

Województwo Podlaskie

POTENCJAŁ DORADZTWA ZAWODOWEGO W SEKTORZE EDUKACJI I RYNKU PRACY (PUBLICZNYM I PRYWATNYM) W WOJEWÓDZTWIE PODLASKIM

RAPORT Z BADAŃ



2026

Potencjał doradztwa zawodowego
w sektorze edukacji i rynku pracy (publicznym i prywatnym)
w województwie podlaskim

Białystok 2026 rok

Raport opracowany przez firmę:



Grupa BST SP. Z O.O.

ul. Mieczyków 12

40-748 Katowice

tel. 32 722 84 54

www.grupabst.pl

e-mail: biuro@grupabst.pl

Autorzy:

Ewelina Kisiel

Aneta Stefaniak

Wojciech Szymala

Redakcja: dr hab. Grzegorz Gawron

Recenzja: dr hab. Rafał Muster, prof. UŚ

Zamawiający/Wydawca:



Województwo Podlaskie - Wojewódzki Urząd

Pracy w Białymstoku

ul. Pogodna 22

15-354 Białystok

tel. 85 749 72 00

www.wupbialystok.praca.gov.pl

e-mail: sekretariat@wup.podlaskie.eu

ISBN: 978-83-62258-60-4

Copyright by Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2026

Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonywane z podaniem źródła.

Projekt okładki: Grupa BST Sp. z o.o.

Badanie zrealizowane w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” finansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO), inwestycja A.3.1.1. Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Spis treści

1.	Streszczenie raportu.....	7
2.	Streszczenie raportu w języku angielskim	9
3.	Wprowadzenie do problematyki badania	11
3.1.	Opis problematyki badawczej.....	11
3.2.	Cel główny i cele szczegółowe badania	11
3.3.	Zagadnienia badawcze	13
4.	Analiza desk research	16
4.1.	Sytuacja na rynku pracy w Europie, Polsce i w regionie	16
4.1.1.	Województwo podlaskie na tle Polski.....	18
4.1.2.	Modele europejskie doradztwa zawodowego	20
4.1.3.	Prognozy rynku pracy województwa podlaskiego	23
4.2.	System doradztwa zawodowego w sektorze edukacji i rynku pracy.....	25
4.2.1.	Uwarunkowania prawne doradztwa zawodowego.....	25
4.2.2.	Doradztwo zawodowe	26
4.2.3.	Zjawisko „drop out” i rola doradztwa zawodowego.....	29
4.2.4.	Opis działań regionalnych	31
4.3.	Podsumowanie.....	38
5.	Opis przebiegu badania.....	39
5.1.	Opis podejścia badawczego.....	39
5.2.	Wielkość próby i metoda doboru	42
5.3.	Trudności w realizacji badania oraz środki zaradcze	44
6.	Opis wyników badania.....	45
6.1.	Analiza systemu doradztwa zawodowego w województwie podlaskim na tle Polski i wybranych krajów europejskich, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań instytucjonalnych, zakresu usług i poziomu integracji między edukacją a rynkami pracy.....	45
6.1.1.	Cechy organizacyjne i funkcjonalne doradztwa zawodowego w województwie podlaskim.....	45
6.1.2.	Poziom spójności działań doradczych między szkołami, uczelniami a instytucjami rynku pracy w regionie	48
6.1.3.	Ocena działań Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)	55

6.1.4.	Kluczowe podobieństwa i różnice w strukturze organizacyjnej oraz funkcjonalności doradztwa zawodowego między województwem podlaskim a modelami wdrażanymi w Polsce i wybranych krajach europejskich	57
6.1.5.	Modele i mechanizmy doradztwa zawodowego funkcjonujące w kluczowych podmiotach regionu	58
6.1.6.	Mocne i słabe strony rozwiązań obecnego modelu doradztwa zawodowego	64
6.1.7.	Kluczowe rekomendacje i usprawnienia w zakresie mechanizmów koordynacji doradztwa zawodowego	70
6.2.	Identyfikacja barier i wyzwań związanych z dostępnością, jakością, skutecznością oraz promocją doradztwa zawodowego w regionie, z uwzględnieniem zróżnicowanych potrzeb dzieci, młodzieży i dorosłych	73
6.2.1.	Bariery instytucjonalne, kadrowe, technologiczne i informacyjne w największym stopniu ograniczające powszechny dostęp do usług doradczych w województwie	73
6.2.2.	Wyzwania stojące przed podlaskimi doradcami zawodowymi w obliczu dynamicznych zmian technologicznych i rosnącej dynamiki popytu na nowe kompetencje	79
6.2.3.	Ograniczenia utrudniające dostęp do form indywidualnych i grupowych różnym grupom społecznym	80
6.3.	Charakterystyka kompetencji, kwalifikacji i ról zawodowych doradców zawodowych, w kontekście ich przygotowania do pracy z różnymi grupami odbiorców oraz zgodności z ramami ZSK 2030	84
6.3.1.	Kompetencje i kwalifikacje doradców zawodowych oraz stopień, w jakim pozwalają one odpowiadać na aktualne wyzwania regionalnego rynku pracy	84
6.3.2.	Kluczowe potrzeby szkoleniowe i rozwojowe kadr doradczych	86
6.3.3.	Działania doradców na rzecz przygotowania uczniów, studentów i osób dorosłych do świadomego podejmowania decyzji zawodowych	88
6.4.	Ocena dostępnych narzędzi cyfrowych, metod diagnostycznych wspierających doradztwo zawodowe oraz analiza mechanizmów informowania o zapotrzebowaniu na zawody, kwalifikacje i umiejętności	90
6.4.1.	Narzędzia ICT i metody diagnostyczne wykorzystywane w doradztwie oraz ich funkcje w procesie diagnozy potencjału klienta	90

6.4.2. Stopień zapewnienia doradcom zawodowym dostępu do nowoczesnych i zintegrowanych narzędzi diagnostycznych wspierających planowanie ścieżki kariery	94
6.4.3. Mechanizmy informowania o zapotrzebowaniu na zawody i umiejętności wykorzystywane przez doradców w codziennej pracy	96
6.5. Analiza i ocena form doradztwa zawodowego stosowanych w regionie, ze szczególnym uwzględnieniem ich dostępności, skuteczności oraz zgodności z potrzebami edukacyjnymi i zawodowymi różnych grup społecznych	100
6.5.1. Formy doradztwa (indywidualne, grupowe, online, hybrydowe) wykazujące najwyższą skuteczność w opinii instytucji i ich klientów	100
6.5.2. Stopień adekwatności oferty doradczej oraz jej dostosowania do specyficznych potrzeb i barier różnych grup społecznych	103
6.5.3. Realne rezultaty udzielonego wsparcia w kontekście trwałych decyzji edukacyjno-zawodowych klientów, w tym podjęcia zatrudnienia lub zmiany kwalifikacji	106
6.5.4. Czynniki determinujące użyteczność i skuteczność form doradztwa	110
6.6. Pogłębiona analiza doświadczeń i opinii klientów dotyczących usług doradztwa zawodowego w woj. podlaskim.....	112
6.6.1. Postrzeganie przez osoby korzystające z doradztwa zawodowego w regionie jakości, rzetelności oraz dostępności otrzymanego wsparcia	112
6.6.2. Oczekiwania uczniów, studentów i osób dorosłych wobec usług doradczych oraz stopień ich zaspokojenia przez ofertę instytucji.....	114
6.6.3. Elementy procesu doradczego uznawane przez klientów za najbardziej wartościowe.....	116
7. Podsumowanie	119
8. Wnioski i rekomendacje.....	121
9. Bibliografia.....	127
10. Wykaz tabel, rysunków.....	131
11. Słownik pojęć	132

1. Streszczenie raportu

Przedmiotem przeprowadzonego badania była kompleksowa diagnoza oraz ocena funkcjonowania systemu doradztwa zawodowego w województwie podlaskim, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu jego integracji pomiędzy sektorem edukacji a dynamicznie zmieniającym się rynkiem pracy. Głównym celem badania było zweryfikowanie, czy regionalne doradztwo zawodowe realnie realizuje cele Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030, szczególnie w obszarze skutecznego wspierania klientów w obliczu transformacji cyfrowej i upowszechnienia sztucznej inteligencji. Cały proces badawczy zrealizowano w paradygmacie jakościowym, opierając się na metodzie triangulacji danych, metod oraz technik. Objął on pogłębioną analizę danych zastanych (desk research), realizację 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) wśród szerokiego grona interesariuszy — od przedstawicieli szkół i uczelni, przez instytucje rynku pracy, organizacje samorządowe i podmioty ekonomii społecznej, aż po bezpośrednich odbiorców usług. Uzupełnieniem były 3 zogniskowane wywiady grupowe (FGI), służące konfrontacji opinii uczniów i profesjonalistów, a proces zwieńczył rekomendacyjny panel ekspertów, który dokonał walidacji wyników i sformułował finalne wytyczne dla regionu.

W oparciu o zgromadzony materiał badawczy sformułowano następujące wnioski:

- System doradztwa jest rozproszony, niespójny i brakuje w nim centralnego podmiotu koordynującego działania szkół, urzędów pracy oraz uczelni.
- Doradztwo zawodowe w systemie oświaty jest często traktowane jako zajęcie drugorzędne, a powierzanie go nauczycielom przedmiotowym (jedynie w celu dopełnienia ich pensum prowadzi do spadku jakości wsparcia. Skutkuje to brakiem rzetelnego przygotowania merytorycznego prowadzących, co czyni szkolne doradztwo mało skutecznym.
- Brak mechanizmu przekazywania informacji o predyspozycjach ucznia między kolejnymi etapami edukacji wymusza wielokrotne powtarzanie diagnozy od zera.
- Rozpoczęcie wsparcia w ósmej klasie szkoły podstawowej jest oceniane jako zbyt późne, ponieważ kluczowe decyzje zapadają wówczas pod presją czasu i egzaminów.

- Doradztwo indywidualne jest uznawane za najbardziej skuteczną formę wsparcia, jednak w szkołach dominuje model grupowy ze względu na brak czasu i etatów dla specjalistów.
- Działania urzędów pracy są kojarzone niemal wyłącznie z obsługą osób bezrobotnych, co ogranicza dostęp do profesjonalnego doradztwa osobom pracującym i studentom.
- Występuje zjawisko niedopasowania oczekiwań uczniów do realiów rynkowych, ponieważ doradcy rzadko dysponują twardymi danymi o zarobkach i wymaganiach pracodawców.
- Rodzice mają decydujący wpływ na wybory edukacyjne dzieci, ale jednocześnie czują się niedoinformowani i są marginalizowani w procesie doradztwa szkolnego.
- Istnieją poważne bariery finansowe i infrastrukturalne (brak sprzętu IT, wysokie koszty licencji), które uniemożliwiają powszechne stosowanie nowoczesnych narzędzi diagnostycznych.
- Słaba promocja usług sprawia, że potencjalni odbiorcy często nie wiedzą o możliwościach uzyskania bezpłatnego wsparcia doradczego.
- Doradcy identyfikują lukę kompetencyjną w zakresie pracy z osobami o specjalnych potrzebach, w tym z osobami nieneuronormatywnymi.
- Mieszkańcy mniejszych miejscowości borykają się z wykluczeniem komunikacyjnym i cyfrowym, co istotnie ogranicza ich dostęp do wsparcia doradczego.

Rekomendacje w zakresie mechanizmów koordynacji obejmują:

- stworzenie e-portfolio ucznia wspierającego ciągłość diagnozy i planowania ścieżki edukacyjno-zawodowej,
- budowę trwałych partnerstw lokalnych szkół z pracodawcami,
- ujednoczenie standardów pracy doradczej w różnych sektorach,
- wzmocnienie roli regionalnych sieci współpracy,
- rozwój zintegrowanego systemu informacji o rynku pracy,
- zacieśnienie współpracy kuratorium oświaty z wojewódzkim urzędem pracy,
- większe zaangażowanie jednostek samorządu terytorialnego (JST) w systemowe wspieranie doradztwa zawodowego i szkół.

2. Streszczenie raportu w języku angielskim

The subject of the study was a comprehensive diagnosis and evaluation of the functioning of the career guidance system in the Podlaskie Voivodeship, with particular emphasis on the level of its integration between the education sector and the dynamically changing labour market. The analysis focused on verifying the effectiveness, accessibility, and adequacy of the services provided in the era of digital transformation and the development of artificial intelligence, while also examining their consistency with the assumptions of the Integrated Skills Strategy 2030. The entire research process was conducted within a qualitative paradigm, based on the triangulation of data, methods, and techniques. The study included an in-depth desk research analysis, 30 in-depth individual interviews (IDIs) with a wide range of stakeholders — from representatives of schools and universities, labour market institutions, local government organisations, and social economy entities, to direct beneficiaries of the services. This was complemented by 3 focus group interviews (FGIs), aimed at confronting the opinions of students and professionals, and the process was concluded with an expert recommendation panel, which validated the findings and formulated the final guidelines for the region.

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

- The career guidance system is fragmented and incoherent, and there is no central body coordinating the activities of schools, labour offices, and universities.
- In the education system, career guidance is treated as marginal, and classes are often conducted by teachers of other subjects as a way of filling their workload, which results in low engagement and a lack of up-to-date labour market knowledge.
- There is no mechanism for transferring information about a student's predispositions between successive stages of education, which forces the diagnostic process to be repeated from scratch each time.
- Starting support only in the eighth grade of primary school is considered too late, as key decisions are made under time pressure and the burden of examinations.
- Individual guidance is regarded as the most effective form of support; however, group-based models dominate in schools due to a lack of time and specialist positions.

- The activities of labour offices are associated almost exclusively with servicing unemployed people, which limits access to professional guidance for employed individuals and students.
- There is a mismatch between students' expectations and labour market realities, because counsellors rarely have access to hard data on wages and employers' requirements.
- Parents have a decisive influence on their children's educational choices, yet at the same time they feel poorly informed and are marginalised in the school guidance process.
- Serious financial and infrastructural barriers exist (including a lack of IT equipment and the high cost of licences), which prevent the widespread use of modern diagnostic tools.
- Weak promotion of services means that potential beneficiaries are often unaware of the possibility of receiving free career guidance support.
- Career counsellors identify a competence gap in working with people with special needs, including neurodivergent individuals.
- Residents of smaller towns and rural areas face transport-related and digital exclusion, which significantly limits their access to career guidance support.

Recommendations regarding coordination mechanisms include:

- creating a student e-portfolio to support continuity in assessment and educational and career pathway planning,
- building lasting local partnerships between schools and employers,
- standardizing career guidance practices across different sectors,
- strengthening the role of regional cooperation networks,
- developing an integrated labour market information system,
- strengthening cooperation between the Education Superintendent's Office and the Voivodeship Labour Office,
- increasing the involvement of local government units (LGUs) in the systemic support of career guidance and schools.

3. Wprowadzenie do problematyki badania

3.1. Opis problematyki badawczej

Przedmiotem badania była ocena funkcjonowania oraz potencjału doradztwa zawodowego w województwie podlaskim, ze szczególnym uwzględnieniem jego integracji między sektorem edukacji a rynkiem pracy. Badanie koncentrowało się na ocenie skuteczności, dostępności i adekwatności usług doradczych w kontekście zmieniających się uwarunkowań społecznych i gospodarczych, a także zgodności z celami Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (ZSU 2030).

Badanie koncentrowało się w szczególności na siódmym obszarze oddziaływania ZSU 2030, który zakłada rozwój efektywnego doradztwa zawodowego dla dzieci, młodzieży oraz osób dorosłych – niezależnie od ich przynależności społecznej i zawodowej. Osiągnięcie tego założenia wymaga aktywnego włączenia kluczowych interesariuszy w działania ukierunkowane na:

- rozwijanie, wdrażanie, monitorowanie i ewaluację efektywnego doradztwa zawodowego dzieci, młodzieży i osób dorosłych;
- przygotowywanie i doskonalenie kadr dla doradztwa zawodowego;
- tworzenie efektywnych mechanizmów informowania o zapotrzebowaniu na zawody, kwalifikacje i umiejętności na poziomie krajowym i regionalnym;
- ponadto bardzo istotnym aspektem jest zapewnienie swego rodzaju spójności i integracji procesów doradczych między edukacją a rynkiem pracy.

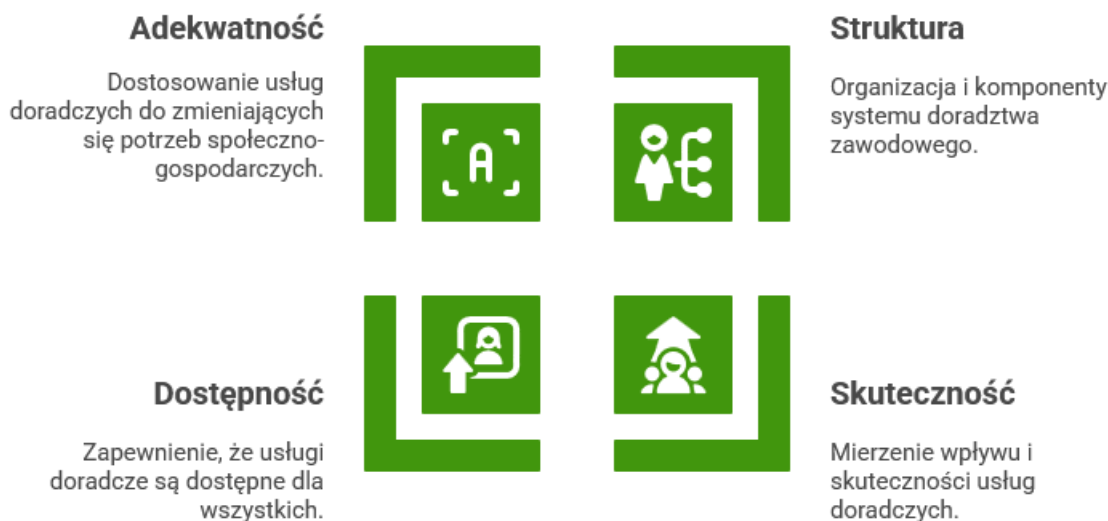
Wyniki badania stanowiły podstawę do opracowania rekomendacji adresowanych do kluczowych interesariuszy systemu doradztwa zawodowego w województwie podlaskim, a w uzasadnionych przypadkach także do instytucji i podmiotów działających na poziomie krajowym.

3.2. Cel główny i cele szczegółowe badania

Celem głównym badania była kompleksowa diagnoza i ocena systemu doradztwa zawodowego w województwie podlaskim — w sektorze edukacji oraz na rynku pracy (publicznym i prywatnym) pod kątem jego struktury, skuteczności, dostępności i adekwatności usług doradczych, w kontekście zmieniających się uwarunkowań

społeczno-gospodarczych zgodnie z założeniami Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030.

Rysunek 1. Cel główny badania



Źródło: opracowanie własne

Cele szczegółowe badania:

- 1) Analiza systemu doradztwa zawodowego w województwie podlaskim na tle Polski i wybranych krajów europejskich, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań instytucjonalnych, zakresu usług i poziomu integracji między edukacją a rynkiem pracy.
- 2) Ocena mechanizmów i modeli doradztwa zawodowego funkcjonujących w szkołach (w tym Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji (LOWE)), uczelniach, instytucjach rynku pracy i podmiotach polityki społecznej, ze wskazaniem dobrych praktyk i usprawnień systemowych.
- 3) Opracowanie rekomendacji dotyczących integracji i doskonalenia systemu doradztwa zawodowego w kierunku modelowego, zintegrowanego rozwiązania odpowiadającego na potrzeby edukacji, rynku pracy i uczenia się przez całe życie.
- 4) Identyfikacja barier i wyzwań związanych z dostępnością, jakością, skutecznością oraz promocją doradztwa zawodowego w regionie, z uwzględnieniem zróżnicowanych potrzeb dzieci, młodzieży i dorosłych.

- 5) Charakterystyka kompetencji, kwalifikacji i ról zawodowych doradców zawodowych, w kontekście ich przygotowania do pracy z różnymi grupami odbiorców oraz zgodności z ramami ZSK 2030.
- 6) Ocena dostępnych narzędzi cyfrowych, metod diagnostycznych wspierających doradztwo zawodowe, w tym ich przydatności w pracy doradców i instytucji edukacyjnych.
- 7) Analiza mechanizmów informowania o zapotrzebowaniu na zawody, kwalifikacje i umiejętności, w tym wykorzystania danych prognostycznych i regionalnych systemów informacji w doradztwie zawodowym.
- 8) Analiza i ocena form doradztwa zawodowego stosowanych w regionie, ze szczególnym uwzględnieniem ich dostępności, skuteczności oraz zgodności z potrzebami edukacyjnymi i zawodowymi różnych grup społecznych.
- 9) Pogłębiona analiza doświadczeń i opinii klientów dotyczących usług doradztwa zawodowego w woj. podlaskim.

3.3. Zagadnienia badawcze

- 1) Struktura i integracja systemu doradztwa zawodowego w województwie podlaskim.
 - Jakie są główne cechy organizacyjne, funkcjonalne i instytucjonalne doradztwa zawodowego w sektorze edukacji i rynku pracy w woj. podlaskim, z uwzględnieniem wybranych podmiotów polityki społecznej - w tym podmiotów ekonomii społecznej (CIS, KIS) oraz organizacji pozarządowych prowadzących działania doradcze?
 - W jakim stopniu doradztwo zawodowe jest zintegrowane między sektorem edukacji oraz rynkiem pracy z uwzględnieniem wybranych obszarów polityki społecznej?
 - Jakie są podobieństwa i różnice między rozwiązaniami stosowanymi w województwie podlaskim a rozwiązaniami organizacyjnymi i funkcjonalnymi wdrażanymi w Polsce i w wybranych krajach europejskich (m.in. działania Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK), Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)).
- 2) Modele i mechanizmy doradztwa zawodowego.
 - Jakie modele/mechanizmy doradztwa zawodowego funkcjonują w szkołach (w tym LOWE), uczelniach, instytucjach rynku pracy i innych wybranych

podmiotach polityki społecznej (podmioty ekonomii społecznej, organizacje pozarządowe realizujące działania na rzecz doradztwa zawodowego) oraz w sektorze prywatnym?

- Jakie są mocne i słabe strony obecnych rozwiązań doradczych w poszczególnych typach instytucji?
- Jakie usprawnienia i rekomendacje można zaproponować w zakresie mechanizmów doradztwa zawodowego?

3) Bariery i wyzwania systemowe

- Jakie bariery (m.in. instytucjonalne, kadrowe, technologiczne i informacyjne) ograniczają dostęp do doradztwa zawodowego w poszczególnych typach instytucji?
- Jakie wyzwania stoją przed doradcami zawodowymi w kontekście dynamicznych zmian na rynku pracy?
- Jakie są ograniczenia w dostępie do różnych form doradztwa (w tym indywidualnych i grupowych) dla różnych grup społecznych?

4) Kadry doradztwa zawodowego

- Jakie kompetencje, kwalifikacje posiadają doradcy zawodowi oraz jakie role pełnią w różnych sektorach, a jakie są pożądane na rynku pracy?
- Jakie są potrzeby szkoleniowe i rozwojowe doradców zawodowych w regionie?
- W jaki sposób doradcy przygotowują dzieci, młodzież i osoby dorosłe do aktywności zawodowej?

5) Narzędzia cyfrowe i informacyjne

- Jakie narzędzia ICT i metody diagnostyczne są wykorzystywane w doradztwie zawodowym i jakie są ich funkcje?
- W jakim stopniu doradcy zawodowi mają dostęp do nowoczesnych narzędzi diagnostycznych i informacyjnych wspierających pracę doradczą?
- Jakie mechanizmy informowania o zapotrzebowaniu na zawody, kwalifikacje i umiejętności funkcjonują na poziomie regionalnym/krajowym/międzynarodowym, z jakich korzystają doradcy zawodowi?

6) Skuteczność doradztwa zawodowego

- Jakie formy doradztwa zawodowego są stosowane (indywidualne, grupowe, online, hybrydowe, itp.) i jak oceniana jest ich skuteczność?

- W jakim stopniu formy doradztwa są dostępne, adekwatne oraz zgodne z potrzebami edukacyjnymi i zawodowymi różnych grup społecznych?
- Jakie są rezultaty doradztwa zawodowego w kontekście decyzji edukacyjnych i zawodowych klientów?
- Jakie czynniki wpływają na skuteczność i użyteczność form doradztwa w różnych instytucjach?

7) Doświadczenia i opinie klientów

- Jak osoby korzystające z doradztwa zawodowego postrzegają jakość, dostępność i przydatność usług?
- Jakie są ich oczekiwania wobec doradców zawodowych i czy są one spełniane?
- Jakie elementy doradztwa zawodowego są uznawane za najbardziej wartościowe z perspektywy odbiorców?

Rysunek 2. Zagadnienia badawcze



Źródło: opracowanie własne

4. Analiza desk research

Niniejsza analiza danych zastanych została opracowana na potrzeby badania dotyczącego potencjału doradztwa zawodowego w sektorze edukacji i rynku pracy w województwie podlaskim. Jej celem jest przedstawienie aktualnej sytuacji oraz głównych trendów zachodzących na rynku pracy, które determinują zakres i kierunki rozwoju usług doradczych. W analizie uwzględniono zarówno perspektywę ogólnopolską, jak i regionalną, co pozwala na uchwycenie specyfiki województwa podlaskiego na tle kraju. Przedstawiono kluczowe wskaźniki dotyczące rynku pracy w Polsce, a następnie dokonano porównania sytuacji w województwie podlaskim z danymi krajowymi. Uzupełnieniem jest charakterystyka regionalnego rynku pracy oraz prognozy dotyczące jego dalszego rozwoju, a także przegląd sytuacji w obszarze edukacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej powiązań z potrzebami rynku pracy.

Takie ujęcie umożliwia identyfikację głównych wyzwań, w tym niedopasowania kompetencyjnego, zmian demograficznych oraz wpływu transformacji technologicznej, a także wskazanie obszarów, w których doradztwo zawodowe może odegrać kluczową rolę we wspieraniu rozwoju kapitału ludzkiego i efektywnego funkcjonowania rynku pracy.

4.1. Sytuacja na rynku pracy w Europie, Polsce i w regionie

Polski rynek pracy pod koniec 2025 roku oraz w perspektywie roku 2026 charakteryzuje się relatywną stabilnością i niskim poziomem bezrobocia, choć widoczne są pierwsze oznaki spowolnienia gospodarczego oraz narastające wyzwania związane z niedopasowaniem kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców. W listopadzie 2025 roku stopa bezrobocia rejestrowanego wyniosła 5,6%. Jednocześnie, według metodologii Eurostatu (LFS), poziom bezrobocia w Polsce osiągnął 3,2%, co plasuje kraj wśród państw o najniższym bezrobociu w Unii Europejskiej. Pomimo korzystnych wskaźników, w ujęciu rocznym odnotowano wzrost bezrobocia o 0,6 punktu procentowego, co może świadczyć o stopniowym pogorszeniu sytuacji na rynku pracy. Liczba zarejestrowanych bezrobotnych wyniosła 873,6 tys. osób, z czego aż 37,8% stanowiły osoby długotrwale bezrobotne.

W sektorze przedsiębiorstw zatrudnienie osiągnęło poziom 6 413,8 tys. osób, co oznacza spadek o 0,8% rok do roku¹.

Prognozy na 2026 rok wskazują, że około 36,0% firm planuje zwiększenie zatrudnienia, szczególnie w branży motoryzacyjnej oraz w sektorze finansów i ubezpieczeń. Jednocześnie przewiduje się utrzymanie deficytów kadrowych w wybranych obszarach, takich jak ochrona zdrowia, edukacja, budownictwo i transport. Główne przyczyny trudności rekrutacyjnych to niedobór kandydatów oraz brak odpowiednich kwalifikacji. Istotnym czynnikiem kształtującym rynek pracy jest również postępująca transformacja cyfrowa, w tym rozwój sztucznej inteligencji. Znaczna część przedsiębiorstw deklaruje wzrost efektywności pracy dzięki wykorzystaniu AI, jednak równocześnie wielu pracowników obawia się negatywnego wpływu tych technologii na swoją sytuację zawodową. W związku z tym rośnie znaczenie kompetencji przyszłości, takich jak adaptacyjność, inteligencja emocjonalna, myślenie krytyczne, kompetencje cyfrowe oraz etyczne podejście do wykorzystania technologii².

Ważną rolę w funkcjonowaniu polskiego rynku pracy odgrywają cudzoziemcy. W systemie ubezpieczeń społecznych zarejestrowanych jest około 1,24 mln obcokrajowców, głównie z Ukrainy i Białorusi. Szacuje się, że około 1,51 mln obywateli Ukrainy przebywa legalnie w Polsce, z czego zdecydowana większość pozostaje aktywna zawodowo³.

Dane dotyczące sytuacji na polskim rynku pracy wskazują na szeroki i wielowymiarowy potencjał rozwoju doradztwa zawodowego, który wynika przede wszystkim z rosnącego niedopasowania kompetencyjnego oraz dynamicznych zmian technologicznych. Współczesne doradztwo zawodowe przestaje pełnić wyłącznie funkcję wsparcia w znalezieniu zatrudnienia, a coraz częściej obejmuje kompleksowe zarządzanie rozwojem kariery i kompetencji. Jednym z kluczowych obszarów jest niwelowanie luki kompetencyjnej. Znaczna część trudności rekrutacyjnych wynika

¹ PARP (2025), Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 2–4,
<https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-styczen-2025>, dostęp: 29.04.2026 r.

² Tamże, s. 12, 21-22.

³ Tamże, s. 17, 21.

z faktu, że kandydaci nie spełniają wymagań pracodawców. Wskazuje to na potrzebę intensyfikacji działań doradczych w zakresie identyfikacji braków kompetencyjnych oraz kierowania osób na odpowiednie szkolenia i kursy. Równocześnie niedobór kandydatów w wielu branżach podkreśla znaczenie wspierania procesów przekwalifikowania zawodowego, szczególnie w przypadku osób pracujących w sektorach o malejącym znaczeniu. Istotnym wyzwaniem pozostaje również adaptacja do transformacji cyfrowej i rozwoju sztucznej inteligencji. Doradztwo zawodowe może pełnić rolę przewodnika, pomagając w zrozumieniu zmian oraz rozwijaniu kompetencji przyszłości, takich jak adaptacyjność, myślenie krytyczne, inteligencja emocjonalna czy umiejętności cyfrowe. Kolejnym ważnym obszarem jest aktywizacja grup szczególnego ryzyka na rynku pracy. Pomimo niskiego bezrobocia, wysoki udział osób długotrwale bezrobotnych oraz znacząca liczba młodzieży i osób starszych wymagają dostosowanych form wsparcia. Doradztwo zawodowe powinno uwzględniać zróżnicowane potrzeby tych grup. Dane wskazują także na rosnącą rolę cudzoziemców w polskiej gospodarce, co otwiera nowe możliwości dla doradztwa zawodowego w obszarze integracji i rozwoju zawodowego imigrantów. Szczególne znaczenie ma wsparcie w uznawaniu kwalifikacji oraz lepszym dopasowaniu kompetencji do wykonywanej pracy, co może przyczynić się do pełniejszego wykorzystania ich potencjału⁴.

4.1.1. Województwo podlaskie na tle Polski

Województwo podlaskie charakteryzuje się trudniejszą sytuacją na rynku pracy niż średnia krajowa, co wskazuje na istotny potencjał rozwoju oraz zwiększone zapotrzebowanie na usługi doradztwa zawodowego. W listopadzie 2025 roku stopa bezrobocia w regionie wyniosła 7,3%, podczas gdy średnia dla Polski była wyraźnie niższa i osiągnęła poziom 5,6%. W ujęciu rocznym (listopad 2024 – listopad 2025) bezrobocie w województwie podlaskim wzrosło o 0,5 punktu procentowego, co stanowi wzrost nieco mniejszy niż średnia krajowa wynosząca 0,6 punktu procentowego. W analizowanym okresie w regionie zgłoszono 1 185 wolnych miejsc pracy i aktywizacji zawodowej. Jednocześnie na jedną ofertę pracy przypadało średnio 27 osób bezrobotnych, co jest wynikiem identycznym jak średnia krajowa.

⁴ Tamże, s. 21-29.

Dla porównania, w niektórych regionach – takich jak województwo podkarpackie – wskaźnik ten jest znacznie wyższy i wynosi 55 osób na jedną ofertę pracy⁵.

Struktura osób bezrobotnych

Na koniec listopada 2025 roku w rejestrach urzędów pracy w województwie podlaskim znajdowało się 31 811 osób bezrobotnych. W strukturze tej przeważali mężczyźni (18 233 osoby) nad kobietami (13 578 osób). Istotną grupę stanowią osoby młode w wieku 18–24 lata – łącznie 3 932 osoby, w tym 1 801 kobiet i 2 131 mężczyzn. Wskazuje to na potrzebę intensyfikacji działań doradczych wspierających wejście młodych ludzi na rynek pracy, szczególnie w obszarze edukacji i pierwszych doświadczeń zawodowych. Znaczącą kategorią są również osoby w wieku 55 lat i więcej – 5 105 osób, w tym 1 303 kobiety i aż 3 802 mężczyzn. Dane te sugerują konieczność rozwijania działań wspierających reintegrację zawodową starszych pracowników, w tym przekwalifikowanie i dostosowanie kompetencji do aktualnych potrzeb rynku pracy⁶.

Perspektywy zatrudnienia i deficyty kompetencyjne

Prognozy dotyczące I kwartału 2026 roku wskazują na umiarkowany optymizm rekrutacyjny w regionach wschodnich Polski, w tym w województwie podlaskim. Prognoza netto zatrudnienia wynosi +21,0%, co jest wynikiem zbliżonym do średniej krajowej (+22,0%), jednak wyraźnie niższym niż w regionach północnych (+31,0%). Pomimo spadku liczby zawodów deficytowych w skali kraju (z 23 do 17), nadal widoczne są istotne braki kadrowe w kluczowych sektorach. Dotyczy to przede wszystkim ochrony zdrowia (m.in. pielęgniarki, lekarze, psychologzy) oraz edukacji (zwłaszcza nauczyciele przedmiotów zawodowych i praktycznej nauki zawodu). Główne bariery rekrutacyjne to brak odpowiednich kandydatów (47,0% wskazań) oraz niespełnianie wymagań pracodawców (32,0%). Ten drugi aspekt stanowi szczególnie istotny obszar dla działań doradców zawodowych, ukierunkowanych na uzupełnianie luk kompetencyjnych⁷.

⁵ WUP w Białymstoku (2025), Podlaski rynek pracy, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok, s. 11, <https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/>, dostęp: 29.04.2026 r.

⁶ Tamże, s. 37.

⁷ Raport PARP „Rynek pracy...”, op. cit. s. 14, 21.

