób**
Rekomendacja: Budować zespoły i struktury zespołowe, które dzielą odpowiedzialność za współpracę, minimalizując ryzyko destabilizacji w przypadku odejścia kluczowych liderów.
- 2. Silosowość systemu edukacji**
Rekomendacja: Inicjować projekty interdyscyplinarne i międzysektorowe, które zbliżą formalną, pozaformalną i nieformalną edukację, tworząc spójne ścieżki rozwoju kompetencji.
- 3. Niewystarczające wsparcie systemowe**
Rekomendacja: Zaproponować tworzenie regionalnych mechanizmów finansowania i koordynacji współpracy, np. funduszy grantowych i centrów koordynacyjnych dedykowanych edukacji wielosektorowej.
- 4. Ograniczona wymiana informacji**
Rekomendacja: Stworzyć cyfrową platformę informacyjną i bazę danych partnerów, umożliwiającą łatwe wyszukiwanie i nawiązywanie współpracy między instytucjami.
- 5. Problemy administracyjne i proceduralne**
Rekomendacja: Upraszczać procedury współpracy, oferować wsparcie prawne i szkolenia dotyczące przepisów (w tym RODO), aby zmniejszyć obawy i bariery formalne.
- 6. Kultura nieufności i lęku przed błędem**
Rekomendacja: Promować kulturę otwartości i uczenia się na błędach poprzez warsztaty, dialog międzyinstytucjonalny oraz działania budujące zaufanie i współpracę opartą na partnerstwie.

IV. Rekomendacje do wniosków dotyczących przykładów dobrych praktyk współpracy

- 1. Zaangażowanie pasjonatów i ekspertów**
Rekomendacja: Systematycznie włączać lokalnych ekspertów i pasjonatów do programów edukacyjnych, tworząc sieci wsparcia i wolontariatu w instytucjach edukacyjnych.
- 2. Inicjatywy wspólnotowe**
Rekomendacja: Rozwijać i promować niskokosztowe działania wspólnotowe, takie jak spotkania lokalne i otwarte zajęcia online, wzmacniające więzi społeczne i integrację.
- 3. Cyfrowe narzędzia i media społecznościowe**
Rekomendacja: Inwestować w cyfrową infrastrukturę i szkolenia cyfrowe, by umożliwić szeroką dostępność i aktywne korzystanie z narzędzi online, zwłaszcza dla osób z obszarów peryferyjnych.
- 4. Inicjatywy młodzieżowe**
Rekomendacja: Wspierać rady młodzieżowe oraz projekty angażujące młodzież w działania społeczne i edukacyjne, co wzmacnia ich kompetencje społeczne i przeciwdziała wykluczeniu.
- 5. Rola instytucji kultury jako spoiwa społecznego**
Rekomendacja: Docenić i wzmocnić rolę instytucji kultury jako integratora lokalnych społeczności, finansując ich projekty społeczne i edukacyjne oraz promując współpracę z sektorem edukacyjnym





III.3. Tabelaryczne zestawienie wniosków i rekomendacji

Nr	WNIOSKI (opisane w punktach)	REKOMENDACJE (opisane w punktach)	ADRESACI
I	Wnioski dotyczące aspektów <u>merytorycznych</u>	Rekomendacje	Adresaci
			Przykład: Jednostki mające wpływ na tworzenie i monitorowanie polityki oświatowej, wdrażanie jej na poziomie regionalnym oraz organizację procesu edukacyjnego
1.	<i>Mechanizmy współpracy</i> Zróźnicowanie instytucji: Różnorodność instytucji i częsta współpraca między podmiotami o podobnym profilu działalności.	Zachęcanie do współpracy międzysektorowej; tworzenie platformy wymiany doświadczeń; promowanie różnorodności partnerstw w konkursach i programach.	Samorządy, MEN, ORE, MKiDN, MFiPR, operatorzy programów UE/FERS
2.	<i>Mechanizmy współpracy</i> Motywacje do współpracy: Główne motywacje to chęć wymiany doświadczeń, tworzenia wspólnej oferty, inicjowania projektów, dzielenie się zasobami i kompetencjami, a także podtrzymywanie relacji branżowych.	Rozwijanie platform i programów wspierających wymianę doświadczeń oraz tworzenie wspólnych inicjatyw międzyinstytucjonalnych (np. warsztaty międzysektorowe, fora branżowe, wspólne konkursy grantowe). Zachęcanie instytucji do formalizowania współpracy przez lokalne porozumienia, klastry edukacyjne i partnerstwa branżowe.	Samorządy, MEN, FRSE, ORE, instytucje edukacyjne i kultury
3.	<i>Skuteczne modele współpracy</i> Modele nieformalne: Najlepiej funkcjonujące modele współpracy to te oparte na wzajemnym zaufaniu, wspólnych wartościach oraz wcześniejszych pozytywnych doświadczeniach.	Wspierać rozwój kompetencji interpersonalnych, promować kulturę współpracy, formalizować nieformalne modele.	Instytucje edukacyjne, samorządy, MEN



