A network diagram with various human icons in circular frames connected by lines, set against a background of blue and green circles and lines. The icons represent diverse individuals, including men and women of different ages and professions.

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

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kraków 2024

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

### **Egzemplarz bezpłatny**

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności, inwestycja A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Przedsięwzięcie: Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych.

© Copyright by Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie



### **Kierownik metodologiczny badania**

Magdalena Jelonek

### **Członkowie zespołu badawczego**

Bartłomiej Biga

Marcin Kędzierski

Katarzyna Kwarcieńska

Marek Oramus

Kamila Pilch

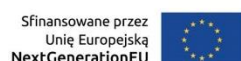
### **Obsługa administracyjna projektu:**

Magdalena Nalepa-Rybarska

Rysunek na okładce wygenerowany przy pomocy AI



Rzeczpospolita  
Polska



# SPIS TREŚCI

---

<b>STRESZCZENIE RAPORTU .....</b>	<b>4</b>
<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>9</b>
<b>WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO, SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE – STAN OBECNY .....</b>	<b>12</b>
CHARAKTERYSTYKA BADANYCH INSTYTUCJI.....	12
Z KIM NAJCZĘŚCIEJ WSPÓŁPRACUJĄ INSTYTUCJE? .....	17
CZEGO DOTYCZY WSPÓŁPRACA? .....	20
UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY MIĘDZY INSTYTUCJAMI .....	26
DOBRE PRZYKŁADY WSPÓŁPRACY .....	31
FORMY WSPÓŁPRACY ORAZ EWENTUALNE PROBLEMY Z NIMI ZWIĄZANE .....	37
<b>WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO, SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE W REGIONIE – SPOJRZENIE Z PERSPEKTYWY BADANEJ INSTYTUCJI .....</b>	<b>42</b>
PODMIOTY NAJCZĘŚCIEJ I NAJRZADZIEJ WSPÓŁPRACUJĄCE – PERSPEKTYWA BADANEJ INSTYTUCJI.....	42
SFORMALIZOWANE SIECI WSPÓŁPRACY .....	46
OGÓLNA OCENA WSPÓŁPRACY W REGIONIE – PROBLEMY I BARIERY .....	48
ROLA LIDERÓW SPOŁECZNYCH, POLITYCZNYCH, SAMORZĄDOWYCH .....	53
<b>REKOMENDACJE.....</b>	<b>58</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 1. PODSTAWOWA CHARAKTERYSTYKA PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO, SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE W REGIONIE – FISZKI INSTYTUCJONALNE.....</b>	<b>61</b>

## STRESZCZENIE RAPORTU

---

### CZĘŚĆ I. WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO, SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE – STAN OBECNY

#### Charakterystyka badanych instytucji

- Przeprowadzona analiza małopolskich instytucji wykazała bardzo duże zróżnicowanie podmiotów zarówno pod względem formy prawnej, skali prowadzonej działalności, oferowanych usług, jak i roli odgrywanej w ramach regionalnego systemu kształcenia.
- Na potrzeby badania wyłoniono siedem kategorii grupujących podmioty o podobnym profilu działające na rzecz kształcenia w Małopolsce. Objęły one m.in. 1) uczelnie, 2) szkoły podstawowe i ponadpodstawowe, 3) centra kształcenia zawodowego i ustawicznego, 4) domy kultury i inne instytucje kultury oraz biblioteki, 5) szkoły specjalne, 6) firmy oferujące szkolenia zawodowe, 7) firmy oferujące szkolenia hobbystyczne i rozwojowe, 8) izby rolnicze oraz ośrodki i centra doradztwa rolniczego. W obrębie tych kategorii wyróżnić można było także reprezentantów trzeciego sektora.
- W badaniu skupiono się na podmiotach, dla których obszar edukacji jest głównym celem działalności – w efekcie wyłączono np. pracodawców oferujących szkolenia dla własnych pracowników.

#### Z kim najczęściej współpracują instytucje?

- Kluczowymi podmiotami, z którymi najczęściej podejmowana jest współpraca przez badanych w zakresie edukacji w Małopolsce są: uczelnie publiczne, licea/technika, centra kształcenia zawodowego/ustawicznego, instytucje kultury/ośrodki kultury/biblioteki oraz firmy oferujące kursy/szkolenia zawodowe.
- Wśród najczęściej wymienianych powodów podejmowania współpracy należy wymienić: wymianę doświadczeń, przygotowanie wspólnej oferty kursów/studiów, chęć podejmowania wspólnych inicjatyw/projektów, wymianę zasobów oraz kompetencji oraz podtrzymywanie relacji z innymi ośrodkami.
- Potencjał do bycia podmiotem – liderem podejmowanych współprac w regionie są uczelnie publiczne. Wydaje się, że warunkiem koniecznym jest tu stworzenie finansowych i organizacyjnych warunków ułatwiających podejmowanie przez nie inicjatyw.
- Bardzo często współpracę podejmują ośrodki, które kierują swoją ofertą do tej samej lub podobnej grupy odbiorców. W tym kontekście największą elastycznością wykazują się ośrodki kultury/instytucje kultury/biblioteki (najłatwiej jest im, w opinii badanych, dostosować swoją ofertę do różnych grup).
- W obecnie podejmowanych współpracach przez różnego rodzaju ośrodki uwagę zwraca małe zróżnicowanie powiązań w sieciach kooperacji.



## Czego dotyczy współpraca?

- Współpraca instytucji edukacyjnych w Małopolsce obejmuje szeroką gamę obszarów, wśród których wyróżniono współpracę edukacyjną, współpracę na rzecz badań naukowych, współpracę w obszarze kultury, społeczeństwa, rozwoju organizacyjnego, zdrowia, ekologii; praktykowana jest też współpraca ponadregionalna oraz międzynarodowa.
- Różnorodność współpracy w Małopolsce przyczynia się do wzrostu kompetencji, innowacyjności i prestiżu regionu.
- Różnorodność współpracy przynosi korzyści intelektualne, twórcze i społeczne (w tym rozwój kompetencji zawodowych oraz tzw. kompetencji miękkich, integrację społeczną i inkluzję społeczną, promocję przedsiębiorczości i nowych inicjatyw biznesowych).
- Badania uwidoczniły potrzebę większych inwestycji w obszarze kultury, edukacji włączającej oraz docenienia znaczenia tych obszarów przez liderów społecznych i samorządowych.
- Obszary kultury i społeczeństwa są istotne we wspieraniu rozwoju pozostałych obszarów, w tym przedsiębiorczości.

## Uwarunkowania współpracy między instytucjami

- Współpraca między instytucjami zależy od uwarunkowań, takich jak: zaangażowanie charyzmatycznych liderów, zaufanie, wcześniejsze pozytywne doświadczenia oraz wspólne cele i wizja.
- Kluczową rolę odgrywają osoby z rozbudowanymi sieciami kontaktów, które inicjują współpracę, a ich aktywność mobilizuje organizacje do działania.
- Współpraca opierająca się głównie na osobistych zasobach (w tym relacjach społecznych) jednostek niesie ryzyko ich wypalenia zawodowego oraz konkurencji o zasoby ludzkie między instytucjami, a brak systemowych mechanizmów wspierających współpracę oraz nadmierna zależność od indywidualnych działań może prowadzić do niestabilności i krótkotrwałości przedsięwzięć.
- Potencjalną współpracę mogą hamować takie czynniki jak: presja biurokratyczna, brak instytucjonalnego wsparcia, nadmierna konkurencja oraz kultura lęku przed błędami. Organizacje niechętnie podejmują współpracę wymuszoną zewnętrznymi dyrektywami, współpraca podejmowana pod presją jest postrzegana przez badanych jako mniej trwała i mniej skuteczna.

## Dobre przykłady współpracy

- Współpraca z pasjonatami, kolekcjonerami sztuki i ekspertami wzbogaca ofertę instytucji i aktywizuje społeczność lokalną. Zaangażowanie osób z pasją, zarówno z lokalnych, jak i z prestiżowych ośrodków przynosi korzyści dla wszystkich stron: pasjonaci mają możliwość zaprezentowania swojej pracy, instytucje wzbogacają swoją ofertę przy niewielkich kosztach, a społeczność lokalna zyskuje dostęp do wysokiej jakości wydarzeń bez konieczności wyjazdu do większych miast.
- Dostrzeżono wyzwanie w postaci niskiego zainteresowania młodzieży dodatkowymi aktywnościami edukacyjnymi, kulturalnymi i społecznymi. Odpowiedzią na złożone potrzeby tej grupy wiekowej mogłoby być włączenie młodzieży w działalność instytucji poprzez tworzenie rad młodzieżowych w instytucjach kulturalnych i edukacyjnych oraz organizowanie inicjatyw promujących talenty z tej grupy wiekowej. Dawałoby to młodym ludziom poczucie wpływu, mogłoby wspierać ich umiejętności organizacyjne i społeczne oraz przeciwdziałać ich wykluczeniu z życia kulturalnego i społecznego.