Nowe wyzwania: sztuczna inteligencja i kompetencje przyszłości

Współczesne doradztwo zawodowe musi uwzględniać dynamiczne zmiany technologiczne oraz rosnącą rolę sztucznej inteligencji. W Polsce 43,0% pracowników obawia się wpływu AI na swoją sytuację zawodową, podczas gdy 66,0% firm deklaruje, że wykorzystanie tych technologii przyczynia się do skrócenia czasu pracy. Wskazuje to na potrzebę wspierania pracowników w adaptacji do nowych narzędzi i modeli pracy. Kluczowe znaczenie zyskują również kompetencje miękkie, które będą niezbędne na rynku pracy w najbliższych latach. Do najważniejszych należą: adaptacyjność, inteligencja emocjonalna, myślenie krytyczne, kompetencje cyfrowe oraz umiejętność podejmowania etycznych decyzji w kontekście wykorzystania AI. Istotnym wyzwaniem pozostaje także edukacja ustawiczna. Choć średnio 43,0% dorosłych w krajach OECD uczestniczy w uczeniu się nieformalnym, są to najczęściej osoby już wysoko wykwalifikowane. W regionach takich jak województwo podlaskie szczególnie ważne jest więc zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji osób o niższym poziomie wykształcenia⁸.

4.1.2. Modele europejskie doradztwa zawodowego

Na tle modelu niemieckiego szczególnie widoczna jest różnica w zakresie instytucjonalnego osadzenia doradztwa zawodowego. W Niemczech poradnictwo edukacyjno-zawodowe jest traktowane jako usługa dostępna na różnych etapach życia: w szkole, w trakcie kształcenia zawodowego i studiów, w okresie zatrudnienia, bezrobocia oraz w sytuacji potrzeby dalszego kształcenia. W odróżnieniu od sytuacji zdiagnozowanej w województwie podlaskim, niemiecki model w większym stopniu łączy poradnictwo szkolne, poradnictwo dla osób młodych, dorosłych, pracujących i bezrobotnych z systemem kształcenia ustawicznego oraz z instrumentami rynku pracy. Istotnym elementem modelu niemieckiego jest silne powiązanie szkół ze światem pracy. Orientacja zawodowa w szkołach służy rozwijaniu umiejętności zarządzania karierą, wyszukiwania i wykorzystywania informacji zawodowej oraz podejmowania decyzji edukacyjno-zawodowych. Jest ona realizowana zarówno jako osobny komponent, jak i w ramach różnych przedmiotów, a dodatkowo wzmocniana przez działania praktyczne: wizyty w firmach, praktyki, współpracę z lokalnymi

⁸ Raport PARP „Rynek pracy...”, op. cit. s. 23.

pracodawcami, wizyty w centrach informacji zawodowej oraz stosowanie narzędzi portfelowych, takich jak „paszport wyboru kariery”. Niemiecki model pokazuje również większą rolę instytucji rynku pracy w obsłudze młodzieży przed wejściem na rynek pracy. Lokalne agencje zatrudnienia oferują połączoną usługę obejmującą doradztwo zawodowe, indywidualne konsultacje, pośrednictwo w znalezieniu miejsca kształcenia zawodowego, wsparcie w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych, udział w targach edukacyjno-zawodowych oraz konsultacje w szkołach⁹.

Model niemiecki nie jest jednak całkowicie wolny od problemów podobnych do tych obserwowanych w Polsce. W opracowaniu Euroguidance wskazano, że krajobraz poradnictwa w Niemczech jest zróżnicowany, wielopodmiotowy i dla użytkowników nie zawsze przejrzysty. Z jednej strony umożliwia to kierowanie wsparcia do różnych grup i sektorów, z drugiej jednak może utrudniać poruszanie się po systemie i powodować nierówności terytorialne. Różnica polega na tym, że w Niemczech większy nacisk położono na rozwój ogólnokrajowych ram, standardów, usług cyfrowych oraz poradnictwa całonocnego, w tym usług dla osób pracujących i przedsiębiorstw¹⁰.

Drugim ważnym punktem odniesienia jest model skandynawski, szczególnie rozwiązania duńskie i fińskie. W Danii strategia uczenia się przez całe życie obejmuje rozwój różnych form edukacji i uczenia się, w tym edukacji formalnej, pozaformalnej, edukacji dorosłych, kształcenia ustawicznego oraz uczenia się w miejscu pracy i innych środowiskach. Jej celem jest wzmocnienie konkurencyjności i spójności społecznej poprzez rozwój kwalifikacji i kompetencji przez całe życie. Wśród celów strategii wskazano m.in. systematyczny rozwój kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach publicznych i prywatnych oraz poprawę dostępności doradztwa i poradnictwa dla uczniów, studentów i dorosłych, tak aby ułatwiać wybór ścieżek edukacyjnych i uczestnictwo w uczeniu się przez całe życie. W odniesieniu do województwa podlaskiego oznacza to, że rozwój doradztwa zawodowego nie powinien ograniczać się do szkoły i urzędu pracy, lecz powinien obejmować również

⁹ Nationales Forum Beratung in Bildung, Berlin (2022), Lifelong Career Guidance and Counselling. Structures and Services in Germany, 3rd completely revised edition, Nationales Forum Beratung in Bildung, s. 6–14, <https://www.forum-beratung.de/wp-content/>, dostęp: 03.05.2026.

¹⁰ Tamże, s. 23-24.

pracodawców, organizacje pozarządowe, sektor prywatny, instytucje edukacji dorosłych oraz podmioty lokalne¹¹.

Model fiński jest szczególnie interesujący ze względu na wysoki poziom koordynacji i strategiczne podejście do poradnictwa całościowego. W Finlandii usługi informacji, poradnictwa i doradztwa są świadczone przez wielu operatorów, w tym system edukacji, służby zatrudnienia, sektor młodzieżowy, organizacje trzeciego sektora i podmioty prywatne. Jednocześnie koordynacja i współpraca na poziomie krajowym są prowadzone przez National Lifelong Guidance Forum, współzarządzane przez Ministerstwo Edukacji i Kultury oraz Ministerstwo Gospodarki i Zatrudnienia. Forum przygotowało strategię poradnictwa całościowego i monitoruje jej wdrażanie. W porównaniu z województwem podlaskim jest to rozwiązanie bardziej zaawansowane instytucjonalnie, ponieważ zapewnia stałą strukturę koordynacji między edukacją, rynkiem pracy i usługami dla różnych grup odbiorców¹².

Porównanie z modelami niemieckim, duńskim i fińskim pokazuje, że podstawowe wyzwania zidentyfikowane w województwie podlaskim nie są wyjątkowe. W wielu krajach europejskich doradztwo zawodowe również funkcjonuje w środowisku wieloinstytucjonalnym i wymaga koordynacji między edukacją, rynkiem pracy, pracodawcami i usługami społecznymi. Różnica polega jednak na poziomie systemowości. W modelach europejskich większy nacisk kładzie się na całościowy charakter usług, wcześniejsze rozpoczynanie orientacji zawodowej, powiązanie doradztwa z praktycznym poznawaniem rynku pracy, rozwój narzędzi portfelowych, dostępność poradnictwa dla osób pracujących oraz strategiczną koordynację między resortami i instytucjami. W województwie podlaskim kierunek rozwoju powinien więc obejmować przejście od modelu instytucjonalnie rozproszonego do modelu sieciowego i całościowego, w którym szkoły, uczelnie, WUP/PUP, pracodawcy,

¹¹ Eurydice (2025), Denmark – Lifelong learning strategy, sekcja „Objectives for lifelong learning”, European Commission/EACEA National Policies Platform: Eurydice, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/euryperia/denmark/lifelong-learning-strategy>, dostęp: 03.05.2026.

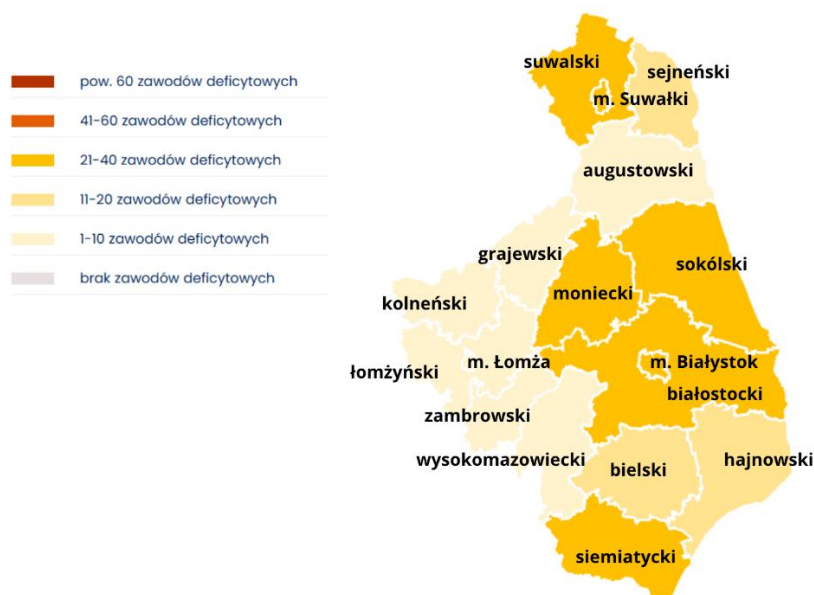
¹² Eurydice (2026), Finland – Guidance and counselling in a lifelong-learning approach, sekcja 11.8, European Commission/EACEA National Policies Platform: Eurydice, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/euryperia/finland/guidance-and-counselling-lifelong-learning-approach>, dostęp: 03.05.2026.

organizacje społeczne i podmioty prywatne współtworzą spójny ekosystem wsparcia edukacyjno-zawodowego.

4.1.3. Prognozy rynku pracy województwa podlaskiego

Prognozy rynku pracy, w tym Barometr Zawodów 2026, wskazują na istotne niedobory kadrowe w sektorze edukacji oraz ochrony zdrowia, co powinno być uwzględniane w procesach doradczych. Zawody deficytowe w 2025 roku stanowiły 7,3% wszystkich analizowanych profesji, natomiast w 2026 roku ich udział wynosi 7,2%, co potwierdza utrzymujący się problem strukturalnego niedopasowania podaży i popytu na rynku pracy. Zjawisko to ma silne zróżnicowanie terytorialne. Najmniejszą skalę deficytów aktualnie odnotowuje się w części powiatów (m.in. łomżyńskim, zambrowskim, grajewskim, augustowskim, kolneńskim czy wysokomazowieckim), natomiast zdecydowanie największe niedobory pracowników prognozowane są w powiatach siemiatyckim i sokólskim. Oznacza to, że wyzwania rynku pracy mają charakter lokalny, co dodatkowo podkreśla potrzebę prowadzenia doradztwa zawodowego w oparciu o diagnozy subregionalne¹³.

Rysunek 3. Mapa zawodów deficytowych według powiatów województwa podlaskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Barometru Zawodów na rok 2026

¹³ WUP w Białymstoku, WUP w Krakowie (2025), Barometr Zawodów 2026. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków, s. 21, 48, <https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents>, dostęp: 29.04.2026.

Największe braki kadrowe dotyczą sektorów o kluczowym znaczeniu społecznym i gospodarczym. Szczególnie widoczny jest deficyt w branży medyczo-opiekuńczej (lekarze, pielęgniarki, psychologowie), a także w edukacji, gdzie brakuje nauczycieli przedmiotów zawodowych, nauczycieli praktycznej nauki zawodu czy specjalistów pracujących z uczniami o szczególnych potrzebach. Niedobory obejmują również branże techniczne i produkcyjne – w tym sektor elektroenergetyczny, transport i logistykę, budownictwo oraz przemysł przetwórczy. W tych obszarach poszukiwani są m.in. elektrycy, kierowcy, operatorzy maszyn czy spawacze. Problemy kadrowe widoczne są także w służbach mundurowych¹⁴.

Przyczyny występowania deficytów w zasobach pracy w 2026 roku mają charakter wielowymiarowy i wynikają zarówno z czynników demograficznych, gospodarczych, jak i instytucjonalnych. Jednym z kluczowych problemów pozostaje niedostateczna liczba kandydatów do pracy, co jest konsekwencją zmian demograficznych oraz niskiej zastępowalności pokoleniowej w wielu zawodach. Zjawisko to szczególnie widoczne jest w branżach medyczo-opiekuńczej, edukacyjnej, budowlanej, finansowo-prawnej oraz produkcyjno-przetwórczej. Dodatkowo rozwój poszczególnych sektorów gospodarki oraz realizacja inwestycji infrastrukturalnych generują rosnące zapotrzebowanie na pracowników, które nie jest w pełni zaspokajane przez dostępne zasoby pracy. Istotną rolę odgrywają także uwarunkowania geopolityczne, w tym rozwój struktur wojskowych oraz specyfika naboru do służb mundurowych, które ograniczają liczbę potencjalnych kandydatów. Wzrasta również zapotrzebowanie na usługi psychologiczne oraz na specjalistów pracujących z osobami o szczególnych potrzebach edukacyjnych, co dodatkowo pogłębia niedobory kadrowe w tych obszarach. Kolejną przyczyną deficytów jest niedopasowanie kompetencyjne kandydatów do wymagań pracodawców, obejmujące zarówno brak odpowiednich kwalifikacji i uprawnień, jak i niewystarczające doświadczenie zawodowe. Równocześnie część kandydatów nie akceptuje oferowanych warunków pracy, wskazując na niskie wynagrodzenia, nieatrakcyjny czas pracy oraz obciążający charakter wykonywanych obowiązków. Na skalę problemu wpływa także wysoka rotacja pracowników, wynikająca z niesatysfakcjonującej jakości miejsc pracy i sezonowości zatrudnienia. Dodatkowo

¹⁴ Tamże, s. 30.

obserwuje się zmiany w formach zatrudnienia, w tym przechodzenie pracowników do sektora prywatnego oraz na samozatrudnienie, co ogranicza dostępność kadr w niektórych sektorach. Istotnym elementem jest również konieczność uzupełniania braków kadrowych poprzez zatrudnianie cudzoziemców oraz osób w wieku emerytalnym. Nie bez znaczenia pozostaje także funkcjonowanie szarej strefy, które wiąże się z rosnącymi kosztami pracy, szczególnie odczuwalnymi dla małych przedsiębiorstw, i dodatkowo zaburza równowagę na rynku pracy¹⁵.

Tabela 1. Przyczyny występowania deficytów w zasobach pracy w 2026 roku

Wyszczególnienie:
Niedostateczna liczba kandydatów do pracy
Niespełnianie przez kandydatów wymagań pracodawców
Nieakceptowanie przez kandydatów oferowanych warunków pracy
Wysoka rotacja pracowników
Zmiany w formach zatrudnienia i komercjalizacja usług
Wykorzystywanie zagranicznych zasobów pracy
Uzupełnianie braków kadrowych osobami w wieku emerytalnym
Funkcjonowanie szarej strefy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Barometru Zawodów na rok 2026

W kontekście doradztwa zawodowego powyższe uwarunkowania wskazują na konieczność wzmocnienia działań ukierunkowanych na lepsze dopasowanie kompetencji do potrzeb rynku pracy, promocję zawodów deficytowych oraz wspieranie procesów przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji. Szczęólnego znaczenia nabiera także rola doradztwa w informowaniu o realiach zatrudnienia oraz w kształtowaniu realistycznych oczekiwań zawodowych.

4.2. System doradztwa zawodowego w sektorze edukacji i rynku pracy

4.2.1. Uwarunkowania prawne doradztwa zawodowego

Istotnym kontekstem dla analizy potencjału doradztwa zawodowego w Polsce, w tym w województwie podlaskim, są zmiany legislacyjne wprowadzone Ustawą z dnia 20

¹⁵ Tamże, s. 23-25.

marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia¹⁶. Akt ten porządkuje funkcjonowanie instytucji rynku pracy oraz wzmacnia rolę usług wspierających aktywizację zawodową, w tym doradztwa zawodowego. Nowe regulacje kładą większy nacisk na indywidualizację wsparcia dla osób bezrobotnych i poszukujących pracy, a także na lepsze dopasowanie oferowanych usług do potrzeb pracodawców i lokalnych rynków pracy. W tym kontekście doradztwo zawodowe zyskuje na znaczeniu jako narzędzie wspierające zarówno procesy podejmowania decyzji edukacyjno-zawodowych, jak i przekwalifikowania oraz podnoszenia kompetencji. Ustawa podkreśla również rolę współpracy między instytucjami rynku pracy, systemem edukacji oraz pracodawcami, co wpisuje się w szerszy trend integracji działań na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego. W efekcie doradztwo zawodowe staje się jednym z kluczowych elementów systemu, umożliwiającym skuteczniejsze reagowanie na zmiany gospodarcze, technologiczne i demograficzne.

Ważnym uzupełnieniem ram prawnych jest również Rozporządzenie z dnia 12 lutego 2019 roku w sprawie doradztwa zawodowego, które określa organizację oraz zakres działań doradztwa w systemie edukacji. Dokument ten wskazuje na konieczność systemowego wspierania uczniów w podejmowaniu decyzji edukacyjno-zawodowych oraz rozwijania ich kompetencji w obszarze planowania kariery. W praktyce stanowi on podstawę realizacji doradztwa zawodowego w szkołach i wzmacnia jego rolę w przygotowaniu młodzieży do wejścia na rynek pracy¹⁷.

4.2.2. Doradztwo zawodowe

Na gruncie przepisów prawa doradztwo zawodowe można rozumieć jako zorganizowany proces wspierania osób na różnych etapach życia edukacyjnego i zawodowego w rozpoznawaniu własnych zasobów, zainteresowań, uzdolnień i kompetencji, poznawaniu świata zawodów oraz rynku pracy, a także w planowaniu rozwoju i podejmowaniu decyzji edukacyjno-zawodowych. W systemie oświaty doradztwo zawodowe obejmuje zarówno treści programowe realizowane od

¹⁶ Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. 2025 poz. 620), <https://isap.sejm.gov.pl/>, dostęp: 28.04.2026 r.

¹⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 lutego 2019 r. w sprawie doradztwa zawodowego (Dz.U. 2019 poz. 325), <https://isap.sejm.gov.pl/>, dostęp: 28.04.2026 r. oraz Rozporządzenie Ministra Edukacji z dnia 20 stycznia 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie doradztwa zawodowego (Dz.U.2026.73), <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/zmiana-rozporzadzenia-w-sprawie-doradztwa-zawodowego-22228664>, dostęp: 13.05.2026 r.

wychowania przedszkolnego po szkoły ponadpodstawowe, jak i działania prowadzone w ramach zajęć edukacyjnych, zajęć z zakresu doradztwa zawodowego, pomocy psychologiczno-pedagogicznej, pracy wychowawczej oraz wizyt zawodoznawczych. Jego celem jest stopniowe przygotowywanie dzieci, uczniów i słuchaczy do świadomego wyboru dalszej ścieżki kształcenia i zawodu, z uwzględnieniem ich potrzeb, możliwości oraz uwarunkowań lokalnego i regionalnego rynku pracy¹⁸.

W ujęciu rynku pracy doradztwo zawodowe wpisuje się natomiast w szersze zadania państwa związane z aktywnością zawodową, wspieraniem zatrudnienia, rozwojem zasobów ludzkich i zwiększaniem mobilności na rynku pracy, obejmując pomoc osobom poszukującym zatrudnienia, bezrobotnym i innym grupom wymagającym wsparcia w dopasowaniu kwalifikacji, kompetencji i planów zawodowych do zmieniających się potrzeb gospodarki¹⁹.

W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że doradztwo zawodowe nie ogranicza się wyłącznie do wspierania jednostki w wyborze ścieżki kariery czy odnalezieniu się na rynku pracy. Postrzegane jest ono również jako istotny element oddziałujący na szersze procesy społeczno-gospodarcze. Jak wskazuje M. Nowak, doradztwo zawodowe pełni istotną rolę w przygotowaniu młodzieży do realizacji przyszłych karier zawodowych, ponieważ dostęp do wiedzy o realnych ścieżkach zawodowych oraz zapotrzebowaniu rynku pracy staje się jednym z warunków skutecznego przejścia z edukacji do zatrudnienia. Autorka podkreśla również potrzebę spójności edukacji zawodowej z życiem gospodarczym oraz znaczenie samorządów w koordynowaniu tych procesów na poziomie lokalnym. W tym ujęciu doradztwo edukacyjno-zawodowe może przyczyniać się do lepszego dopasowania wyborów edukacyjnych uczniów do potrzeb lokalnych pracodawców, ograniczania nietrafionych decyzji zawodowych oraz wzmacniania zrównoważonego rozwoju kadr w regionie. W literaturze zwraca się uwagę, że pojęcia „doradztwo zawodowe” i „poradnictwo zawodowe” bywają stosowane zamiennie, choć niekiedy poradnictwo zawodowe traktowane jest jako kategoria szersza, obejmująca m.in. preorientację

¹⁸ Opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 lutego 2019 r. w sprawie doradztwa zawodowego (Dz.U. 2019 poz. 325).

¹⁹ Opracowanie własne na podstawie ustawy z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. 2025 poz. 620).

zawodową, orientację zawodową oraz doradztwo zawodowe. Doradztwo zawodowe dotyczy nie tylko etapu szkolnego, ale całego życia zawodowego człowieka. Obejmuje proces pomagania jednostce w lepszym rozumieniu własnych predyspozycji, zainteresowań i możliwości w odniesieniu do środowiska pracy, tak aby mogła dokonywać bardziej realistycznych wyborów edukacyjnych i zawodowych, zmieniać zatrudnienie lub dostosowywać się do wymagań rynku pracy. W ujęciu edukacyjnym jest to proces towarzyszenia uczniom w podejmowaniu decyzji dotyczących wyboru kierunku kształcenia, zawodu oraz planowania dalszej kariery²⁰.

W skali kraju w 2024 r. w publicznych służbach zatrudnienia zatrudnionych było 1 539 doradców zawodowych. Doradcy przeprowadzili łącznie ponad 279 tys. wizyt doradczych indywidualnych, a w ramach porad grupowych objęli wsparciem ponad 52 tys. osób. W przypadku województwa podlaskiego odnotowano najmniejszą w kraju liczbę wizyt w ramach porady indywidualnej – 6 590 wizyt oraz grupowej – 757 wizyt, co należy interpretować z uwzględnieniem mniejszej skali regionalnego rynku pracy. W samych powiatowych urzędach pracy z porad grupowych w województwie podlaskim skorzystało 481 osób, przy 67 grupach, co również było najniższym wynikiem w kraju. Dane te potwierdzają, że poradnictwo zawodowe pozostaje jedną z istotnych usług rynku pracy, choć jego skala zależy od wielkości województwa, liczby klientów urzędów pracy oraz organizacji usług w poszczególnych regionach²¹.

Istotnym elementem poradnictwa zawodowego są także badania testowe, pozwalające diagnozować zainteresowania, kompetencje, umiejętności i predyspozycje zawodowe. W 2024 r. w publicznych służbach zatrudnienia w Polsce z badań testowych skorzystało 23 855 osób, a liczba przeprowadzonych badań wyniosła 30 386. Tego typu narzędzia mają znaczenie szczególnie w pracy

²⁰ Nowak M. (2017), Doradztwo zawodowe jako narzędzie realizacji zrównoważonego rozwoju kadry na lokalnym rynku pracy, Studia z zakresu etyki globalnej i edukacji globalnej, <https://bibliotekanauki.pl/>, s. 73-74, dostęp: 03.05.2026 r.

²¹ Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy (2025), Informacja o realizacji usługi „poradnictwo zawodowe” w Publicznych Służbach Zatrudnienia w 2024 roku, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, <https://psz.praca.gov.pl/documents/>, s. 4,8,13,16, dostęp: 03.05.2026 r.

z osobami, które potrzebują pogłębionego rozpoznania własnych zasobów, ograniczeń i możliwości przekwalifikowania lub wyboru nowej ścieżki zawodowej²².

Zestawienie powyższych danych pokazuje, że doradztwo i poradnictwo zawodowe w województwie podlaskim należy analizować dwutorowo: jako usługę rynku pracy skierowaną do osób bezrobotnych, poszukujących pracy, biernych zawodowo, studentów, absolwentów i pracodawców oraz jako element systemu edukacji wspierający uczniów w wyborze dalszej ścieżki kształcenia i zawodu. Relatywnie niska liczba osób korzystających z niektórych form poradnictwa w województwie podlaskim nie musi oznaczać niskiego znaczenia tej usługi, lecz raczej wskazuje na potrzebę lepszego upowszechniania informacji o dostępnych formach wsparcia, wzmacniania współpracy szkół z instytucjami rynku pracy oraz rozwijania zdalnych i grupowych form doradztwa, szczególnie w mniejszych miejscowościach i na obszarach o ograniczonej dostępności usług.

4.2.3. Zjawisko „drop out” i rola doradztwa zawodowego

Zjawisko „drop out” można rozumieć jako przedwczesne przerwanie ścieżki edukacyjnej, tj. rezygnację z nauki przed uzyskaniem kwalifikacji lub ukończeniem danego etapu kształcenia. W polskiej literaturze funkcjonują określenia takie jak „przedwczesne kończenie nauki”, „przerwanie kształcenia” lub „wypadanie z systemu edukacji”. W odniesieniu do szkolnictwa zawodowego problem ten jest szczególnie istotny, ponieważ nietrafiony wybór szkoły lub zawodu może prowadzić do niskiej motywacji ucznia, nieuzyskania kwalifikacji, rezygnacji z dalszego kształcenia albo wejścia na rynek pracy bez przygotowania zawodowego. W publikacji IBE z 2026 r. wskazano, że doradztwo zawodowe może zapobiegać takim skutkom jak przedwczesne kończenie edukacji lub nietrafione wybory edukacyjne, zwłaszcza gdy jest prowadzone systemowo, jako proces ciągły i przez dobrze przygotowaną kadrę. Znaczenie tego problemu potwierdzają dane NIK z 2024 r., które wskazują, że ok. 30,0% absolwentów szkół branżowych I stopnia nie uzyskiwało kwalifikacji, kontynuacja nauki w szkołach branżowych II stopnia obejmowała jedynie 4–6% absolwentów, a znaczna część absolwentów — od ponad 40,0% we wrześniu po zakończeniu szkoły do ok. 30,0% w maju kolejnego roku — nie kontynuowała nauki

²² Tamże, s. 20.

i nie pracowała. Dane te pokazują, że ryzyko „drop out” nie ogranicza się do formalnego opuszczenia szkoły, lecz obejmuje również sytuację, w której młoda osoba kończy etap edukacji bez kwalifikacji, bez dalszej ścieżki kształcenia i bez stabilnego wejścia na rynek pracy²³.

Rola doradztwa zawodowego w ograniczaniu zjawiska „drop out” polega przede wszystkim na wczesnym rozpoznaniu predyspozycji, zasobów, trudności i potrzeb ucznia, a następnie na wspieraniu go w wyborze realistycznej i możliwej do utrzymania ścieżki edukacyjno-zawodowej. Szczególne znaczenie ma indywidualizacja wsparcia, ponieważ uczniowie o zróżnicowanych potrzebach edukacyjnych, zdrowotnych, społecznych lub emocjonalnych są bardziej narażeni na trudności w utrzymaniu ciągłości kształcenia. ORE wskazuje, że doradztwo zawodowe ukierunkowane na zróżnicowane potrzeby uczniów może być traktowane jako element pomocy psychologiczno-pedagogicznej, służący poszerzaniu samowiedzy, przygotowaniu do świadomych wyborów oraz wzmacnianiu poczucia sprawczości²⁴.

W kontekście województwa podlaskiego zjawisko drop out należy więc rozpatrywać jako ryzyko przerwania lub osłabienia ciągłości ścieżki edukacyjno-zawodowej. Może ono dotyczyć zarówno uczniów, którzy rezygnują z nauki, jak i tych, którzy kończą szkołę bez kwalifikacji, dokonują nietrafionego wyboru zawodu, nie kontynuują edukacji albo nie podejmują pracy po ukończeniu szkoły. Z tego względu doradztwo zawodowe powinno pełnić funkcję profilaktyczną i interwencyjną: pomagać wcześniej identyfikować uczniów zagrożonych rezygnacją, wspierać wybór adekwatnej szkoły i zawodu, wzmacniać motywację do ukończenia kształcenia oraz wskazywać alternatywne ścieżki zdobywania kwalifikacji. W praktyce oznacza to potrzebę wcześniejszego rozpoczynania doradztwa, większego udziału form indywidualnych, współpracy szkoły z rodzicami, poradniami psychologiczno-pedagogicznymi, pracodawcami i instytucjami rynku pracy oraz tworzenia narzędzi pozwalających monitorować rozwój ucznia na kolejnych etapach edukacji.

²³ NIK (2024), Szkolnictwo zawodowe, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa, s. 32-33, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,29659,vp,32517.pdf>, dostęp: 03.05.2026 r.

²⁴ ORE (2022), Kapitał różnorodności. Doradztwo zawodowe dla uczniów ze zróżnicowanymi potrzebami edukacyjnymi, Ośrodek Rozwoju Edukacji, <https://doradztwo.ore.edu.pl/>, s. 7, dostęp: 03.05.2026 r.

4.2.4. Opis działań regionalnych

Do analizy danych zastanych kluczowe jest także odwołanie się do ustaleń zawartych w Regionalnym Planie Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2025 w województwie podlaskim. Dokument²⁵ ten stanowi podstawowe źródło diagnozy sytuacji na regionalnym rynku pracy oraz identyfikuje najważniejsze wyzwania i kierunki działań w obszarze zatrudnienia, edukacji i rozwoju kompetencji. Analiza jego zapisów pozwala uchwycić zarówno aktualny stan systemu doradztwa zawodowego, jak i jego potencjał w kontekście zmieniających się potrzeb gospodarki oraz różnych grup uczestników rynku pracy.

Doradztwo zawodowe zostało w nim zdefiniowane jako jedno z kluczowych narzędzi służących poprawie dopasowania kompetencji mieszkańców do potrzeb gospodarki regionalnej. W dokumencie podkreślono narastający problem niedostosowania systemu kształcenia – zwłaszcza branżowego – do realnych potrzeb pracodawców, a także relatywnie niski, choć stopniowo rosnący, poziom uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym. W tym kontekście doradztwo zawodowe pełni funkcję nie tylko informacyjną, ale również strategiczną – wspiera decyzje edukacyjne i zawodowe na różnych etapach życia.

Dokument wyraźnie identyfikuje grupy wymagające szczególnego wsparcia doradczego. Należy do nich młodzież, w tym osoby z kategorii NEET, które często napotykały trudności wynikające z niedopasowania kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy oraz niewystarczającego przygotowania praktycznego. Istotną grupą są także osoby powyżej 50. roku życia, wymagające wsparcia w zakresie aktualizacji kompetencji i ponownej aktywizacji zawodowej, a także osoby długotrwale bezrobotne, stanowiące ponad połowę wszystkich bezrobotnych w regionie. W ich przypadku ryzyko wykluczenia z rynku pracy silnie koreluje z niskim poziomem wykształcenia. Wskazuje się również na potrzebę dedykowanych działań dla kobiet powracających na rynek pracy, obejmujących m.in. wsparcie psychologiczne i rozwój kompetencji miękkich²⁶.

²⁵ Samorząd Województwa Podlaskiego - Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku (2025), Regionalny Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2025 w województwie podlaskim, Samorząd Województwa Podlaskiego - Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, <https://bip.podlaskie.eu/resource/>, dostęp: 30.04.2026 r.

²⁶ Tamże, s. 24.

Wsparcie doradcze dla grup priorytetowych w województwie podlaskim opiera się na indywidualizacji usług, nowoczesnej diagnostyce oraz ścisłej współpracy instytucjonalnej, co ma na celu lepsze dopasowanie kompetencji mieszkańców do potrzeb gospodarki.

Rysunek 4. Kluczowe działania wspierające osoby docelowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Samorząd Województwa Podlaskiego Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku (2025), Regionalny Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2025 w województwie podlaskim, Samorząd Województwa Podlaskiego Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, <https://bip.podlaskie.eu/resource/>, dostęp: 30.04.2026 r.

Istotnym elementem potencjału regionu jest rozwinięta infrastruktura instytucjonalna wspierająca doradztwo zawodowe oraz planowane działania na rzecz jej dalszej integracji. W ramach projektów dotyczących koordynacji kształcenia zawodowego przewiduje się dalszy rozwój sieci współpracy doradców zawodowych obejmującej trzy subregiony województwa. Kluczową rolę odgrywa Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, w strukturze którego funkcjonuje Centrum Poradnictwa Zawodowego oferujące szeroki wachlarz usług – od indywidualnych i grupowych porad (również w formie zdalnej), przez testy kompetencyjne, po diagnozę predyspozycji zawodowych. Wśród zakładanych efektów wskazano m.in. 1000 osób korzystających z informacji zawodowej w formie indywidualnej, 150 osób uczestniczących w grupowych spotkaniach informacyjnych, 280 osób korzystających z poradnictwa zawodowego w formie indywidualnej i grupowej, 50 badań testowych w zakresie

diagnozy preferencji i kompetencji zawodowych, a także działania skierowane do pracodawców, uczniów, studentów, absolwentów i doktorantów. Instytucja ta współpracuje z placówkami edukacyjnymi oraz biurami karier, wzmacniając powiązania między systemem edukacji a rynkiem pracy. Uzupełnieniem są Ochotnicze Hufce Pracy²⁷, które poprzez Młodzieżowe Centra Kariery wspierają osoby młode w planowaniu ścieżki edukacyjno-zawodowej, a także przygotowaniu do wejścia na rynek pracy.

Z kolei analiza relacji między systemem edukacji a rynkiem pracy wskazuje na znaczący potencjał rozwojowy doradztwa zawodowego. W roku szkolnym 2024/2025 w województwie podlaskim funkcjonowało 214 szkół ponadpodstawowych dla młodzieży, bez szkół policealnych, w tym 34 szkoły specjalne. Kształciło się w nich łącznie 48,6 tys. uczniów (w tym 849 osób w szkołach specjalnych). Dane te potwierdzają, że szkoły ponadpodstawowe pozostają ważnym obszarem oddziaływania doradztwa zawodowego, szczególnie w zakresie wspierania uczniów w wyborze dalszej ścieżki edukacyjnej i zawodowej, planowania kariery, organizacji staży uczniowskich oraz rozwijania kształcenia praktycznego i dualnego. Znaczenie tych działań wzmacnia struktura kształcenia ponadpodstawowego, w której istotną rolę odgrywają licea ogólnokształcące i technika, przygotowujące młodzież odpowiednio do dalszej edukacji akademickiej lub wejścia na rynek pracy z kwalifikacjami zawodowymi²⁸.