4.	<i>Bariery współpracy</i> Ograniczona wymiana informacji i wiedzy między instytucjami edukacyjnymi: Ograniczona wymiana informacji i wiedzy utrudnia nawiązywanie współpracy i budowanie sieci.	Rozwijanie platform partnerów, wprowadzanie narzędzi cyfrowych, organizowanie wydarzeń networkingowych, promowanie otwartości w komunikacji.	MEN, samorządy, instytucje edukacyjne i NGO
5.	Kultura nieufności i lęku przed błędem: Organizacje obawiają się negatywnych konsekwencji błędów i są niechętne do współpracy wymuszonej zewnętrznymi naciskami	Promowanie kultury otwartości, organizowanie szkoleń budujących zaufanie oraz szkoleń z zarządzania ryzykiem i uczenia się na błędach.	MEN, samorządy, instytucje edukacyjne i NGO
II	Wnioski dotyczące aspektów <u>prawnych</u> (numer wniosku z tabeli, ustawa, treść obecnie obowiązujących przepisów)	Rekomendacje (proponowane zmiany w przepisach prawa)	
1.	brak		
III	Wnioski dotyczące aspektów <u>finansowych i organizacyjnych</u>	Rekomendacje	Adresaci
1.	<i>Mechanizmy współpracy</i> Kluczowi partnerzy współpracy: Najczęstszymi partnerami współpracy są uczelnie publiczne, licea i technika, centra kształcenia zawodowego i ustawicznego, domy kultury i biblioteki, a także firmy szkoleniowe.	Tworzenie regionalnych map partnerstw, promowanie sieci współpracy i premiowanie różnorodnych konsorcjów w projektach edukacyjnych. Ułatwianie kojarzenia partnerstw międzysektorowych poprzez cyfrową platformę kontaktową i promowanie dobrych praktyk sieciowania.	Samorządy, MEN, ORE, FRSE
2.	<i>Mechanizmy współpracy</i> Rola liderów osobowych: Mechanizmy współpracy są silnie uzależnione od osób charyzmatycznych, posiadających sieci kontaktów i doświadczenie. Współpraca często ma charakter	Instytucjonalizacja mechanizmów współpracy; rozwój programów przywództwa i sukcesji lokalnej; upowszechnianie dobrych praktyk. Wprowadzenie formalnych kanałów komunikacji i mechanizmów wymiany doświadczeń, np. platform współpracy	Samorządy, MEN, ORE, FRSE, centra doskonalenia, NGO



	osobisty i nieformalny. Współpraca opierające się na charyzmatycznych liderach zwiększa jej podatność na destabilizację przy zmianie osób.		
3.	<i>Mechanizmy współpracy:</i> Elastyczność instytucji kultury: Instytucje kultury wykazują dużą zdolność do dostosowywania się do zróżnicowanych odbiorców, co sprzyja współpracy z innymi sektorami.	Wspieranie instytucji kultury jako lokalnych centrów integracji edukacyjnej i społecznej poprzez: – Wzmacnianie roli instytucji kultury jako partnerów edukacyjnych w strategiach rozwoju lokalnego i regionalnego. – Uwzględnianie je jako podmioty uprawnione do udziału w programach edukacji pozaformalnej i ustawicznej (np. jako partnerzy w projektach z funduszy europejskich). – Tworzenie lokalnych centrów kompetencji kulturowo-edukacyjnych, które łączą ofertę edukacyjną, animacyjną i obywatelską.	Samorządy, MKiDN, operatorzy funduszy UE, instytucje kultury
4.	<i>Skuteczne modele współpracy</i> Brak zinstytucjonalizowanych struktur: Współpraca najczęściej ma charakter okazjonalny, niesformalizowany, dominują relacje nieformalne/osobistych, co ogranicza jej trwałość i skalowalność.	Tworzenie trwałych sieci współpracy, rozwijanie modeli formalnych, zapewnienie wsparcia organizacyjnego i finansowego dla koordynatorów/centrów kompetencji.	MEN, ORE, samorządy, instytucje zarządzające funduszami
5.	<i>Skuteczne modele współpracy</i> Niewielka liczba formalnych sieci współpracy: Przykłady sformalizowanych modeli, takich jak Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji (LOWE), są nieliczne, ale dowodzą skuteczności bardziej uporządkowanych form współpracy.	Skalowanie i promocja sprawdzonych modeli formalnej współpracy. Rozszerzyć i upowszechniać programy typu LOWE, tworzyć system wsparcia dla sieci współpracy, ustandaryzować i premiować trwałe modele we wszystkich programach finansowanych publicznie.	MEN, ORE, samorządy, instytucje zarządzające funduszami UE