- W obliczu wyzwań cywilizacyjnych, jakimi są osamotnienie, alienacja, osłabienie więzi społecznych, obniżanie kapitału społecznego i zaufania społecznego istotne wydaje się wspieranie lokalności, rozwoju relacji sąsiedzkich oraz rozpoznawalności instytucji edukacyjnych i kulturalnych, jako ważnych ogniw wspierających rozwój relacji międzyludzkich i międzyinstytucjonalnych opartych na zaufaniu. Wśród dobrych praktyk, które odpowiadają na te wyzwania opisano organizowanie wspólnych posiłków (np. śniadania dla sąsiadów organizowane przez jedną z badanych instytucji) oraz wykorzystywanie narzędzi cyfrowych do tworzenia sieci i zwiększania dostępności dla osób z peryferyjnych miejscowości, osób z niepełnosprawnościami (np. lekcje otwarte, grupy w mediach społecznościowych).
- Dobrą praktyką okazuje się tworzenie nieformalnych sieci współpracy, które budują kulturę zaufania, wspierają obieg informacji, zmniejszają ryzyko wypalenia zawodowego oraz niwelują presję związaną z konkurencją.

### **Formy współpracy oraz ewentualne problemy z nimi związane**

- Przeprowadzone wywiady pokazują dużą różnorodność form współpracy, od długoterminowych kooperacji, przez umowy dotyczące ściśle określonych przedsięwzięć, po nieformalne współpracy oparte na osobistych kontaktach pracowników.
- Przeprowadzone badania pokazują, że niesformalizowana współpraca oparta na osobistych kontaktach odgrywa istotną rolę, szczególnie w jednostkach niepublicznych, gdzie interesariusze są lepiej społecznie usieciowieni i gotowi pokrywać pomniejsze wydatki związane ze współpracą.
- Sformalizowanie współpracy często wynika z wymogów finansowych oraz konieczności przestrzegania przepisów dotyczących ochrony danych osobowych i własności intelektualnej.
- Strach przed odpowiedzialnością oraz wysokie koszty transakcyjne mogą zniechęcać do nawiązywania sformalizowanej współpracy.

## **CZĘŚĆ II. WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO, SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE W REGIONIE – SPOJRZENIE Z PERSPEKTYWY BADANEJ INSTYTUCJI**

### **Podmioty najczęściej i najrzadziej współpracujące – perspektywa badanej instytucji**

- Badani bardzo często nie mieli wystarczającej wiedzy na temat obrazu powiązań/ współpracy na rzecz edukacji w regionie.
- W stosunku do przedstawianego przez badanych stanu współpracy, wyniki badań wskazują na niewykorzystany potencjał do kooperacji szkół artystycznych oraz firm oferujących kursy/szkolenia hobbystyczne – badani, pomimo że nie zawsze podejmują z nimi współpracę, lokowali je jako partnera kooperacji.
- Uczelnie publiczne są najczęściej wskazywane jako jednostki współpracujące z innymi instytucjami, zarówno w doświadczeniach badanych, jak i w postrzeganiu ich możliwych powiązań. Szczególnie podkreślana jest przez badanych rola uczelni publicznych jako potencjalnych liderów inicjatyw współpracy.

- Najmniejszą rolę w budowaniu sieci współpracy w regionie badani widzą w izbach rolniczych oraz szkołach przy zakładach karnych/poprawczych. Postrzeganie roli tych instytucji wynika w dużej mierze ze specyfiki grup odbiorców, do których placówki tego rodzaju kierują swoją ofertę.

### **Sformalizowane sieci współpracy**

- W analizowanym obszarze występuje niewiele sformalizowanych sieci współpracy, podczas gdy sieci nieformalne odgrywają większą rolę, zwłaszcza w kontekście instytucji kultury.
- Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji (LOWE) są przykładem udanej formalnej sieci współpracy, angażując wiele podmiotów i przekraczając założone cele projektowe.
- Utrzymanie inicjatyw współpracy po zakończeniu projektu jest trudne ze względu na brak środków na opłacanie koordynatorów oraz niedostateczne kompetencje beneficjentów w ubieganiu się o dalsze granty.

### **Ogólna ocena współpracy w regionie – problemy i bariery**

- W Małopolsce współpraca między instytucjami odpowiedzialnymi za kształtowanie kompetencji jest oceniana bardzo różnie, od skrajnie pozytywnych ocen do wyraźnie krytycznych. Przyczynami są m.in. różne definiowanie pojęcia współpracy, odmienne miejsce w systemie badanych podmiotów, czy indywidualne doświadczenia dotyczące współpracy.
- Jedną z głównych barier współpracy są systemowe rozwiązania prowadzące do silosowości systemu edukacyjnego, gdzie edukacja formalna i pozaformalna funkcjonują niezależnie od siebie, co utrudnia integrację działań i wspólną pracę nad kwalifikacjami.
- Brakuje jasno określonych celów współpracy, a różnice w oczekiwaniach między partnerami oraz brak systemowych mechanizmów wspierających koordynację działań są przyczyną rozmywania się współpracy na etapie jej realizacji.
- Istotną barierą okazał się brak wiedzy na temat partnerów oraz możliwości współpracy, a także wpisane w kulturę organizacyjną podmiotu skomplikowane procedury administracyjne i biurokratyczne, które znacząco utrudniają współpracę.
- Problemem są także ograniczone zasoby finansowe i personalne, które prowadzą do współpracy opartej wyłącznie na projektach. Po ich zakończeniu często brakuje dalszego wsparcia, co zniechęca do kolejnych inicjatyw.
- Bariery we współpracy między instytucjami wzmacniają również konkurencja o zasoby i klientów oraz brak wystarczającej kooperacji między różnymi szczeblami władz samorządowych, co prowadzi do napięć i blokowania wspólnych inicjatyw edukacyjnych.

### **Rola liderów społecznych, politycznych, samorządowych**

- Za liderów społecznych uznawane są najczęściej czołowe krakowskie uczelnie, które ze względu na skalę prowadzonej działalności oraz silne usieciowienie oddziałują na cały region. Realizują szereg inicjatyw we współpracy z innymi aktorami, a jednocześnie władze uczelni cieszą się autorytetem.
- Liderzy polityczni są istotni w systemie kształcenia przede wszystkim ze względu na dostęp do zasobów finansowych. Jednocześnie jednak występują obawy w środowisku edukacyjnym przed upolitycznieniem, szczególnie w kontekście kadencyjności i dużego spolaryzowania poglądów politycznych w Polsce, co rodzi obawy o ciągłość wsparcia po kolejnych wyborach.

- Instytucje samorządowe mają duży potencjał do bycia liderem dla instytucji edukacyjnych, ale problemem są ograniczone zasoby kadrowe. Respondenci jednak, co do zasady, uznawali kluczową rolę samorządu (zarówno regionalnego, jak i lokalnego) dla koordynowania działań w obszarze systemu edukacji. Istotnym czynnikiem wpływającym na takie postrzeganie samorządów są zachęty finansowe w postaci konkursów grantowych, które zachęcają inne podmioty do intensyfikacji współpracy z urzędem gminy czy marszałkowskim.
- W kontekście współpracy z samorządami dominowały pozytywne opinie, choć wskazywano na niewystarczającą komunikację lub fasadowość niektórych powoływanych przez nie gremiów.



## WPROWADZENIE

---

Raport pt. „Analiza mechanizmów, modeli, barier oraz dobrych przykładów współpracy podmiotów działających na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i uczenia się przez całe życie” jest próbą wieloaspektowej analizy relacji pomiędzy przedstawicielami różnych grup instytucji w Małopolsce którzy mają bezpośredni wpływ na rozwój kompetencji oraz kształtowanie ścieżek kariery w społeczeństwie o dynamicznie zmieniających się potrzebach. W obliczu globalnych wyzwań związanych z rozwojem technologicznym, digitalizacją, a także zmieniającą się strukturą demograficzną, współpraca pomiędzy instytucjami kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz jednostkami promującymi koncepcję uczenia się przez całe życie (ang. *lifelong learning*) staje się coraz bardziej istotnym elementem polityki edukacyjnej i gospodarczej. Przy czym, w raporcie tym szczególnie interesują nas instytucje, które oferują takie usługi, a nie podmioty je wspierające, czy te, które są odpowiedzialne za polityki publiczne poziomu regionalnego.

Zarówno edukacja formalna, jak i nieformalna muszą reagować na ewolucję rynku pracy, który w coraz większym stopniu wymaga nie tylko wysokich kwalifikacji, ale także elastyczności, innowacyjności i zdolności do ciągłego doskonalenia się. W tym kontekście szczególna rola przypada współpracy międzysektorowej, która umożliwia tworzenie synergii między różnymi typami edukacji oraz jej powiązaniem z rynkiem pracy. Kształcenie zawodowe, szkolnictwo wyższe oraz systemy uczenia się przez całe życie muszą tworzyć spójny ekosystem edukacyjny, w którym wiedza teoretyczna jest uzupełniana o praktyczne kompetencje, a zdobyte umiejętności mogą być aktualizowane i doskonalone na każdym etapie życia zawodowego jednostki.

Na ekosystem ten patrzymy w sposób szeroki, uwzględniając w nim zarówno typowe podmioty kształcenia ogólnego (np. szkoły podstawowe), zawodowego (np. szkoły branżowe), ale też i podmioty nietypowe, kształtujące umiejętności specyficznych grup (np. środowisk zagrożonych wykluczeniem) czy też zwyczajowo nie łączone z podmiotami kształtującymi kompetencje dla potrzeb rynku pracy, jednak – w naszej opinii – istotnie przyczyniające się do ich współtworzenia (np. instytucje kultury).