Raport Akademii Łomżyńskiej podkreśla, iż system kształcenia będzie także coraz silniej powiązany z procesami uczenia się przez całe życie (lifelong learning). W tym kontekście doradztwo zawodowe staje się jednym z podstawowych narzędzi wspierających dostosowanie kompetencji pracowników do zmieniających się warunków gospodarczych. Znaczenie doradztwa w sektorze edukacji wynika przede wszystkim z jego roli w ograniczaniu niedopasowania strukturalnego między

²⁷ Ważnym dokumentem regulującym obszar doradztwa zawodowego i pośrednictwa pracy jest Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 30 października 2025 r. w sprawie pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego świadczonego przez urzędy pracy oraz Ochotnicze Hufce Pracy (Dz.U. 2025.1549). Dokument ten doprecyzowuje zasady realizacji usług rynku pracy, wzmacniając znaczenie indywidualnego podejścia do osób bezrobotnych i poszukujących pracy oraz podkreślając rolę kompleksowego wsparcia doradczego w dostosowywaniu kompetencji do potrzeb pracodawców (30.04.2026).

²⁸ Urząd Statystyczny w Białymstoku (2025), Edukacja i wychowanie w województwie podlaskim w roku szkolnym 2024/2025, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok, s. 3, <https://bialystok.stat.gov.pl/>, dostęp: 03.05.2026 r.

systemem kształcenia a potrzebami pracodawców. W warunkach rosnącego znaczenia umiejętności praktycznych oraz doświadczenia zawodowego, doradcy pełnią funkcję pośredników między edukacją a rynkiem pracy. Ich zadaniem jest nie tylko informowanie o możliwościach kształcenia, ale także wspieranie uczniów, studentów i osób dorosłych w podejmowaniu świadomych decyzji edukacyjno-zawodowych²⁹.

Istotnym elementem funkcjonowania doradztwa w regionie jest jego zakorzenienie w systemie koordynacji działań na rzecz kształcenia zawodowego. Pozwala to na lepsze dopasowanie oferty edukacyjnej do realnych potrzeb gospodarki, które coraz częściej koncentrują się na konkretnych kwalifikacjach zawodowych, a nie wyłącznie na formalnym wykształceniu. W tym ujęciu doradztwo zawodowe wspiera procesy planowania ścieżek kariery w oparciu o aktualne i prognozowane potrzeby rynku pracy. Szczególne znaczenie zyskuje również rola doradców w procesach przekwalifikowania zawodowego. W obliczu zmian strukturalnych oraz zaniku niektórych zawodów, doradztwo powinno aktywnie uczestniczyć w kierowaniu osób na szkolenia i kursy umożliwiające zdobycie nowych kompetencji. Dotyczy to zwłaszcza instytucji i inicjatyw edukacyjnych, które funkcjonują poza systemem obowiązkowego doradztwa, a jednocześnie mają istotny wpływ na rozwój kwalifikacji zawodowych mieszkańców regionu. Pomimo postępującej cyfryzacji i rozwoju sztucznej inteligencji, doradztwo zawodowe pozostaje obszarem silnie zależnym od czynnika ludzkiego. Kompetencje interpersonalne, empatia oraz zdolność indywidualnego podejścia do klienta stanowią istotną przewagę doradców nad rozwiązaniami technologicznymi, szczególnie w procesach wymagających wsparcia decyzyjnego i motywacyjnego³⁰.

W perspektywie do 2030 roku doradztwo zawodowe w sektorze edukacji będzie musiało odpowiadać na szereg wyzwań. Należą do nich przede wszystkim skutki transformacji technologicznej, w tym automatyzacji i rozwoju koncepcji Przemysłu 4.0, które zwiększają zapotrzebowanie na kompetencje cyfrowe i techniczne. Równocześnie istotne są zmiany demograficzne, w szczególności starzenie się społeczeństwa, które wymaga rozwijania działań wspierających aktywność

²⁹ Akademia Łomżyńska (2024), Prognoza popytu na pracę w województwie podlaskim do 2030 roku, Akademia Łomżyńska, Łomża, s. 2-12, <https://al.edu.pl/kpo/>, dostęp: 30.04.2026 r.

³⁰ Tamże, s. 99-100.

zawodową osób starszych oraz promowania elastycznych form zatrudnienia.

Wyzwaniem pozostaje także kształtowanie postaw i motywacji do pracy, co wskazuje na konieczność rozszerzenia roli doradztwa o aspekty rozwoju kompetencji społecznych i odpowiedzialności zawodowej. Istotne jest również wzmacnianie współpracy między systemem edukacji a przedsiębiorstwami, zwłaszcza w zakresie organizacji praktyk i staży. Takie podejście umożliwia lepsze dopasowanie kompetencji absolwentów do oczekiwań pracodawców oraz zwiększa efektywność działań doradczych³¹.

Potencjał doradztwa zawodowego we współczesnej gospodarce jest ogromny.

W dobie gospodarki 4.0 i dynamicznych zmian technologicznych, doradcy pomagają pracownikom odnaleźć się na niepewnym rynku pracy, uświadamiając im potrzebę elastycznego kształtowania ścieżek kariery oraz aktualizowania kompetencji. Między innymi dzięki zasobom Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK), doradcy zyskują nowoczesne narzędzia i bogate źródła informacji, które pozwalają na identyfikowanie i formalne potwierdzanie wiedzy oraz umiejętności nabytych poza systemem szkolnym. Szczególny potencjał drzemie w zastosowaniu Metody Bilansu Kompetencji (MBK), która służy nie tylko diagnozie, ale przede wszystkim wydobyciu ukrytych zasobów jednostki i przełożeniu ich na wymierne atuty rynkowe, zwiększające tzw. zatrudnialność (employability). Nowoczesne doradztwo zawodowe wykracza poza tradycyjne pomaganie osobom bezrobotnym, stając się usługą dostępną dla każdego obywatela niezależnie od statusu zatrudnienia³².

Istotne jest, aby potencjał doradztwa zawodowego w sektorze edukacji opierał się na odejściu od standaryzacji osiągnięć na rzecz indywidualnego podejścia do ucznia oraz odkrywania i rozwijania jego unikalnych talentów. Takie podejście stanowi fundament przygotowania młodych ludzi do funkcjonowania na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy. Współczesny doradca zawodowy pełni rolę „odkrywcy talentów”, który poprzez indywidualne i nieschematyczne działania wspiera uczniów w identyfikacji ich predyspozycji, zainteresowań oraz pasji, a następnie pomaga

³¹ Tamże, s. 12-15, 99-101.

³² Instytut Badań Edukacyjnych (2020), Zintegrowany System Kwalifikacji – nowe spojrzenie na rolę doradztwa zawodowego. Rekomendacje dotyczące roli doradztwa zawodowego w kontekście wspierania polityki na rzecz uczenia się przez całe życie z uwzględnieniem zasobów ZSK, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 4-8, 24-28, <https://kwalifikacje.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/PDF/Rekomendacja-ZSK-05.pdf>, dostęp: 30.04.2026 r.

przełożyć je na konkretne ścieżki rozwoju edukacyjno-zawodowego. Dzięki temu możliwe jest lepsze dopasowanie kompetencji przyszłych pracowników do potrzeb nowoczesnych organizacji, dla których kluczowym zasobem stają się unikalne talenty i potencjał jednostek. Istotnym elementem współczesnego doradztwa jest także wykorzystanie koncepcji inteligencji wielorakich, która pozwala na szersze spojrzenie na możliwości uczniów, wykraczające poza tradycyjne wyniki w nauce. Sprzyja to tworzeniu bardziej elastycznych i zróżnicowanych ścieżek kariery. Integracja działań doradczych z praktyką szkolną wzmacnia poczucie sprawczości oraz motywację wewnętrzną uczniów, co w dłuższej perspektywie przekłada się na większą otwartość na rozwój, innowacyjność oraz lepsze przygotowanie do wejścia na rynek pracy³³.

Dodatkowo Akademickie Biura Karier pełnią istotną rolę jako pomost między uczelniami a rynkiem pracy, wspierając studentów w planowaniu ścieżek zawodowych oraz ułatwiając kontakt z pracodawcami. Dzięki temu przyczyniają się do lepszego dopasowania kompetencji absolwentów do potrzeb rynku pracy. Ich potencjał wzmacnia możliwość wykorzystania funduszy z programów regionalnych i krajowych, które umożliwiają rozwój usług doradczych, organizację staży oraz wdrażanie nowoczesnych narzędzi diagnozy kompetencji. Ważnym elementem jest także wykorzystanie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, który ułatwia identyfikację luk kompetencyjnych i dopasowanie kwalifikacji do wymagań pracodawców. ABK odgrywają również rolę w rozwijaniu współpracy między uczelniami, biznesem i instytucjami publicznymi, co pozwala lepiej reagować na zmiany na rynku pracy i wspierać wejście młodych osób na rynek pracy³⁴.

Ponadto analiza danych zawartych w raporcie o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podlaskiego 2025³⁵ wskazuje, że sektor edukacji oraz rynek pracy w regionie tworzą złożone, ale jednocześnie perspektywiczne środowisko dla rozwoju doradztwa zawodowego. W obszarze edukacji widoczne są istotne zmiany

³³ Instytut Badań Edukacyjnych (2025), Jak odkrywać i rozwijać talenty, pasje i specyficzne umiejętności uczniów w perspektywie tranzycji na rynek pracy, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 4-11, 23-26, <https://ibe.edu.pl/images/publikacje/>, dostęp: 30.04.2026 r.

³⁴ Instytut Badań Edukacyjnych (2025), Funkcja akademickich biur karier w kształtowaniu ścieżek kariery i promowaniu uczenia się przez całe życie, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 10-13, 32-44, <https://ibe.edu.pl/files/BIBLIOTEKA/ZSK/funkcja-akademickich-biur-karier.pdf>, dostęp: 30.04.2026 r.

³⁵ Urząd Statystyczny w Białymstoku (2025), Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podlaskiego 2025, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok, s. 75-91, <https://bialystok.stat.gov.pl/>, dostęp: 30.04.2026 r.

w strukturze wykształcenia oraz wyborach edukacyjnych mieszkańców. Relatywnie wysoki udział osób z wykształceniem wyższym oraz średnim zawodowym wskazuje na duży potencjał rozwoju doradztwa ukierunkowanego na konkretne ścieżki techniczne i specjalistyczne. Jednocześnie rosnące zainteresowanie szkolnictwem branżowym, potwierdzone znaczącym wzrostem liczby uczniów w szkołach branżowych, tworzy przestrzeń dla intensyfikacji działań doradczych wspierających wybór zawodów praktycznych i technicznych. W przypadku szkolnictwa wyższego zauważalna koncentracja studentów na kierunkach takich jak zdrowie, administracja czy prawo wskazuje na potrzebę wzmocnienia roli doradztwa w zakresie konfrontowania aspiracji edukacyjnych z realnymi potrzebami rynku pracy.

Na szczególną uwagę zasługuje również aktywność edukacyjna dorosłych mieszkańców regionu. Poziom uczestnictwa w kształceniu ustawicznym przewyższający średnią krajową świadczy o wysokiej gotowości do podnoszenia kwalifikacji, co stwarza sprzyjające warunki dla rozwoju doradztwa zawodowego w modelu uczenia się przez całe życie (lifelong learning).

Z perspektywy rynku pracy kluczowym wyzwaniem pozostaje wyraźne niedopasowanie popytu i podaży pracy. Wysoka liczba osób bezrobotnych przypadających na jedną ofertę pracy wskazuje na konieczność wzmocnienia funkcji doradztwa w obszarze przekwalifikowania, aktywizacji oraz efektywnego pośrednictwa pracy. Problem ten dotyczy nie tylko osób o niskich kwalifikacjach, ale coraz częściej także absolwentów szkół wyższych, co podkreśla znaczenie doradztwa kariery również na poziomie szkolnictwa wyższego.

Struktura zatrudnienia w regionie, oparta w dużej mierze na sektorach takich jak rolnictwo, przemysł czy handel, wyznacza kluczowe obszary, w których doradztwo branżowe powinno być szczególnie rozwijane. Dodatkowo wysoki udział osób długotrwale bezrobotnych wskazuje na potrzebę stosowania pogłębionych, zindywidualizowanych form wsparcia doradczego, uwzględniających nie tylko aspekty zawodowe, ale także społeczne i motywacyjne.

Uwarunkowania demograficzne i gospodarcze regionu dodatkowo wzmocniają znaczenie doradztwa zawodowego. Postępujące starzenie się zasobów pracy wymaga rozwoju usług skierowanych do osób w wieku 50+, w tym wsparcia

w zakresie zmiany kwalifikacji i utrzymania aktywności zawodowej. Równocześnie wzrost liczby podmiotów gospodarczych oraz rozwój działalności badawczo-rozwojowej wskazują na rosnące znaczenie doradztwa wspierającego przedsiębiorczość oraz przygotowanie kadr dla sektorów innowacyjnych.

4.3. Podsumowanie

Doradztwo zawodowe jest kluczowe zarówno dla preorientacji zawodowej dzieci, jak i dla planowania kariery młodzieży oraz wsparcia osób dorosłych poszukujących pracy. W województwie podlaskim rozwój tego obszaru napotyka jednak istotne bariery w edukacji i na rynku pracy. Przede wszystkim brakuje spójnego, jednolitego koordynowanego systemu, który łączyłby szkoły, uczelnie, instytucje rynku pracy i pracodawców. W szkołach i placówkach edukacyjnych często niewystarczające są zasoby kadrowe i narzędziowe – brakuje wykwalifikowanych doradców oraz nowoczesnych rozwiązań diagnostycznych, co ogranicza realne wsparcie uczniów i nauczycieli. Jednocześnie system doradztwa musi nadążać za zmianami gospodarczymi i technologicznymi oraz rosnącą dynamiką popytu na nowe kompetencje, tak aby lepiej dopasowywać potencjał osób korzystających ze wsparcia do potrzeb pracodawców. Wyzwania dotyczą również publicznych służb zatrudnienia, które mierzą się z ograniczoną skutecznością działań, zróżnicowanymi potrzebami klientów i złożonością ścieżek kariery. Dodatkowym problemem pozostaje słaba promocja usług doradczych w regionie oraz brak zintegrowanej informacji o dostępnych formach wsparcia oferowanych przez różne instytucje.

5. Opis przebiegu badania

5.1. Opis podejścia badawczego

W celu realizacji celów badania oraz uzyskania kompleksowych odpowiedzi na postawione zagadnienia badawcze, przyjęto podejście oparte na metodzie triangulacji. Obejmowała ona triangulację danych (pozyskiwanie informacji z różnych źródeł), metod i technik badawczych oraz badaczy uczestniczących w procesie.

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

Katalog technik badawczych obejmował:

- Analizę danych zastanych (desk research)

Technika ta stanowiła fundament badania i polegała na gromadzeniu oraz interpretacji istniejących zasobów informacyjnych. W ramach desk research zostały poddane analizie: literatura przedmiotu, dane statystyczne dotyczące doradztwa zawodowego oraz dokumenty strategiczne i akty prawne na poziomie UE, krajowym, regionalnym i lokalnym.

- Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Zastosowanie techniki IDI (łącznie 30 wywiadów) pozwoliło na uzyskanie szczegółowych, jakościowych informacji o motywacjach, barierach i potrzebach respondentów. Zakres terytorialny badania obejmował obszar województwa podlaskiego. Próba badawcza została zróżnicowana na jedenaście kluczowych grup:

- przedstawiciele szkół podstawowych: kadra zarządzająca/doradcy zawodowi oraz realizatorzy Lokalnych Ośrodków Wiedzy i Edukacji (LOWE);
- przedstawiciele szkół ponadpodstawowych z uwzględnieniem różnych typów szkół: kadra zarządzająca/doradcy zawodowi;

- przedstawiciele szkół wyższych: przedstawiciele biur karier/doradcy zawodowi/tutorzy/nauczyciele akademicy związani z doradztwem zawodowym;
- przedstawiciele następujących instytucji/organizacji/podmiotów: instytucji rynku pracy oraz wybranych podmiotów polityki społecznej (podmioty ekonomii społecznej, organizacje pozarządowe realizujące działania na rzecz doradztwa zawodowego): doradcy zawodowi w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Białymstoku (Centrum Poradnictwa Zawodowego), doradcy zawodowi i doradcy klienta w powiatowych urzędach pracy, doradcy zawodowi w podmiotach ekonomii społecznej (np. CIS, KIS), doradcy zawodowi w organizacjach pozarządowych, przedstawiciele instytucji szkoleniowych wpisanych do Rejestru Instytucji Szkoleniowych (RIS) oraz Bazy Usług Rozwojowych (BUR) świadczących usługi doradztwa zawodowego, przedstawiciele jednostek należących do struktury ochotniczych hufców pracy;
- przedstawiciel poradni psychologiczno-pedagogicznej związany z doradztwem edukacyjno-zawodowym;
- przedstawiciel Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK), Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ);
- uczniowie korzystający z doradztwa zawodowego w szkołach ponadpodstawowych (liceum ogólnokształcące, technikum, branżowa szkoła I stopnia, branżowa szkoła II stopnia);
- studenci korzystający z doradztwa zawodowego/poradnictwa zawodowego/tutoringu etc. w ramach oferty szkół wyższych oraz innych instytucji;
- osoby dorosłe korzystające z poradnictwa/doradztwa zawodowego realizowanego w powiatowym urzędzie pracy oraz w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Białymstoku;
- osoba młodociana korzystająca z poradnictwa zawodowego w ramach działalności OHP;
- przedstawiciele instytucji samorządowych i regionalnych: przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Kuratorium Oświaty w Białymstoku, powiatowe i gminne jednostki samorządu terytorialnego (JST), w tym przedstawiciele wydziałów edukacji, organów prowadzących szkoły.

- Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)

Technika ta (łącznie 3 grupy fokusowe) posłużyła do konfrontacji opinii różnych grup badanych i wypracowania wspólnych wniosków. Zakres terytorialny badania obejmował obszar województwa podlaskiego. Skład grup obejmował:

- FGI I: dyrektorzy, doradcy zawodowi ze szkół ponadpodstawowych (liceum, technikum, BSI) i szkół podstawowych, przedstawiciele szkół wyższych (np. z biura karier), przedstawiciele pracodawców prowadzących praktyki zawodowe (m.in. w zakresie roli doradcy zawodowego w procesie przygotowania młodocianych), przedstawiciel OHP (MCIZ/MCK), przedstawiciel rady rodziców lub rodzice uczniów uczestniczących w kształceniu zawodowym;
- FGI II: przedstawiciele instytucji wspierających doradztwo zawodowe: Kuratorium Oświaty, doradcy zawodowi z WUP i PUP, przedstawiciele organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej (np. CIS/KIS), przedstawiciel instytucji szkoleniowej z RIS, przedstawiciel poradni psychologiczno-pedagogicznej, przedstawiciel sieci PSRK/SDZ;
- FGI III: uczniowie: technikum, branżowej szkoły I stopnia, branżowej szkoły II stopnia, liceum ogólnokształcącego, uczniowie z klasy patronackiej lub objętej tutoringiem;
- Rekomendacyjny panel ekspertów.

Ostatnim etapem procesu zbierania danych jakościowych był panel ekspercki, w którego skład weszli przedstawiciele instytucji/organizacji/podmiotów wytypowanych do indywidualnych wywiadów pogłębionych. Technika ta posłużyła do walidacji wyników uzyskanych we wcześniejszych etapach oraz sformułowania ostatecznych rekomendacji skierowanych do kluczowych interesariuszy doradztwa zawodowego.

Rysunek 5. Katalog technik badawczych



Źródło: opracowanie własne

5.2. Wielkość próby i metoda doboru

Łączna wielkość próby w ramach komponentu jakościowego obejmowała:

- 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), przeprowadzonych z przedstawicielami następujących grup:
 - przedstawiciele szkół podstawowych: kadra zarządzająca/doradcy zawodowi oraz realizatorzy Lokalnych Ośrodków Wiedzy i Edukacji (LOWE) – 3 wywiady;
 - przedstawiciele szkół ponadpodstawowych z uwzględnieniem różnych typów szkół: kadra zarządzająca/doradcy zawodowi – 3 wywiady;
 - przedstawiciele szkół wyższych: przedstawiciele biur karier/doradcy zawodowi/tutorzy/nauczyciele akademicki związani z doradztwem zawodowym – 3 wywiady;
 - przedstawiciele następujących instytucji/organizacji/podmiotów: instytucji rynku pracy oraz wybranych podmiotów polityki społecznej (podmioty

ekonomii społecznej, organizacje pozarządowe realizujące działania na rzecz doradztwa zawodowego): doradcy zawodowi w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Białymstoku (Centrum Poradnictwa Zawodowego), doradcy zawodowi i doradcy klienta w powiatowych urzędach pracy, doradcy zawodowi w podmiotach ekonomii społecznej (np. CIS, KIS), doradcy zawodowi w organizacjach pozarządowych, przedstawiciele instytucji szkoleniowych wpisanych do Rejestru Instytucji Szkoleniowych (RIS) oraz Bazy Usług Rozwojowych (BUR) świadczących usługi doradztwa zawodowego, przedstawiciele jednostek należących do struktury ochotniczych hufców pracy – 6 wywiadów;

- przedstawiciel poradni psychologiczno-pedagogicznej związany z doradztwem edukacyjno-zawodowym – 1 wywiad;
- przedstawiciel Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK)/Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ) – 1 wywiad;
- uczniowie korzystający z doradztwa zawodowego w szkołach ponadpodstawowych (liceum ogólnokształcące, technikum, branżowa szkoła I stopnia, branżowa szkoła II stopnia) – 4 wywiady;
- studenci korzystający z doradztwa zawodowego/poradnictwa zawodowego/tutoringu etc. w ramach oferty szkół wyższych – 2 wywiady;
- osoby dorosłe korzystające z poradnictwa/doradztwa zawodowego realizowanego w powiatowym urzędzie pracy oraz Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Białymstoku – 3 wywiady;
- osoba młodociana korzystająca z poradnictwa zawodowego w ramach działalności OHP – 1 wywiad;
- przedstawiciele instytucji samorządowych i regionalnych: przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Kuratorium Oświaty w Białymstoku, powiatowe i gminne jednostki samorządu terytorialnego (JST), w tym przedstawiciele wydziałów edukacji, organów prowadzących szkoły – 3 wywiady.
- 3 zogniskowane wywiady grupowe (FGI), z których każdy liczył minimum 8 osób:
 - Grupa 1: dyrektorzy, doradcy zawodowi ze szkół ponadpodstawowych (liceum, technikum, BSI) i szkół podstawowych, przedstawiciele szkół wyższych (np. z biura karier), przedstawiciele pracodawców prowadzących praktyki zawodowe (m.in. w zakresie roli doradcy

zawodowego w procesie przygotowania młodocianych), przedstawiciel OHP (MCIZ/MCK), przedstawiciel rady rodziców lub rodzice uczniów uczestniczących w kształceniu zawodowym.

- Grupa 2: przedstawiciele instytucji wspierających doradztwo zawodowe: Kuratorium Oświaty, doradcy zawodowi z WUP i PUP, przedstawiciele organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej (np. CIS/KIS), przedstawiciel instytucji szkoleniowej z RIS, przedstawiciel poradni psychologiczno-pedagogicznej, przedstawiciel sieci PSRK/SDZ.
- Grupa 3: uczniowie: technikum, branżowej szkoły I stopnia, branżowej szkoły II stopnia, liceum ogólnokształcącego, uczniowie z klasy patronackiej lub objętej tutoringiem.
- 1 rekomendacyjny panel ekspercki, liczący 8 osób.
 - W doborze ekspertów do panelu rekomendacyjnego dążono do zaangażowania przedstawicieli instytucji innych niż w IDI, aby wzbogacić perspektywę badawczą.

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

5.3. Trudności w realizacji badania oraz środki zaradcze

W toku realizacji badania napotkano na trudności związane z rekrutacją respondentów spełniających przyjęte kryteria doboru, a także z utrzymaniem założonej struktury próby w podziale na trzy podregiony. Sytuacja ta wymagała stałego monitorowania postępu realizacji oraz elastycznego reagowania na zmieniający się poziom dostępności poszczególnych grup respondentów. Wpływało to na organizację terminów wywiadów i wymagało większej elastyczności w planowaniu procesu badawczego. Wszystkie napotkane trudności zostały jednak skutecznie przełamane, co pozwoliło na pełne utrzymanie założonej struktury próby w podziale na trzy podregiony województwa podlaskiego - białostocki, łomżyński i suwalski. Dzięki wdrożeniu skutecznych środków zaradczych, takich jak rekrutacja wielokanałowa oraz system list rezerwowych, proces zbierania danych został zrealizowany zgodnie z planem.

6. Opis wyników badania

6.1. Analiza systemu doradztwa zawodowego w województwie podlaskim na tle Polski i wybranych krajów europejskich, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań instytucjonalnych, zakresu usług i poziomu integracji między edukacją a rynkiem pracy

6.1.1. Cechy organizacyjne i funkcjonalne doradztwa zawodowego w województwie podlaskim

Analiza wyników badania jakościowego wskazuje na złożony, choć niespójny i wciąż kształtujący się system doradztwa zawodowego. Na podstawie analizy wywiadów IDI oraz FGI należy stwierdzić, że z perspektywy badanych, system doradztwa zawodowego w regionie opiera się na dwóch głównych filarach, które jednak rzadko ze sobą współpracują w sposób zintegrowany:

- **Sektor edukacji:** Obejmuje szkoły podstawowe i ponadpodstawowe, gdzie doradztwo jest realizowane w ramach podstawy programowej, a także **poradnie psychologiczno-pedagogiczne (PPP)**, które pełnią rolę wspierającą i diagnostyczną.
- **Publiczne służby zatrudnienia:** Przede wszystkim Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku (WUP) oraz powiatowe urzędy pracy (PUP), których działania są skierowane do osób bezrobotnych, poszukujących pracy oraz osób niezarejestrowanych, w tym osób biernych zawodowo³⁶.

” Oczywiście są takie dwa fundamenty. Z jednej strony publiczne służby zatrudnienia, czyli powiatowe urzędy pracy, gdzie mamy doradców zawodowych, którzy generalnie są skierowani na osoby poszukujące zatrudnienia, osoby bezrobotne. Chociaż troszeczkę wychodzą jakby poza ten segment. No i drugi segment to jest edukacja, czyli doradcy w szkołach - szczególnie średnich - którzy są zorientowani, po prostu na uczniów.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK)/Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)

³⁶ Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia, Dz.U.2025.620, art. 32.

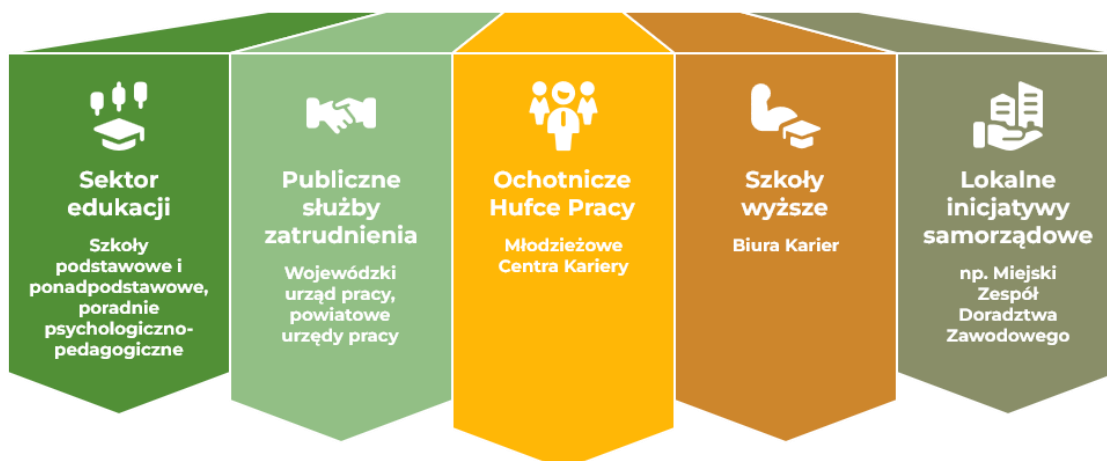
” Dostałam wsparcie bardzo duże w Wojewódzkim Urzędzie Pracy odnośnie planowania dalszej mojej ścieżki zawodowej i od czerwca 2025 roku uczestniczę właśnie w szeregu różnych szkoleń tam organizowanych na terenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, osoba dorosła korzystająca z poradnictwa/doradztwa zawodowego realizowanego w PUP/WUP

Dodatkowymi istotnymi ogniwami systemu są:

- **Ochotnicze Hufce Pracy (OHP):** Poprzez Młodzieżowe Centra Kariery (MCK), które oferują doradztwo indywidualne i grupowe dla młodzieży, w tym dla osób zagrożonych wykluczeniem.
- **Szkoły wyższe:** Posiadające Biura Karier, choć ich rola jest postrzegana jako ograniczona i zależna od dobrowolnej inicjatywy studentów.
- **Lokalne inicjatywy samorządowe:** Przykładowo w Białymstoku powołano Białostockie Centrum Edukacji oraz Miejski Zespół Doradztwa Zawodowego, integrujące różne placówki oświatowe.

Rysunek 6. System doradztwa zawodowego w województwie podlaskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Obecnie trwają prace nad zwiększeniem spójności systemu poprzez sieciowanie doradców. Kluczową rolę odgrywa tu projekt realizowany w ramach KPO, tworzący Podlaską Sieć Rozwoju Kształcenia oraz Sieć Doradztwa Zawodowego, która ma łączyć doradców z różnych sektorów.

Mimo tych inicjatyw, badani wskazują na brak jednego, centralnego „decydenta”, który koordynowałby doradztwo w skali całego województwa. System jest postrzegany jako rozproszony – każda instytucja (szkoły, PUP, uczelnie) realizuje swoje zadania w dużej mierze autonomicznie.

„ Oprócz tych mechanizmów, które polegają na - w dużym stopniu - dobrowolnej sieci mechanizmów i pewnych przedsięwzięć takich projektowych, o których wspomniałem, nie znam mechanizmów, które miałyby koordynować doradztwo. Wydaje mi się, że oprócz tych przedsięwzięć działa to w ten sposób, że każdy nauczyciel w szkole sobie radzi sam i każdy doradca w powiatowym urzędzie też radzi sobie sam.

Źródło: Indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK)/Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)

Ocena funkcjonowania systemu jest niejednoznaczna i zależy od perspektywy respondenta. Powszechnie krytykowany jest limit 10 godzin doradztwa rocznie w szkołach, co uznaje się za wymiar symboliczny, uniemożliwiający rzetelną pracę z uczniem. Pojawiły się także opinie, że doradztwo w szkołach często prowadzą nauczyciele przedmiotowi (np. poloniści, matematycy) w ramach „uzupełniania etatu”, co skutkuje ich niskim zaangażowaniem oraz brakiem aktualnej wiedzy o realiach rynku pracy.

„ Mamy doradców w szkołach, którzy tak naprawdę w dużym stopniu nie są doradcami. Realnie dopiero stają się doradcami, ponieważ oni są najczęściej nauczycielami konkretnych przedmiotów, czy są oddelegowani do zajęć doradczych.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK)/Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)

„ Niestety bardzo często jest tak, że doradcą zawodowym jest pani od matematyki czy pani od polskiego albo pedagog. Niedopuszczalne. Tak nie powinno w ogóle być, bo to są osoby kształcone w zupełnie w innym kierunku.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji samorządowych i regionalnych

W opinii badanych rodzice czują się niedoinformowani i rzadko mają okazję do bezpośredniego kontaktu z doradcą szkolnym, mimo że to oni mają kluczowy wpływ na wybory edukacyjne dzieci.

Wskazuje się na bariery w dostępie do usług doradczych na obszarach wiejskich i w mniejszych miejscowościach, gdzie występuje wyraźny niedobór wykwalifikowanej kadry. Często doradztwo jest tam realizowane jedynie w minimalnym, ustawowym wymiarze godzin, co przez samych doradców z małych ośrodków jest oceniane jako niewystarczające. Podkreślono również, że występują istotne różnice w wyposażeniu placówek oświatowych. Tereny peryferyjne borykają się z ograniczeniami w infrastrukturze technologicznej, co uniemożliwia pełne wykorzystanie potencjału uczniów. Choć dostęp do Internetu jest powszechny, brakuje nowoczesnych narzędzi ICT w samych szkołach na tych obszarach.

System doradztwa jest znacznie lepiej rozwinięty w miastach takich jak Białystok czy Suwałki, gdzie funkcjonują wyspecjalizowane jednostki, np. Miejski Zespół Doradztwa Zawodowego czy poradnie psychologiczno-pedagogiczne z dedykowanymi doradcami.

” Stworzyliśmy taką instytucję, która się nazywa Miejski Zespół Doradztwa Zawodowego. Jest to zespół osób, które próbuje integrować pewnego rodzaju różne placówki oświatowe naszego miasta (...) przewodniczącą jest Pani Dyrektor Departamentu Edukacji.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji samorządowych i regionalnych

6.1.2. Poziom spójności działań doradczych między szkołami, uczelniami a instytucjami rynku pracy w regionie

Jednym z najpoważniejszych wyzwań systemowych jest brak mechanizmu przekazywania wiedzy o uczniu pomiędzy kolejnymi etapami edukacji. Dyrektorzy szkół ponadpodstawowych wskazują, że nie otrzymują żadnej informacji o predyspozycjach czy wynikach testów zawodowych uczniów kończących szkołę podstawową. W efekcie szkoła średnia musi od nowa diagnozować umiejętności i talenty każdego ucznia, co jest postrzegane jako marnotrawstwo czasu i wcześniejszego wysiłku doradczego.

” Taki uczeń mógłby do nas przyjść i my byśmy mogli mieć taką informację. Tak, jak przekazuje się kartę szczepień, tak samo można by było przekazywać (...) taką kartę tej umiejętności zawodowej danych uczniów. To na pewno by ułatwiało, że dany uczeń ma takie umiejętności bądź też inne. To mogłoby nam ułatwić pracę, bo my takiej stricte informacji nie mamy jako szkoły.

Źródło: Zogniskowany wywiad grupowy FGI I

” Ale póki co ja mam wrażenie, że jeszcze to jest za mała integracja, za mały proces takiego efektywnego przekazywania, takiej rzetelnej, faktycznych takich potrzeb ucznia. Bardzo po omacku.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły ponadpodstawowej

Brak ciągłości dotyczy także szkół wyższych. Doradcy z Biur Karier przyznają, że mimo wyprofilowania studentów przez wybrany kierunek studiów, proces doradczy dotyczący wejścia na rynek pracy i tak muszą zaczynać „od zera”, bo nie mają wglądu w historię doradczą studenta z okresu szkoły średniej.