6.	<i>Skuteczne modele współpracy</i> Współpraca ponadregionalna i międzynarodowa: Współpraca ponadregionalna i międzynarodowa podnosi jakość działań edukacyjnych i zwiększa ich zasięg	Wzmocnić wsparcie grantowe i organizacyjne (zapewnienie środków na projekty międzyregionalne i międzynarodowe), stworzyć platformę wymiany doświadczeń, promować dobre praktyki.	MEN, samorządy wojewódzkie, instytucje zarządzające funduszami UE
7.	<i>Bariery współpracy</i> Silne uzależnienie od osób: Silne uzależnienie współpracy od indywidualnych liderów zwiększa ryzyko wypalenia i destabilizacji działań.	Wspieranie liderów szkoleniami, promowanie współpracy zespołowej, budowanie zespołowych struktur i systemów zastępowalności liderów	Instytucje edukacyjne, samorządy, MEN
8.	<i>Bariery współpracy</i> Niewystarczające wsparcie systemowe: Brak mechanizmów systemowych dot. koordynacji, jak i finansowania działań międzysektorowych ogranicza długofalową i stabilną współpracę między instytucjami.	Wprowadzenie systemowych ram koordynacji i finansowania, ustanowienie formalnych mechanizmów współpracy.	Ministerstwo edukacji, Samorząd Samorządy lokalne i regionalne, MEN, Ministerstwo Funduszy
9.	<i>Bariery współpracy</i> Silosowość systemu edukacji: Formalna i pozaformalna edukacja funkcjonują odrębnie, co znacząco utrudnia integrację działań i skuteczne reagowanie na potrzeby rynku pracy.	Zintegrowanie działań formalnej i pozaformalnej edukacji, promowanie partnerstw i wspieranie inicjatyw.	MEN, samorządy, instytucje edukacyjne i NGO
10.	<i>Bariery współpracy</i> Problemy administracyjne i proceduralne: Biurokracja i procedury są elementami organizacji pracy instytucji – ich nadmiar i brak przejrzystości zniechęcają do podejmowania współpracy formalnej.	Uprościć przepisy i procedury, wypracować jasne wytyczne dot. RODO i odpowiedzialności, wdrożyć szkolenia prawne. – Uprościć i zharmonizować przepisy administracyjne dotyczące współpracy międzyinstytucjonalnej. – Wypracować jasne, praktyczne wytyczne i standardy dotyczące stosowania RODO i odpowiedzialności prawnej w kontekście współpracy edukacyjnej.	MEN, MSWiA, Ministerstwo Cyfryzacji



		– Wdrożyć szkolenia i doradztwo prawne dla instytucji, które chcą formalizować współpracę.	
11.	<i>Przykłady dobrych praktyk współpracy</i> Zaangażowanie pasjonatów i ekspertów: Współpraca z lokalnymi entuzjastami, ekspertami czy kolekcjonerami wzbogaca ofertę instytucji przy niskim koszcie i aktywizuje społeczność.	Promować i wspierać inicjatywy angażujące lokalnych liderów, tworzyć platformy wymiany doświadczeń, zapewnić wsparcie organizacyjne i finansowe.	Samorządy, instytucje edukacyjne i kultury, NGO
12.	<i>Przykłady dobrych praktyk współpracy</i> Inicjatywy wspólnotowe: Organizacja śniadań sąsiedzkich czy lekcji otwartych online pokazuje, że budowanie wspólnoty i dostępności może być tanie i skuteczne.	Zachęcanie do inicjatyw wspólnotowych, wsparcie przestrzeni, promocji i finansowanie, promowanie lekcji online.	Samorządy, instytucje kultury i edukacji, NGO
13.	<i>Przykłady dobrych praktyk współpracy</i> Cyfrowe narzędzia i media społecznościowe: Nowoczesne technologie wspierają inkluzję cyfrową i integrację osób z peryferii – geograficznych, społecznych i edukacyjnych.	Rozwijać dostęp do cyfrowych narzędzi i szkolenia cyfrowe, wspierać wykorzystanie mediów społecznościowych do integracji społecznej i edukacyjnej.	Samorządy, instytucje edukacyjne, organizacje pozarządowe
14.	<i>Przykłady dobrych praktyk współpracy</i> Inicjatywy młodzieżowe: Włączenie młodzieży w działania instytucji przez rady młodzieżowe, warsztaty, konkursy czy wydarzenia tematyczne może budować kapitał społeczny i przeciwdziałać alienacji.	Wspierać tworzenie rad młodzieżowych, finansować i promować warsztaty, konkursy i wydarzenia angażujące młodzież.	Samorządy, szkoły, instytucje kultury, NGO
15.	<i>Przykłady dobrych praktyk współpracy</i> Rola instytucji kultury jako spoiwa społecznego: Instytucje kultury pełnią kluczową rolę w integracji	Zwiększyć wsparcie dla instytucji kultury, promować ich rolę integracyjne i edukacyjne, rozwijać współpracę międzysektorową.	Samorządy, ministerstwa kultury i edukacji



Fundusze Europejskie



Ministerstwo
Edukacji Narodowej

	społecznej, promując różnorodność, rozwój kompetencji i wspólnotowe wartości.		
--	---	--	--