Prace metodologiczne nad raportem przebiegały w kilku krokach. (1) W pierwszym z nich dokonano przeglądu i kategoryzacji instytucji działających na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i uczenia się przez całe życie. Efektem prac była lista zidentyfikowanych podmiotów oraz ich krótka charakterystyka (informacje te dostępne są w załączniku do raportu w postaci fiszek instytucjonalnych). W części tej widać potencjał i dużą liczebność tego typu podmiotów w Małopolsce. Dodatkową wartością etapu była identyfikacja konkretnych braków w publicznie dostępnych informacjach na temat badanych podmiotów. (2) W kroku drugim dokonano podziału instytucji na typy, które następnie posłużyły do stworzenia wytycznych (macierzy próby) dotyczących doboru respondentów do badania. (3) W kroku trzecim (realizowany równoległe z 1 i 2), doprecyzowano listę pytań badawczych oraz określono ramy teoretyczne badania na podstawie przeglądu literatury dot. współpracy podmiotów, zbudowano scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego oraz określono szczegółową macierz próby i zrealizowano wywiady. W etapie czwartym (4) przygotowano materiał badawczy (transkrypcje i kodowanie), dokonano analizy danych oraz opracowano wstępną wersję raportu wraz z propozycją ogólnych rekomendacji. Etap piąty (5) w formie grupy fokusowej posłużył konsultacji i doprecyzowaniu rekomendacji.

Dla potrzeb systematyzacji badania przyjęliśmy następującą kategoryzację podmiotów:

Kategoria 1: uczelnie publiczne poza PWSZ, uczelnie niepubliczne, centra innowacji i transferu technologii działające przy uczelniach, uczelnie zawodowe (dawne PWSZ).

Kategoria 2: szkoły podstawowe, szkoły policealne, licea ogólnokształcące, technika, szkoły branżowe I i II stopnia, w tym rzemieślnicze szkoły branżowe, szkoły artystyczne prowadzące wyłącznie kształcenie artystyczne (muzyka, balet, plastyka, sztuka cyrkowa).

Kategoria 3: centra kształcenia zawodowego, centra kształcenia ustawicznego, branżowe centra umiejętności.

Kategoria 4: gminne/miejskie domy kultury, inne instytucje kultury, biblioteki.

Kategoria 5: szkoły specjalne (szkoły specjalne przysposabiające do pracy, szkoły specjalne branżowe I stopnia), ośrodki szkolno-wychowawcze, zakłady poprawcze (funkcjonujące tam szkoły podstawowe i branżowe I stopnia), zakłady karne, w których funkcjonują szkoły.

Kategoria 6: firmy oferujące szkolenia, kursy, doradztwo o charakterze zawodowym (do tej kategorii dołączone zostały także szkoły językowe, szkoły jazdy i pilotażu).

Kategoria 7: firmy oferujące szkolenia, kursy, doradztwo o charakterze hobbystycznym i ogólnorozwojowym (w tym szkoły pływania, fitness, trenerzy personalni, kluby i stowarzyszenia sportowe).

Kategoria 8: izby rolnicze, ośrodki i centra doradztwa rolniczego.

W obrębie tych kategorii wyróżnić można było także reprezentantów trzeciego sektora (część respondentów reprezentowała zarówno trzeci sektor, jak i wyróżnione przez nas typy instytucji).

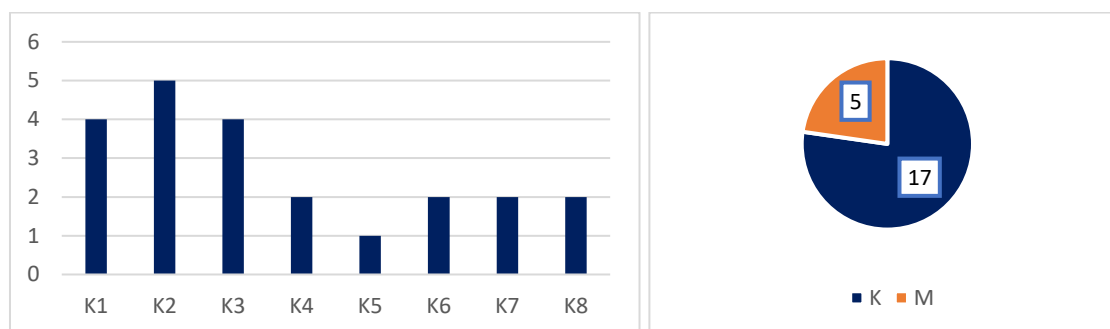
Celem niniejszego raportu jest wszechstronne zrozumienie i ocena mechanizmów, które umożliwiają efektywną współpracę pomiędzy różnorodnymi podmiotami działającymi na rzecz rozwoju edukacji i kompetencji Małopolan. Zwracamy uwagę na kilka kluczowych obszarów:

1. Zidentyfikowanie mechanizmów współpracy pomiędzy instytucjami kształcenia zawodowego, szkołami wyższymi oraz podmiotami działającymi w obszarze wspierania uczenia się przez całe życie. Ważne jest, aby zrozumieć, jak (i z kim) poszczególne instytucje edukacyjne kooperują ze sobą, a także w jaki sposób współpraca ta wpływa na jakość kształcenia i przygotowanie do rynku pracy.
2. Przedstawienie modeli współpracy, które okazują się skuteczne w budowaniu trwałych i produktywnych relacji między sektorem edukacji a rynkiem pracy. Modele te obejmują nie tylko formalne porozumienia o współpracy, ale także innowacyjne, mniej sformalizowane podejścia.
3. Zdiagnozowanie barier współpracy między różnymi podmiotami. Chociaż współpraca w obszarze edukacji i rynku pracy jest kluczowa, często napotyka na istotne przeszkody. Bariery te mogą mieć charakter strukturalny, np. wynikający z niewystarczającego finansowania czy ograniczeń systemowych, jak również społeczny, obejmujący różnice w podejściu do kształcenia czy brak wzajemnego zaufania.
4. Ukazanie przykładów dobrych praktyk współpracy, które mogą stanowić inspirację dla dalszych działań na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

Raport dzieli się na dwie części. W pierwszej z nich zanalizowany został stan zastany współpracy w Małopolsce. W części tej przedstawiamy informacje na temat tego jak wyglądają sieci współpracy (kto z kim współpracuje), w jakich obszarach oraz jakie są uwarunkowania wspólnego działania. Część druga poświęcona jest postrzeganiu przez badane podmioty tego, jak wygląda współpraca w regionie, tj. jakie instytucje najczęściej ze sobą współpracują oraz jakie są typowe bariery tej współpracy. Raport kończy się rekomendacjami skierowanymi do Regionu, w których podkreślone zostały kluczowe – w naszej opinii – wartości podjęcia inicjatywy.

Raport opiera się na zróżnicowanym podejściu badawczym, łączącym analizę danych ilościowych (zastanych, wykorzystanych do podstawowej charakterystyki podmiotów, zawartej w fiszkach znajdujących się na końcu raportu) i jakościowych (indywidualne wywiady pogłębione z reprezentantami powyższych typów instytucji, n=22). Szczególną uwagę poświęcono opiniom kluczowych interesariuszy, którzy zostali zaproszeni do udziału w grupach fokusowych – w tym ekspertów ds. kształtowania kompetencji w regionie, przedstawicieli kluczowego partnerstwa w Małopolsce (MPKU – Małopolskie Partnerstwo na rzecz Kształcenia Ustawicznego), nauczycieli akademickich, przedstawicieli administracji publicznej, decydentów politycznych.

**Wykres 1. Podstawowe charakterystyki badanych**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IDI.

W badaniu wzięło udział 22 reprezentantów podmiotów działających na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i uczenia się przez całe życie podzielonych na osiem głównych kategorii przedstawionych powyżej. Było to siedemnaście kobiet i pięciu mężczyzn.

W opracowaniu rekomendacji bardzo istotne było spotkanie eksperckie, w formie grupy fokusowej, w którym wzięli udział przedstawiciele: Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Kuratorium Oświaty, Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, Małopolskiego Instytutu Kultury, krakowskich uczelni (9 osób) oraz 4 członków zespołu badawczego.

W obliczu szybkich zmian technologicznych, globalizacji i wzrostu znaczenia gospodarki cyfrowej, współpraca między edukacją a rynkiem pracy nabiera jeszcze większego znaczenia. Raport ten stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, jak budować efektywny ekosystem współpracy w regionie, który umożliwi rozwój nowoczesnych kompetencji i przyczyni się do zwiększenia konkurencyjności gospodarki oraz lepszej jakości życia obywateli.

# WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO, SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE – STAN OBECNY

---

## Charakterystyka badanych instytucji

Analiza poświęcona identyfikacji najważniejszych aktorów zaangażowanych na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i uczenia się przez całe życie wykazała, że mamy do czynienia z bardzo obszernym zbiorem podmiotów, które w większym bądź mniejszym stopniu aktywnie funkcjonują w tym obszarze w województwie małopolskim. Dlatego też punktem wyjścia dla oceny całego systemu jest przedstawienie charakterystyki poszczególnych grup podmiotów wraz ze wskazaniem jaką pełnią one rolę.

Bazując na przeglądzie literatury przedmiotu oraz różnych aktów prawnych wytypowaliśmy do uwzględnienia w naszym badaniu osiem głównych kategorii podmiotów o zbliżonym profilu i ofercie w zakresie kształcenia. Poniżej omówiono najważniejsze cechy zidentyfikowane m.in. w oparciu o wywiady przeprowadzone z ich przedstawicielami.