Współpraca między sektorem edukacji a rynkiem pracy w województwie podlaskim jest oceniana niejednoznacznie, zależnie od specyfiki lokalnej i zaangażowania poszczególnych podmiotów. W części przypadków współpraca szkół zawodowych i techników z lokalnymi firmami jest oceniana jako bardzo dobra. Funkcjonują tam klasy patronackie, realizowane są projekty unijne ze stażami u przedsiębiorców, a firmy aktywnie uczestniczą w doposażaniu szkół. W Białymstoku podkreśla się celowane działania wspierające młodzież i współpracę z uczelniami takimi jak Politechnika Białostocka czy Uniwersytet w Białymstoku.

Współpracę szkół z powiatowymi urzędami pracy również oceniano różnie, co wynika ze zróżnicowanych perspektyw badanych grup. Z jednej strony przedstawiciele instytucji samorządowych oraz regionalnych wskazują na wyraźny deficyt w relacjach systemowych, postrzegając działania urzędów jako skierowane niemal wyłącznie do osób bezrobotnych i określając współpracę ze szkołami jako jednostkową lub wręcz niezauważalną.

” Mało widzę współpracy szkół z powiatowym urzędem pracy albo odwrotnie - powiatowego urzędu pracy ze szkołami. Ja swego czasu robiłam też taką ciekawostkę, bo mamy opracowaną strategię oświaty do 2030 roku i jednym z zadań właśnie w naszej strategii, która była powoływana w 2022 roku, w styczniu, było zadanie o ścisłej współpracy z powiatowym urzędem pracy i pracodawcami. Jeżeli chodzi o pracodawców, to tutaj współpraca uważam, że jest idealna. Mamy duże zaplecze tych pracodawców, którzy też chcą współpracować z naszymi szkołami, ale co do powiatowego urzędu pracy, to nie widzę tej współpracy. Może gdzieś ona jednostkowo jest, ale nie jest zauważalna w ogóle.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji samorządowych i regionalnych

Z drugiej strony dane z wywiadów z doradcami zawodowymi zatrudnionymi w urzędach pracy oraz z przedstawicielami części szkół wskazują na aktywną i systematyczną obecność pracowników PUP w placówkach oświatowych, realizowaną często od wielu lat. Przedstawiciele urzędów podkreślają, że są regularnie zapraszani do szkół, gdzie przeprowadzają zajęcia warsztatowe dla uczniów.

” W szkołach podstawowych prowadzę zajęcia z zakresu wyboru dalszej drogi edukacyjnej w połączeniu z informacją zawodową, żeby dzieci były świadome tego, co wybierają w szkołach średnich (...). Liceum oczekuje ode mnie pomocy co do wyboru dalszej drogi edukacyjnej bądź zawodowej. Czyli znowu jest to zawodoznawstwo, ale także z wyborem, z informacją związaną z preferencjami zawodowymi, predyspozycjami zawodowymi, jak one wpływają na nasze dalsze wybory i ścieżki.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Wypowiedzi rozmówców wskazują, że mimo istnienia struktur sieciowych, system jest wciąż rozproszony i niespójny. Często edukacja i rynek pracy działają autonomicznie. Szkoły koncentrują się na realizacji podstawy programowej, a PUP-y na obsłudze bezrobotnych. Przykładem dążenia do spójności jest Białystok, gdzie

powołano Miejski Zespół Doradztwa Zawodowego, integrujący departament edukacji, poradnie i centra doradztwa. Również inicjatywy takie jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia próbują „sieciować” doradców z różnych segmentów, choć obecnie opiera się to głównie na dobrowolnym zaangażowaniu.

Badani wskazują na kilka kluczowych obszarów, które ograniczają skuteczność współpracy:

- **Brak rzetelnej wiedzy rynkowej u doradców szkolnych:** Nauczyciele pełniący rolę doradców często nie mają wglądu w realia społeczno-gospodarcze regionu, co uniemożliwia prowadzenie tzw. **doradztwa popytowego** (opartego na rzeczywistym zapotrzebowaniu firm i stawkach wynagrodzeń).
- **Luka technologiczna i kompetencyjna:** System kształcenia często nie nadąża za postępem technologicznym w firmach. Absolwenci wchodzący do nowoczesnych zakładów zderzają się z technologiami, których nie poznali w szkole, a kadry pedagogicznej brakuje urealnionych kompetencji.
- **Luki w przepływie informacji:** Brak jest przepływu informacji o predyspozycjach ucznia między etapami edukacji oraz między szkołami a uczelniami. Informacja o uczniu nie trafia do kolejnej placówki, co zmusza doradców do budowania profilu od zera na każdym etapie.
- **Niedostateczna liczba godzin i specyfika kadry:** Doradztwo w szkołach jest często traktowane jako „dodatek” dla nauczycieli przedmiotowych, co skutkuje brakiem czasu na indywidualną pracę z uczniem i niską motywacją doradców do wychodzenia poza mury szkoły.

Rysunek 7. Obszary ograniczające efektywność współpracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

W opinii badanych proces dopasowania ucznia do praktyk zawodowych w województwie podlaskim opiera się na współdziałaniu kilku stron, jednak ciężar odpowiedzialności często spoczywa na rodzicach lub samej szkole, przy czym rola profesjonalnego doradztwa bywa w tym procesie znikoma.

Szkoły branżowe muszą ulokować dużą liczbę uczniów na lokalnym rynku, ale często to rodzice muszą samodzielnie znaleźć pracodawcę. Z drugiej strony, niektórzy pracodawcy wykazują postawę proaktywną – sami przychodzą do szkół, rozmawiają z dyrektorami i nauczycielami przedmiotów zawodowych, aby wyłonić najlepszych uczniów na praktyki lub staże, pomijając w tym procesie doradców zawodowych.

” Ja nigdy nie słyszałam u pracodawców słowa „doradca zawodowy”. Żeby pomóc czy coś. Pracodawca jak jest chętny, żeby wziąć ucznia, objąć klasę patronem, zrobić klasę patronacką, to on idzie sam, on rozmawia z dyrektorem, on pyta dyrektora, która klasa jest najlepsza czy który uczeń, który by mógł już po praktykach po szkole pracować u niego. I tu jakby typuje szkoła, tak? Tak mi się wydaje, ale do końca nie jestem pewna, że nie ma udziału doradcy zawodowego w tym. O tak powiem. I tutaj jakby ta rola doradców może nie tyle nie ma jej, ale ona jest bardzo taka znikoma.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji samorządowych i regionalnych

Zjawisko nietrafionych wyborów praktyk i ścieżek zawodowych jest powszechnie dostrzegane przez badanych i wynika głównie z braku rzetelnej wiedzy o zawodach na etapie wyboru szkoły. Uczniowie często trafiają na praktyki z błędnym wyobrażeniem o zawodzie. Ponadto doradcy często nie przekazują uczniom informacji o realiach zarobkowych i wymaganiach na konkretnych stanowiskach, przez co uczniowie trafiają do firm z oczekiwaniami nieprzystającymi do rzeczywistości.

Istotnym problemem może być również niedopasowanie technologiczne. Często praktyka nie spełnia oczekiwań, ponieważ system kształcenia nie nadąża za postępem technologicznym. Uczniowie wchodzący do nowoczesnych firm zderzają się z technologiami, których nie poznali w szkole, co tworzy barierę kompetencyjną.

Analiza wypowiedzi rodziców wskazuje na poważne luki w komunikacji na linii szkoła-rodzic oraz na dominującą rolę rodziny i rówieśników w procesie podejmowania decyzji edukacyjnych. Z perspektywy rodziców uczestniczących w badaniu, komunikacja ze strony szkoły w zakresie planów zawodowych ucznia praktycznie nie istnieje. Rodzice wskazują, że nie mieli okazji spotkać się z doradcą zawodowym ani w szkole. Często nie wiedzą nawet, jak wyglądają zajęcia z doradztwa, ponieważ odbywają się one bez ich udziału i bez informacji zwrotnej. Badani rodzice sugerują, że spotkania z doradcą powinny być stałym elementem wywiadówek, co pozwoliłoby na włączenie ich w proces decyzyjny.

” Nie było żadnej komunikacji ze strony doradcy zawodowego z rodzicami. I to jest fakt, bo u nas, w szkole moich dzieci, taka sama sytuacja była. Na tych zajęciach z doradztwa. Z tego, co pamiętam, to były tylko przeprowadzane testy, gdzie praktycznie żadnej informacji zwrotnej dzieciaki nie dostały.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI I

” Dobrym pomysłem byłyby (...) wspólne warsztaty dla rodziców i uczniów (...) razem z rodzicem takie działanie na pewno byłoby dobrze widziane i zwiększyłyby to atrakcyjność i zaangażowanie dzieciaków.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły podstawowej

Z drugiej strony, przedstawiciele szkół zauważają, że wiedza rodziców o tym, czym zajmuje się doradca zawodowy, jest znikoma – rzadko postrzegają go oni jako nauczyciela, który może realnie wspomóc dziecko w wyborze ścieżki.

Zdaniem rodziców proces wyboru szkoły jest wypadkową wielu wpływów, wśród których doradca zawodowy zajmuje obecnie marginalną pozycję. Często rodzice są głównym głosem doradczym, a niejednokrotnie to rodzice faktycznie dokonują wyboru za dziecko, które czuje się zagubione. Decyzje nierzadko opierają się na profilu klasy lub kierunku kształcenia, ale zdarzają się też wybory podyktowane opinią rówieśników lub przypadkiem. Presja grupy jest ogromna – dzieci bardzo często wybierają konkretną szkołę tylko dlatego, że idą do niej koledzy, co prowadzi do późniejszych nietrafnych decyzji i zmian kierunków.

” Uważam, że na wybór szkoły nakłada się dużo czynników. Zamiłowanie dziecka. Myślę, że to jest taki priorytet. W czym on najbardziej się sprawdza. Po drugie, gdzie koledzy idą, to on podąża za rówieśnikami. No i duży procent w tym wszystkim to rodzice, którzy uczestniczą w tym wyborze szkoły.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI I

Uczestnicy badania wymieniają również zamiłowanie dziecka jako priorytet, o ile jest ono już sprecyzowane. Zauważono również, że Internet jest źródłem wiedzy, ale często o charakterze negatywnym – młodzież zapatrzona jest w fałszywe obrazy zawodów (np. influencer) i nie zna realiów profesji deficytowych.

Rysunek 8. Czynniki wpływające na decyzje edukacyjne dzieci i młodzieży



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Badanie wykazuje rozbieżność między obecną praktyką a realnymi potrzebami uczniów w kontekście odpowiedniego momentu wsparcia doradczego. Największy deficyt odczuwalny jest na etapie szkoły podstawowej. Pojawiły się opinie, że ósma klasa to moment zdecydowanie zbyt późny na rozpoczęcie poważnej pracy doradczej, ponieważ wybór musi zostać dokonany szybko i pod presją egzaminów. Siódma klasa była wskazywana jako optymalny czas na intensywne działania, dający dziecku czas na refleksję przed końcem podstawówki. Pojawiają się jednak głosy, że budowanie świadomości zawodowej i obserwacja predyspozycji powinny zaczynać

się znacznie wcześniej, nawet w przedszkolu lub klasach 1-3, poprzez pokazywanie dzieciom, na czym realnie polega praca w danych zawodach.

” Moim zdaniem dużo, dużo wcześniej już można zacząć sygnalizować, zaobserwować, jakie mają predyspozycje dzieciaki. Bo często jest tak, że już niektórzy to w wieku nawet i przedszkolnym. Może to nie jest jeszcze takie stanowcze, ale już sygnalizują, czym by chciały się zajmować. Tak jak zresztą w zabawach nawet widać, że jedno dziecko chce być lekarzem, drugi chce być strażakiem. I ja znam takie przypadki, że akurat w moim bliskim otoczeniu chłopczyk. (...). On od czwartej czy piątej klasy już cały czas mówił, że on będzie pilotem. Oczywiście wszyscy nie brali tego na poważnie, ale on był tak uparty. No i dziś, już mogę z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że jest w wieku 30 lat i jest pilotem linii lotniczych.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI I

Wsparcie jest również niezwykle potrzebne na pierwszym roku szkoły ponadpodstawowej, gdy uczniowie zderzają się z rzeczywistością wybranego zawodu i często czują się zagubieni.

6.1.3. Ocena działań Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)

Działania Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ) są postrzegane jako kluczowe narzędzie do przełamywania barier między różnymi segmentami doradztwa (edukacją a rynkiem pracy). Sieci pozwalają doradcom z różnych instytucji (np. szkoły, urzędy pracy) na wspólne wypracowywanie procedur, testowanie narzędzi oraz wymianę doświadczeń podczas regularnych spotkań. Choć sieć buduje „pewne załączki” spójności, jej realny wpływ jest obecnie ograniczony przez zasadę dobrowolności – uczestniczą w niej głównie „pasjonaci”, a nie wszyscy doradcy są zobowiązani do takiej współpracy w ramach swoich zadań zawodowych.

” Nie może być tak, że musimy wyspecjalizować nauczyciela, że on musi przychodzić? Nie wiem – systematycznie, raz na kwartał? Spotkania. Szkolenia. Wyposażyć go w coś. Że osoby z powiatowego urzędu pracy też muszą uczestniczyć? Bo na razie to działa na zasadzie całkowicie dobrowolnej. Ktoś

ma ochotę tam przyjść albo nie ma ochoty? Nie i tyle. Dzisiaj wielu ludzi po jakimś czasie już nie ma ochoty, bo ma inne zadania, inne problemy. To powinno być w ramach pracy, w ramach zadań zawodowych.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK)/Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)

Podkreślono, że sama sieć nie rozwiąże problemu braku profesjonalnych etatów doradczych w szkołach, gdzie funkcję tę często pełnią nauczyciele przedmiotowi w ograniczonym wymiarze czasu.

Inicjatywy takie jak PSRK i SDZ pomagają wdrażać nowoczesne standardy doradztwa poprzez dostarczanie konkretnych instrumentów wiedzy i narzędzi. Sieci promują przejście od doradztwa czysto psychologicznego ku doradztwu popytowemu, które opiera się na rzetelnej wiedzy o realnych stanowiskach pracy, wymaganiach pracodawców i zarobkach w regionie.

W ramach sieci wdrażany jest innowacyjny model standaryzacji narzędzi do identyfikacji i rozwoju kompetencji miękkich, tzw. Model FlexiLAB³⁷ (np. poprzez tzw. skrzynki walidacyjne i scenariusze zajęć), co ma być zaimplementowane w 25 szkołach. Sieci pełnią także funkcję kanału upowszechniania wyników badań naukowych (np. o potrzebach kompetencyjnych pracodawców) bezpośrednio do praktyków, co buduje merytoryczny fundament systemu.

Podsumowując, PSRK i SDZ są oceniane jako bardzo potrzebne inicjatywy budujące współpracę „oddolną”, jednak ich pełna skuteczność we wdrażaniu standardów zależy od przyszłych zmian systemowych na szczeblu regionalnym. Istnieje obawa uczestników badania, że po zakończeniu finansowania doradcy zostaną pozostawieni samym sobie, co może doprowadzić do zaprzepaszczenia wypracowanych standardów. Dlatego kluczową rekomendacją jest zapewnienie trwałości tym strukturom poprzez ich umocowanie w regionalnej polityce edukacyjnej i rynkowej.

³⁷ www.cen.lomza.pl, Diagnoza i rozwój kompetencji miękkich w modelu FlexiLAB, <https://www.cen.lomza.pl/aktualnosci/diagnoza-i-rozwoj-kompetencji-miekkich>, dostęp: 28.04.2026 r.

6.1.4. Kluczowe podobieństwa i różnice w strukturze organizacyjnej oraz funkcjonalności doradztwa zawodowego między województwem podlaskim a modelami wdrażanymi w Polsce i wybranych krajach europejskich

Województwo podlaskie posiada ogromny potencjał wynikający z udanych projektów z zakresu doradztwa zawodowego. Charakterystyczną cechą podlaskiego systemu jest próba budowania spójności poprzez sieciowanie doradców (PSRK i SDZ). Przedstawiciel Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ) ocenia sytuację w województwie podlaskim jako wyróżniającą się pozytywnie na tle reszty kraju. Region ten od lat podejmuje działania, które mają charakter pionierski i wykraczają poza standardowe ramy doradztwa:

Realizowany w ostatnich latach projekt „Dobry zawód - fajne życie” to unikalne w skali kraju przedsięwzięcie, które nie ograniczało się tylko do uczniów, ale obejmowało całe środowisko. Kluczowymi elementami były wizualizacje zawodów (liczne filmy edukacyjne pokazujące m.in. pracę mechatronika czy kucharza) oraz bezpośrednie spotkania z rodzicami, prowadzone przez doradców posiadających realną wiedzę o rynku pracy.³⁸

W Białostockim Obszarze Funkcjonalnym obecnie realizowany projekt koncentruje się na dostosowaniu kształcenia do gospodarki 4.0 oraz gospodarki obiegu zamkniętego. Innowacyjność polega tu na stosowaniu tzw. doradztwa aktywnego – organizowaniu wycieczek uczniów szkół podstawowych do szkół zawodowych, by mogli na własne oczy zobaczyć proces nauki konkretnych profesji.³⁹

Województwo podlaskie wyróżnia się szczególnie dużą liczbą dobrych praktyk skierowanych właśnie do najmłodszych grup, co nie jest standardem w każdym województwie. Jednak mimo sukcesów w zakresie konkretnych projektów, region dzieli z resztą kraju fundamentalny problem strukturalny – brak jednego podmiotu odpowiedzialnego za system doradztwa. W praktyce poszczególne instytucje –

³⁸ www.mapadotacji.gov.pl, DOBRY ZAWÓD - FAJNE ŻYCIE - popularyzacja kształcenia zawodowego w województwie podlaskim, <https://mapadotacji.gov.pl/projekty/763848/>, dostęp: 28.04.2026 r.

³⁹ www.bof.org.pl. Kształcenie zawodowe na potrzeby Gospodarki 4.0 i Gospodarki Obiegu Zamkniętego, <https://bof.org.pl/pl/projekty/projekty-realizowane/ksztalcenie-zawodowe/>, dostęp: 28.04.2026 r.

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Kuratorium Oświaty w Białymstoku oraz Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego – realizują swoje ustawowe zadania w ramach określonych kompetencji. Podobnie jak w innych województwach, szkoły oraz powiatowe urzędy pracy funkcjonują autonomicznie, koncentrując się na działaniach wynikających z przepisów i lokalnych potrzeb. Współpraca międzyinstytucjonalna ma charakter zadaniowy i rozwija się przede wszystkim w obszarach, w których przepisy lub projekty przewidują wspólne działania.

6.1.5. Modele i mechanizmy doradztwa zawodowego funkcjonujące w kluczowych podmiotach regionu

Większość placówek oświatowych realizuje standardowy model edukacyjny, wynikający z przepisów prawa oświatowego. Najpowszechniejszym rozwiązaniem jest realizacja obowiązkowego wymiaru 10 godzin doradztwa zawodowego na klasę w całym cyklu kształcenia. W szkołach ponadpodstawowych zajęcia te są często kumulowane w ostatnim semestrze nauki.

„ Dalej śmiem twierdzić, że po macoszemu trochę traktowane jest doradztwo zawodowe. Niestety w związku z tym przydzielane są godziny w liczbie takiej, jak jest wskazane w rozporządzeniu i tej liczby się dyrektorzy trzymają, pilnują, żeby to było nie więcej niż 10 godzin.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele biur karier/doradcy zawodowi/tutorzy/nauczyciele akademicy

Niektóre szkoły tworzą własne programy obejmujące uczniów od najmłodszych lat, integrując doradztwo z godzinami wychowawczymi.

„ W naszej placówce funkcjonuje szkolny system doradztwa zawodowego. Jest to program pisany przez nauczycieli, który dotyczy dzieci od najmłodszego wieku do klasy ósmej. Są oczywiście też zajęcia dotyczące doradztwa zawodowego, w którym uczestniczą najstarsi uczniowie. Staramy się też aktywizować dzieci we wszystkie możliwe projekty.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły podstawowej

Działania praktyczne podejmowane w szkołach obejmują wycieczki do zakładów pracy, wizyty studyjne w szkołach wyższych, organizację targów edukacyjno-zawodowych oraz spotkania z przedstawicielami konkretnych zawodów.

Doradztwo w ramach LOWE charakteryzuje się specyficznym podejściem. Kluczowym rozwiązaniem LOWE jest docieranie doradcy bezpośrednio do uczestnika (w miejscowości jego zamieszkania), co eliminuje bariery komunikacyjne i finansowe.

” Mocne strony to na pewno to, że dana osoba ma możliwość zdobycia wiedzy w zakresie doradztwa, w zakresie poprowadzenia swojej ścieżki zawodowej u siebie na miejscu. Czyli ona praktycznie nie musi robić nic, bo my przyjeżdżamy do niej na miejsce, do tej miejscowości, w której mieszka. Na tym też polega między innymi ten projekt LOWE, więc uważam, że to jest bardzo mocna strona, ponieważ już wtedy nie mam żadnej wymówki, że ja nie mogę dojechać, i tak dalej, bo my przyjeżdżamy bezpośrednio do tego uczestnika.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły podstawowej

Proces zaczyna się od wypełnienia formularza rekrutacyjnego, po którym następuje indywidualna diagnoza kompetencji na podstawie wywiadu z doradcą edukacyjno-zawodowym. Na tej podstawie uczestnicy kierowani są na specjalistyczne warsztaty, treningi umiejętności społecznych czy kursy zawodowe „szyte na miarę”.

Na uczelniach doradztwo funkcjonuje głównie w formie dobrowolnej aktywności studenta. Studenci zgłaszają się indywidualnie, gdy czują potrzebę skonsultowania CV lub przygotowania się do wejścia na rynek pracy. Biura Karier organizują grupowe zajęcia z zakresu autoprezentacji, kreatywności czy przedsiębiorczości.

” U nas w biurze karier jest model taki, że jest doradztwo indywidualne i doradztwo grupowe. Indywidualne to wiadomo - rozmowa face to face ze studentem na temat rynku pracy, jego kariery, CV i tego wszystkiego, co go interesuje w zakresie rynku pracy. A grupowe to są warsztaty z kompetencji społecznych, od pisania CV do przedsiębiorczości przez kreatywność i autoprezentację, i tak dalej.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele biur karier/doradcy zawodowi/tutorzy/nauczyciele akademicy

Instytucje rynku pracy opierają się na ustandaryzowanych mechanizmach ustawowych. Podstawowym mechanizmem jest poradnictwo indywidualne oparte na wywiadzie, diagnozie sytuacji i wspólnym wypracowaniu ścieżki rozwiązania problemu zawodowego. W ramach poradnictwa grupowego i informacji zawodowej stosuje się warsztaty dotyczące metod poszukiwania pracy, przygotowania CV oraz symulacje rozmów kwalifikacyjnych. Wojewódzki Urząd Pracy oferuje pogłębioną diagnostykę, w tym badania predyspozycji psychologicznych, odporności psychicznej czy wypalenia zawodowego, skierowane również do osób pracujących.

Współpraca między sektorem edukacji a rynkiem pracy jest oceniana niejednoznacznie – sukcesy lokalne przeplatają się z systemowymi deficytami. Najwyżej oceniane są bezpośrednie relacje szkół zawodowych i techników z lokalnymi pracodawcami, przejawiające się w tworzeniu klas patronackich, realizacji staży unijnych oraz dopasowywaniu kierunków kształcenia do realnych potrzeb firm.

” Najbardziej doceniam i jest dobra współpraca między szkołami ponadpodstawowymi. Mówię tutaj na przykład o szkołach zawodowych czy technikach z naszymi lokalnymi pracodawcami. U nas są na przykład klasy patronackie, u nas są projekty unijne, w których skład wchodzi i są między innymi realizatorami przedsiębiorcy.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji samorządowych i regionalnych

Jednocześnie dostrzegalny jest głęboki deficyt współpracy szkół z powiatowymi urzędami pracy, których oferta wciąż kojarzona jest niemal wyłącznie z obsługą osób bezrobotnych, a nie wspieraniem uczniów w planowaniu kariery. W opinii badanych jedną z największych barier w skuteczności tej współpracy jest luka technologiczna i kompetencyjna – programy nauczania często nie nadążają za postępem w firmach, a doradcom szkolnym, będącym często nauczycielami innych przedmiotów, brakuje aktualnej wiedzy o realiach społeczno-gospodarczych regionu.

Podmioty takie jak Centra Integracji Społecznej (CIS), Kluby Integracji Społecznej (KIS) oraz fundacje i stowarzyszenia stosują model doradztwa zorientowanego na osoby wykluczone lub zagrożone wykluczeniem społecznym. W PES doradztwo jest elementem szerszego procesu, obejmującego rekrutację prowadzoną przez animatorów, diagnozę u doradcy oraz treningi umiejętności społecznych. Często stosuje się model długofalowego wsparcia.

” Jeśli chodzi o KIS, to indywidualne poradnictwo z doradcą zawodowym i zajęcia też takie grupowe z doradcą zawodowym. I doradca zawodowy występuje też w procesie rekrutacji tutaj u nas. Czyli już na starcie, kiedy rekrutujemy osoby do projektu, to doradca zawodowy nam w tym pomaga, przeprowadza zajęcia doradca i psycholog i też jakby podejmuje decyzję, czy uczestnictwo w projekcie rzeczywiście ma sens.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

PES stosują mechanizm bezpłatnych praktyk u pracodawców, które pozwalają zweryfikować wyobrażenia klienta o pracy z realiami. Fundacje pełnią rolę gwaranta zaufania, rekomendując sprawdzonych podopiecznych konkretnym firmom.

W fundacjach i stowarzyszeniach pracujących z osobami bezdomnymi czy samotnymi matkami doradztwo nie opiera się na sztywnych schematach, lecz na indywidualnym wsparciu coachingowym, gdzie klient sam wyznacza cele. Kluczowym mechanizmem jest tu współpraca doradcy z pracownikiem socjalnym i psychologiem w celu stworzenia spójnego portretu psychologicznego klienta.

Sektor prywatny w dużej mierze odchodzi od tradycyjnej informacji zawodowej na rzecz coachingu kariery i tutoring. Model ten opiera się na długofalowej relacji, budowaniu woli zmiany oraz wewnętrznej motywacji klienta, co jest kluczowe w pracy z osobami niezdecydowanymi lub planującymi radykalną zmianę ścieżki zawodowej. Modele stosowane przez firmy szkoleniowo-doradcze są ściśle zintegrowane z potrzebami biznesu. Doradcy pełnią tu rolę łączników, prowadząc rekrutacje wstępne na zlecenie konkretnych firm, co pozwala na bezpośrednie konfrontowanie kompetencji kandydata z realnymi wymaganiami stanowiska i widełkami płacowymi.

” Śledzimy aktualne trendy na rynku pracy dla elektryków, dla informatyków, dla nauczycieli, dla tych grup zawodowych. Patrzymy, jakie tematy są teraz na topie, czyli aktualne. No i z tych tematów staramy się robić szkolenia.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Instytucje szkoleniowe zapraszają pracodawców, aby opowiedzieli o specyfice zawodu, wymaganiach i realnych zarobkach. Z drugiej strony, firmy produkujące specjalistyczny sprzęt chętnie udostępniają materiały dydaktyczne doradcom, aby szkolenia były oparte na najnowszych technologiach.

Analiza mechanizmów koordynacji i monitorowania działań doradczych na poziomie regionalnym i lokalnym wskazuje na brak jednolitego, centralnego systemu zarządzania, przy jednoczesnym współistnieniu inicjatyw projektowych oraz nielicznych, sformalizowanych struktur miejskich.

Z perspektywy przedstawiciela sieci doradczych oraz instytucji regionalnych, największym wyzwaniem jest fakt, że w regionie nie istnieje jeden podmiot odpowiedzialny za koordynację całego systemu doradztwa. Każdy sektor (edukacja, urzędy pracy, uczelnie) działa w dużej mierze niezależnie. Rola Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku skupia się na koordynacji regionalnej polityki rynku pracy oraz wsparciu metodycznym doradców z powiatowych urzędów pracy, a kuratorium oświaty sprawuje nadzór pedagogiczny, jednak żadna z tych instytucji nie pełni roli lidera spajającego wszystkie ogniwa systemu.

Głównym mechanizmem integrującym środowisko doradcze w skali województwa są obecnie struktury utworzone w ramach projektu KPO pn. „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” – Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieć Doradztwa Zawodowego (SDZ). Sieci te służą jako płaszczyzna kontaktów, wymiany dobrych praktyk oraz wspólnego testowania narzędzi. Przedstawiciele instytucji regionalnych wskazują, że sieci pozwalają na wypracowywanie wspólnych procedur i dostarczanie doradcom rzetelnej wiedzy o potrzebach kompetencyjnych pracodawców na

podstawie badań prowadzonych przez uczelnie, w tym w ramach ww. projektu KPO na potrzeby Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji.

Podejście do koordynacji na poziomie lokalnym różni się pomiędzy głównymi ośrodkami regionu. W Białymstoku powołano sformalizowany Miejski Zespół Doradztwa Zawodowego, działający na podstawie zarządzenia Prezydenta Miast Białegostoku.⁴⁰ Mechanizm ten integruje departament edukacji, poradnie psychologiczno-pedagogiczne oraz placówki oświatowe poprzez roczny program pracy i wspólne inicjatywy, takie jak systemowe badania predyspozycji uczniów klas 7 i 8.

Monitorowanie systemu opiera się na kilku równoległych mechanizmach, które rzadko tworzą spójną całość. Najpowszechniejszą formą jest śledzenie wskaźników określonych w projektach unijnych (liczba przeszkolonych osób, stopień realizacji założeń). W Białymstoku placówki składają roczne sprawozdania z działań doradczych do przewodniczącej Miejskiego Zespołu. W urzędach pracy wykorzystuje się system Syriusz, w którym ewidencjonowana jest każda porada, co pozwala na późniejszą analizę ilościową.

Poza oddolnym sieciowaniem i lokalnymi zespołami doradczymi, system w województwie podlaskim jest osadzony w szerszych ramach strategicznych i programowych. Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (ZSU 2030) jest kluczowym mechanizmem monitorowania działań doradczych na poziomie regionalnym. Dokument ten wyznacza cele i standardy, do których dąży region w zakresie rozwoju kompetencji mieszkańców. W ramach Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego działania doradcze są monitorowane pod kątem spójności z celami zrównoważonego rozwoju (Agenda 2030). Mechanizm ten pozwala na ocenę, czy doradztwo zawodowe realnie wspiera długofalowe kierunki rozwoju gospodarczego regionu.

⁴⁰ [www.bip.bialystok.pl](https://bip.bialystok.pl), Zarządzenie nr 916/24, https://bip.bialystok.pl/akty_prawne/zarzadzenia, dostęp: 28.04.2026 r.

” Na pewno Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030. Poza tym Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego jak najbardziej.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji samorządowych i regionalnych

6.1.6. Mocne i słabe strony rozwiązań obecnego modelu doradztwa zawodowego

Analiza wyników badania pozwala na wskazanie szeregu mocnych i słabych stron obecnego systemu doradztwa zawodowego, a także zidentyfikowanie mechanizmów, które sprawdzają się w praktyce oraz tych, które zawodzą.

Z perspektywy badanych, najsilniejszymi punktami obecnego modelu są działania oparte na bezpośrednim kontakcie oraz praktycznym wymiarze doradztwa:

- **Doradztwo indywidualne:** Jest powszechnie uznawane za najbardziej skuteczną formę wsparcia. Pozwala na budowanie relacji „face to face”, głęboką diagnozę sytuacji zawodowej klienta i dopasowanie ścieżki rozwoju do jego osobistych potrzeb.

” Według mnie zawsze najbardziej skuteczną jest rozmowa indywidualna, czyli doradztwo indywidualne. Dlatego że każdy student, który się do nas umawia na takie doradztwo, on się przygotowuje do rozmowy, czyli przygotowuje wszystkie pytania, które go interesują. I doradca się przygotowuje.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele biur karier/doradcy zawodowi/tutorzy/nauczyciele akademicy

” Widzimy chociażby po szkołach, że sporo jest poradnictwa grupowego w szkołach, a nie ma przestrzeni, nie ma czasu na porady indywidualne, co słyszymy naokoło. I tego potrzeba młodym, a nie ma tego.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

- **Działania praktyczne i zawodoznawcze:** Respondenci wskazują, że targi edukacyjne, wycieczki do zakładów pracy oraz spotkania z praktykami zawodu budzą największe zaangażowanie młodzieży. Pozwalają one na konfrontację wyobrażeń o zawodzie z rzeczywistością i są znacznie lepiej odbierane niż teoretyczne zajęcia lekcyjne.

” Praktyczne rzeczy to są mocne strony, czyli zapraszanie gości, przedstawiciele różnych zawodów. To ciekawi. Nawet oglądanie filmów podczas zajęć, gdzie rzeczywiście widać co robi, to jest dla nich ciekawe. Targi, czyli wyjścia, wycieczki wszelkiego rodzaju. Coś poza szkołą.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły podstawowej

- **Inicjatywy sieciowe (PSRK i SDZ):** Powstanie Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia oraz Sieci Doradztwa Zawodowego oceniane jest jako ważny krok ku **integracji środowiska**. Sieci te umożliwiają wymianę dobrych praktyk, wspólne testowanie nowoczesnych narzędzi i dostarczają doradcom merytorycznego wsparcia.
- **Wykorzystanie nowoczesnych technologii:** Skuteczne okazuje się wdrażanie narzędzi takich jak gogle VR, które uatrakcyjniają proces poznawania zawodów, oraz profesjonalnych platform diagnostycznych (np. testy predyspozycji online, mapa karier).
- **Systemowe rozwiązania lokalne:** Przykładem sukcesu jest Miejski Zespół Doradztwa Zawodowego w Białymstoku, który w sposób skoordynowany realizuje badania predyspozycji uczniów klas 7 i 8 przy współpracy z uczelniami i poradniami.

Rysunek 9. Mocne strony obecnego modelu doradztwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Główne deficyty systemu mają charakter **strukturalny, kadrowy oraz informacyjny**:

- **Niewystarczający wymiar godzin:** Powszechnie krytykowany jest limit 10 godzin doradztwa na cały cykl kształcenia w szkołach ponadpodstawowych. Respondenci uważają to za wymiar symboliczny, który nie pozwala na rzetelną, indywidualną pracę z uczniem.
- **Brak profesjonalnej kadry w szkołach:** Doradztwo często jest prowadzone przez nauczycieli przedmiotowych (np. polonistów, matematyków) w ramach uzupełniania etatu. Skutkuje to brakiem aktualnej wiedzy o rynku pracy, niską motywacją oraz postrzeganiem zajęć przez uczniów jako nudnych lub prowadzonych z obowiązku.
- **Brak ciągłości informacji o uczniu:** System jest niespójny – informacja o predyspozycjach i talentach ucznia nie jest przekazywana między kolejnymi etapami edukacji. Każda kolejna szkoła musi budować profil doradczy od zera, co jest marnotrawstwem zasobów.
- **Brak centralnego „decydenta”:** W regionie brakuje jednej instytucji, która koordynowałaby działania wszystkich sektorów (edukacja, rynek pracy, uczelnie). Każda placówka działa autonomicznie, co prowadzi do rozproszenia oferty.