### Kategoria 1: uczelnie publiczne, uczelnie niepubliczne, centra innowacji i transferu technologii działające przy uczelniach, uczelnie zawodowe (dawne PWSZ)

Pierwsza kategoria skupia się na instytucjach szkolnictwa wyższego, obejmując zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne. Są one zlokalizowane przede wszystkim w Krakowie, ewentualnie w innych ośrodkach miejskich, świadcząc swoje usługi na rzecz ponad 100 tysięcy studentów. Za nadzór nad nimi odpowiada minister właściwy do spraw nauki i szkolnictwa wyższego. To co wyróżnia podmioty z tej kategorii to różnorodność form świadczonych usług. Poza stanowiącymi rdzeń studiami pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia, mają one w swojej ofercie także studia podyplomowe, kursy i szkolenia, czy chociażby rozbudowane zajęcia sportowe realizowane we współpracy z Akademickim Związkiem Sportowym. Na uczelniach funkcjonują również Centra Transferu Technologii skupiające się na komercjalizacji wyników badań i współpracy z biznesem.

Należy również mieć na względzie, że z powodu skali prowadzonej działalności, jak również podstawowej funkcji jaką jest kreowanie i wymiana wiedzy naukowej, uczelnie nastawione są na sieciowanie, angażowanie się w różnego rodzaju zrzeczenia, organizowanie wydarzeń angażujących szeroko rozumianych interesariuszy także spoza środowiska naukowego. Przykładem oferty adresowanej do specyficznych grup odbiorców są Uniwersytety Trzeciego Wieku dedykowane seniorom, którzy chcą podnieść swoje kompetencje czy też po prostu podtrzymać swoją aktywność umysłową. Z drugiej strony przy uczelniach funkcjonują również Uniwersytety Dziecięce oraz tzw. Klasy Patronackie. Te ostatnio polegają na organizacji cyklicznych wykładów dla wybranych klas z partnerskich szkół średnich.

Ten przykład pokazuje, że podmioty z tej kategorii przeszły w ostatnich latach istotną transformację. Kiedyś prowadziły one wąsko zakrojoną działalność adresowaną tylko do wybranej kategorii odbiorców (głównie studentów i kandydatów na studia). Obecnie, w związku z podkreśleniem znaczenia trzeciej misji uczelni, ale również np. niekorzystnymi zmianami demograficznymi czy spadkiem znaczenia

tradycyjnego dyplomu akademickiego modyfikują swoją ofertę. Mogą więc stać się ważnymi aktorami w obszarze kształtowania oferty uczenia się przez całe życie.

### **Kategoria 2: szkoły podstawowe, szkoły policealne, licea ogólnokształcące, technika, szkoły branżowe I i II stopnia, w tym rzemieślnicze szkoły branżowe, szkoły artystyczne prowadzące wyłączne kształcenie artystyczne (m.in. muzyka, balet, plastyka, sztuka cyrkowa)**

Druga z kategorii podmiotów jest bardzo zróżnicowana, ale kluczowa pod względem liczby odbiorców usług, jak i zatrudnionych pracowników. W praktyce uczy się w nich w województwie małopolskim kilkaset tysięcy osób, co powoduje, że jakość dostarczanej przez nie oferty ma istotny wpływ na ocenę całego systemu kształcenia. Jakość ich usług jest ważna z punktu widzenia funkcjonowania innych instytucji kształtujących kompetencje (budują podstawy kompetencyjne uczniów i nawyki w zakresie uczenia się/ lub nieuczenia się przez całe życie), współkształtują też motywację i otwartość na zdobywanie wiedzy. Podmioty te obecnie przechodzą istotne przekształcenia, czego dowodem jest rozwijający się rynek szkół prowadzonych np. przez stowarzyszenia. Biorąc pod uwagę, że często są to szkoły odpłatne, starają się one konkurować jakością, żeby przyciągnąć więcej chętnych. Przekłada się to więc potencjalnie na podnoszenie jakości kształcenia.

Tylko w ramach szkół podstawowych uczy się blisko 300 tysięcy uczniów. Choć podstawą ich działalności jest zapewnienie dostępu do edukacji podstawowej, to w odpowiedzi na oczekiwania uczniów i ich rodziców starają się one włączając coraz bardziej urozmaicone formy zajęć pozalekcyjnych, co wiąże się też z nawiązywaniem współpracy np. z domami kultury. Jest to jeden z przejawów zwiększającej się rywalizacji na rynku usług edukacyjnych, co może potencjalnie utrudniać współpracę między nimi.

W tej kategorii, podobnie jak w pierwszej, występują zarówno podmioty publiczne, jak i niepubliczne. Wśród tych drugich warto wyróżnić szkoły policealne, których liczba w województwie małopolskim sięga już ok. dwustu. Prezentują one bardzo zróżnicowany poziom pod względem jakości oferowanych usług. Jednocześnie w przypadku największych z nich katalog ten jest bardzo rozbudowany. Oprócz kursów i szkoleń prowadzą one również np. licea dla dorosłych, zapewniają doradztwo zawodowe, a także pełnią funkcję ważnego pośrednika między kursantami a potencjalnymi pracodawcami. W swoim modelu finansowym łączą zarówno składki wnoszone przez słuchaczy, jak i wsparcie z różnych programów publicznych.

W kontekście potrzeb lokalnego rynku pracy należy wreszcie zwrócić uwagę na konieczność zwiększenia znaczenia szkół branżowych, w tym rzemieślniczych. Jest to szczególnie istotne w kontekście niewystarczającej liczby specjalistów na rynku pracy – wątek ten został szerzej omówiony w części dotyczącej problemów kształcenia zawodowego.

### **Kategoria 3: centra kształcenia zawodowego, centra kształcenia ustawicznego, branżowe centra umiejętności**

W ramach tej kategorii występują podmioty, które wraz ze szkołami branżowymi stanowią kluczowy element regionalnego systemu kształcenia zawodowego, który umożliwia szybkie przygotowanie do wykonywania zawodów o dużym zapotrzebowaniu na regionalnym rynku pracy. Biorąc pod uwagę toczącą się od lat w Polsce dyskusję na temat obecnego stanu kształcenia zawodowego, jego demontażu i konieczności odbudowy, podmioty te wymagają dodatkowej uwagi.



W praktyce centra kształcenia zawodowego i centra kształcenia ustawicznego to placówki publiczne, które utrzymują się głównie ze środków publicznych. Oba te typy podmiotów pełnią zbliżone funkcje, stąd mogą się one łączyć w centra kształcenia zawodowego i ustawicznego (CKiZ). Najczęściej są zakładane w oparciu o już istniejące zespoły szkół. W założeniu mają dostarczać kompleksowe usługi pozwalające na zdobycie m.in. państwowych certyfikatów potwierdzających uzyskanie kwalifikacji zawodowych. Dzięki swojej specyfice integrują uczniów szkół zawodowych, liceów dla dorosłych, uczestników szkoleń i kursów, będąc swoistym facylitatorem w zakresie kształcenia zawodowego.

Branżowe Centra Umiejętności to nowa koncepcja Ministerstwa Edukacji Narodowej. Mają to być instytucje publiczne bądź niepubliczne zaawansowane technologicznie, które skupiają się na oferowaniu szkoleń, kursów doskonalenia zawodowego itp. w ramach konkretnej branży. Tak więc nacisk w tym przypadku jest położony na specjalizację – przykładowo jedno z nich jest tworzone w obszarze opieki medycznej w Zespole Jednostek Edukacyjnych Województwa Małopolskiego w Krakowie.

#### **Kategoria 4: gminne oraz miejskie domy kultury, inne instytucje kultury, biblioteki**

Kraków jest jednym z głównych, jeśli nie najważniejszym ośrodkiem kulturalnym w Polsce, a w całym województwie małopolskim według danych BDL występuje ponad 400 domów i centrów kultury. Główną grupą odbiorców świadczonych przez nie usług edukacyjnych są uczniowie szkół podstawowych i ponadpodstawowych. Pojawiają się jednak także wydarzenia adresowane m.in. do takich grup jak seniorzy, którzy w ten sposób mogą aktywnie spędzić czas i nawiązać nowe znajomości. Świadomy odbiór kultury pozwala na rozwój szeregu ważnych kompetencji w XXI w. Dzięki np. warsztatom teatralnym można nauczyć się publicznych występów czy współpracy w zespole. Jak wskazuje jeden z badanych przedstawicieli instytucji kultury:

*To jest wszystko to, co możemy ćwiczyć w zasadzie na każdym etapie naszego życia, bo to w co my bardzo wierzymy tutaj to jest lifelong learning process, czyli umiejętność uczenia się przez całe życie. Więc ta edukacja to nie jest edukacja tylko dzieci w wieku szkolnym (...).*

*Kobieta, K4*

Warto zwrócić uwagę, że zmieniają się też koncepcje w jaki sposób mają funkcjonować instytucje kultury. Przykładowo, chcąc przyciągnąć odbiorców, biblioteki stale poszerzają swoją ofertę. W dobie łatwo dostępnych książek elektronicznych, darmowych treści w internecie oraz spadku czytelnictwa tradycyjnych książek muszą się one dostosować do zachodzących zmian. W efekcie również biblioteki stają się swoistymi domami kultury oferującymi np. wspólne warsztaty, wystawy, spotkania z autorami, przestrzeń do spotkań czy co-workingu.

#### **Kategoria 5: szkoły specjalne (m.in. przysposabiające do pracy, I stopnia), ośrodki szkolno-wychowawcze, zakłady poprawcze i zakłady karne, w których funkcjonują szkoły, ochotnicze hufce pracy, centra integracji społecznej**

Ze względu na swoją specyfikę wyłączyliśmy z kategorii drugiej szkoły specjalne jako oferujące wsparcie znacznie wykraczające poza tradycyjną edukację podstawową czy ponadpodstawową. Szkoły specjalne często funkcjonują w ramach zespołów szkół oferujących bezpłatnie wiedzę na różnych poziomach kształcenia, dzięki finansowaniu ze środków publicznych. Skupiają się one na kształceniu osób ze specjalnymi potrzebami. Przy takich szkołach mogą funkcjonować m.in. młodzieżowe ośrodki

socjoterapii, które zajmują się profilaktyką i wsparciem w wychowaniu dzieci, młodzieży zagrożonej niedostosowaniem społecznym, także poprzez oferowanie dodatkowych zajęć pozalekcyjnych.

W tej kategorii znalazły się ponadto szkoły funkcjonujące przy zakładach karnych czy zakładach poprawczych. Warto zwrócić uwagę, że w momencie opracowywania tego raportu w województwie małopolskim działał tylko jeden zakład poprawczy – w Tarnowie, półotwarty i dedykowany chłopcom. W ramach niego funkcjonuje szkoła podstawowa oraz szkoła branżowa I stopnia, a także internat.

Pewne działania w zakresie kształtowania kompetencji podejmują także Ochotnicze Hufce Pracy oraz Centra Integracji Społecznej. Mają one w swojej ofercie m.in. doradztwo oraz szkolenia zawodowe, skupiając się na potrzebach osób bezrobotnych.

### **Kategoria 6: firmy oferujące szkolenia, kursy, doradztwo – szkolenia zawodowe (w tym m.in. szkoły językowe, szkoły jazdy i pilotażu)**

Pierwsza z dwóch kategorii dotyczących prywatnych podmiotów oferujących różnego rodzaju szkolenia, kursy i doradztwo skupia się na tych firmach, które specjalizują się w świadczeniu usług pozwalających na zdobycie konkretnych kompetencji przydatnych w rozwoju zawodowym. W dobie globalizacji znajomość języków obcych staje się podstawowym wymogiem zawodowym, stąd szczególna popularność i tym samym liczba podmiotów oferujących kursy językowe. W ostatnim czasie wzrosło również znaczenie nauki języka polskiego dla obcokrajowców, co wynika m.in. z napływu uchodźców z Ukrainy. Jest to ważny element ich integracji z polską społecznością i zwiększania ich szans na znalezienie legalnego zatrudnienia. Niezmiennie dużo podmiotów funkcjonuje także w obszarze nauki jazdy – zarówno w Krakowie, jak i w mniejszych małopolskich miastach.

To co wyróżnia prywatne firmy oferujące szkolenia i kursy to ich bardzo duże rozdrobnienie i zróżnicowanie. Choć szczególnie w przypadku szkół językowych istnieje kilku liderów, którzy posiadają spore udziały w rynku i mają rozpoznawalną markę, to nie brakuje także mniejszych podmiotów, czasem zakładanych przez kilku lingwistów. Jednocześnie można w tym obszarze stwierdzić funkcjonowanie szarej strefy – dużą popularnością cieszą się indywidualne lekcje i korepetycje językowe, które niekoniecznie są ewidencjonowane w ramach prowadzenia działalności gospodarczej.

### **Kategoria 7: firmy oferujące szkolenia, kursy, doradztwo – szkolenia hobbystyczne i ogólnorozwojowe (w tym m.in. szkoły pływania, fitness, trenerzy personalni, kluby i stowarzyszenia sportowe)**

Druga z kategorii podmiotów oferujących szkolenia kursy i doradztwo skupia się na tych, które co do zasady nie oferują certyfikowanych kursów pozwalających na nabycie zawodowych kompetencji, co nie znaczy, że należy bagatelizować ich znaczenie dla rozwoju umiejętności Małopolan. Wraz z szybkim postępem technologicznym i zmianami na rynku pracy, coraz większego znaczenia nabierają kompetencje miękkie oraz dążenie do samorozwoju w całym okresie życia. Nawet jeśli nie przekładają się one bezpośrednio na uprawnienia do wykonywania konkretnego zawodu, to sprawiają, że np. łatwiej jest adaptować się do nowej organizacji, szybciej uczy się nowych umiejętności czy poprawia się kondycja psychofizyczna.

W rezultacie jest to najbardziej zróżnicowana kategoria podmiotów. Oferują one usługi w różnych obszarach, wśród których duże znaczenie odgrywają m.in. kluby i stowarzyszenia sportowe czy zrzeszające entuzjastów różnych hobby. To co je wyróżnia to duże rozdrobnienie (w tym jednoosobowa

działalność gospodarcza np. wśród trenerów personalnych), co przekłada się na fakt, że występują one praktycznie w każdej gminie – zarówno miejskiej, jak i wiejskiej. Dodatkowo nie kojarzą się z obowiązkiem edukacyjnym, lecz czymś przyjemnym. W efekcie pełnią ważną rolę aktywizującą, szczególnie w tych obszarach, gdzie oferta edukacyjna wykraczająca poza podstawową jest niewystarczająca.

### **Kategoria 8: izby rolnicze, ośrodki i centra doradztwa rolniczego**

Ostatnia kategoria podmiotów dotyczy konkretnej grupy odbiorców jaką są rolnicy. Regionalna izba rolnicza jest jednostką organizacyjną samorządu rolniczego powołaną w celu rozwiązywania problemów rolnictwa i reprezentowania interesy zrzeszonych w niej podmiotów. Wśród realizowanych przez nią zadań można znaleźć te dotyczące edukacji, tj.: podnoszenie kwalifikacji osób zatrudnionych w rolnictwie oraz doradztwo w zakresie działalności rolniczej wiejskiego gospodarstwa domowego oraz uzyskiwania przez rolników dodatkowych dochodów. Wspiera ona również szkoły rolnicze inicjując zmiany programu kształcenia czy organizując praktyki. W kontekście problemów polskiego rolnictwa, w tym spadku jego dochodowości, ważne jest również wspieranie aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy w rolnictwie.

Na poziomie regionalnym można wyróżnić także Małopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego, który organizuje odpłatnie kursy i szkolenia dla rolników, a także wyjazdy studyjne. Podlegają mu Powiatowe Zespoły Doradztwa Rolniczego, które także organizują własne szkolenia dotyczące np. pozyskiwania funduszy unijnych lub wdrażania innowacji w rolnictwie.

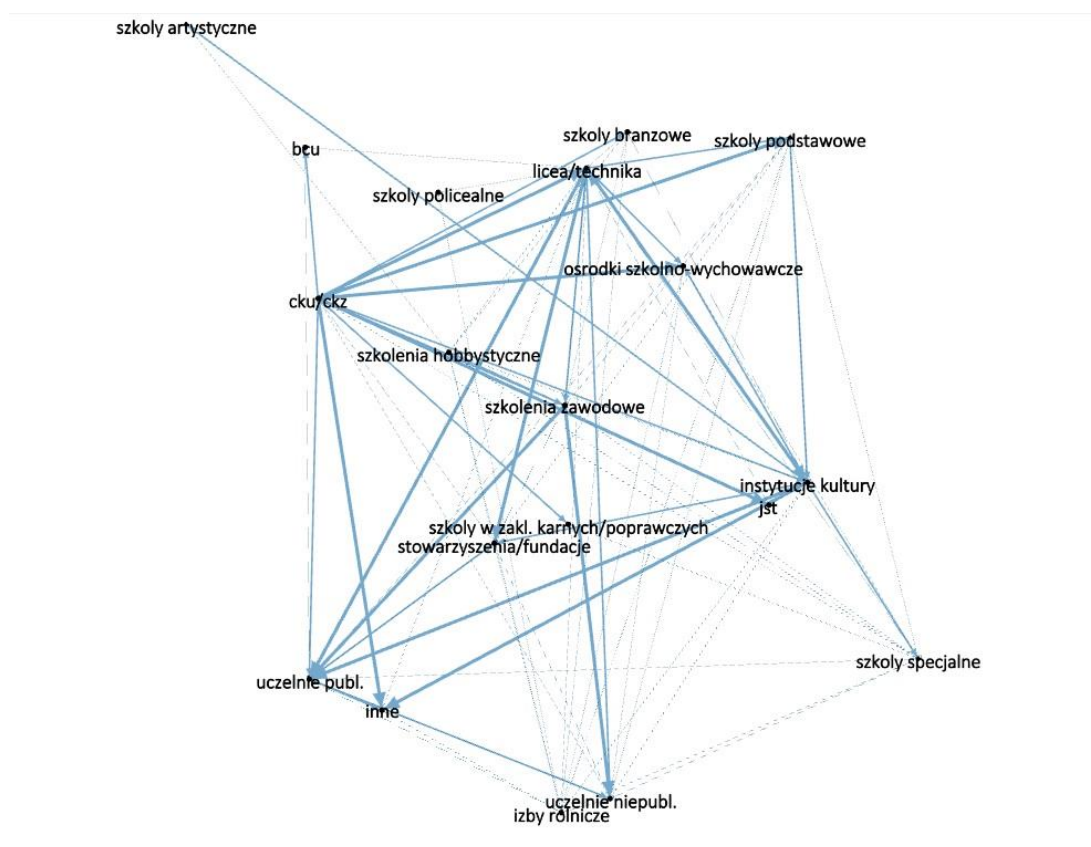
Warto podkreślić, że to wytypowane kluczowe podmioty i że w regionie rozwój kompetencji odbywa się także dzięki innym instytucjom, dla których nie jest to jednak głównym celem działalności. Można tu wskazać m.in. pracodawców, którzy inwestują w swoich pracowników. Nabiera także znaczenia samokształcenie, zdobywanie kompetencji poza zinstytucjonalizowanym systemem, np. dzięki materiałom dostępnym w Internecie czy w ramach grup hobbystycznych. Co istotne, dostępność treści edukacyjnych w sieci zacierą również bariery terytorialne. W efekcie instytucje, które nas interesują, to te zależne od polityk regionalnych lub centralnych. To także te podmioty, które kształtują „klimat” dla uczenia się i rozwoju kompetencji.