- **Problemy z dotarciem i brak promocji:** Usługi doradcze są słabo rozpromowane, przez co potencjalni odbiorcy (uczniowie, rodzice, osoby pracujące) często nie wiedzą o możliwościach bezpłatnego wsparcia, zwłaszcza poza projektami unijnymi.
- **Słabe zaangażowanie dzieci i rodziców:** Deklaracje przedstawicieli szkół wskazują na słabe zainteresowanie dzieci i młodzieży doradztwem zawodowym. Rodzice, którzy mają decydujący wpływ na wybory dzieci, rzadko są włączani w proces doradczy, a ich wiedza o roli doradcy zawodowego jest znikoma.

”Dzieci wydają się być niezaangażowane, niechętnie chodzą na te zajęcia czy to na zajęcia, które były w planie lekcji, tak tutaj czy na takie badania. One nie są w ogóle tym zainteresowane, nie bardzo są tematem zainteresowane.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły podstawowej

Rysunek 10. Słabe strony obecnego modelu doradztwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Wypowiedzi przedstawicieli szkół oraz uczelni jednoznacznie wskazują na brak spójności działań doradczych między poszczególnymi etapami edukacji. Jedynymi informacjami, jakie trafiają ze szkoły podstawowej do ponadpodstawowej, są wyniki egzaminów zewnętrznych, oceny na świadectwie oraz ewentualne wpisy o osiągnięciach w konkursach. Jako jedną z przyczyn braku przepływu danych o predyspozycjach wymienia się przepisy o ochronie danych osobowych (RODO), które uniemożliwiają swobodne przekazywanie dokumentacji doradczej między

instytucjami. Ponadto szkoły postrzegają siebie nawzajem jako konkurencję, co nie sprzyja współpracy i wymianie informacji.

” My historii tych studentów absolutnie nie dostajemy, bo nie mamy do tego prawa. To jest RODO.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele biur karier/doradcy zawodowi/tutorzy/nauczyciele akademicy

Analiza wypowiedzi przedstawicieli szkół wyższych wskazuje, że role nauczycieli akademickich, tutorów i biur karier w doradztwie zawodowym są komplementarne. Z perspektywy badanych, nauczyciele akademicy pełnią w procesie doradczym głównie funkcję wspierającą i merytoryczną. Wykładowcy organizują spotkania z pracodawcami, wizyty studyjne oraz zapraszają przedstawiciele firm na zajęcia. Na poszczególnych wydziałach to właśnie opiekunowie lub koordynatorzy praktyk mają największe pole do popisu, ponieważ to oni powinni wiedzieć, gdzie skierować studenta na praktyki i jak go ukierunkować zawodowo w ramach danej dyscypliny. Często jednak w praktyce odsyłają oni studentów do biura karier.

” Generalnie jest tak, że zazwyczaj opiekunowie praktyk tutaj mają największe pole do popisu, bo powinni - przynajmniej z założenia - wiedzieć, gdzie takiego studenta posłać na praktyki, jak go ukierunkować. Ale zazwyczaj wysyłają do nas. Więc - po to jest biuro karier, żeby doradcą zawodowym właśnie się biuro karier zajmowało. Być może są jakieś jeszcze jednostki, które to robią, ale nam o tym nic nie wiadomo.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele biur karier/doradcy zawodowi/tutorzy/nauczyciele akademicy

Biura pełnią funkcję agencji pośrednictwa pracy, posiadają własne systemy z ofertami i aktywnie pozyskują miejsca stażowe. Biura Karier realizują doradztwo w formie warsztatów z autoprezentacji, kreatywności czy przedsiębiorczości, które uzupełniają wiedzę teoretyczną przekazywaną przez wykładowców.

Nauczyciele akademicy i koordynatorzy wydziałowi pełnią rolę łączników z konkretną branżą i rynkiem praktyk, natomiast biura karier zapewniają narzędziowe i systemowe wsparcie w procesie wchodzenia na rynek pracy. Głównym problemem

pozostaje jednak brak pełnego przepływu informacji między tymi dwiema grupami oraz fakt, że tutoring zawodowy nie jest jeszcze rozwiązaniem powszechnym.

Wyniki badania wskazują na zróżnicowany poziom zaangażowania przedstawicieli sektora edukacji w działania Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ). Niektórzy badani nie tylko współpracują z sieciami, ale są ich twórcami lub ekspertami merytorycznymi (np. pracownicy Centrów Edukacji Nauczycieli). Poradnie psychologiczno-pedagogiczne oraz wiele szkół zawodowych i techników oficjalnie należy do PSRK, uczestnicząc w konferencjach i spotkaniach regionalnych.

W części placówek (szczególnie na uczelniach) świadomość istnienia sieci jest niższa. Niektórzy doradcy akademicy słyszeli o inicjatywie, ale nie wiedzą, na jakich zasadach mogliby do niej dołączyć.

Inicjatywy PSRK i SDZ są oceniane jako bardzo potrzebny fundament integracji, który realnie wyposaża doradców w nowoczesne narzędzia. Osoby współpracujące z sieciami wskazują na kilka kluczowych obszarów wsparcia:

- **Dostęp do nowoczesnych narzędzi i metod:** Sieci dostarczają gotowe materiały merytoryczne, które można bezpośrednio wykorzystać na lekcjach. Wymieniane są m.in. metody grywalizacji, storytelling w doradztwie, wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz innowacyjny model Flexi Lab (oparty na tzw. skrzynkach walidacyjnych do badania kompetencji miękkich).

” Są nowe rozwiązania, są jakieś nowe metody pracy. Skrzynki walidacyjne czy też storytelling w doradztwie zawodowym, czyli jak najbardziej można to wykorzystywać.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel poradni psychologiczno-pedagogicznej związany z doradztwem edukacyjno-zawodowym

- **Wymiana doświadczeń i sieciowanie:** Doradcy mogą wymieniać się dobrymi praktykami z kolegami z innych typów szkół (np. współpraca doradcy z podstawówki z doradcą z technikum) oraz budować relacje z lokalnymi pracodawcami.

- **Wsparcie merytoryczne i diagnostyczne:** Dzięki sieciom doradcy otrzymują dostęp do wyników badań naukowych (np. realizowanych przez uniwersytety) dotyczących rzeczywistych potrzeb kompetencyjnych pracodawców, co pozwala prowadzić tzw. doradztwo popytowe, które stanowi jeden z kluczowych kierunków rozwoju nowoczesnego systemu wsparcia w województwie podlaskim, zakładający odejście od diagnozy opartej wyłącznie na predyspozycjach psychologicznych klienta na rzecz doradztwa opartego na twardych danych rynkowych. Doradztwo popytowe koncentruje się na analizie popytu na konkretne kompetencje zgłaszanego przez rynek pracy.

Rysunek 11. Kluczowe obszary wsparcia dla doradców zawodowych w ramach PSRK i SDZ



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

6.1.7. Kluczowe rekomendacje i usprawnienia w zakresie mechanizmów koordynacji doradztwa zawodowego

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów zidentyfikowano szereg kluczowych usprawnień systemowych, które powinny zostać wprowadzone w województwie podlaskim, aby zwiększyć skuteczność doradztwa zawodowego i zrealizować cele Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030:

1. Profesjonalizacja kadry i stabilizacja zatrudnienia

- **Wprowadzenie pełnych etatów doradczych w szkołach:** Obecnie doradztwo często jest traktowane jako „dodatek” do etatu nauczycieli przedmiotowych (np. polonistów czy matematyków), co skutkuje brakiem czasu na rzetelną pracę. Eksperci postulują stworzenie stałych stanowisk dla

wyspecjalizowanych doradców, którzy nie byłoby obciążeni dydaktyką przedmiotową. System powinien obejmować osoby z wykształceniem kierunkowym i aktualną wiedzą rynkową, a nie nauczycieli realizujących doradztwo w celu uzupełnienia etatu.

2. Ciągłość informacji i monitorowanie potencjału ucznia

- **Stworzenie tzw. karty predyspozycji:** Postuluje się wprowadzenie dokumentu, który „wędrowałby” za uczniem ze szkoły podstawowej do ponadpodstawowej, a następnie na uczelnię. Zapobiegłoby to marnotrawstwu zasobów na budowanie diagnozy od zera na każdym etapie edukacji.

3. Zmiana zakresu i momentu rozpoczęcia działań doradczych

- **Doradztwo od najmłodszych lat:** System powinien obejmować dzieci już w przedszkolu lub klasach 1-3 szkoły podstawowej poprzez zabawę i wizualizację zawodów.
- **Nacisk na doradztwo indywidualne:** Obecny model oparty na zajęciach grupowych jest oceniany jako mało skuteczny. Proponuje się wprowadzenie obowiązkowych godzin doradztwa indywidualnego, podczas których uczeń mógłby otwarcie rozmawiać o swoich planach.

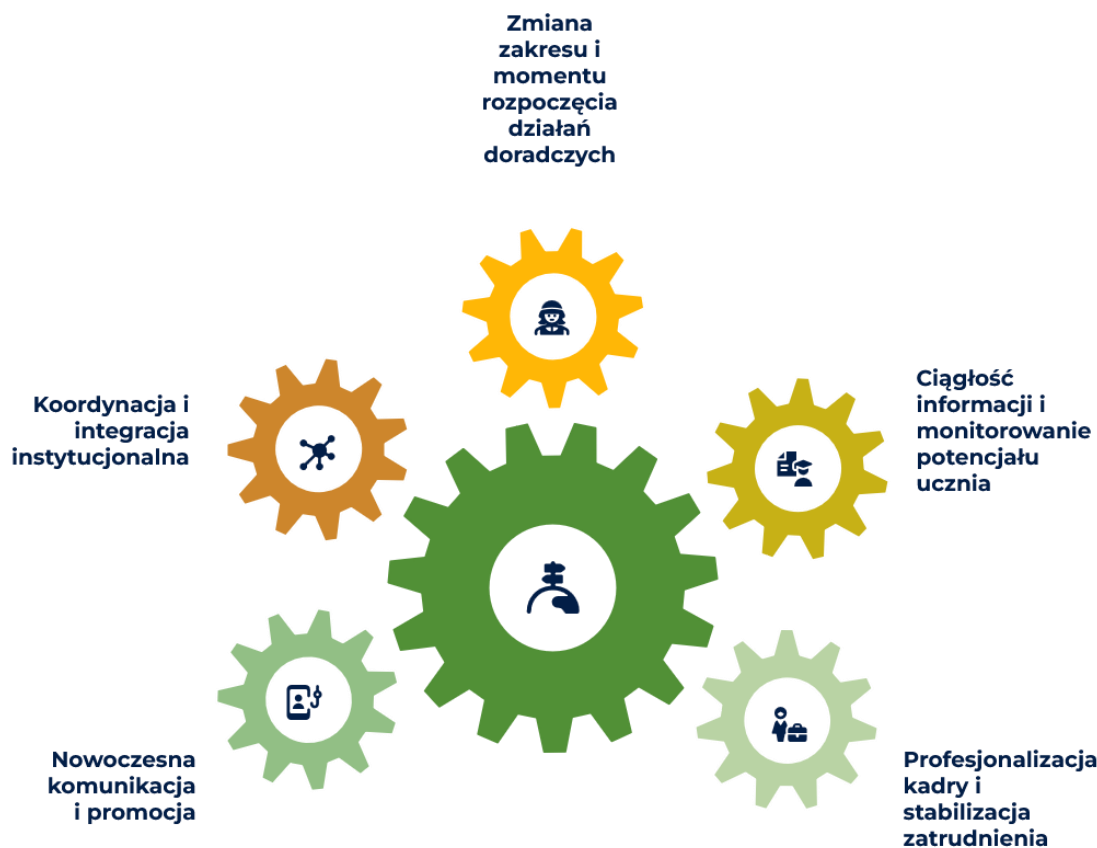
4. Koordynacja i integracja instytucjonalna

- **Powołanie centralnego koordynatora:** System cierpi na brak jednego koordynatora. Usprawnieniem byłoby powołanie regionalnego hubu, który spajałby działania szkół, uczelni, urzędów pracy i biznesu. Koordynator pełniłby rolę lidera spajającego wszystkie ogniwa systemu, co obecnie nie jest przypisane do żadnej instytucji. Do jego zadań należałoby wypracowanie wspólnych procedur i metod działania dla doradców pracujących w różnych sektorach, aby zapewnić płynność procesów i wzajemną wymianę doświadczeń, a także przejęcie opieki nad strukturami takimi jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieć Doradztwa Zawodowego (SDZ) i zapewnienie im trwałości po zakończeniu finansowania z KPO.
- **Kontynuacja inicjatyw sieciowych (PSRK/SDZ):** Należy zapewnić trwałość strukturom sieciowym po zakończeniu finansowania z KPO, aby umożliwić doradcom stałą wymianę dobrych praktyk.

5. Nowoczesna komunikacja i promocja

- **Kampanie informacyjne w mediach społecznościowych:** Docieranie do młodzieży musi odbywać się przez kanały, których używają na co dzień (TikTok, YouTube), a nie tylko przez oficjalne strony urzędowe.
- **Włączenie rodziców w system doradztwa:** Doradztwo powinno oferować systemowe wsparcie dla rodziców (np. spotkania rodziców z doradcą podczas wywiadówek, organizowanie cyklicznych konferencji dedykowanych rodzicom, prowadzenie bezpośrednich spotkań z praktykami zawodów), aby uświadamiać im realia nowoczesnego rynku pracy i przełamywać stereotypy dotyczące szkolnictwa zawodowego.

Rysunek 12. Strategie usprawnienia w zakresie mechanizmów koordynacji doradztwa zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Podsumowując, profesjonalizacja systemu doradztwa zawodowego wymaga stworzenia pełnych etatów dla specjalistów oraz wdrożenia „karty predyspozycji”, co zapewni zindywidualizowane wsparcie i ciągłość monitorowania potencjału ucznia od najwcześniejszych etapów edukacji. Skuteczność tych działań zależy od powołania regionalnego koordynatora integrującego współpracę

międzysektorową oraz wykorzystania nowoczesnych kanałów promocji w mediach społecznościowych, by skutecznie docierać do młodzieży i ich rodziców.

6.2. Identyfikacja barier i wyzwań związanych z dostępnością, jakością, skutecznością oraz promocją doradztwa zawodowego w regionie, z uwzględnieniem zróżnicowanych potrzeb dzieci, młodzieży i dorosłych

6.2.1. Bariery instytucjonalne, kadrowe, technologiczne i informacyjne w największym stopniu ograniczające powszechny dostęp do usług doradczych w województwie

Opinie przedstawiciele interesariuszy systemowych i instytucjonalnych na temat barier ograniczających powszechny dostęp do usług doradztwa zawodowego w województwie podlaskim są zróżnicowane, jednak większość respondentów identyfikuje istotne przeszkody o charakterze kadrowym, informacyjnym oraz instytucjonalnym.

Za najczęściej wymienianą i najbardziej kluczową barierę uznaje się deficyty kadrowe oraz czasowe, szczególnie dotkliwe w sektorze oświaty. Respondenci wskazują, że w wielu szkołach doradztwo realizowane jest „z doskoku” przez nauczycieli innych przedmiotów, dla których jest to jedynie dodatkowe obciążenie. W urzędach pracy bariera ta przejawia się w nadmiernym obciążeniu doradców klienta, którzy z powodu dużej liczby petentów nie mają czasu na skuteczne kierowanie osób do specjalistycznych usług doradczych.

” Koleżanki, które zajmują się klientem na co dzień, czyli doradcy do spraw zatrudnienia, nie mają czasu na to. Mają taką ilość osób, że nie mają czasu, żeby poświęcić tą chwilę, żeby przekierować tutaj do nas, czy zaproponować, czy przedstawić, czy nawiązać współpracę.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Kolejną istotną barierą jest brak spójnej informacji i promocji usług. Wiele osób nie ma świadomości istnienia profesjonalnego wsparcia poza systemem szkolnym.

Publiczne służby zatrudnienia są często błędnie utożsamiane wyłącznie z obsługą osób bezrobotnych i wypłatą zasiłków, a nie z rozwojem kariery, co zniechęca osoby planujące zmianę zawodu do kontaktu z tymi instytucjami. Należy jednak wyraźnie odróżnić ograniczenia wynikające z konkretnych programów od ogólnej dostępności usług. Zgodnie z sytuacją prawną, poradnictwo zawodowe realizowane przez Wojewódzki Urząd Pracy jest usługą powszechną i dostępną dla każdej pełnoletniej osoby, w tym studentów oraz osób pracujących. WUP oferuje wszystkim mieszkańcom regionu dostęp do profesjonalnej diagnostyki, w tym badań predyspozycji psychologicznych czy wypalenia zawodowego. Badani słusznie zauważają, że dostęp do niektórych specjalistycznych form wsparcia bywa uzależniony od spełnienia sztywnych kryteriów projektowych (np. statusu osoby bezrobotnej czy stopnia niepełnosprawności), co w praktyce może czasowo ograniczać udział osób pracujących w tych konkretnych, dofinansowanych działaniach.

W sferze technologicznej i infrastrukturalnej wskazuje się na niedostatki w wyposażeniu pracowni szkolnych, brak nowoczesnych narzędzi diagnostycznych oraz trudności w prowadzeniu doradztwa online w regionach o słabym dostępie do Internetu.

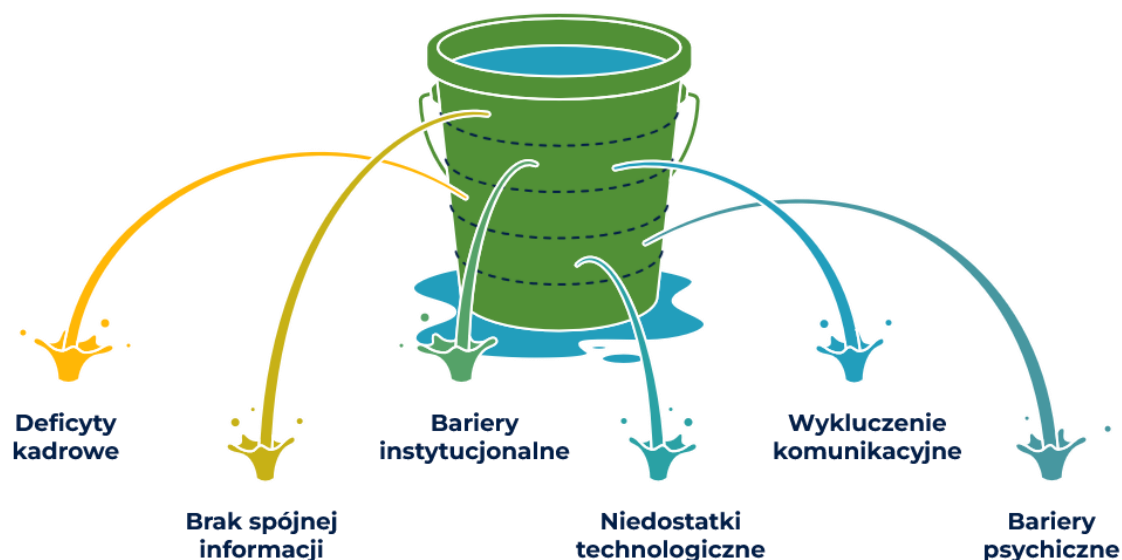
” Osoby, które miałyby trudności z przejechaniem tutaj do nas, mają również problem z Internetem. Dla mnie nadal szokujące jest to, że na przykład w momencie, kiedy ja robię tutaj u mnie na bieżąco kompetencje cyfrowe i wśród osób mówimy o Kahoot, mówię o tym, że robimy test, żeby wyciągnęli swoje telefony i na przykład dwie, trzy osoby z grupy mówią mi, że nie mają dostępu do Internetu, więc to się też zdarza cały czas.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Istotnym wyzwaniem pozostaje także wykluczenie komunikacyjne mieszkańców mniejszych miejscowości oraz bariery psychiczne i mentalne odbiorców. Lęk przed oceną, brak decyzyjności u młodzieży oraz przyzwyczajenie do systemu pomocy społecznej i świadczeń socjalnych u osób długotrwale bezrobotnych często

zniechęcają do podejmowania jakiegokolwiek aktywności zawodowej, czyniąc ofertę doradczą bezużyteczną mimo jej formalnej dostępności.

Rysunek 13. Bariery w dostępie do doradztwa zawodowego w opinii przedstawicieli interesariuszy systemowych i instytucjonalnych

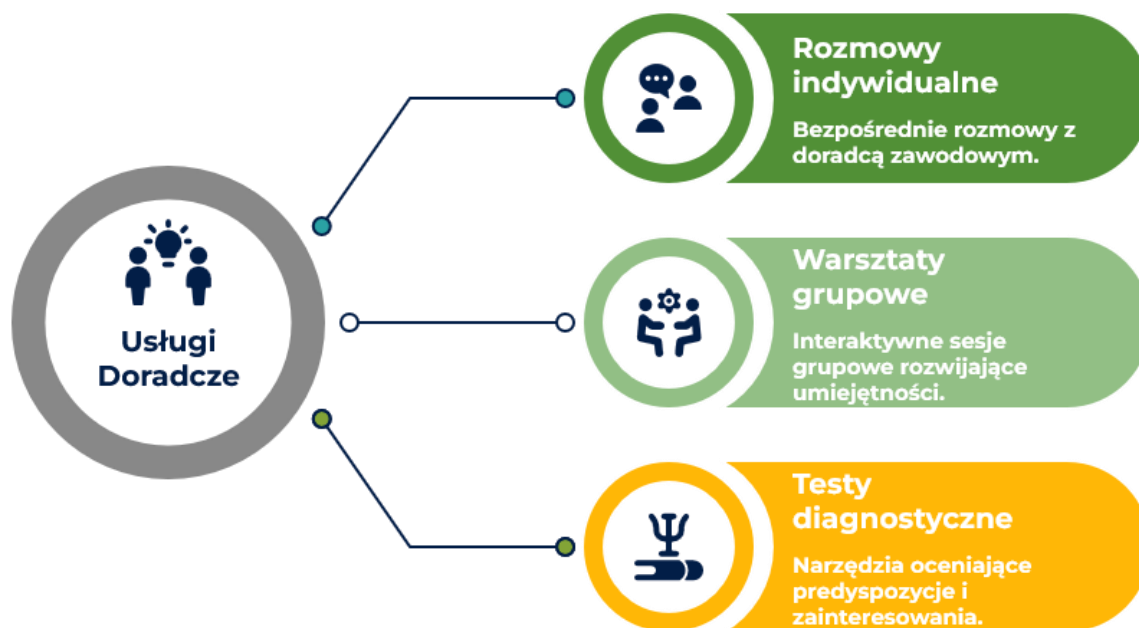


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Odbiorcy usług doradczych w województwie podlaskim wskazują na szeroki wachlarz miejsc i instytucji, w których można szukać pomocy w planowaniu ścieżki zawodowej. W sektorze edukacji podstawowym źródłem wsparcia są szkolni doradcy zawodowi, którzy w wielu placówkach są dostępni codziennie lub w wyznaczonych godzinach, prowadząc zarówno obowiązkowe zajęcia grupowe, jak i konsultacje indywidualne. Uczniowie szkół ponadpodstawowych, zwłaszcza techników i szkół branżowych, często zwracają się o pomoc do nauczycieli przedmiotów zawodowych i kierowników praktyk, którzy dysponują wiedzą o stażach i lokalnych pracodawcach. Wsparcia udzielają również wychowawcy oraz dyrekcja szkół. Na poziomie szkolnictwa wyższego głównym punktem kontaktu jest Akademickie Biuro Karier, gdzie studenci mogą uzyskać informacje o ofertach pracy, szkoleniach i dofinansowaniach. Osoby dorosłe oraz młodzież poszukująca profesjonalnej pomocy poza szkołą wskazują na powiatowe urzędy pracy oraz wojewódzki urząd pracy. Specyficzne formy wsparcia dla młodzieży oferują również Ochotnicze Hufce Pracy.

Odbiorcy usług doradczych w województwie podlaskim korzystali z różnych form wsparcia, realizowanych w różnych instytucjach, od szkół po urzędy pracy. Najczęściej wymieniane formy to rozmowy indywidualne, warsztaty grupowe oraz testy diagnostyczne.

Rysunek 14. Najczęstsze formy doradztwa, z których korzystali odbiorcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Rozmowy indywidualne stanowią fundament doradztwa, szczególnie w urzędach pracy oraz Biurach Karier. Uczestnicy podkreślają ich ogromną wartość w ukierunkowaniu i budowaniu pewności siebie. Warsztaty i zajęcia grupowe są prowadzone głównie w szkołach w ramach obowiązkowych godzin lekcyjnych. W urzędach pracy warsztaty grupowe obejmują specjalistyczną tematykę, taką jak asertywność, komunikacja, odporność na stres czy zasady zakładania własnej firmy.

Większość badanych wypełniała testy predyspozycji zawodowych, zainteresowań oraz cech charakteru. Dominują testy papierowe wypełniane w klasie, choć pojawiają się również quizy i testy komputerowe, m.in. badające umiejętności cyfrowe lub predyspozycje zawodowe.

Uczniowie szkół kształcących w zawodzie korzystali ze spotkań z przedsiębiorcami, prezentacji firm oraz dni przedsiębiorczości organizowanych na terenie szkoły.

W ramach doradztwa w szkołach odbywały się również wyjścia do zakładów pracy oraz do powiatowego urzędu pracy, aby poznać praktyczne aspekty rynku.

” Na ostatnich zajęciach mieliśmy możliwość wyjścia do powiatowego urzędu pracy, żeby też zobaczyć takie praktyczne aspekty rynku pracy. Była przedstawiona prezentacja, Pani też dokładnie i szczegółowo omawiała różne opcje.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI III

Zdecydowana większość odbiorców usług doradczych - zarówno uczniów, jak i osób dorosłych — nie napotkała żadnych trudności podczas próby umówienia się z doradcą zawodowym ani w trakcie samej wizyty. Usługi te są oceniane jako łatwo dostępne, a proces rekrutacji na spotkania jako sprawny i przejrzysty.

Większość uczniów biorących udział w badaniu podkreślała, że doradca zawodowy jest w ich placówkach osobą powszechnie dostępną. Badani opisywali proces umawiania się jako raczej łatwy, a samą obsługę jako sprawną, bez konieczności czekania w długich kolejkach. Jeden z uczestników zauważył, że o ile w szkole podstawowej doradca bywał dostępny jedynie w czasie zajęć, o tyle w liceum dostęp ten stał się nieograniczony.

Osoby dorosłe korzystające z usług urzędów pracy również nie zgłaszały barier systemowych. Respondenci nie odnotowali trudności związanych z brakiem terminów, brakiem kadry czy godzinami otwarcia placówek. Podkreślano bardzo dobry kontakt mailowy i telefoniczny - doradcy szybko odpowiadają na wiadomości i są gotowi do pomocy nawet poza wyznaczonymi wizytami. Niektórzy klienci wolą zapisywać się na wizyty osobiście, co również nie sprawia żadnych problemów organizacyjnych.

Choć systemowo dostęp jest oceniany bardzo dobrze, respondenci wskazali na pojedyncze kwestie, które można uznać za utrudnienia. Wskazano na pewne trudności z promocją i przejrzystością zapisów do konkretnych projektów unijnych, co mogło utrudniać skorzystanie z danej, konkretnej oferty. W przypadku zajęć grupowych w WUP zdarzało się, że spotkania były przekładane na inny miesiąc

z powodu zbyt małej liczby zapisanych uczestników, jednak o takich zmianach informowano z wyprzedzeniem.

Czynniki zniechęcające do korzystania z usług doradztwa zawodowego różnią się w zależności od grupy wiekowej, jednak wspólnym mianownikiem pozostaje często brak wiedzy o dostępnych możliwościach oraz bariery psychologiczne. W przypadku młodzieży i uczniów kluczową przeszkodą jest niska atrakcyjność formy przekazu. Doradztwo bywa postrzegane jako zajęcia nudne. Istotną barierę stanowi także lęk przed oceną i wstyd – młodzi ludzie obawiają się, że ich wybory lub predyspozycje zostaną negatywnie zweryfikowane przez doradcę, co powstrzymuje ich przed szczerym wyjawieniem planów. Dodatkowo uczniowie szkół branżowych i techników często wykazują przekonanie o braku zasadności wsparcia, uznając, że ich zawód jest już odgórnie określony przez profil placówki.

W odniesieniu do osób dorosłych najczęstsze czynniki zniechęcające obejmują bariery mentalne i lęk społeczny – dorośli obawiają się otworzenia przed obcą osobą i podjęcia poważnej rozmowy o swojej przyszłości. Silnie zakorzenione są negatywne stereotypy, według których do urzędu pracy udaje się wyłącznie w celu uzyskania ubezpieczenia, a nie realnej pomocy w rozwoju kariery.

” Ludzie mają przekonanie, że są tam sami bezrobotni. Niechęć podjąć pracy, ale chcący tylko otrzymać zasiłki i ubezpieczenie.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, osoba dorosła korzystająca z poradnictwa/doradztwa zawodowego realizowanego w PUP/WUP

” Bardziej to jest taki trochę lęk społeczny, lęk przed otwarciem się przed kimś i podjęcie takiej poważnej rozmowy na temat swojej przyszłości. Myślę, że to jest takie najtrudniejsze teraz dla tych młodych ludzi.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, student korzystający z doradztwa zawodowego/poradnictwa zawodowego/tutoringu w ramach oferty szkół wyższych

Wiele osób nie posiada wiedzy o szerokim zakresie oferowanej pomocy, nie zdając sobie sprawy, że doradca może wesprzeć ich w tak praktycznych kwestiach, jak stworzenie profesjonalnego CV czy analiza lokalnego rynku. Osoby długotrwale bezrobotne mogą borykać się z głębszymi problemami wewnętrznymi i brakiem

motywacji. Często panuje również wśród nich przekonanie, że poradzą sobie na własną rękę. Całość dopełnia niewystarczająca promocja usług - informacje o warsztatach bywają niewidoczne na tablicach ogłoszeń, a klienci dowiadują się o nich przypadkiem lub z własnej inicjatywy.

6.2.2. Wyzwania stojące przed podlaskimi doradcami zawodowymi w obliczu dynamicznych zmian technologicznych i rosnącej dynamiki popytu na nowe kompetencje

Opinie przedstawicieli interesariuszy systemowych i instytucjonalnych wskazują, że największe wyzwania dla doradców zawodowych w województwie podlaskim, wynikające z dynamiki zmian technologicznych oraz ewolucji zapotrzebowania na umiejętności, koncentrują się na konieczności stałej aktualizacji wiedzy, adaptacji do nowych narzędzi cyfrowych oraz przełamywaniu barier systemowych. Doradcy muszą mierzyć się z rolą eksperta rynkowego, który nie tylko zna profil psychologiczny klienta, ale potrafi sprawnie poruszać się w świecie cyfrowym i przekładać skomplikowane zmiany technologiczne na konkretne ścieżki rozwoju zawodowego.

Technologie i rynek pracy zmieniają się szybciej niż systemy kształcenia, co zmusza doradców do ciągłego monitorowania trendów, uczestnictwa w webinarach i szkoleniach. Wyzwaniem jest rzetelne doradzanie w obliczu automatyzacji i rozwoju sztucznej inteligencji, która wypiera niektóre profesje, tworząc jednocześnie nowe, często o angielskim nazewnictwie trudnym do skorelowania z polskim systemem oświaty.

” Tym wyzwaniem będzie właśnie podnoszenie swoich kompetencji poprzez udział w tych szkoleniach, poprzez śledzenie tego rynku pracy i tych nowych technologii, czy też właśnie zapotrzebowania na specjalistów. Czyli nie możemy gdzieś tam siedzieć, tylko to śledzić i się doksztalać. Pojawiają się nowe zawody, trzeba zapamiętać ich nazwy. One są bardzo tak z angielskiego, więc to też jest ważne, żebyśmy wiedzieli, kto to jest taka osoba czy też taki zawód.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły ponadpodstawowej

Wiele osób pełniących funkcję doradcy w szkołach to nauczyciele innych przedmiotów, którzy nie posiadają aktualnej wiedzy o realiach gospodarczych

i zmianach technologicznych w firmach. Brakuje im kontaktu z realnym rynkiem pracy.

W opinii rozmówców doradcy muszą zmienić formy przekazu na bardziej atrakcyjne, wizualne i szybkie (social media, krótkie filmy, grywalizacja), ponieważ tradycyjne pogadanki budzą niechęć i znużenie u młodzieży przyzwyczajonej do błyskawicznego scrollowania informacji. Wyzwaniem jest brak swobodnego dostępu do nowoczesnych technologii wspierających diagnozę, takich jak gogle VR do wizualizacji stanowisk pracy czy licencje na specjalistyczne testy kompetencyjne, które są często zbyt kosztowne dla placówek.

Zwrócono uwagę, że system kształcenia często nie nadąża za postępem technologicznym u pracodawców (nowoczesne maszyny, AI), co sprawia, że doradcy mają trudność z przekazywaniem urealnionych informacji o wymaganych umiejętnościach praktycznych.

Paradoksalnie, w dobie cyfryzacji, jednym z największych wyzwań jest rozwijanie u podopiecznych umiejętności społecznych, komunikacyjnych i odporności psychicznej, których nie zastąpi AI, a których deficyt u młodzieży jest coraz bardziej widoczny.

” Teraz u młodych to my najczęściej zauważamy brak decyzyjności, w ogóle brak jakichkolwiek chęci do podejmowania czegokolwiek, brania odpowiedzialności za swoją decyzję. Wszystko myślą, że chat GPT podpowie.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

6.2.3. Ograniczenia utrudniające dostęp do form indywidualnych i grupowych różnym grupom społecznym

Przedstawiciele interesariuszy systemowych i instytucjonalnych wskazują na szereg istotnych ograniczeń w dostępie do doradztwa zawodowego, które wynikają zarówno z braków systemowych i finansowych, jak i barier logistycznych oraz infrastrukturalnych. Główne przeszkody dotyczą niewystarczającej liczby godzin, braku wyspecjalizowanej kadry na etatach oraz trudności w dotarciu do placówek przez mieszkańców mniejszych miejscowości.

- **Ograniczenia czasowe i programowe**

W szkołach doradztwo jest realizowane głównie jako zajęcia grupowe w wymiarze zaledwie 10 godzin na cały cykl kształcenia, co jest uznawane za dawkę minimalną i niewystarczającą. System szkolny praktycznie nie przewiduje godzin na indywidualną pracę z uczniem. Rozmowy twarzą w twarz, uznawane za najskuteczniejsze, odbywają się często kosztem prywatnego czasu nauczyciela, podczas przerw lub są skracane do minimum, co uniemożliwia rzetelną diagnozę.

- **Bariery kadrowe i kompetencyjne**

Większość szkół nie posiada doradcy zawodowego na pełnym etacie.

W powiatowych urzędach pracy doradcy do spraw zatrudnienia są tak obciążeni biurokracją i liczbą klientów, że nie mają czasu na kierowanie osób do specjalistycznych usług doradczych.

- **Bariery lokalizacyjne i komunikacyjne**

Mieszkańcy mniejszych gmin mają ogromny problem z dotarciem do centrów doradczych w miastach powiatowych. Brak własnego samochodu lub prawa jazdy przy słabo rozwiniętej komunikacji podmiejskiej (szczególnie w wakacje i ferie) czyni doradztwo stacjonarne niemal nieosiągalnym. Zwrócono również uwagę na brak dostępności architektonicznej dla osób z niepełnosprawnościami (np. brak windy, progi).

”Przede wszystkim brak dostępności dla osób z niepełnosprawnościami.

Pomieszczenie, w którym się znajduje jest tak usytuowane, że windą do mnie nikt nie wjedzie na wózku. Będzie miał duży problem, żeby do mnie się dostać.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele biur karier/doradcy zawodowi/tutorzy/nauczyciele akademicy

- **Deficyty zasobowe i technologiczne**

Wiele placówek, zwłaszcza w mniejszych gminach, nie dysponuje funduszami na nowoczesne, płatne testy kompetencji (np. Gallupa czy DISC).

Doradcy w szkołach często nie mają swobodnego dostępu do pracowni komputerowych, co zmusza ich do korzystania z testów papierowych zamiast nowoczesnych platform multimedialnych. Brakuje też dedykowanych gabinetów zapewniających intymność podczas rozmów indywidualnych.

- **Bariery systemowe i finansowe**

Dostęp do profesjonalnego, indywidualnego doradztwa jest często uzależniony od trwania konkretnych projektów unijnych. Po ich zakończeniu oferta wygasa, a wypracowane metody nie są kontynuowane.

Aby skorzystać z niektórych usług, dana osoba musi spełniać sztywne kryteria (np. status osoby bezrobotnej lub niepełnosprawnej), co wyklucza osoby pracujące, które również potrzebują wsparcia w zmianie zawodu.

Rysunek 15. Ograniczenia utrudniające dostęp do form indywidualnych i grupowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Większość odbiorców usług doradczych potwierdza, że szuka informacji o tym, jakie zawody są potrzebne na rynku pracy, choć motywacje i intensywność tych poszukiwań zależą od ich aktualnej sytuacji życiowej.

Uczniowie szkół branżowych i techników sprawdzają zapotrzebowanie, planując dalszą edukację lub wejście do pracy po zakończeniu nauki. Część badanych nie czuje potrzeby sprawdzania danych rynkowych, ponieważ albo już pracują w swoim wyuczonym fachu, albo mają ściśle określony cel życiowy (np. otwarcie własnego warsztatu), którego konsekwentnie się trzymają.

Główne źródła informacji o rynku pracy i konkretnych ofertach pracy:

- Internet i portale ogłoszeniowe (Pracuj.pl, OLX, LinkedIn);
- Media społecznościowe (grupy na Facebooku, np. grupy Biura Karier uczelni, oraz platformy takie jak Reddit);
- Nowoczesne multimedia (podcasty na YouTube, Spotify);
- Kontakty bezpośrednie i szkoła (listy firm współpracujących ze szkołą, ogłoszeń na tablicach szkolnych oraz od rodziny i znajomych).

” Moja szkoła miała kontakt z dużą ilością firm i dostajemy na przykład takie listy, które firmy chciałyby z nami współpracować po szkole. Albo listy na praktyki. I zazwyczaj mamy z nimi. Nasza szkoła ma z nimi dobre relacje i właśnie się do nich zgłaszamy na jakieś prace.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI III

Opinie na temat jakości promocji usług doradczych są podzielone i zależą od tego, czy doradztwo odbywa się wewnątrz placówki oświatowej, czy w instytucjach zewnętrznych. Wielu uczniów szkół uważa, że usługi są promowane dobrze – doradcy są widoczni, a informacje o ich dyżurach oraz ofertach firm znajdują się na plakatach w bibliotekach, przy wejściu do szkoły, na stronach internetowych oraz na profilach Facebookowych placówek.

Z drugiej strony, pojawia się szereg głosów krytycznych. Część respondentów twierdzi, że jeśli ktoś sam nie zacznie szukać pomocy, to informacja o niej do niego nie dotrze. Uczniowie przyznają, że gdyby musieli szukać doradcy na własną rękę poza szkołą, mieliby z tym ogromny problem i nie wiedzieliby, gdzie zacząć.

Osoby dorosłe zauważają deficyty w promocji instytucjonalnej. Przykładem jest osoba, która przez kilka lat odwiedzała powiatowy urząd pracy i nie wiedziała o ofercie warsztatów doradczych w wojewódzkim urzędzie pracy. Sugerowano, że promocja powinna częściej wykorzystywać Facebooka, Instagrama oraz dedykowane aplikacje mobilne, które są naturalnym kanałem komunikacji dla młodych ludzi.

6.3. Charakterystyka kompetencji, kwalifikacji i ról zawodowych doradców zawodowych, w kontekście ich przygotowania do pracy z różnymi grupami odbiorców oraz zgodności z ramami ZSK 2030

6.3.1. Kompetencje i kwalifikacje doradców zawodowych oraz stopień, w jakim pozwalają one odpowiadać na aktualne wyzwania regionalnego rynku pracy

Fundamentem przygotowania regionalnej kadry doradców zawodowych jest wykształcenie wyższe, bardzo często uzupełnione studiami podyplomowymi z zakresu doradztwa zawodowego. Profesjonalizację działań wspierają dodatkowe certyfikacje. Doradcy, szczególnie w Biurach Karier i urzędach pracy, występują w rolach certyfikowanych trenerów kompetencji społecznych oraz coachów, posiadając uprawnienia do stosowania zaawansowanych narzędzi diagnostycznych, takich jak testy osobowości DISC czy specjalistyczne kwestionariusze temperamentu i preferencji. W wojewódzkim urzędzie pracy kluczową kwalifikacją są również kompetencje językowe (angielski, rosyjski, ukraiński), umożliwiające obsługę cudzoziemców.

” Inną grupą kwalifikacji są językowe kompetencje i kwalifikacje. Akurat w moim zespole część doradców jest rosyjskojęzyczna, jest jedna osoba ukraińskojęzyczna, Są osoby, które rozmawiają w języku angielskim albo rosyjskim i angielskim, więc kompetencje językowe też są bardzo istotne, bo sporo cudzoziemców korzysta z doradztwa zawodowego.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Uczestnicy badania zgodnie wskazują, że wieloletnie doświadczenie zawodowe, stanowi atut ważniejszy niż same kursy teoretyczne. Eksperti z instytucji rynku pracy podkreślają, że pozwala ono na trafną diagnozę i budowanie niezbędnego zaufania u klienta. Szczególnie cenione jest doświadczenie zdobyte w ramach konkretnych projektów regionalnych (np. „Dobry zawód - fajne życie”), które wymuszały praktyczny i bezpośredni kontakt z biznesem. Skuteczność doradcy jest w opinii badanych nierozzerwalnie związana z kompetencjami miękkimi, takimi jak komunikatywność, kreatywność oraz empatia, określana często mianem

„człowieczeństwa” – fundamentu pracy z osobami lękowymi, długotrwale bezrobotnymi lub wykluczonymi. Ważnym elementem etyki zawodowej jest również uczciwość wobec pracodawcy, objawiająca się zdolnością do rzetelnej oceny potencjału kandydata bez „koloryzowania” jego rzeczywistych umiejętności.

” Nigdy nie oszukujemy pracodawców, że dajemy im fajnego człowieka, a potem okazuje się, że ten fajny człowiek nie jest taki fajny, jak go budowaliśmy. Więc taka uczciwość w stosunku do pracodawcy też jest bardzo kluczowa, żeby ta współpraca była ciągła.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Stopień przygotowania doradców do aktualnych wyzwań, takich jak gospodarka 4.0 czy rozwój sztucznej inteligencji, jest zróżnicowany. Kadra coraz częściej wdraża nowoczesne technologie, w tym gogle VR do wizualizacji zawodów oraz narzędzia oparte na AI, wykorzystywane np. do weryfikacji dokumentów aplikacyjnych. Doradcy mają świadomość, że wiedza sprzed kilku lat staje się nieaktualna, co wymusza ciągle monitorowanie dynamicznych trendów rynkowych i udział w webinarach.

Jednocześnie za najsłabszy punkt przygotowania uznaje się pracę z grupami o specjalnych potrzebach. Większość doradców bazuje w tym zakresie na intuicji lub wsparciu pedagogów specjalnych, wskazując na brak systemowych szkoleń z obszaru nieneuronormatywności (np. spektrum autyzmu) w ramach standardowych studiów z doradztwa.

” Studia nie przygotowują studentów do pracy całościowo, szczególnie z osobami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Więc tutaj to wynika też z pracy z osobami tymi ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Osoby, które pracują z takimi dziećmi, z takimi uczniami, robią różnego rodzaju studia podyplomowe, szkolenia, bo żeby na przykład zajęcia rewalidacyjne prowadzić, trzeba mieć ukończone studia podyplomowe z danej niepełnosprawności.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel poradni psychologiczno-pedagogicznej związany z doradztwem edukacyjno-zawodowym

Mimo wysokich kwalifikacji części kadr, badani wskazują na istotne luki systemowe. W szkołach doradztwo często prowadzą nauczyciele podstawowych przedmiotów w ramach uzupełniania etatu, co skutkuje ich niskim zaangażowaniem oraz brakiem aktualnej wiedzy o realiach nowoczesnych zakładów pracy. Niektórzy doradcy szkolni są postrzegani jako osoby, które od lat nie aktualizowały własnego CV i nie znają realiów lokalnego biznesu. Dodatkowym wyzwaniem jest luka pokoleniowa – starsi doradcy mogą mieć trudności z dotarciem do „pokolenia Z”, zrozumieniem ich specyficznego systemu wartości oraz preferowanych, szybkich kanałów komunikacji.

6.3.2. Kluczowe potrzeby szkoleniowe i rozwojowe kadr doradczych

Analiza potrzeb szkoleniowych i rozwojowych kadry doradczej w województwie podlaskim wskazuje na wyraźny podział między zapotrzebowaniem na kompetencje miękkie (psychologiczne) a umiejętności techniczne i cyfrowe, przy czym większość respondentów kładzie większy nacisk na ten pierwszy obszar. Ich zdaniem kompetencje miękkie (mediacje, psychologia, techniki motywacyjne) są trudniejsze do opanowania i bardziej kluczowe dla skuteczności doradztwa. Nowoczesne technologie są postrzegane jako narzędzia, których można się nauczyć „metodą prób i błędów” lub na krótkich kursach, jednak to umiejętność dotarcia do klienta stanowi o sukcesie doradcy.

” Generalnie na pewno bardzo ważny jest sam doradca jako osoba. Doradca, który powinien być oczywiście profesjonalny, ale też po prostu być człowiekiem, bo za tymi ludźmi często kryje się po prostu lęk i po prostu wydaje mi się, że człowieczeństwo jest taką podstawą.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły podstawowej

Wielu doradców i dyrektorów placówek uznaje kompetencje psychologiczne za kluczowe w obliczu zmieniającej się charakterystyki odbiorców. Szczególnie w Biurach Karier i szkołach wyższych doradcy zgłaszają ogromną potrzebę szkoleń z zakresu motywowania młodzieży, która wykazuje brak chęci do działania. Kluczowe jest nauczenie się, jak dotrzeć do „pokolenia Z” i zrozumieć ich cele oraz wartości.

Doradcy pracujący w fundacjach oraz animatorzy LOWE wskazują na mediacje i treningi umiejętności społecznych jako fundament pracy z osobami w trudnej sytuacji życiowej. Potrzebna jest wiedza, jak prowadzić rozmowę z „trudnym

klentem” oraz jak radzić sobie z lękiem i barierami mentalnymi u osób długotrwale bezrobotnych.

Respondenci podkreślają deficyt wiedzy na temat pracy z osobami nieneuronormatywnymi (np. spektrum autyzmu, Asperger) oraz z niepełnosprawnościami intelektualnymi. Zdaniem badanych, studia podyplomowe nie przygotowują do tego wyzwania w wystarczającym stopniu.

Choć kompetencje miękkie są priorytetem, doradcy nie uciekają od wyzwań technologicznych, które uważają za niezbędne do nowoczesnej pracy:

- **Sztuczna inteligencja (AI):** Pojawia się potrzeba szkolenia z wykorzystania narzędzi AI w doradztwie, aby np. weryfikować dokumenty aplikacyjne studentów przygotowane przez boty lub wykorzystywać AI do generowania ścieżek kariery.
- **Narzędzia cyfrowe i multimedialne:** Doradcy szkolni chcieliby nabyć umiejętności obsługi programów do tworzenia angażujących zajęć (np. Canva, Kahoot) oraz o dostępie do profesjonalnych, nowoczesnych narzędzi diagnostycznych (np. testy online, metoda DISC), które są obecnie często zbyt kosztowne dla placówek.
- **Nowoczesne technologie (VR):** Kadra w urzędach pracy planuje szkolenia z obsługi gogli VR, które mają służyć wizualizacji zawodów i uatrakcyjnieniu oferty. Wdrażanie nowoczesnych technologii, a w szczególności gogli VR, staje się istotnym elementem modernizacji usług w regionalnych instytucjach rynku pracy, czego przykładem jest Powiatowy Urząd Pracy w Białymstoku, gdzie kadra doradcza podejmuje aktywne próby wdrażania tego narzędzia oraz uczestniczy w szkoleniach z jego obsługi. Narzędzia te nie tylko uatrakcyjniają proces doradczy, ale również skutecznie angażują odbiorców i pobudzają ich ciekawość.

Istotną luką jest również zapotrzebowanie na twardą, aktualną wiedzę o rynku. Doradcy pracujący z osobami wykluczonymi potrzebują szkoleń z zakresu wychodzenia z zadłużeń, zmian w prawie pracy, przepisów ZUS oraz zasad rozliczania działalności nierejestrowanej. Konieczna jest ciągła aktualizacja wiedzy o zawodach przyszłości i dynamicznych zmianach w gospodarce, aby móc rzetelnie informować uczniów o perspektywach zarobkowych.

” Fajnie by było się spotkać z osobami, które na co dzień zajmują się właśnie czy kwestią ZUS-u, czy inspekcji pracy, czy ktoś, kto jakby na co dzień z tym pracuje, bo my tych informacji udzielamy, my poszukujemy ich samodzielnie, bo taka jest nasza rola. Ale fajnie byłoby to sobie pewne rzeczy takie użytkowe ułożyć w głowie.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

6.3.3. Działania doradców na rzecz przygotowania uczniów, studentów i osób dorosłych do świadomego podejmowania decyzji zawodowych

Działania podejmowane przez doradców zawodowych w województwie podlaskim są zróżnicowane i dostosowane do specyfiki placówki oraz potrzeb odbiorców.

W szkołach podstawowych i ponadpodstawowych doradztwo koncentruje się na budowaniu świadomości edukacyjnej i przygotowaniu do wejścia na rynek pracy. Realizowane są obowiązkowe godziny doradztwa (zazwyczaj 10 godzin w cyklu), podczas których omawiane są systemy rekrutacji, typy szkół ponadpodstawowych oraz wymagania na poszczególnych kierunkach. Doradcy organizują wycieczki do zakładów pracy, spotkania z przedstawicielami różnych profesji oraz wyjścia na targi edukacyjno-zawodowe. Uczniowie techników i szkół branżowych uczą się pisać CV i listy motywacyjne, przechodzą symulacje rozmów kwalifikacyjnych oraz budują własne portfolio umiejętności. Organizowane są takie inicjatywy jak „Tydzień Kariery”, „Tydzień Przedsiębiorczości” czy „Dni Umiejętności Zawodowych”.

Doradztwo akademickie stawia na indywidualizację i profesjonalne wejście w życie zawodowe. Doradcy prowadzą rozmowy na temat ścieżki kariery, pomagają rozwiewać wątpliwości dotyczące wyboru kierunku studiów i planują konkretne etapy rozwoju zawodowego. Studenci uczestniczą w zajęciach z zakresu kreatywności, autoprezentacji, przedsiębiorczości czy radzenia sobie ze stresem. Biura Karier pomagają w pozyskiwaniu staży, praktyk oraz udostępniają oferty pracy, często wspierając studentów w wypełnianiu wniosków o dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

W instytucjach rynku pracy, PES i NGO działania są skierowane na reintegrację zawodową i wsparcie osób w trudnej sytuacji. Kompleksowy proces rekrutacyjno-

doradczy obejmuje wstępną diagnozę kompetencji, tworzenie Indywidualnych Planów Działania (IPD) oraz treningi umiejętności społecznych.

Doradcy uświadamiają klientów w zakresie prawa pracy, form zatrudnienia (różne rodzaje umów) oraz pomagają w kwestiach oddłużania czy uzyskiwania orzeczeń o niepełnosprawności. Oferowane są staże i praktyk, które pozwalają skonfrontować wyobrażenia o pracy z rzeczywistością i dają doradcy informację zwrotną o barierach klienta.

„ Przed wszystkim doradcy zawodowi opowiadają o procesach rekrutacji w firmach. Jak wygląda rozmowa rekrutacyjna, jak się do niej przygotować? Czy musimy być schludni? No wiadomo, tych wszystkich zasad przestrzegać. Jak powinny wyglądać dokumenty rekrutacyjne, w jaki sposób je dostarczać do danych instytucji? Doradca zawodowy też przedstawia formy zatrudnienia, bo nie każdy ma świadomość, jakie są umowy (...). Doradca zawodowy też bardzo mocno uświadamia danego uczestnika, jak to wszystko wygląda wchodząc na rynek pracy. Na co też muszą uczestnicy się przygotować. Właśnie te pierwsze spotkania to jest właśnie takie przygotowanie i przedstawienie tych wszystkich procesów rekrutacyjnych i czego dany pracodawca może wymagać. Jakie też są prawa pracownika.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Doradcy coraz chętniej sięgają po nowoczesne narzędzia i metody diagnostyczne uatrakcyjniające proces decyzyjny. Wykorzystuje się testy predyspozycji online, platformy e-learningowe oraz profesjonalne kwestionariusze (np. zainteresowań zawodowych, odporności psychicznej, wypalenia zawodowego). Wdrażane są gogle VR do wizualizacji stanowisk pracy oraz narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, które pomagają w analizie CV lub generowaniu innowacyjnych pomysłów na biznes. Stosuje się grywalizację, storytelling, karty metaforyczne (np. Dixit) oraz quizy na platformach takich jak Kahoot, co pomaga przełamywać bariery w komunikacji z młodzieżą.

6.4. Ocena dostępnych narzędzi cyfrowych, metod diagnostycznych wspierających doradztwo zawodowe oraz analiza mechanizmów informowania o zapotrzebowaniu na zawody, kwalifikacje i umiejętności

6.4.1. Narzędzia ICT i metody diagnostyczne wykorzystywane w doradztwie oraz ich funkcje w procesie diagnozy potencjału klienta

Analiza wyników badania wskazuje na wyraźne współistnienie tradycyjnych metod diagnostycznych z coraz szerszym wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, przy czym sektor rynku pracy wykazuje obecnie znacznie wyższy stopień standaryzacji technologicznej niż sektor oświaty. Fundamentem cyfrowym w publicznych służbach zatrudnienia jest system Syriusz, w którym doradcy są zobligowani do ewidencjonowania każdego kontaktu z klientem, co zapewnia ciągłość informacji o jego historii zawodowej i ułatwia planowanie dalszych ścieżek pomocy.

” Syriusz jest aplikacją naszą, urzędu pracy. Tak więc tutaj mamy zobowiązania do tego, żeby wprowadzać informacje, porady, to wszystko, czym się zajmujemy, cały czas na bieżąco wprowadzamy, więc to jest to jest narzędzie, które nam towarzyszy codziennie. Każdy kontakt z klientem musi być odnotowany w systemie elektronicznym.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

W codziennej komunikacji i poradnictwie zdalnym powszechnie wykorzystuje się platformy takie jak Microsoft Teams, Google Meet czy w szkołach - wirtualne klasy Google Classroom, które zyskały na znaczeniu szczególnie po okresie pandemii. Do tworzenia nowoczesnych materiałów informacyjnych oraz życiorysów zawodowych doradcy najchętniej wykorzystują aplikacje graficzne, natomiast w celu uatrakcyjnienia zajęć grupowych i wstępnego badania wiedzy stosowane są narzędzia grywalizacyjne, takie jak Kahoot oraz Quizlet.

” Podczas zajęć z doradztwa metodycznego w klasie siódmej i ósmej na pewno quizy na takiej platformie, jak na przykład Quizlet, czy bardziej dostępne jak Kahoot.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły podstawowej

Coraz częściej wdrażane są również innowacje technologiczne w postaci gogli VR, które pozwalają odbiorcom na wirtualne poznanie specyfiki konkretnych stanowisk pracy w bezpiecznym środowisku.

W obszarze diagnostyki potencjału doradcy zawodowi w powiatowych urzędach pracy opierają się na zestawie ustandaryzowanych testów i kwestionariuszy, wśród których kluczową rolę odgrywają kwestionariusz zainteresowań zawodowych (KZZ), narzędzie do badania kompetencji (NBK) oraz wieloaspektowa ocena preferencji zawodowych (WOPZ).

” Narzędzi do badania kompetencji, kwestionariusz zainteresowań zawodowych, wieloaspektowa ocena preferencji zawodowych. To są takie narzędzia, które są dostępne też online, ale my musimy dać dostęp klientowi do tego narzędzia, więc one nie są dostępne powszechnie, ale po prostu u nas na takiej rozmowie doradczej klient ma przestrzeń i czas na zrobienie takiego kwestionariusza albo zdalnie.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

W praktyce doradczej coraz większe znaczenie mają narzędzia pozwalające lepiej rozpoznać predyspozycje, zasoby i ograniczenia klienta. Obejmują one zarówno metody profilowania, takie jak DISC, jak i pogłębioną diagnostykę prowadzoną m.in. w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Białymstoku, dotyczącą odporności psychicznej, poziomu stresu czy ryzyka wypalenia zawodowego. Uzupełnieniem tych działań są platformy edukacyjno-doradcze, w tym Mapa Karier⁴¹ oraz regionalny Podlaski Kompas Pracy⁴², które dostarczają gotowych materiałów do pracy z różnymi grupami odbiorców. Wartościowym kierunkiem rozwoju pozostają także rozwiązania praktyczne i aktywizujące, takie jak model Flexi Lab, a także metody metaforyczne, wykorzystujące karty Dixit lub inne pomoce obrazkowe do przełamywania barier komunikacyjnych.

⁴¹ <https://mapakarier.org/>, dostęp: 28.04.2026 r.

⁴² <https://kompaspracy.edu.pl/#/dashboard>, dostęp: 28.04.2026 r.

Narzędzia wykorzystywane w procesie doradczym pełnią szereg funkcji, od diagnostycznych po motywacyjne, a ich wpływ na trafność diagnozy potencjału odbiorców jest oceniany przez uczestników badania jako znaczący, choć niepozbawiony pewnych ograniczeń.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można wyróżnić następujące kluczowe funkcje stosowanych narzędzi:

1. **Funkcja diagnostyczna i analityczna:** To podstawowa rola testów i kwestionariuszy (np. KAZZ, NBK, testy predyspozycji online). Pozwalają one na identyfikację mocnych stron, zainteresowań, typu osobowości oraz kompetencji odbiorców. Narzędzia te stanowią często punkt wyjścia do pogłębionej rozmowy doradczej.
2. **Funkcja aktywizująca i angażująca:** Nowoczesne rozwiązania, takie jak grywalizacja, quizy (Kahoot, Quizlet) czy gogle VR, mają za zadanie uatrakcyjnić proces doradczy, szczególnie w pracy z młodzieżą, która wykazuje większe zaangażowanie przy zastosowaniu form interaktywnych.
3. **Funkcja planistyczna i monitorująca:** Systemy informatyczne (np. Syriusz w urzędach pracy) służą do ewidencjonowania historii kontaktu z klientem, co zapewnia ciągłość wsparcia i pozwala na budowanie planów działania bez konieczności zaczynania diagnozy od zera przy kolejnych wizytach.
4. **Funkcja przełamania barier komunikacyjnych:** Metody metaforyczne, takie jak karty Dixit, ułatwiają otwarcie się klienta w sytuacjach, gdy ma on trudność z nazwaniem swoich potrzeb lub doświadczeń wprost.
5. **Funkcja praktyczno-użytkowa:** Narzędzia takie jak Canva są wykorzystywane bezpośrednio do tworzenia profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych, co podnosi realną wartość usługi dla klienta na rynku pracy.

Rysunek 16. Kluczowe funkcje narzędzi ICT i metod diagnostycznych wykorzystywanych w doradztwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Większość uczestników badania ocenia, że narzędzia te w wysokim stopniu ułatwiają trafną diagnozę, choć podkreślają konieczność ich umiejętnej interpretacji.

Ustandaryzowane testy pozwalają na uzyskanie mierzalnych danych, które mogą potwierdzić przypuszczenia klienta lub wskazać mu zupełnie nowe, nieodkryte wcześniej kierunki rozwoju (np. uzdolnienia matematyczne u studenta filologii).

Rozmowa wsparta narzędziami (np. testami kompetencji cyfrowych) pozwala zweryfikować, czy deklaracje klienta pokrywają się z jego rzeczywistymi umiejętnościami, co jest kluczowe przy kierowaniu na konkretne warsztaty lub szkolenia.

Badani zgodnie zaznaczają, że żadne narzędzie nie zastąpi profesjonalnego doradcy i pogłębionego wywiadu. Narzędzia są postrzegane jako ułatwienie i wsparcie, ale ich skuteczność zależy od rzetelności wypełniania przez odbiorców oraz kompetencji doradcy w zakresie analizy i przekazania informacji zwrotnej.

„ Teraz te wyniki, wiadomo, że też dają jakby od razu odpowiedź, że w jakiejś grupie zawodów czy gdzieś tam będą się dobrze czuli. Czyli te predyspozycje, które wynikają z testu. Oczywiście test jest wiarygodny - pod warunkiem, że sobie po prostu nie „przeklikują”, tylko przemyślane są odpowiedzi. Ale

w momencie, kiedy oni rzeczywiście chcą, powiedzmy, takiej diagnozy, no to podchodzą do tego rzeczywiście fajnie i mają te predyspozycje określone.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły ponadpodstawowej

6.4.2. Stopień zapewnienia doradcom zawodowym dostępu do nowoczesnych i zintegrowanych narzędzi diagnostycznych wspierających planowanie ścieżki kariery

Dostęp doradców zawodowych do nowoczesnych narzędzi diagnostycznych i informacyjnych jest uzależniony od typu placówki oraz dostępnych funduszy. Doradcy nie mają w pełni swobodnego dostępu do nowoczesnych narzędzi. Ich praca wspierająca planowanie ścieżki kariery opiera się w dużej mierze na kreatywności własnej, darmowych zasobach internetowych oraz pogłębionym wywiadzie, który musi zastępować brakujące, profesjonalne programy diagnostyczne. Choć dyrektorzy szkół często deklarują swobodę w pozyskiwaniu narzędzi, praktyka doradców wskazuje na bariery finansowe i infrastrukturalne.

Rysunek 17. Dostępność do nowoczesnych i zintegrowanych narzędzi diagnostycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Mimo chęci rozwoju, wielu doradców wskazuje na wysoki koszt profesjonalnych, standaryzowanych narzędzi diagnostycznych. Doradcy akademicki podkreślają, że nowoczesne i skuteczne metody (np. metoda DISC) są zbyt drogie, przez co placówki nie mogą ich powszechnie stosować. W szkołach podstawowych sytuacja jest trudna – budżety na pomoce dydaktyczne są znikome, co zmusza nauczycieli do samodzielnego wyszukiwania darmowych materiałów lub przynoszenia własnych narzędzi z domu.

W sektorze pozarządowym doradcy często opierają się na autorskich, bezpłatnych narzędziach, ponieważ płatne testy są poza ich zasięgiem finansowym.

„Ja na przykład korzystam ze swojego autorskiego narzędzia, które zrobiłam, właśnie związanego z tym, jaki cel sobie postawić i jak go zrealizować. I on mi się sprawdza.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Samo posiadanie narzędzi cyfrowych nie gwarantuje ich wykorzystania, jeśli brakuje odpowiedniego zaplecza technicznego. Doradcy szkolni wskazują, że nie mają swobodnego dostępu do pracowni komputerowych, co uniemożliwia przeprowadzenie testów online z całą klasą. Z powodu braku sprzętu w wielu placówkach oświatowych doradztwo wciąż opiera się na testach papierowych, które są postrzegane jako mniej atrakcyjne dla młodzieży.

Wielu doradców, nie mając systemowego wsparcia narzędziowego, wypracowuje własne mechanizmy pracy. Doradcy szkolni oraz akademicy często szukają narzędzi w Internecie, korzystają z grup na portalach społecznościowych (np. na Facebooku) lub wymieniają się scenariuszami zajęć. Powszechnie wykorzystywane są ogólnodostępne platformy, które uatrakcyjniają zajęcia, ale nie zawsze stanowią profesjonalną bazę diagnostyczną.

W instytucjach rynku pracy sytuacja wygląda najlepiej, choć i tu pojawiają się ograniczenia. Doradcy w urzędach pracy korzystają z systemu Syriusz – są zobligowani do odnotowywania każdego kontaktu z klientem, co zapewnia pełną historię jego ścieżki zawodowej i ułatwia analizę ilościową udzielanego wsparcia. Doradcy dysponują także zestawem ustandaryzowanych narzędzi udostępnianych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, takich jak Kwestionariusz Zainteresowań Zawodowych (KZZ)⁴³.

⁴³ www.wupbialystok.praca.gov.pl/, Badania testowe, <https://wupbialystok.praca.gov.pl/dla-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/centrum-informacji-i-planowania-kariery-zawodowej/zasoby-w-formie-multimedialnej-sala-multimedialna>, dostęp: 28.04.2026 r.

6.4.3. Mechanizmy informowania o zapotrzebowaniu na zawody i umiejętności wykorzystywane przez doradców w codziennej pracy

Przedstawiciele sektora edukacji w województwie podlaskim korzystają w swojej pracy z szeregu mechanizmów informowania o rynku pracy, przy czym najczęściej wymienianym źródłem publicznym jest Barometr Zawodów.

„Z barometru, bo nawet tworząc nowe kierunki, wdrażając się na tym opierać. To jak najbardziej barometr.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły ponadpodstawowej

Respondenci wskazują również na wykorzystywanie danych prognostycznych, obwieszczeń ministerialnych dotyczących zawodów o szczególnym znaczeniu dla rynku pracy oraz analiz statystycznych udostępnianych przez wojewódzki i powiatowe urzędy pracy. Dodatkowym źródłem wiedzy, szczególnie na poziomie szkolnictwa wyższego, są badania losów absolwentów.

Jakość publicznych mechanizmów informowania, w tym Barometru Zawodów, jest oceniana przez doradców w sposób niejednoznaczny. Barometr jest uznawany za przydatne narzędzie do określania ogólnych kierunków rozwoju rynku oraz identyfikacji zawodów deficytowych i nadwyżkowych w skali powiatu czy kraju. Doradcy w szkołach ponadpodstawowych wskazują na brak korelacji między nazewnictwem zawodów w Barometrze (opartym na klasyfikacji urzędów pracy) a nazwami kierunków kształcenia w systemie oświaty, co utrudnia bezpośrednie przełożenie danych na ofertę edukacyjną.

„Wydaje mi się, że jeśli chodzi już o szczegóły, to często w barometrze, który jest przy urzędzie pracy, zawody są deficytowe często mają inne nazewnictwo niż zawody, w których my uczymy,

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły ponadpodstawowej

Pojawiają się krytyczne głosy dotyczące doboru grup eksperckich tworzących Barometr Zawodów – zauważono, że w panelach często przeważają pracownicy urzędów, a brakuje w nich realnej reprezentacji pracodawców/działów HR, co może rzutować na miarodajność wyników.

„ Jeśli rozmawiamy o Barometrze Zawodów i siedzi 10 pracowników powiatowego urzędu pracy i dwóch pracodawców, to myślę, że to badanie też nie ma sensu, że jeśli rozmawiamy o Barometrze Zawodów, to powinniśmy przeprowadzać go stricte z pracodawcami.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele biur karier/doradcy zawodowi/tutorzy/nauczyciele akademicy

Część doradców wyżej ocenia rozwiązania komercyjne oraz bezpośredni kontakt z biznesem, uznając je za bardziej przydatne w codziennej praktyce z uczniem lub studentem. Portale takie jak Pracuj.pl, Jobs.pl czy LinkedIn są postrzegane jako źródło wiedzy „tu i teraz”. Pozwalają one na analizę realnych ogłoszeń, konkretnych wymagań kompetencyjnych oraz aktualnych widełek płacowych, czego brakuje w ogólnych prognozach publicznych.

„ Tutaj mamy konkretne stanowiska, zapotrzebowanie i też informacje, w jaki sposób się przygotować do tej rozmowy, co jest potrzebne, jakie są wymagania, jakie są obowiązki.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel szkoły ponadpodstawowej

Szkoły ponadpodstawowe często opierają swoją wiedzę na bezpośrednich sygnałach od firm. Bezpośrednie oferty pracy wpływające od pracodawców do placówek są uznawane za najskuteczniejszy mechanizm informowania, pozwalający na „szycie na miarę” ścieżek zawodowych absolwentów.

Analiza wypowiedzi przedstawicieli instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej oraz organizacji pozarządowych wskazuje, że publiczne dane o rynku pracy są wykorzystywane bardzo intensywnie, choć ich rola zależy od specyfiki działalności danej placówki. Większość badanych z tej grupy deklaruje, że korzysta z publicznych danych, takich jak Barometr Zawodów, bardzo często w swojej codziennej pracy. Wśród innych źródeł wskazywano prognozy regionalne i krajowe oraz prognozy rynku pracy opracowywane przez różne instytuty badawcze. Dane te służą do pokazywania klientom perspektyw zawodowych, wskazywania kierunków, w których warto się kształcić, oraz omawiania zawodów deficytowych i nadwyżkowych.

Doradcy posiłkują się Barometrem, aby urealnić oczekiwania klientów względem lokalnego rynku pracy (np. analiza zapotrzebowania na opiekunki dziecięce w konkretnej gminie).