Charakterystyka tych kategorii miała na celu zobrazowanie zróżnicowania badanych podmiotów, a zatem również wyzwania związanego z wypracowaniem rekomendacji, które uwzględniałyby zarówno ich interesy, jak i potrzeby odbiorców świadczonych przez nie usług. W kolejnej części odniesiono się do współpracy między instytucjami należącymi do poszczególnych typów wymienionych w tych kategoriach.

## Z kim najczęściej współpracują instytucje?

W ramach badania obecny stan współpracy w regionie był identyfikowany na podstawie odpowiedzi przedstawicieli różnych instytucji świadczących usługi edukacyjne, którzy wskazywali podmioty, z którymi współpracują. Analiza odpowiedzi pozwoliła na zbudowanie sieci obrazującej powiązania podmiotów wymienianych jako współpracujące z instytucjami badanymi (rysunek 1). Uzyskane dane i przeprowadzone na ich podstawie analizy pozwalają na ukazanie obrazu bieżącej współpracy, dostarczając wiedzy o powiązaniach pomiędzy jednostkami, a dodatkowo stanowiły podstawę do dyskusji z rozmówcami na temat powodów, zarówno podejmowania, jak i braku współpracy. Tym samym przedstawione informacje mogą być odczytywane jako wskazówki dla projektowania efektywnych i dostosowanych do rzeczywistych potrzeb polityk publicznych w obszarze kreowania współpracy pomiędzy różnego rodzaju podmiotami dostarczającymi usługi edukacyjne.

Rysunek 1. Współpraca pomiędzy instytucjami w regionie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IIDl.

Na podstawie informacji na temat podejmowanej przez przedstawicieli badanych instytucji współpracy możliwe było stworzenie macierzy wyborów, a następnie przedstawienie graficzne powiązań między podmiotami. Powyższa grafika wizualizuje opisywaną strukturę relacji i interakcji pomiędzy instytucjami, wskazując na dynamikę współpracy oraz umożliwiając identyfikację kluczowych węzłów w sieci kontaktów. Jest ona wyłącznie odzwierciedleniem opisywanych przez badanych aktywności. Grubość linii pomiędzy poszczególnymi instytucjami obrazuje częstotliwość wskazywania danej instytucji jako partnera współpracy. Na tej podstawie można stwierdzić, iż do centralnych podmiotów w przedstawionej sieci, z którymi najczęściej podejmowana jest współpraca w zakresie edukacji należą

zaliczyć: uczelnie publiczne, licea/technika, centra kształcenia zawodowego/ustawicznego, instytucje kultury/ośrodki kultury/biblioteki oraz firmy oferujące kursy/szkolenia zawodowe. W tym kontekście należy podkreślić, że odpowiedzi badanych wskazywały na różne motywy i zakresy podejmowania współpracy, które szczegółowo zostaną opisane w dalszej części raportu. Przy czym należy podkreślić znaczenie następujących motywów:

- **Wymiana doświadczeń** – instytucje często współpracują, aby dzielić się swoimi doświadczeniami, wiedzą oraz wypracowanymi rozwiązaniami. Taka współpraca nie jest realizowana poprzez konkretne, wspólne programy czy projekty. Jak określił jeden z respondentów:

*Takie bezpośrednie spotkania z ludźmi z innych sektorów, możliwość rozmowy, ale w ramach jednej branży. Fajne też jest to, że się ma jakby wcześniej informacje, (...) żeby rozumieć po prostu te procesy, które się dzieją, mechanizmy, które się dzieją i tak dalej, więc mnie to pomaga budować takie zrozumienie i myślę, że wielu osobom, które są w [nazwa sieci współpracy] i gremiach też.*

*Kobieta, K6*

- **Przygotowanie wspólnej oferty kursów/studiów** – instytucje decydują się na współpracę w zakresie tworzenia wspólnych programów edukacyjnych, co pozwala na uzupełnianie się kompetencji oraz oferowanie bardziej wszechstronnych i atrakcyjnych kursów, programów czy studiów:

*...my przede wszystkim korzystamy z pomocy firm, które robią różnego rodzaju certyfikacje typu [nazwy certyfikacji]. Dlatego, że my nie certyfikujemy, nie mamy takich uprawnień komercyjnych i potrzebny jest partner, który to będzie robił. Czyli w ramach naszych studiów podyplomowych np. można dopłacić i skorzystać z jakiejś certyfikacji, albo w cenie jest zawarta ta certyfikacja, czyli współpracujemy z firmami szkoleniowymi.*

*Mężczyzna, K1*

- **Podjęcie wspólnych inicjatyw/projektów** – w tym kontekście warto zwrócić uwagę na jeden z elementów, który podkreślali badani. Zwracali oni uwagę na fakt, że współpraca, tworzenie partnerstw z innego typu instytucjami niż reprezentowane przez nich jest czasem wymogiem stawianym w rozpisywanych konkursach na projekty lub granty.
- **Wymiana zasobów oraz kompetencji** – instytucje wymieniają się zasobami (np. infrastrukturą, technologiami) oraz kompetencjami (np. poprzez korzystanie z ekspertów, nauczycieli, szkoleniowców z innych instytucji), co pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych środków. Dodatkowo, takie działania mogą przynosić korzyści zarówno dla uczestniczących instytucji, jak i dla społeczności, w której działają:

*Każdy (...) stara się gdzieś w swoim zakresie takie współprace podejmować po to, żeby właśnie zaznaczyć jakoś swoją rolę tutaj, zwłaszcza na lokalnym rynku, w lokalnym środowisku. Korzystać, czy też dawać możliwość korzystania z ze sprzętu, z infrastruktury, którą uczelnia posiada, żeby służyła też właśnie społeczeństwu.*

*Kobieta, K1*

- **Podtrzymywanie relacji** – kluczowy w opinii badanych czynnik dla długoterminowej współpracy.

Powyżej wymieniane kwestie bardzo często się nawzajem wzmacniają i warunkują. Jako tło wyróżnionych motywów należy wyróżnić dwa kluczowe aspekty takie jak: zakres tematyczny



podejmowanych inicjatyw edukacyjnych przez poszczególne podmioty oraz dobre relacje interpersonalne z przedstawicielami innych instytucji, co rzutuje na poziom zaufania pomiędzy jednostkami. Zakres tematyczny aktywności edukacyjnych odgrywa ważną rolę w określaniu, które instytucje będą naturalnymi partnerami do współpracy. Co ciekawe badani wskazywali na dwa odmienne czynniki, które są dla nich motywatorem do wyboru określonych podmiotów. Z jednej strony wymieniana była zbieżność tematyczna:

*...więc tutaj też staramy się nawiązywać współpracę z takimi instytucjami, które są spokrewnione tematycznie z naszą aktywnością.*

*Kobieta, K1*

Z drugiej strony badani wskazywali, iż poszukują podmiotów do współpracy, które zajmują się inną tematyką i w przypadku aplikowania o granty czy udział w konkursach mogą uzupełnić kompetencje danej jednostki:

*No to z nimi właśnie przez to, że oni są w innym obszarze, a my jesteśmy trochę w innym obszarze próbujemy kolejny wniosek przygotować i też właśnie związany z edukacją.*

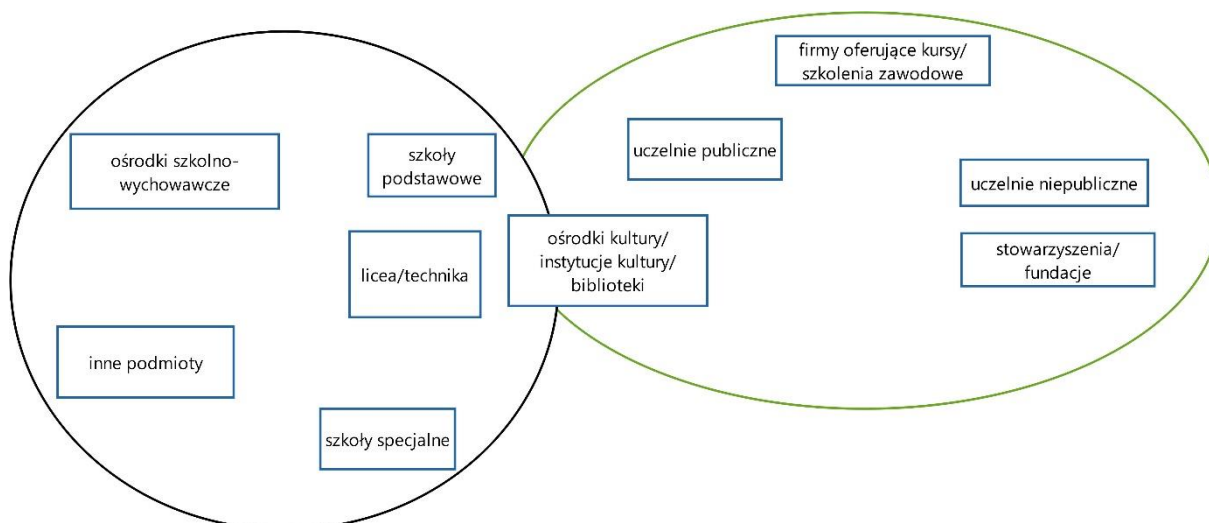
*Mężczyzna, K1*

Należy również zwrócić uwagę, iż podmiotem, z którym nawiązuje się najmniej współpracy są izby rolnicze/ośrodki i centra doradztwa rolniczego. Badani wskazywali również na nieliczne i marginalne powiązania kooperacyjne z branżowymi centrami umiejętności (zapewne ze względu na ich mały staż funkcjonowania) oraz szkołami działającymi przy zakładach karnych/poprawczych.

Udzielone przez badanych odpowiedzi na temat współpracy z innymi pozwoliły na zidentyfikowanie dwóch grup instytucji, które najczęściej wskazywały na współpracę między sobą (rysunek 2). Do pierwszej z nich należą: uczelnie publiczne, uczelnie niepubliczne, firmy oferujące kursy/szkolenia zawodowe, fundacje/stowarzyszenia wraz z ośrodkami kultury/instytucjami kultury/bibliotekami.

W drugiej grupie znalazły się szkoły podstawowe, licea/technika, szkoły specjalne, ośrodki szkolno-wychowawcze oraz inne podmioty, wśród których badani wymieniali głównie firmy prywatne, których celem nie jest edukacja.

*Rysunek 2. Grupy podmiotów najczęściej współpracujące ze sobą w regionie*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IDI.

Przedstawiona wizualizacja pozwala wysnuć przypuszczenie, że w regionie najczęściej współpracują podmioty, które kierują swoją ofertę do tych samych lub podobnych grup odbiorców:

*...staramy się nawiązywać, czy jakby utrzymywać taką sieć tych kontaktów, szczególnie z placówkami, w których nasi [absolwenci] pracują. Z jednej strony po to, aby też nasi studenci mogli tam odbywać czy praktyki, czy jakieś staże, a jednocześnie też, żebyśmy mieli taką bazę danych, znaczy nie tyle danych, co taką bazę kontaktów i ewentualnie przy jakiś projektach różne osoby zapraszamy do współpracy.*

*Mężczyzna, K1*

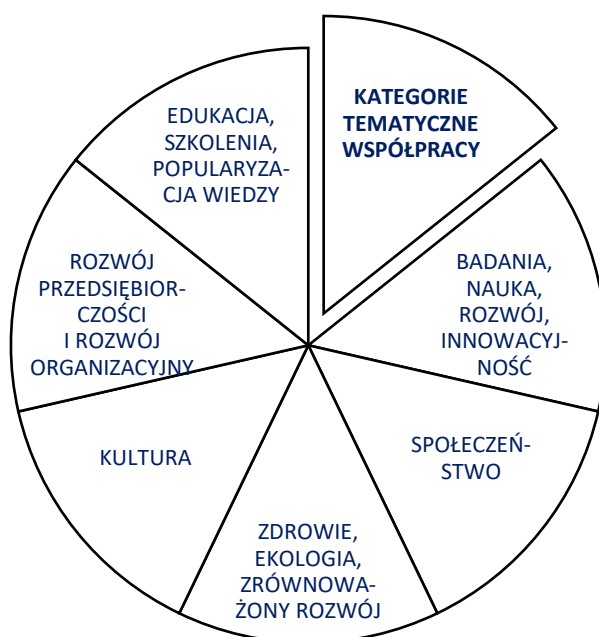
Warto jednak zwrócić uwagę na pozycję ośrodków kultury/institucji kultury i bibliotek, które są centralnym punktem łączącym obie grupy. Sugeruje to, że te instytucje mają szeroki zakres współpracy zarówno z instytucjami edukacyjnymi na poziomie podstawowym i średnim, jak i z uczelniami oraz organizacjami i podmiotami zawodowymi. W ramach prowadzonych rozmów badani, którzy wskazywali na współpracę z ośrodkami kultury/institucjami kultury/bibliotekami zwracali uwagę na ich elastyczność w dostosowywaniu oferty do różnych grup odbiorców. Nie zawsze więc centralna rola wynikała z inicjowania współpracy przez te ośrodki, a bardziej z możliwości łatwego dostosowania. Warto w tym kontekście podkreślić, iż jedną z kluczowych pozycji w sieci powiązań zajmują uczelnie publiczne. Jednostki akademickie mają tym samym potencjał do pełnienia roli centralnej w sieciach współpracy i bycia liderem w jej podejmowaniu. Aby jednak było to możliwe, wydaje się kluczowe zapewnienie odpowiedniego finansowania i warunków organizacyjnych dla podejmowanych przez nie współprac.

Mając na uwadze wyróżnione kategorie podmiotów (opisane w części *Charakterystyka badanych instytucji*), znaczące jest małe zróżnicowanie powiązań w sieci. Najczęściej jednostki współpracują z jednostkami sklasyfikowanymi w ramach tej samej grupy lub z innymi z dwóch, trzech grup. Tym samym, aby wykorzystać potencjał do budowania powiązań na rzecz edukacji w przyszłości, w ramach programów budowania współpracy w regionie oczekiwać można by było większej kooperacji pomiędzy różnego typu instytucjami.

## **Czego dotyczy współpraca?**

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że podejmowana współpraca jest bardzo różnorodna. Poniżej zestawiono tematy, w których była dotąd prowadzona współpraca. Obszary współpracy zostały wyodrębnione ze względu na jej cele lub szczegółową tematykę.

Rysunek 3. Główne kategorie tematyczne współpracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IDI.

## 1. Kategoria: Edukacja, szkolenia, popularyzacja wiedzy

Obszary współpracy:

- Współpraca w obszarze działalności szkoleniowej,
- Współpraca w obszarze kształtowania kompetencji zawodowych,
- Wspólne projekty popularyzujące wiedzę, naukę, organizowanie konkursów,
- Współpraca w obszarze działalności wystawienniczej i eventowej.

Rozwój współpracy w tym obszarze można interpretować jako wzrost zapotrzebowania na profesjonalizację i coraz bardziej zaawansowane usługi edukacyjne oferowane w Małopolsce oraz wzrost zainteresowania kulturą, sztuką i nauką wśród potencjalnych odbiorców, ale też zwiększającą się gotowość twórców i naukowców do wchodzenia w interakcję z publicznością, popularyzowanie swojego dorobku także wśród nieprofesjonalnych odbiorców. Organizowanie konkursów zwiększa zaangażowanie w rozwój wiedzy i nauki zwłaszcza wśród przedstawicieli młodszego pokolenia oraz wzmacnia pozytywne przekonania na temat posiadanych kompetencji.

*Korzyści są głównie twórcze, intelektualne. Mieszkańcy nie muszą jechać do Krakowa, żeby zobaczyć jakąś ciekawą wystawę. Tylko ta wystawa przyjeżdża do nas, więc tutaj ułatwiamy dostęp do kultury. (...) jako instytucja podjęliśmy też w tym roku współpracę z [tutaj nazwa podmiotu], jako instytucją, która zajmuje się innowacjami, żeby być bliżej tych innowacji i właśnie tutaj wspólnie z [nazwa podmiotu] z Krakowa zorganizowaliśmy dla licealistów w tym roku akademickim, nawet niedawno, bo to było w maju 2024 taki konkurs, w którym tutaj młodzi ludzie mieli okazję przedstawić swoje pomysły na biznes. Zrobiliśmy to też przy współpracy tutaj z firmą [tutaj nazwa firmy] i Fundacją [tutaj nazwa fundacji], która działa przy tej firmie po to, żeby właśnie połączyć różne środowiska (...) żeby też stworzyć warunki właśnie do rozmowy z młodymi*

*ludźmi, pokazać im, że pewne rzeczy są możliwe do zrealizowania. No i dać im taką merytoryczną podpowiedź, jak mają sobie na tym rynku radzić, bo rzeczywiście pomysły były bardzo ciekawe. (...) i wydaje mi się, że też takie wydarzenia są czasem takim fajnym motywatorem do tego, żeby jednak iść dalej w tą stronę.*

*Kobieta, K4*

## 2. Kategoria: Badania, nauka, rozwój i innowacyjność

Obszary współpracy:

- Współpraca w obszarze działalności konferencyjnej, a także seminariów, warsztatów i innych wydarzeń naukowych,
- Wspólne projekty badawcze,
- Wspólne projekty wydawnicze,
- Współpraca w obszarze generowania i wymiany innowacji.

Rozwój współpracy w dzieleniu się wiedzą i promowaniu swobodnego dostępu do informacji wskazuje na rosnące znaczenie wiedzy oraz zwiększanie wiarygodności ekspertów. Wzrost tej współpracy świadczy o podnoszeniu poziomu kompetencji małopolskich specjalistów i instytucji eksperckich, przygotowanych do konkurencyjnego zdobywania grantów i finansowania na poziomie krajowym i międzynarodowym. Taka współpraca może prowadzić do synergii, poprawy efektywności budżetowej i rozprzestrzeniania dobrych praktyk wśród mniej zaawansowanych partnerów. Rozmówcy podkreślali, że działalność w tym zakresie sprzyja generowaniu nowych pomysłów, budowaniu sieci relacji oraz przyciąganiu inwestycji, a także stanowi narzędzie budowania prestiżu i wiarygodności zarówno dla zaangażowanych instytucji, jak i całego regionu.