” Bardzo często z tego korzystam i to rzeczywiście jest dość dobre źródło wiedzy na temat rynku pracy. Ostatnio miałam taką sytuację, że pani mówi, że chciałaby być opiekunką dzieci, asystentem nauczyciela w szkole i w przedszkolu. No i właśnie przeanalizowaliśmy, korzystając z tych informacji, jakie jest zapotrzebowanie rynku pracy. I doszliśmy do wniosku, że akurat w tym rejonie, gdzie ona mieszka, nie ma w ogóle zapotrzebowania.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Dane te są kluczowe przy tworzeniu opinii dotyczących kierunków kształcenia w szkołach oraz analizowaniu statystyk dotyczących branż upadających i rozwijających się.

Podmioty z sektora NGO rzadziej korzystają z ogólnych analiz publicznych, opierając się raczej na bezpośredniej obserwacji trendów technicznych.

” Aktualne trendy śledzimy na rynku pracy - dla elektryków, dla informatyków, dla nauczycieli, dla tych grup zawodowych. Patrzymy, jakie tematy są teraz na topie, czyli aktualne.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Jakość publicznych mechanizmów informowania jest oceniana przez tę grupę jako zadowalająca, choć badani dostrzegają pewne różnice w stosunku do rozwiązań komercyjnych. Publiczne prognozy regionalne i krajowe są uznawane za wartościowe źródło wiedzy, na którym można oprzeć proces doradczy.

Przedstawiciele badanych grup zauważają, że komercyjne raporty (prowadzone przez prywatne instytuty badawcze lub firmy) bywają bardziej szczegółowe niż dane publiczne.

Portale komercyjne (np. Pracuj.pl) są wykorzystywane jako uzupełnienie danych statystycznych, ponieważ pozwalają na bieżącą analizę realnych ofert pracy i wymagań pracodawców w czasie rzeczywistym.

W ramach działań Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ), wspieranych przez instytucje regionalne, promuje się przede wszystkim rozwiązania innowacyjne i oparte na praktycznym wymiarze doradztwa.

Merytorycznym fundamentem dla członków sieci są raporty i badania opracowywane przez czołowe regionalne uczelnie, w tym Uniwersytet w Białymstoku i Politechnikę Białostocką, które dostarczają doradcom rzetelnej wiedzy o lukach kompetencyjnych i rzeczywistym zapotrzebowaniu lokalnych firm. Na poziomie strategicznym system wspiera korzystanie z Barometru Zawodów oraz obwieszczeń ministerialnych, co pozwala na lepsze dopasowanie oferty edukacyjnej do realiów gospodarczych. Rekomendacje te koncentrują się na dwóch filarach: identyfikacji kompetencji miękkich niezbędnych w dobie gospodarki 4.0 oraz rozwoju tzw. doradztwa popytowego. Model ten zakłada odejście od diagnozy czysto psychologicznej na rzecz doradztwa opartego na twardych danych rynkowych, takich jak konkretne wymagania na stanowiskach pracy, realne zarobki czy perspektywy rozwoju w danej branży.

” My tutaj lansujemy taką koncepcję doradztwa, nazywamy to - popytowego doradztwa, które pokazuje, jaki jest popyt na kompetencje. Ze strony rynku pracy. I żeby takie doradztwo popytowe prowadzić, to trzeba wiedzieć, jakie są firmy, jakie są tam stanowiska w tych firmach, ile ludzie zarabiają na takich stanowiskach, jakie są wymagania, co trzeba umieć, wiedzieć, jakie kwalifikacje trzeba zdobyć, żeby pracować na określonych stanowiskach. No i wtedy to jest doradztwo takie konkretne.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK)/Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)

Obecnie w województwie podlaskim trwają prace nad ujednoczeniem narzędzi diagnostycznych, czego wyrazem jest pilotażowe wdrożenie modelu Flexi Lab w 25 placówkach edukacyjnych, co ma wyposażyć doradców w spójne scenariusze zajęć

i metody oceny. Eksperti i przedstawiciele instytucji regionalnych postulują również stworzenie jednej zintegrowanej platformy regionalnej, która stanowiłaby wspólny hub informacyjny łączący dane o umiejętnościach uczniów z potrzebami pracodawców.

„ Przed wszystkim platformy, na której doradcy mogliby się dowiadywać o potrzebach pracodawców, bo kompetencje uczniów, można powiedzieć, są indywidualne. Nie widzę potrzeby gromadzenia danych o kompetencjach uczniów, tylko potrzebach pracodawców, na podstawie których doradcy zawodowi mogliby udzielać porad, identyfikując pewne kompetencje uczniów.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciel Podlaskiej Sieci Rozwoju Kształcenia (PSRK)/Sieci Doradztwa Zawodowego (SDZ)

6.5. Analiza i ocena form doradztwa zawodowego stosowanych w regionie, ze szczególnym uwzględnieniem ich dostępności, skuteczności oraz zgodności z potrzebami edukacyjnymi i zawodowymi różnych grup społecznych

6.5.1. Formy doradztwa (indywidualne, grupowe, online, hybrydowe) wykazujące najwyższą skuteczność w opinii instytucji i ich klientów

W badanych instytucjach rynku pracy, podmiotach ekonomii społecznej i organizacjach z sektora NGO najczęściej stosowanymi formami doradztwa są porady indywidualne oraz zajęcia grupowe, przy czym coraz częściej wykorzystuje się metody online i hybrydowe.

Indywidualne poradnictwo zawodowe jest uznawane za fundament pracy doradczej. Pozwala na głęboką diagnozę sytuacji, budowanie zaufania i dostosowanie tempa pracy do specyficznych problemów klienta. Doradztwo grupowe i warsztaty najczęściej dotyczą praktycznych aspektów, takich jak pisanie dokumentów aplikacyjnych, przygotowanie do rozmowy rekrutacyjnej czy podnoszenie kompetencji cyfrowych.

Doradztwo online i hybrydowe stosowane głównie ze względu na łatwość organizacji i możliwość dotarcia do dużej liczby osób jednocześnie. Formy hybrydowe często polegają na pierwszym spotkaniu stacjonarnym, po którym dalsza praca

(np. konsultacje dokumentów) odbywa się mailowo lub przez platformy takie jak Teams.

”Przychodzi klient pierwszy raz stacjonarnie, a kolejną rozmowę na przykład za jakiś czas chce połączyć się online. To można zaliczyć jako hybrydę.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Za najbardziej skuteczną metodę eksperci uznają kontakt bezpośredni. Pozwala on na lepszą obserwację klienta, wyłapanie sygnałów niewerbalnych i budowanie trwalszej relacji. Formy online są skuteczne informacyjnie, ale zawodzą w zakresie aktywizacji i głębokiej pracy nad postawami, gdyż uczestnicy często nie włączają kamer i wykazują mniejsze zaangażowanie.

”Zupełnie inaczej buduje się relacje, kiedy te osoby siedzą obok siebie, bo w momencie, kiedy były na kamerkach, no to jedna osoba włącza kamerkę, druga nie włącze tej kamerki. Ich aktywność jest niestety ograniczona.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Skuteczność konkretnych metod zmienia się znacząco w zależności od grupy docelowej. U młodzieży najlepiej sprawdzają się szybkie, sprawne i nowoczesne formy przekazu. Młodzież jest przyzwyczajona do szybkiego przetwarzania informacji, dlatego nudzą ich długie zajęcia teoretyczne. Choć są biegli cyfrowo i doradztwo online jest dla nich skuteczne, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO podkreślają wagę bezpośrednich wizyt doradców w szkołach.

W grupie osób dorosłych (szczególnie 50+) zdecydowanie lepsze rezultaty przynosi kontakt stacjonarny. Dla matek powracających na rynek pracy doradztwo online często się nie sprawdza – obecność dzieci i obowiązki domowe uniemożliwiają skupienie. Wyjście do placówki pozwala im mentalnie odciąć się od domu i skoncentrować na rozwoju zawodowym.

W przypadku osób długotrwale bezrobotnych, bezdomnych, z uzależnieniami czy bardzo niskim wykształceniem, jedyną skuteczną metodą jest intensywne, długofalowe doradztwo indywidualne, często o charakterze asystentury, które może trwać nawet wiele miesięcy.

” Teraz mieliśmy właśnie takie doradztwo dla osób bezdomnych. Prowadziliśmy dla osób z bardzo niskim wykształceniem albo z brakiem wykształcenia, bez doświadczenia zawodowego. I nie mamy takiego schematu, że to będzie pasowało do tej grupy, bo wtedy takie doradztwo po prostu indywidualnie bardzo się prowadzi.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Weryfikacja skuteczności działań doradczych w regionalnych instytucjach opiera się na kilku kluczowych mechanizmach, wśród których prym wiodą ankiety satysfakcji oraz ewaluacje bezpośrednie. Narzędzia te pozwalają na ocenę stopnia zadowolenia słuchaczy, przydatności przekazywanej wiedzy oraz walidację jakości przeprowadzonych szkoleń. W niektórych placówkach, takich jak urzędy pracy, prowadzenie ankiet badających jakość oferowanej pomocy jest wymogiem ustawowym.

” Ustawowo mamy konieczność prowadzenia takich ankiet satysfakcji, jakości oferowanej pomocy.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Kolejnym istotnym filarem weryfikacji są mierzalne wskaźniki efektywności, szczególnie istotne w ramach realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Instytucje monitorują przede wszystkim wskaźniki zatrudnienia, wskaźniki ukończenia kursów zawodowych oraz liczbę osób, które zdecydowały się na założenie własnej działalności gospodarczej. Dane te są często generowane automatycznie przez systemy informatyczne urzędów pracy (Syriusz), co pozwala na weryfikację losów klienta w oparciu o sprawozdawczość systemową.

Pomimo stosowania wspomnianych metod, pełny monitoring losów klienta po zakończeniu wsparcia napotyka na bariery finansowe i organizacyjne. Niektóre instytucje wprost przyznają, że nie śledzą systematycznie dalszych kroków swoich podopiecznych ze względu na brak funduszy na utrzymanie dedykowanych platform komunikacyjnych.

” Nie monitorujemy losów klienta. Mieliśmy taki plan, by stworzyć taką platformę internetową, gdzie będziemy tak na prawdę z naszymi słuchaczami w pewien sposób się wiązali, by oni mieli z nami stały kontakt, a my byśmy mogli odpowiadać na ich aktualne zapotrzebowanie. No ale też tutaj środki finansowe nas w pewien sposób ograniczyły.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Z kolei w sektorze NGO monitoring ma często charakter mniej formalny. Doradcy znają losy swoich klientów dzięki utrzymywaniu z nimi osobistych relacji i faktowi, że osoby te często wracają po wsparcie po kilku latach. Badani zauważają również, że doradztwo jest procesem długofalowym, przez co jego skuteczność trudno jest mierzyć wyłącznie krótkoterminowymi statystykami. W przypadku specyficznych grup, takich jak osoby długotrwale bezrobotne czy wykluczone, mierzalność efektów jest inna i opiera się na bezpośredniej informacji zwrotnej oraz realizacji indywidualnych planów działania.

” Jak się pracuje tak długoterminowo z osobami bezdomnymi, no to mamy inne wskaźniki. Jest inaczej w pracy w CIS i z bezdomnymi, to zupełnie inna jest mierzalność tej skuteczności. Ale nie robi się żadnych takich ankiet, satysfakcji czy czegoś takiego. To są po prostu informacje zwrotne od uczestników.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

6.5.2. Stopień adekwatności oferty doradczej oraz jej dostosowania do specyficznych potrzeb i barier różnych grup społecznych

Opinie przedstawicieli instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO na temat dostępności i adekwatności doradztwa

zawodowego w regionie wskazują na istotne luki systemowe, które sprawiają, że oferta nie zawsze odpowiada specyficznym potrzebom wszystkich grup społecznych. Choć doradztwo jest teoretycznie powszechne, jego skuteczność bywa ograniczona przez stosowanie zbyt mało elastycznych programów, które nie sprawdzają się w przypadku osób o złożonej sytuacji życiowej. Z analizy źródeł wynika, że następujące grupy mają obecnie najtrudniejszy dostęp do dopasowanych usług:

- **Młodzież (szczególnie absolwenci i uczniowie szkół podstawowych):**

Badani wskazują, że oferta dla osób młodych jest paradoksalnie uboższa niż dla osób 50+ czy niepełnosprawnych. W szkołach doradztwo jest często postrzegane jako „zmarowany czas”, ponieważ prowadzą je nauczyciele innych przedmiotów, którzy nie znają realiów rynku pracy. Ponadto brakuje ofert szkoleniowych dla młodych ludzi, którzy tuż po zakończeniu edukacji chcieliby zweryfikować lub zmienić błędnie wybraną ścieżkę zawodową.

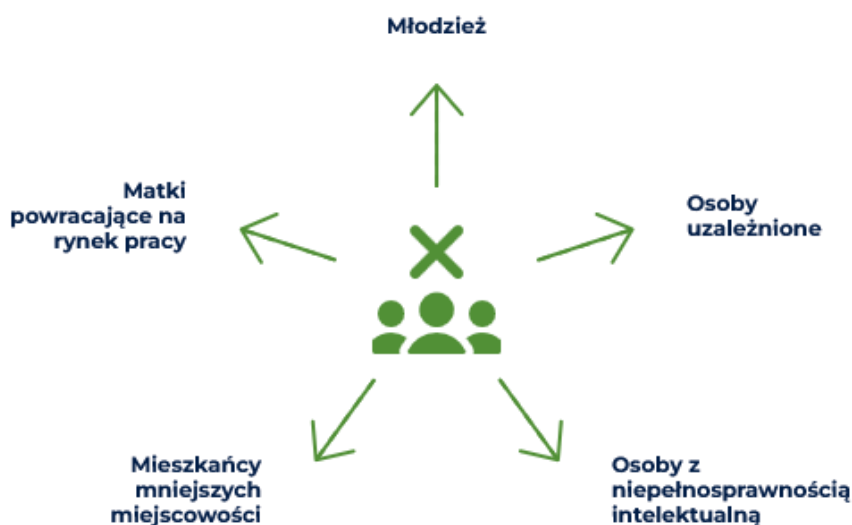
” Tak szczerze mówiąc, tak jak obserwuję rynek, to szkolenia nie są dla wszystkich grup. Chociaż szczerze mówiąc, te młodsze grupy mają mniejszą ofertę takich szkoleń. A osoby 50+ i osoby niepełnosprawne - dla takich osób jest ta oferta dosyć szeroka. Głównie osoby młode, wchodzące na rynek, które powiedzmy sobie szczerze... Jak ktoś wybiera zawód w wieku 16 lat przed szkołą średnią, nie do końca jest świadomy swojego wyboru i konsekwencji tego wyboru. Więc zdarza się, że młodzi ludzie kończąc swoją edukację tak naprawdę dopiero weryfikują tą swoją ścieżkę, którą obrali i dochodzą do wniosku, że może jednak spróbować czegoś innego. I dla takich osób uważam, że jest mało szkoleń.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

- **Osoby uzależnione:** Jest to grupa uznawana za najbardziej wykluczoną z rynku pracy. W ich przypadku standardowe doradztwo (np. pomoc w rekrutacji) jest niewystarczające. Potrzebują oni kompleksowej asystentury, wsparcia w utrzymaniu trzeźwości i długofalowej pracy nad motywacją, co rzadko jest oferowane w standardowych placówkach.

- **Osoby z niepełnosprawnością intelektualną:** Choć mają dostęp do usług, problemem jest brak programów dostosowanych do ich specyfiki. Narzędzia uniwersalne są dla nich nieprzydatne, a oferta specjalistyczna jest wciąż zbyt słabo rozwinięta.
- **Mieszkańcy mniejszych miejscowości (wykluczenie komunikacyjne):** W mniejszych gminach barierą nie do przebycia jest **brak transportu** do punktów doradczych w większych miastach. Jeśli uczeń lub bezrobotny nie posiada samochodu (lub prawa jazdy), dostęp do stacjonarnego wsparcia staje się niemal niemożliwy, a doradztwo rzadko dociera bezpośrednio do tych terenów.
- **Matki powracające na rynek pracy:** Trudność wynika z konieczności opieki nad dzieckiem oraz z bariery mentalnej. Wiele matek w trudnej sytuacji życiowej funkcjonuje w systemie krótkoterminowym (zasiłkowym) i nie dostrzega perspektywy dłuższej niż miesiąc, co utrudnia ich trwałą aktywizację zawodową.

Rysunek 18. Grupy z ograniczonym dostępem do usług doradczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Z kolei w przypadku osób 50+, eksperci zauważają, że oferta projektowa jest dla nich obecnie dosyć szeroka, co wynika m.in. z priorytetów funduszy unijnych, choć ich motywacja do korzystania z tych usług bywa różna. Główną barierą uniwersalną dla wszystkich grup pozostaje brak spójnej informacji i promocji.

Na podstawie analizy wywiadów z odbiorcami usług doradczych można stwierdzić, że treści przekazywane przez doradców zawodowych są w zdecydowanej większości

przypadków dobrze dopasowane do indywidualnych potrzeb oraz zainteresowań odbiorców. Doradcy często rozpoczynają współpracę od krótkiego wywiadu, aby dowiedzieć się, z kim rozmawiają i jakie są oczekiwania danej osoby. W grupach szkolnych o konkretnym profilu doradcy dostosowują tematykę zajęć do dominujących zainteresowań uczniów. Uczniowie doceniają, gdy doradca pyta pod koniec lekcji, o czym chcieliby porozmawiać na następnym spotkaniu. Ponadto, w sytuacjach dużego zainteresowania specyficznym tematem, doradcy wykazują gotowość do indywidualnych konsultacji nawet podczas przerw.

” Mamy bardzo dobrego pana właśnie od doradztwa i jeżeli mamy jakiegokolwiek pytania związane konkretnie z naszymi upodobaniami, to podchodzi bardzo indywidualnie i czasami nawet, żeby nie zabierać też czasu innym, którzy po prostu nie interesują się danym tematem, to po prostu zaprasza na przerwę.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI III

Uczniowie szkół kształcących w zawodzie potwierdzają, że doradztwo pomaga im realnie ocenić swoje kompetencje w kontekście rynku pracy. Jeden z uczestników badania wskazał, że dzięki wiedzy o procesie rekrutacji zdobytej u doradcy, był w stanie samodzielnie, bez pośrednictwa szkoły, znaleźć obecne zatrudnienie.

W przypadku osób dorosłych doradztwo uwzględnia ich konkretne ograniczenia (np. budżetowe) czy plany zawodowe (np. chęć założenia własnej firmy), proponując adekwatne kursy lub formy działalności. Osoby szkolące się w konkretnych zawodach otrzymują wiedzę bezpośrednio związaną z ich pasją.

6.5.3. Realne rezultaty udzielonego wsparcia w kontekście trwałych decyzji edukacyjno-zawodowych klientów, w tym podjęcia zatrudnienia lub zmiany kwalifikacji

Mierzalne rezultaty doradztwa zawodowego w województwie podlaskim są monitorowane w stopniu uzależnionym od specyfiki i zadań konkretnej placówki, przy czym do najistotniejszych wskaźników należą: poziom zatrudnienia, stopień ukończenia kursów zawodowych oraz liczba osób rozpoczynających działalność gospodarczą. Instytucje rynku pracy oraz PES opierają swoją ewaluację na twardych danych statystycznych. Instytucje te monitorują również rzetelnie stopień realizacji Indywidualnych Planów Działania (IPD) oraz uzyskiwanie nowych kwalifikacji. Urzędy

pracy śledzą liczbę klientów decydujących się na samozatrudnienie, wykorzystując do monitoringu systemy takie jak Syriusz, które pozwalają na generowanie sprawozdań o podjęciach pracy przez zarejestrowane osoby.

W podejściu do trwałości zmian zawodowych rysuje się wyraźny podział na doradztwo projektowe, o charakterze dobrowolnym, oraz doradztwo związane z procesem rejestracji. W organizacjach pozarządowych oraz PES doradztwo rzadko bywa jedynie etapem formalnym. Uczestnicy zazwyczaj kończą pełną, zaplanowaną ścieżkę wsparcia, co realnie przekłada się na wzrost kompetencji lub podjęcie zatrudnienia. W przypadku Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku klienci trafiają do doradców w sposób świadomy, szukając konkretnej pomocy w rozwoju lub zmianie zawodu. Z kolei w powiatowych urzędach pracy doradztwo jest postrzegane jako długofalowy proces wspierający, co sprawia, że trudniej jest tam o precyzyjne statystyki łączące samo doradztwo bezpośrednio z zatrudnieniem, gdyż jest ono elementem szerszej aktywizacji.

” Czasami ta porada niczego nie załatwi, bo to jest proces. Poradnictwo to jest mozolny proces. To nie jest tak, że my informujemy o ofertach - idziesz Pan, weźmiesz tu 5 adresów i może coś Panu się spodoba. Czasami te problemy są bardzo głębokie i nawet doradcy w pewnych momentach nie mają kompetencji do dalszej rozmowy czy dalszego wsparcia.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Monitorowanie skuteczności doradztwa napotyka jednak na istotne bariery, do których należy przede wszystkim brak systemowego śledzenia losów klientów po zakończeniu wsparcia. Część placówek poprzestaje na ankietach satysfakcji (ewaluacyjnych), które badają jedynie doraźne zadowolenie ze szkolenia, a nie jego realny i długofalowy wpływ na karierę zawodową. Dodatkowym wyzwaniem jest praca z grupami wykluczonymi, takimi jak osoby bezdomne czy uzależnione, gdzie mierzalność sukcesu ma zupełnie inny charakter i jest trudniejsza do ujęcia w standardowych tabelach statystycznych dotyczących zatrudnienia.

” Skuteczność najczęściej przy projektach oceniamy na podstawie zrealizowanego wskaźnika. Czy jeżeli w projekcie mamy wskaźnik 5 osób, doprowadzenie do zatrudnienia zrobiliśmy 12, no to jest to skuteczne i to najczęściej jest tak oceniane.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Wielu odbiorców usług doradczych przystępowało do doradztwa zawodowego z konkretnymi potrzebami, wśród których najczęściej wymieniano sporządzenie profesjonalnego życiorysu oraz wybór dalszej ścieżki edukacyjnej. W przypadku uczniów liceów i techników pomoc doradcy okazała się realnym wsparciem w technicznych aspektach tworzenia dokumentów aplikacyjnych, pozwalając na nadanie im właściwej formy. Podobne wsparcie było kluczowe dla osób dorosłych, które po długiej przerwie zawodowej czuły się zagubione - doradcy pomogli im nie tylko w przygotowaniu CV, ale również w wskazaniu konkretnych firm i metod poszukiwania pracy.

Rysunek 19. Kluczowe oczekiwania w kontekście doradztwa zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Kolejnym istotnym wyzwaniem był wybór kierunku studiów lub specjalizacji, gdzie doradztwo odegrało rolę uświadamiającą i porządkującą plany. Dzięki spotkaniom i narzędziom diagnostycznym uczniowie mogli rozwiązać wątpliwości dotyczące wyboru między różnymi dziedzinami, takimi jak pedagogika, psychologia czy kryminologia. Doradztwo dostarczyło również cennych informacji o możliwościach łączenia studiowania z pracą zawodową, co dla części młodzieży było decydującym czynnikiem przy planowaniu przyszłości.

Dla osób dorosłych i młodocianych w trudniejszej sytuacji życiowej doradztwo stało się pomostem do powrotu na rynek pracy lub otwarcia własnej działalności.

Warsztaty dotyczące prowadzenia firmy oraz działalności nierejestrowanej pozwoliły uczestnikom przełamać lęk, dostarczając praktycznej wiedzy o tym, jak bezpiecznie zacząć zarabiać na własny rachunek.

Wpływ doradztwa zawodowego na decyzje dotyczące dalszej ścieżki edukacyjnej i wyboru szkoły zależy od indywidualnej sytuacji ucznia/studenta lub osoby dorosłej. Z analizy wynika, że pomoc ta może mieć charakter utwierdzający w przekonaniach lub – rzadziej – neutralny. Dla wielu osób, które nie miały sprecyzowanych planów, doradztwo okazało się kluczowe. Uczniowie wskazują, że spotkania z doradcą pomogły im rozwiązać wątpliwości między podobnymi kierunkami. Doradcy pomagają w wyborze konkretnych uczelni oraz informują o możliwościach po ukończeniu danych studiów czy kursów. Dla niektórych studentów doradztwo było pomocne w podjęciu decyzji o studiowaniu dwóch kierunków jednocześnie.

Często doradztwo nie miało wpływu na zmianę planów, ale dawało poczucie pewności co do słuszności dokonanego wcześniej wyboru. Testy osobowości i ankiety zainteresowań upewniły wielu badanych, że idą w dobrym kierunku. Uczestnicy spotkań podkreślają, że po rozmowie z doradcą poczuli się pewniej w swoich decyzjach. Informacje o tym, jakie zawody są obecnie potrzebne, przybliżyły uczniów do realizacji ich planów.

Nie zawsze jednak doradztwo miało decydujący wpływ na wybory edukacyjne. Część osób miała obrany cel już od dzieciństwa. Niektórzy respondenci od początku wiedzieli, co chcą robić i doradztwo jedynie towarzyszyło ich naturalnej ścieżce rozwoju. Pojawiły się głosy (szczególnie w odniesieniu do doradztwa w szkołach podstawowych), że zajęcia były prowadzone bez indywidualnego podejścia, co zmuszało uczniów do kierowania się wyłącznie własnym przekonaniem.

” Żałuję, że w mojej podstawówce te doradztwo zawodowe tak wyglądało, że to było tylko takie „odpukać” - jedna klasa, druga klasa, później następna. Ósma klasa, wybór później szkoły średniej (...). Może też brakowało takiego trochę zaangażowania ze strony doradcy.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, student/ka korzystający/a z doradztwa zawodowego/poradnictwa zawodowego/tutoringu w ramach oferty szkół wyższych.

6.5.4. Czynniki determinujące użyteczność i skuteczność form doradztwa

Użyteczność doradztwa zawodowego w województwie podlaskim jest determinowana przez splot czynników o charakterze psychologicznym, ekonomicznym i systemowym. Przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO podkreślają, że nawet najlepiej przygotowana oferta nie przyniesie rezultatów, jeśli nie zostanie dopasowana do specyficznej sytuacji życiowej klienta i jego poziomu gotowości do zmiany.

Największy wpływ na skuteczność wsparcia mają zarówno uwarunkowania wewnętrzne (leżące po stronie klienta), jak i zewnętrzne (otoczenie społeczno-gospodarcze):

- Czynniki wewnętrzne: kluczowym czynnikiem jest wewnętrzna potrzeba zmiany – jeśli klient nie wykazuje realnej chęci do nauki nowego zawodu lub podjęcia pracy, samo uczestnictwo w doradztwie pozostaje bezowocne. Istotne są również umiejętności komunikacyjne i otwartość na relację z doradcą, co pozwala na trafną diagnozę problemu. W przypadku młodzieży barierą jest często brak decyzyjności i unikanie odpowiedzialności za własne wybory.
- Czynniki zewnętrzne: użyteczność doradztwa zależy od aktualnej sytuacji na lokalnym rynku pracy – otwierania się nowych firm lub wygasania konkretnych branż. Ogromne znaczenie mają bariery logistyczne, takie jak wykluczenie komunikacyjne (brak transportu w gminach), które uniemożliwia dotarcie na spotkania stacjonarne. Ważnym czynnikiem jest także dostęp do infrastruktury cyfrowej i umiejętność posługiwania się nią.

Złożona sytuacja życiowa klienta jest często barierą, której doradztwo nie jest w stanie pokonać bez wsparcia psychologicznego i socjalnego:

- Bariery psychologiczne: osoby długotrwale bezrobotne często cierpią na depresję, zaburzenia lękowe lub uzależnienia, co sprawia, że samo wskazanie oferty pracy jest nieskuteczne. Wielu klientów funkcjonuje w systemie krótkoterminowym, planując życie jedynie na miesiąc do przodu, co uniemożliwia budowanie długofalowej ścieżki kariery.

- Bariery ekonomiczne i opiekuńcze: skuteczność działań ograniczają zadłużenia klientów oraz brak środków na dojazdy. W przypadku matek kluczową barierą jest brak możliwości zapewnienia opieki nad dziećmi oraz przekonanie o nieopłacalności pracy względem pobieranych zasiłków.
- Asystentura zamiast porady: badani zauważają, że w przypadku osób najbardziej wykluczonych (np. bezdomnych lub uzależnionych) doradztwo musi przyjąć formę długofalowej asystentury, budującej wiarę w siebie, zanim nastąpi etap szukania pracy.

Obecny poziom współpracy między sektorem edukacji a rynkiem pracy jest oceniany jako niewystarczający, co negatywnie wpływa na użyteczność doradztwa zawodowego dla młodych ludzi. Wskazuje się na wyraźny deficyt praktyki w szkołach, ponieważ szkoły ponadpodstawowe rzadko podejmują realną kooperację z biznesem. W efekcie programy nauczania bywają nieadekwatne do realiów rynkowych, a samo doradztwo w szkołach jest często prowadzone przez osoby niebędące specjalistami w tej dziedzinie. Nauczyciele, obciążeni innymi obowiązkami, niejednokrotnie nie posiadają aktualnej wiedzy o trendach technologicznych czy rzeczywistych wymogach pracodawców.

Na tym tle pozytywne wzorce prezentują szkoły wyższe, które sprawniej współpracują z biznesem, organizując dni otwarte z pracodawcami oraz realizując badania na zlecenie firm.

” Z tego, co się orientuję, to uczelnie wyższe całkiem nieźle sobie radzą ze współpracą z biznesem. Czyli gdzieś tam są prowadzone dni otwarte, gdzie pracodawcy mogą przychodzić na uczelnię i oferować swoje, oferować zatrudnienie i rozwój kariery w danym przedsiębiorstwie. Są też prowadzone badania dla różnych firm na uczelniach, więc uczelnie wyższe jak najbardziej.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, przedstawiciele instytucji rynku pracy, podmiotów ekonomii społecznej i organizacji z sektora NGO

Innym przykładem dobrej praktyki jest współpraca instytucji rynku pracy z Centrami Edukacji Nauczycieli, co pozwala profesjonalnym doradcom z urzędów docierać bezpośrednio do szkół. Badani przedstawiciele instytucji podkreślają pilną potrzebę integracji, postulując m.in. organizowanie w szkołach prezentacji firm oraz spotkań

z praktykami różnych profesji. Taka ściślejsza współpraca pozwoliłaby młodym ludziom na znacznie wcześniejsze i bardziej świadome ukierunkowanie zawodowe.

6.6. Pogłębiona analiza doświadczeń i opinii klientów dotyczących usług doradztwa zawodowego w woj. podlaskim

6.6.1. Postrzeganie przez osoby korzystające z doradztwa zawodowego w regionie jakości, rzetelności oraz dostępności otrzymanego wsparcia

Ogólna ocena jakości pomocy otrzymywanej od doradców zawodowych w województwie podlaskim jest w większości bardzo wysoka, przy czym zarysowuje się wyraźna różnica między doświadczeniami dorosłych w urzędach pracy a młodzieży w systemie szkolnym. Osoby dorosłe korzystające ze wsparcia powiatowych urzędów pracy oraz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku oceniają tę pomoc w sposób entuzjastyczny. Badani w tej grupie kładą szczególny nacisk na profesjonalizm i zaangażowanie doradców, którzy oferują realne wsparcie wykraczające poza standardowe procedury urzędowe. Kluczowym elementem tej oceny jest wpływ doradztwa na budowanie pewności siebie – klienci po spotkaniach czują się pewniej, mają uporządkowane plany i odzyskują motywację do działania. Dodatkowo dorośli chwalą wysoką dostępność doradców, szybkość kontaktu (np. mailowego) oraz dużą cierpliwość w wyjaśnianiu zawichości rynku pracy.

” Mam wrażenie, że właśnie czuje się tak bardziej pewnie, że nie mam takiego poczucia, że to, że nie mam pracy obecnie to jest moja wina, że coś ze mną jest nie tak. Czuję, że jakoś pracuję z tym, że faktycznie mam siłę pracować, że jest jakaś motywacja do tego większa po prostu.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, osoba dorosła korzystająca z poradnictwa/doradztwa zawodowego realizowanego w PUP/WUP

Wśród uczniów i studentów oceny są również przeważnie pozytywne, choć pojawiają się głosy wskazujące na pewne mankamenty systemowe. Młodzież bardzo ceni doradców za wsparcie emocjonalne – budowanie relacji opartej na zaufaniu sprawia, że uczniowie wracają ze spotkań z większą wiarą we własne możliwości. Bardzo wysoko oceniana jest warstwa merytoryczna i praktyczna, zwłaszcza pomoc w pisaniu profesjonalnego CV czy przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej, co

uczniowie uznają za najcenniejsze aspekty współpracy. Doceniane jest także indywidualne podejście, objawiające się dostosowywaniem treści zajęć do konkretnego profilu klasy lub specyficznych zainteresowań uczniów, zamiast sztywnego realizowania ogólnego programu.

” Jeśli chodzi o samo doradztwo zawodowe, o doradzanie w kwestii CV, w kwestiach takich organizacyjnych, to wszystko było omówione bardzo dobrze. To akurat przydało się i bardzo dobrze oceniam tą kwestię. Jednak cała reszta związana niekoniecznie z CV, ale ze wszystkim innym, była tak naprawdę taką ciekawostką i niczym bardzo ważnym dla nas w tym momencie. Mówię o nas w kontekście tego, że my już wiedzieliśmy mniej więcej, w jakim kierunku będziemy iść. Ale kwestie CV bardzo się przydały.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI III

Mimo ogólnego zadowolenia, respondenci wskazują na istotne obszary wymagające poprawy. Wskazywano na nadmierną teoretyczność części zajęć w szkołach, które bywają postrzegane jako nużące, zwłaszcza gdy polegają na pasywnym przepisywaniu treści z prezentacji do zeszytów.

” Pani puszczała prezentacje, my to wszystko zapisywaliśmy, co było potrzebne na przykład na kartkówkę jakąś. Potem trzeba było się tego nauczyć i wypełniać test. I na tym polegało doradztwo zawodowe.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, uczeń korzystający z doradztwa zawodowego w szkole ponadpodstawowej

Kolejnym deficytem jest brak nowoczesnych narzędzi – badani zauważają, że doradztwo zyskałoby na atrakcyjności, gdyby częściej wykorzystywano aplikacje mobilne, sztuczną inteligencję czy quizy interaktywne. Zwraca się również uwagę na nierówną jakość usług na różnych etapach edukacji. Niektórzy studenci wspominają doradztwo ze szkół podstawowych jako realizowane bez indywidualnego podejścia.

6.6.2. Oczekiwania uczniów, studentów i osób dorosłych wobec usług doradczych oraz stopień ich zaspokojenia przez ofertę instytucji

Przed przystąpieniem do spotkań z doradcą zawodowym oczekiwania odbiorców usług były zróżnicowane i ewoluowały wraz z wiekiem oraz sytuacją życiową, jednak w większości przypadków zostały one w pełni zrealizowane. Osoby młode często podchodziły traktowały zajęcia jako ciekawostkę lub obowiązek, bądź liczyły na subiektywną opinię drugiego człowieka, która pomogłaby im utwierdzić się w obranych planach lub rozjaśnić ścieżkę dalszej edukacji. Dla wielu z nich kluczowym oczekiwaniem była pomoc w konkretnych kwestiach technicznych, takich jak sporządzenie profesjonalnego CV. Z kolei osoby dorosłe, znajdujące się w trudnej sytuacji zawodowej (np. po powrocie z zagranicy lub długiej przerwie), oczekiwały przede wszystkim profesjonalnej wiedzy o lokalnym rynku pracy oraz wsparcia w przełamaniu lęku przed powrotem do aktywności. W tych przypadkach doradztwo często spełniało oczekiwania.

” Pani bardzo szybko odpisuje na maile (...), zawsze była cierpliwa, profesjonalna. Szybciutko pomagała, wręcz momentami mnie wyręczała, co było w ogóle niesamowite. Nie spodziewałam się czegoś takiego, bo tak jak wspomniałam wcześniej, gdzie indziej mieszkałam przez ostatnie 20 lat i po prostu nie spodziewałam się.

Źródło: indywidualny wywiad pogłębiony IDI, osoba dorosła korzystająca z poradnictwa/ doradztwa zawodowego realizowanego w PUP/WUP

Mimo ogólnie wysokiej oceny rzetelności usług, respondenci wskazali na konkretne braki w dotychczasowej ofercie doradczej:

- **Deficyt kontaktu z praktykami:** Uczniowie i studenci postulowali, aby w ramach doradztwa częściej organizowano spotkania z osobami realnie pracującymi w danych zawodach, studentami wyższych lat lub profesorami, którzy mogliby opowiedzieć o rzeczywistych realiach pracy i procesie rekrutacji, zamiast opierać się wyłącznie na teorii.
- **Zbyt późne rozpoczęcie działań doradczych:** Pojawiły się głosy, że doradztwo w szkołach ponadpodstawowych zaczyna się zbyt późno, podczas gdy kluczowe decyzje powinny być wspierane znacznie wcześniej, aby uniknąć przypadkowych wyborów profilu kształcenia.

- **Brak nowoczesnych form przekazu i narzędzi diagnostycznych:** Uczestnicy badania zwrócili uwagę na niedobór interaktywnych aplikacji, quizów oraz narzędzi AI, które uczyniłyby doradztwo ciekawszym i mniej sformalizowanym. Część uczniów czuła niedosyt w zakresie profesjonalnych testów osobowości i predyspozycji, które pozwoliłyby im lepiej poznać własne talenty.
- **Niewystarczające wsparcie psychologiczne:** Wskazano na potrzebę włączenia do doradztwa elementów psychologii, takich jak nauka radzenia sobie ze stresem czy treningi komunikacji, które są niezbędne w przyszłym życiu zawodowym.
- **Mało angażująca forma zajęć grupowych:** W części placówek zajęcia z doradztwa są postrzegane jako mało atrakcyjne i nużące. Lekcje te często opierają się na przepisywaniu treści z prezentacji multimedialnych do zeszytów. W opinii młodych ludzi taka forma prowadzenia zajęć sprawia, że doradztwo zawodowe bywa traktowane jako dodatkowy, zbędny obowiązek szkolny lub godzina lekcyjna realizowana wyłącznie w celu zrealizowania narzuconego programu.

Rysunek 20. Zidentyfikowane braki w doradztwie zawodowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

6.6.3. Elementy procesu doradczego uznawane przez klientów za najbardziej wartościowe

W opiniach uczestników badania najbardziej wartościowe elementy procesu doradczego wykazują znaczne zróżnicowanie w zależności od indywidualnych potrzeb odbiorców, jednak najczęściej powtarzającymi się aspektami są indywidualna rozmowa wspierająca, praktyczna pomoc w przygotowaniu dokumentów oraz rzetelna informacja o rynku pracy. Dla wielu odbiorców, a w szczególności dla młodzieży, kluczowa okazuje się sama relacja z doradcą oraz możliwość swobodnego omówienia własnych planów. Uczniowie podkreślają, że najbardziej cenią rozmowy utwierdzające ich w przekonaniu o słuszności wybranej ścieżki, dzięki czemu wracają ze spotkań zmotywowani i z większą pewnością siebie. Jeden z uczestników wskazał, że najważniejsza była dla niego próba dotarcia do własnej tożsamości zawodowej i diagnoza predyspozycji. Z kolei osoby dorosłe oraz studenci cenią sobie możliwość skonfrontowania swoich pomysłów z profesjonalistą, który może subiektywnie poprzeć ich plan lub wskazać słabe punkty.

Rysunek 21. Najbardziej wartościowe elementy procesu doradztwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

Bardzo wysoko oceniane są również konkretne, twarde efekty pracy doradczej, wśród których przygotowanie CV jawi się jako najczęściej wymieniany problem rozwiązany skutecznie dzięki pomocy specjalisty. Dla wielu osób pomoc w dookreśleniu dotychczasowego doświadczenia i stworzeniu profesjonalnego

życiorysu była momentem przełomowym w procesie poszukiwania pracy. Uczestnicy cenili szczerą doradców w przekazywaniu realnych informacji o zarobkach i wymogach rynkowych. Choć rozmowa dominuje w procesie, to testy predyspozycji i narzędzia diagnostyczne stanowią ważny punkt odniesienia, pomagając uczniom rozwiązać wątpliwości i upewnić się, że zmierzają w dobrym kierunku. Narzędzia te pozwalają na uświadomienie sobie własnych talentów, wad i zalet, ułatwiając tym samym przyszłe dopasowanie do potrzeb rynku.

” Doradca pomógł mi określić, jakie mam umiejętności. Chciałabym rozwijać je, bo dzięki tym zajęciom mogłam poznać swoje słabe i mocne strony i zastanowić się, czy chcę dalej rozwijać się w tym kierunku zawodowym, na którym aktualnie jestem.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI III

W przypadku osób dorosłych korzystających ze wsparcia WUP lub PUP, wartością samą w sobie były konkretne rozwiązania prawne i finansowe, takie jak warsztaty dotyczące działalności nierejestrowanej, które pozwoliły przełamać lęk. Z kolei osoby ze szkół zawodowych i techników szczególnie doceniały możliwość zapisu na konkretne, bezpłatne kursy i uprawnienia, które realnie podnoszą ich wartość w oczach pracodawcy.

Podsumowując, wizja „doradztwa idealnego”, wyłaniająca się z opinii uczniów, studentów oraz osób dorosłych, opiera się na trzech filarach: wczesnym rozpoczęciu działań, silnym nastawieniu na praktykę oraz wykorzystaniu nowoczesnych technologii, które uatrakcyjnają proces diagnostyczny. Respondenci wskazują, że idealne wsparcie powinno zaczynać się znacznie wcześniej niż w ostatniej klasie szkoły średniej, aby uniknąć podejmowania przypadkowych decyzji pod presją czasu. Kluczowym elementem takiego systemu byłoby wyjście poza mury placówek edukacyjnych – doradztwo idealne to zajęcia w terenie, obejmujące wizyty w zakładach pracy, spotkania z praktykami zawodu, studentami oraz profesorami szkół wyższych, co pozwoliłoby na bezpośrednie poznanie realiów danej profesji i procesów rekrutacyjnych.

” Fajnie by było, jeżeli na tych zajęciach każdy profil miałby okazję spotkać się z taką osobą, która pracuje w zawodzie. Żeby ta osoba, która pracuje w danym zawodzie, gdzieś tam łączyła się z naszym profilem i żeby opowiedziała dokładniej, jak wyglądał proces dostawania się na studia, później jak wyglądała aplikacja. Także na pewno takie spotkania byłyby czymś wartościowym i można by było z tego też dużo wynieść.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy FGI III

7. Podsumowanie

Analiza systemu doradztwa zawodowego w województwie podlaskim wskazuje, że regionalny model opiera się na dwóch głównych, lecz słabo zintegrowanych filarach: sektorze edukacji oraz publicznych służbach zatrudnienia. Choć system cechuje się rozproszeniem i brakiem centralnego koordynatora, województwo wyróżnia się na tle kraju pionierskimi inicjatywami sieciowymi, takimi jak Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia (PSRK) oraz Sieć Doradztwa Zawodowego (SDZ), które budują oddolną współpracę między doradcami.

Ocena mechanizmów i modeli doradztwa ujawnia, że w oświacie dominuje model 10 godzin zajęć rocznie, co uznawane jest za wymiar symboliczny, podczas gdy innowacyjne rozwiązania, takie jak Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji (LOWE), skutecznie przełamują bariery poprzez docieranie doradcy bezpośrednio do miejsca zamieszkania klienta.

Mocną stroną obecnych rozwiązań jest praktyczny wymiar doradztwa (staże, klasy patronackie), jednak słabością pozostaje brak ciągłości informacji o predyspozycjach ucznia przy przechodzeniu między etapami edukacji.

Identyfikacja barier i wyzwań pokazuje, że dostęp do usług ograniczają przede wszystkim deficyty kadrowe w szkołach (gdzie doradztwo realizowane jest często przez nauczycieli podstawowych przedmiotów) oraz bariery informacyjne i technologiczne. Doradcy muszą mierzyć się z wyzwaniami wynikającymi z automatyzacji i rozwoju AI, co wymusza stałą aktualizację wiedzy i adaptację form przekazu do „pokolenia Z”.

Charakterystyka kompetencji i ról zawodowych doradców (potwierdza, że choć kadra posiada wysokie kwalifikacje formalne, kluczowe znaczenie ma jej doświadczenie praktyczne oraz kompetencje miękkie. Największe potrzeby szkoleniowe dotyczą pracy z osobami o specjalnych potrzebach (np. w spektrum autyzmu) oraz wykorzystania nowoczesnych narzędzi cyfrowych w motywowaniu młodzieży.

Ocena dostępnych narzędzi cyfrowych i metod diagnostycznych wskazuje na powszechne stosowanie systemów takich jak Syriusz w urzędach pracy oraz testów typu KZZ czy NBK, przy jednoczesnym wdrażaniu innowacji w postaci gogli VR.

Mimo to, doradcy szkolni często borykają się z brakiem funduszy na płatne licencje (np. metodę DISC) oraz ograniczonym dostępem do pracowni komputerowych.

W obszarze informowania o rynku pracy najpopularniejszy pozostaje Barometr Zawodów, choć doradcy częściej cenią komercyjne portale (np. Pracuj.pl) za dostarczanie aktualnych danych o realnych zarobkach i wymogach pracodawców.

Analiza i ocena form doradztwa dowodzi, że najwyższą skuteczność wykazują porady indywidualne, podczas gdy formy online, mimo łatwości organizacji, zawodzą w procesach głębokiej aktywizacji osób wykluczonych. Adekwatność oferty jest wysoka w przypadku osób 50+, lecz wykazuje luki w obszarze wsparcia dla młodzieży kończącej edukację oraz osób uzależnionych.

Pogłębiona analiza doświadczeń i opinii klientów dopełnia obrazu systemu, wskazując na entuzjastyczną ocenę profesjonalizmu doradców w urzędach pracy, którzy realnie budują pewność siebie dorosłych odbiorców.

Z perspektywy uczniów najbardziej wartościowe są praktyczne aspekty wsparcia, jak pomoc w przygotowaniu CV, przy jednoczesnym krytycznym podejściu do zbyt późnego (dopiero w 8. klasie) rozpoczynania działań doradczych. Wyniki te podkreślają, że mierzalne rezultaty doradztwa, takie jak podjęcie zatrudnienia czy trafne decyzje edukacyjne, są najsilniej skorelowane z indywidualizacją podejścia oraz urealnianiem oczekiwań klientów względem dynamicznego rynku pracy.

8. Wnioski i rekomendacje

Na podstawie wyników badania oraz panelu eksperckiego dotyczącego potencjału doradztwa zawodowego w województwie podlaskim sformułowano poniższe wnioski i rekomendacje. Rozdział został uporządkowany w układzie: wniosek – rekomendacja – bezpośredni adresaci – zakładany efekt, tak aby jednoznacznie wskazać podmioty odpowiedzialne za wdrażanie zmian oraz szersze grono instytucji mogących korzystać z wyników badania.

Adresatami rekomendacji są nie tylko instytucje rynku pracy i systemu oświaty, lecz także jednostki samorządu terytorialnego, jednostki samorządu gospodarczego, pracodawcy, uczelnie i biura karier, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, ośrodki pomocy społecznej, podmioty ekonomii społecznej, instytucje szkoleniowo-doradcze oraz organizacje trzeciego sektora. Tak szerokie ujęcie wynika z międzysektorowego charakteru doradztwa zawodowego, które powinno łączyć edukację, rynek pracy, politykę społeczną i lokalny rozwój gospodarczy.

Tabela 2. Wnioski, rekomendacje i bezpośredni adresaci działań

Wniosek	Rekomendacja	Bezpośredni adresaci	Zakładany efekt
System doradztwa zawodowego w regionie jest rozproszony. Brakuje trwałego mechanizmu współpracy między szkołami, uczelniami, urzędami pracy, pracodawcami i podmiotami społecznymi.	Wzmocnić regionalną koordynację doradztwa zawodowego poprzez cykliczne spotkania interesariuszy, wspólne planowanie działań, wymianę danych i wypracowanie regionalnych standardów współpracy.	WUP, Kuratorium Oświaty, JST, sieci współpracy w zakresie doradztwa zawodowego, PUP, szkoły, uczelnie, biura karier, organizacje pracodawców, NGO, podmioty ekonomii społecznej.	Większa spójność działań doradczych oraz ograniczenie dublowania inicjatyw prowadzonych przez różne instytucje.

Wniosek	Rekomendacja	Bezpośredni adresaci	Zakładany efekt
<p>Wsparcie doradcze rozpoczynane dopiero w końcowych klasach szkoły podstawowej jest zbyt późne i nie pozwala na spokojne, etapowe rozpoznawanie predyspozycji uczniów.</p>	<p>Wprowadzić wcześniejsze i bardziej ciągłe działania orientacji zawodowej, obejmujące stopniowe poznawanie zawodów, kompetencji, lokalnego rynku pracy i różnych ścieżek edukacyjnych.</p>	<p>Szkoły podstawowe, organy prowadzące, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, doradcy zawodowi, rodzice, organizacje pozarządowe prowadzące działania edukacyjne.</p>	<p>Lepsze przygotowanie uczniów do decyzji edukacyjno-zawodowych oraz ograniczenie wyborów podejmowanych pod presją czasu.</p>
<p>Brakuje mechanizmu przekazywania informacji o zainteresowaniach, predyspozycjach i kompetencjach ucznia pomiędzy kolejnymi etapami edukacji.</p>	<p>Rozważyć wdrożenie e-portfolio lub „karty umiejętności” ucznia, prowadzonej z poszanowaniem zasad ochrony danych, aktualizowanej na kolejnych etapach edukacji i dostępnej dla uprawnionych doradców.</p>	<p>MEN/instytucje krajowe, Kuratorium Oświaty, JST, szkoły, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, doradcy zawodowi, uczelnie i biura karier.</p>	<p>Ciągłość diagnozy, ograniczenie powtarzania tych samych działań oraz lepsze dopasowanie wsparcia do historii edukacyjnej ucznia.</p>
<p>W szkołach doradztwo zawodowe bywa traktowane jako zadanie drugorzędne, realizowane w ograniczonym wymiarze godzin i bez wystarczających warunków do pracy indywidualnej.</p>	<p>Wzmocnić pozycję doradcy zawodowego w szkole, zwiększyć dostępność poradnictwa indywidualnego oraz zapewnić stabilne finansowanie etatów lub godzin doradczych, szczególnie w szkołach i gminach o słabszym dostępie do specjalistów.</p>	<p>JST jako organy prowadzące, dyrektorzy szkół, Kuratorium Oświaty, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, centra edukacji nauczycieli.</p>	<p>Podniesienie jakości usług doradczych oraz większa dostępność indywidualnego wsparcia dla uczniów i rodziców.</p>

Wniosek	Rekomendacja	Bezpośredni adresaci	Zakładany efekt
<p>Doradcy zawodowi potrzebują stałego aktualizowania wiedzy o rynku pracy, transformacji cyfrowej, sztucznej inteligencji, zawodach przyszłości oraz pracy z osobami o zróżnicowanych potrzebach.</p>	<p>Uruchomić regionalny program doskonalenia doradców, obejmujący szkolenia, superwizję, wymianę dobrych praktyk, warsztaty z pracodawcami i moduły dotyczące pracy z osobami ze specjalnymi potrzebami, w tym osobami nieneuronormatywnymi.</p>	<p>WUP, sieci współpracy w zakresie doradztwa zawodowego, centra edukacji nauczycieli, uczelnie, instytucje szkoleniowo-doradcze, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, NGO specjalistyczne, OPS/CUS.</p>	<p>Aktualizacja kompetencji kadr doradczych oraz lepsze dostosowanie wsparcia do różnych grup odbiorców.</p>
<p>Dostęp doradców do aktualnych informacji o rynku pracy jest nierówny, istnieją różne źródła danych, ale nie zawsze są one łatwe do wykorzystania w codziennej pracy doradczej.</p>	<p>Nie tworzyć od podstaw kolejnej, odrębnej bazy danych, lecz przygotować regionalne kompendium/portał nawigacyjny integrujący i porządkujący istniejące źródła informacji, np. Barometr Zawodów, dane WUP i PUP, oferty pracy, informacje o wynagrodzeniach, kwalifikacjach, szkoleniach i zapotrzebowaniu lokalnych pracodawców.</p>	<p>WUP, PUP, Kuratorium Oświaty, JST, szkoły, uczelnie, pracodawcy, izby gospodarcze i rzemieślnicze, instytucje szkoleniowe.</p>	<p>Lepsze urealnianie decyzji edukacyjno-zawodowych klientów oraz łatwiejszy dostęp doradców do aktualnych danych regionalnych.</p>

Wniosek	Rekomendacja	Bezpośredni adresaci	Zakładany efekt
Współpraca szkół z pracodawcami jest nierówna terytorialnie i często zależy od indywidualnych kontaktów, a nie od trwałych lokalnych mechanizmów.	Budować lokalne partnerstwa edukacyjno-gospodarcze, obejmujące szkoły, pracodawców, organizacje branżowe, izby gospodarcze i rzemieślnicze, PUP oraz JST. Partnerstwa powinny służyć organizacji praktyk, wizyt zawodoznawczych, klas patronackich oraz konsultowaniu kierunków kształcenia.	JST, szkoły branżowe i technika, pracodawcy, izby gospodarcze, izby rzemieślnicze, PUP, WUP, organizacje pozarządowe wspierające młodzież.	Lepsze powiązanie oferty edukacyjnej z realnym popytem na kompetencje oraz wzrost prestiżu kształcenia zawodowego.
Rodzice mają istotny wpływ na wybory edukacyjne dzieci, ale często nie dysponują aktualną wiedzą o rynku pracy, ścieżkach kształcenia i możliwościach rozwoju zawodowego.	Włączyć rodziców w proces doradztwa poprzez spotkania informacyjne, konsultacje indywidualne, materiały o lokalnym rynku pracy i prezentowanie pełnego katalogu ścieżek: liceum, technikum, szkoła branżowa, kwalifikacyjne kursy zawodowe, studia i uczenie się przez całe życie.	Szkoły, doradcy zawodowi, rady rodziców, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, JST, WUP, PUP, pracodawcy, organizacje społeczne.	Zmniejszenie wpływu stereotypów edukacyjnych oraz większe wsparcie uczniów w podejmowaniu świadomych decyzji.
Osoby dorosłe, pracujące, biernie zawodowo, zagrożone wykluczeniem społecznym lub mieszkające poza większymi ośrodkami mają ograniczony dostęp do rozpoznawalnych i dopasowanych usług doradczych.	Rozszerzyć promocję i dostępność doradztwa poza system szkolny, m.in. przez PUP, OPS, CUS, NGO, podmioty ekonomii społecznej, instytucje szkoleniowe oraz działania mobilne lub hybrydowe kierowane do mieszkańców mniejszych miejscowości.	PUP, WUP, OPS, CUS, CIS, KIS, NGO, instytucje szkoleniowe i doradcze, JST, biblioteki, lokalne centra aktywności.	Zwiększenie dostępności usług dla dorosłych odbiorców oraz osób znajdujących się dalej od instytucjonalnego rynku pracy.

Wniosek	Rekomendacja	Bezpośredni adresaci	Zakładany efekt
Doradztwo zawodowe w sektorze prywatnym i w instytucjach szkoleniowo-doradczych nie jest wystarczająco widoczne w regionalnym systemie współpracy, mimo że może uzupełniać ofertę publiczną.	Włączyć prywatne agencje doradztwa kariery, firmy szkoleniowo-doradcze, trenerów kariery i organizacje branżowe do regionalnych sieci wymiany informacji, przy jednoczesnym określeniu standardów jakości i zasad współpracy z sektorem publicznym.	WUP, JST, instytucje szkoleniowo-doradcze, prywatne podmioty doradcze, izby gospodarcze, organizacje pracodawców, uczelnie.	Lepsze wykorzystanie potencjału sektora prywatnego oraz poszerzenie katalogu dostępnych usług doradczych.
Regionalne sieci współpracy, takie jak PSRK i SDZ, mają potencjał koordynacyjny, ale wymagają utrzymania aktywności także po zakończeniu projektów finansowanych zewnętrznie.	Zapewnić trwałość sieci poprzez regularne spotkania, moderowaną wymianę doświadczeń, bazę kontaktów, wspólne materiały metodyczne i możliwość konsultowania trudnych przypadków doradczych.	Sieci współpracy w zakresie doradztwa zawodowego, WUP, Kuratorium Oświaty, centra edukacji nauczycieli, JST, szkoły, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, uczelnie, NGO.	Utrzymanie ciągłości współpracy i przeciwdziałanie sytuacji, w której sieci funkcjonują jedynie jako krótkotrwałe działania projektowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania oraz panelu eksperckiego

Rekomendowany system informacji o rynku pracy nie powinien być rozumiany jako zastąpienie istniejących narzędzi ani jako budowa kolejnej, konkurencyjnej bazy danych. Chodzi przede wszystkim o uporządkowanie i praktyczne połączenie rozproszonych źródeł informacji, z których doradcy już korzystają lub mogliby korzystać w większym zakresie. W szczególności powinien to być punkt dostępu do aktualnych danych o zawodach deficytowych i nadwyżkowych, ofertach pracy, wymaganych kwalifikacjach, kompetencjach, poziomach wynagrodzeń, możliwościach szkoleniowych, zapotrzebowaniu lokalnych pracodawców oraz prognozach zmian technologicznych. Taki zasób powinien mieć charakter operacyjny, tj. być przygotowany językiem użytecznym dla doradców, uczniów, rodziców, osób dorosłych i instytucji wspierających aktywność zawodową.

Z tego względu zasadna jest rola Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku jako podmiotu wspierającego wykorzystanie danych o rynku pracy w doradztwie zawodowym oraz koordynującego współpracę instytucji rynku pracy z partnerami edukacyjnymi i gospodarczymi. WUP powinien przede wszystkim dostarczać, integrować i interpretować dane dotyczące trendów zatrudnieniowych, potrzeb kompetencyjnych oraz lokalnych uwarunkowań rynku pracy. Działania odnoszące się bezpośrednio do systemu edukacji, w tym przygotowanie narzędzi i materiałów dla szkół, powinny być realizowane we współpracy z właściwymi instytucjami edukacyjnymi, w szczególności CEN, Kuratorium Oświaty, jednostkami samorządu terytorialnego, szkołami i uczelniami. Rozwiązanie powinno mieć charakter praktyczny i wspierać codzienną pracę doradcą, m.in. poprzez krótkie profile zawodów i branż, informacje o lokalnych możliwościach kształcenia i zatrudnienia oraz narzędzia pomagające urealniać oczekiwania klientów wobec rynku pracy.

Priorytety wdrożeniowe

- W pierwszej kolejności należy uporządkować odpowiedzialność instytucjonalną za koordynację doradztwa zawodowego w regionie i utrzymać aktywność PSRK oraz SDZ jako sieci współpracy, a nie wyłącznie działań projektowych.
- Równolegle należy wzmocnić szkolne doradztwo zawodowe poprzez zapewnienie czasu na pracę indywidualną, podnoszenie kompetencji doradców oraz większe włączenie rodziców i pracodawców w proces orientacji zawodowej.
- W kolejnym kroku należy rozwinąć regionalne kompendium informacji o rynku pracy oraz mechanizmy monitorowania efektów doradztwa, w tym losów absolwentów i opinii pracodawców.
- Osobnym priorytetem powinno być zwiększenie dostępności usług dla dorosłych mieszkańców, osób pracujących, osób zagrożonych wykluczeniem oraz mieszkańców mniejszych miejscowości, przy wykorzystaniu potencjału PUP, OPS, CUS, NGO, instytucji szkoleniowych i podmiotów ekonomii społecznej.

9. Bibliografia

Akademia Łomżyńska (2024), Prognoza popytu na pracę w województwie podlaskim do 2030 roku, Akademia Łomżyńska, Łomża, <https://al.edu.pl/kpo/>, dostęp: 30.04.2026 r.

Instytut Badań Edukacyjnych (2020), Zintegrowany System Kwalifikacji – nowe spojrzenie na rolę doradztwa zawodowego. Rekomendacje dotyczące roli doradztwa zawodowego w kontekście wspierania polityki na rzecz uczenia się przez całe życie z uwzględnieniem zasobów ZSK, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, <https://kwalifikacje.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/PDF/Rekomendacja-ZSK-05.pdf>, dostęp: 30.04.2026 r.

Eurydice (2025), Denmark – Lifelong learning strategy, sekcja „Objectives for lifelong learning”, European Commission/EACEA National Policies Platform: Eurydice, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/denmark/lifelong-learning-strategy>, dostęp: 03.05.2026.

Eurydice (2026), Finland – Guidance and counselling in a lifelong-learning approach, sekcja 11.8, European Commission/EACEA National Policies Platform: Eurydice, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/finland/guidance-and-counselling-lifelong-learning-approach>, dostęp: 03.05.2026.

Instytut Badań Edukacyjnych (2025), Jak odkrywać i rozwijać talenty, pasje i specyficzne umiejętności uczniów w perspektywie tranzycji na rynek pracy, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, <https://ibe.edu.pl/images/publikacje/>, dostęp: 30.04.2026 r.

Instytut Badań Edukacyjnych (2025), Funkcja akademickich biur karier w kształtowaniu ścieżek kariery i promowaniu uczenia się przez całe życie, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, <https://ibe.edu.pl/files/BIBLIOTEKA/ZSK/funkcja-akademickich-biur-karier.pdf>, dostęp: 30.04.2026 r.

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy (2025), Informacja o realizacji usługi „poradnictwo zawodowe” w Publicznych Służbach

Zatrudnienia w 2024 roku, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Departament Rynku Pracy, <https://psz.praca.gov.pl/documents>, dostęp: 03.05.2026 r.

Nationales Forum Beratung in Bildung, Berlin (2022), Lifelong Career Guidance and
Counselling. Structures and Services in Germany, 3rd completely revised edition,
Nationales Forum Beratung in Bildung, <https://www.forum-beratung.de/wp-content/>,
dostęp: 03.05.2026.

NIK (2024), Szkolnictwo zawodowe, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa,
<https://www.nik.gov.pl/plik/id,29659,vp,32517.pdf>, dostęp: 03.05.2026 r.

Nowak M. (2017), Doradztwo zawodowe jako narzędzie realizacji zrównoważonego
rozwoju kadry na lokalnym rynku pracy, Studia z zakresu etyki globalnej i edukacji
globalnej, <https://bibliotekanauki.pl/>, dostęp: 03.05.2026 r.

ORE (2022), Kapitał różnorodności. Doradztwo zawodowe dla uczniów ze
zróżnicowanymi potrzebami edukacyjnymi, Ośrodek Rozwoju Edukacji,
<https://doradztwo.ore.edu.pl/>, dostęp: 03.05.2026 r.

PARP (2025), Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań,
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa,
[https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-
kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-styczen-2025](https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-styczen-2025), dostęp: 29.04.2026 r.

Samorząd Województwa Podlaskiego - Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku
(2025), Regionalny Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na rok 2025 w województwie
podlaskim, Samorząd Województwa Podlaskiego - Wojewódzki Urząd Pracy
w Białymstoku, <https://bip.podlaskie.eu/resource/>, dostęp: 30.04.2026 r.

Urząd Statystyczny w Białymstoku (2025), Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej
województwa podlaskiego 2025, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok,
<https://bialystok.stat.gov.pl/>, dostęp: 30.04.2026 r.

Urząd Statystyczny w Białymstoku (2025), Edukacja i wychowanie w województwie
podlaskim w roku szkolnym 2024/2025, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok,
<https://bialystok.stat.gov.pl/>, dostęp: 03.05.2026 r.

WUP w Białymstoku (2025), Podlaski rynek pracy, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok, <https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents/>, dostęp: 29.04.2026 r.

WUP w Białymstoku, WUP w Krakowie (2025), Barometr Zawodów 2026. Raport podsumowujący badanie w województwie podlaskim, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków, <https://wupbialystok.praca.gov.pl/documents>, dostęp: 29.04.2026.

Rozporządzenie Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 30 października 2025 r. w sprawie pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego świadczonego przez urzędy pracy oraz Ochotnicze Hufce Pracy (Dz.U. 2025.1549)

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 lutego 2019 r. w sprawie doradztwa zawodowego (Dz.U. 2019 poz. 325), <https://isap.sejm.gov.pl/>, dostęp: 28.04.2026 r.

Rozporządzenie Ministra Edukacji z dnia 20 stycznia 2026 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie doradztwa zawodowego (Dz.U.2026.73), <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/zmiana-rozporzadzenia-w-sprawie-doradztwa-zawodowego-22228664>, dostęp: 13.05.2026 r.

Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. 2025 poz. 620), <https://isap.sejm.gov.pl/>, dostęp: 28.04.2026 r.

www.cen.lomza.pl, Diagnoza i rozwój kompetencji miękkich w modelu FlexiLAB, <https://www.cen.lomza.pl/aktualnosci/diagnoza-i-rozwoj-kompetencji-miekkich>, dostęp: 28.04.2026 r.

www.mapadotacji.gov.pl, DOBRY ZAWÓD - FAJNE ŻYCIE - popularyzacja kształcenia zawodowego w województwie podlaskim, <https://mapadotacji.gov.pl/projekty/763848/>, dostęp: 28.04.2026 r.

www.bof.org.pl. Kształcenie zawodowe na potrzeby Gospodarki 4.0 i Gospodarki Obiegu Zamkniętego, <https://bof.org.pl/pl/projekty/projekty-realizowane/ksztalcenie-zawodowe/>, dostęp: 28.04.2026 r.

www.bip.bialystok.pl, Zarządzenie nr 916/24,

https://bip.bialystok.pl/akty_prawne/zarzadzenia, dostęp: 28.04.2026 r.

www.wupbialystok.praca.gov.pl/, Badania testowe,

<https://wupbialystok.praca.gov.pl/dla-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/centrum-informacji-i-planowania-kariery-zawodowej/zasoby-w-formie-multimedialnej-sala-multimedialna>, dostęp: 28.04.2026 r.

10. Wykaz tabel, rysunków

Tabela 1. Przyczyny występowania deficytów w zasobach pracy w 2026 roku.....	25
Tabela 2. Wnioski, rekomendacje i bezpośredni adresaci działań.....	121
Rysunek 1. Cel główny badania	12
Rysunek 2. Zagadnienia badawcze	15
Rysunek 4. Mapa zawodów deficytowych według powiatów województwa podlaskiego	23
Rysunek 3. Kluczowe działania wspierające osoby docelowe	32
Rysunek 5. Katalog technik badawczych	42
Rysunek 6. System doradztwa zawodowego w województwie podlaskim	46
Rysunek 7. Obszary ograniczające efektywność współpracy	51
Rysunek 8. Czynniki wpływające na decyzje edukacyjne dzieci i młodzieży	54
Rysunek 9. Mocne strony obecnego modelu doradztwa	66
Rysunek 10. Słabe strony obecnego modelu doradztwa	67
Rysunek 11. Kluczowe obszary wsparcia dla doradców zawodowych w ramach PSRK i SDZ	70
Rysunek 12. Strategie usprawnienia w zakresie mechanizmów koordynacji doradztwa zawodowego	72
Rysunek 13. Bariery w dostępie do doradztwa zawodowego w opinii przedstawicieli interesariuszy systemowych i instytucjonalnych	75
Rysunek 14. Najczęstsze formy doradztwa, z których korzystali odbiorcy	76
Rysunek 15. Ograniczenia utrudniające dostęp do form indywidualnych i grupowych	82
Rysunek 16. Kluczowe funkcje narzędzi ICT i metod diagnostycznych wykorzystywanych w doradztwie	93
Rysunek 17. Dostępność do nowoczesnych i zintegrowanych narzędzi diagnostycznych	94
Rysunek 18. Grupy z ograniczonym dostępem do usług doradczych	105
Rysunek 19. Kluczowe oczekiwania w kontekście doradztwa zawodowego	108
Rysunek 20. Zidentyfikowane braki w doradztwie zawodowym.....	115
Rysunek 21. Najbardziej wartościowe elementy procesu doradztwa	116

11. Słownik pojęć

KPO (Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności) – kompleksowy program wsparcia polskiej gospodarki po pandemii COVID-19, finansowany z unijnego Instrumentu na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności (RRF) w ramach pakietu Next Generation EU.

PSRK (Podlaska Sieć Rozwoju Kształcenia) – regionalna sieć współpracy, której działania są analizowane w kontekście rozwiązań organizacyjnych doradztwa.

SDZ (Sieć Doradztwa Zawodowego) – struktura współpracy doradców zawodowych w regionie.

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

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

KZZ (kwestionariusz zainteresowań zawodowych) – narzędzie diagnostyczne, które służy do badania zainteresowań zawodowych. Pomoc diagnostyczna została dostosowana do polskiego rynku pracy oraz uwzględnia polskie normy kulturowe. KZZ zostało przygotowane do przeprowadzenia badania w wersji elektronicznej i papierowej.

NBK (narzędzie do badania kompetencji) – narzędzie diagnostyczne, które umożliwia określenie stopnia rozwoju konkretnych kompetencji. NBK służy do diagnozy poziomu kompetencji osobistych, społecznych i menedżerskich. Mogą z niego korzystać klienci Publicznych Służb Zatrudnienia i Ochotniczych Hufców Pracy.