*Ale też wydaje mi się, że bardzo ciekawe projekty, które pozwalają uzyskać potem sponsorów, partnerów, możemy zrealizować tak tutaj właśnie ten projekt tej książki (...) pozwolił nam uzyskać sponsoring (...), więc tutaj jednak ten przepływ twórczej wizji jest bardzo potrzebny.*

*Kobieta, K4*

## 3. Kategoria: Kultura

Obszary współpracy:

- Współpraca w zakresie organizacji wystaw, widowisk, upowszechniania dóbr kultury i dziedzictwa narodowego,
- Współpraca w obszarze aksjologii: krzewienie norm i wartości.

Rozwój na tym polu może wskazywać na wzrost zainteresowania kulturą, sztuką i nauką wśród potencjalnych odbiorców, ale też zwiększającą się gotowość twórców i naukowców do wchodzenia w interakcję z publicznością, popularyzowania swojego dorobku także wśród nieprofesjonalnych odbiorców. Badani reprezentujący instytucje kultury podkreślali, że kompetencje oferowane przez te instytucje należą do „kompetencji przyszłości”, ale mimo to – są lekceważone i brakuje – ich zdaniem odpowiednich inwestycji w ich rozwój.

*Generalnie to są kompetencje 21 wieku, więc jeśli wychodzimy od tych kompetencji, które są potrzebne współczesnemu człowiekowi, to jest to umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność współpracy, umiejętność samodzielnego inicjowania pewnych procesów. To są rzeczy,*

*które za pomocą narzędzi teatralnych czy narzędzi związanych ze sztuką możemy wprowadzać. (...) to co daje teatr: [kompetencje] wypowiedania się, zabierania głosu, publicznych wypowiedzi (...). To jest chyba taką naszą główną zasadą, według której budujemy program i o której myślimy za każdym razem, czy to pracujemy z dziećmi, czy z seniorami, czy z osobami dorosłymi.*

*Kobieta, K4*

*Biznes ma pieniądze, kultura nie ma tych pieniędzy. Albo ma je tak rozdysponowane, że nigdy nie starcza na to czym ja się zajmuję czy prowadzenie zajęć. Tam jest zawsze najmniej. I teraz nawet byłam na rozmowie w muzeum, w którym sobie to powiedzieliśmy, że zawsze są pieniądze na wyprodukowanie wystawy, zrobienie tam wszystkiego, potem jej wypromowanie, a na samym końcu jest działalność edukacyjna.*

*Kobieta, K7*

Współpraca w obszarze aksjologii (krzewienie norm i wartości regionalnych, patriotycznych, kulturowych, materialnego i niematerialnego dziedzictwa) odzwierciedla postawy Małopolan, którzy są ponadprzeciętnie przywiązani do tradycji oraz jest powiązana z kapitałem kulturowym regionu. Instytucje opisują próby poprawy atrakcyjności oferty oraz dążą do coraz bardziej oryginalnego i istotnego wkładu nie tylko w kulturę regionu, ale też kraju. Respondenci sięgają po przykłady z innych regionów oraz z zagranicy, które traktują jako inspirację do poprawy lokalnej oferty. Ocena perspektyw jest jednak ambiwalentna. Z jednej strony, organizacje dostrzegają osiągnięcia w tym obszarze, z drugiej, ubolewają nad zbyt konserwatywnym lub obojętnym na ten aspekt podejściem elit i liderów, oraz brakiem rozumienia faktu, że rozwój kulturowy jest narzędziem wzmocnienia rozwoju społecznego i gospodarczego.

*Tak, artyści są ważni i my chcemy, żeby nasz kraj miał takich ludzi, którzy będą robić rzeczy piękne dla nas. Bo potem sobie myślę, że i każdy chce jechać do Florencji, do Rzymu i innych pięknych miejsc. A jakby te piękne miejsca tworzą się z tego, że ludzie są tacy, że chcą i potrafią robić piękne rzeczy. [...] determinacja tych ludzi jest taka, żeby doprowadzić do tego, żeby ta kultura była ważniejsza i traktowana poważnie [...] a w dużym stopniu ta strefa kultury jest we frustracji finansowej [...] Ale to jest zawsze w jakiś sposób ignorowane.*

*Kobieta, K7*

#### **4. Kategoria: Społeczeństwo**

Obszary współpracy:

- Współpraca dotycząca społeczności lokalnej,
- Współpraca ze społecznością lokalną,
- Współpraca dotycząca integracji społecznej, wsparcia osób wykluczonych,
- Współpraca w zakresie edukacji włączającej.

Współpraca w zakresie integracji społecznej i wsparcia osób wykluczonych poprzez kształcenie i doskonalenie kompetencji defaworyzowanych grup jest jednym z kluczowych obszarów, często pomijanym w strategiach rozwojowych. Regiony pragnące rozwijać się poprzez innowacyjność nie mogą pozwolić sobie na wykluczanie zasobów ludzkich, ponieważ inkluzja społeczna poprawia jakość życia całej społeczności. Organizacje działające na rzecz włączenia same funkcjonują w izolacji. Ciężar pracy koncentruje się na jednostce, podczas gdy skuteczność włączenia polega również na tworzenia



środowiska sprzyjającego włączeniu i obniżaniu barier doświadczanych przez te jednostki. Organizacje realizują działania określone jako edukacja włączająca, jednak często robią to niejako „przy okazji” innych działań, np. wolontariatów. Mimo to, nieformalne działania w zakresie edukacji włączającej przynoszą znaczące efekty. By edukacja włączająca stała się skutecznym narzędziem współpracy i przewagą konkurencyjną, potrzebne jest zwiększenie świadomości na temat jej rodzajów i znaczenia oraz wsparcie ze strony samorządów i państwa.

*Często my widzimy potencjał naszych podopiecznych albo staramy się im zaoferować jak najwięcej, ale oni nie zawsze są gotowi (...) są przestraszeni (...) często spotykamy osoby o bardzo niskim poczuciu własnej wartości (...). I często łatwiej jest osobie zaproponować nauczanie się obsługi jakiegoś urządzenia, czy jakiejś maszyny tu u nas, na miejscu. (...) A zaoferowanie już szkolenia na zewnątrz często może nie wynikać z jakiegoś olbrzymiego oporu, ale ze strachu na pewno. To są osoby, które mają ogromną wiedzę ogromne doświadczenie, ale te różne przeciwności losu spowodowały, że znalazły się w takiej, a nie innej sytuacji. (...) My to też widzimy przy współpracy z zewnętrznymi zakładami pracy, że często mamy informację zwrotną, (...) że super, świetny fachowiec, wiele potrafi, a co kuleje? No ta sfera społeczna. (...) bo ja wcześniej też mam doświadczenie pracy w urzędach (...) gdzie też wiele form, czy to takich edukacyjnych, czy szkoleniowych jest oferowane, czy takich pomagających podjąć zatrudnienie. Ale myślę sobie, że one nie zawsze są adekwatne właśnie dla tych osób, które podlegają temu wykluczeniu społecznemu, które mają szereg różnych problemów (...) Bo tak mocno jest to sformalizowane, oparte na ustawie, na rozporządzeniach, na przepisach.*

*Kobieta, K8*

*Natomiast z perspektywy osób z niepełnosprawnościami myślę, że ten system powinien być bardziej kompleksowy. Myślę, że szkoły są za bardzo skupione na swojej roli i za mało współpracujące, żeby móc je spostrzec jako placówki, które oddziałują w sposób kompleksowy. Oczywiście, i w szkołach są takie, które na rzecz tej kompleksowości podejmują szereg działań, ale myślę, że jednak mogłyby więcej, czy mogłyby bardziej kompleksowo podchodzić.*

*Kobieta, K8*

## 5. Kategoria: Rozwój organizacyjny, rozwój przedsiębiorczości

Obszary współpracy:

- Współpraca, której celem jest rozwój danej organizacji (sponsoring),
- Współdzielenie i wymiana zasobów zwłaszcza technologii i infrastruktury,
- Współpraca na rzecz wsparcia nowych inicjatyw biznesowych i startupów.

Badani zwracali uwagę na rosnącą rolę współpracy w budowaniu innowacyjnych ekosystemów, efektywnym zarządzaniu zasobami oraz wzmocnieniu konkurencyjności regionu. Współpraca w tym zakresie umożliwia efektywne wykorzystanie zasobów, generowanie nowych oraz poprawia prognozy przetrwania współpracy na przyszłość. Rozwój współpracy na rzecz wsparcia startupów i nowych inicjatyw oraz wsparcia organizacji wskazuje na rosnące zrozumienie znaczenia ekosystemów innowacji, dążenie do większej profesjonalizacji i konkurencyjności instytucji edukacyjnych, co podnosi ich prestiż. W wyniku takiej współpracy rynek pracy staje się bardziej różnorodny, chłonny i oferuje lepsze warunki.

Rozwijanie współpracy sponsoringowej może świadczyć o dobrej sytuacji biznesowej w regionie i rosnącej zdolności instytucji pozabiznesowych do efektywnej współpracy z biznesem.

*Jest na przykład konsorcjum [tu nazwa konsorcjum]. To jest około 137 firm zrzeszających różne branże: informatyczną, bankową, hr-ową. Ale z nimi zbudowaliśmy tak zwane huby edukacyjne.*

*Mężczyzna, K1*

*Dodatkowo jeszcze czymś co robię regularnie, tylko rzadziej, to dwa razy w roku wyjeżdżamy do różnych organizacji pomocowych, żeby je wspierać jako wolontariusze. Robimy to jesienią i wiosną. Właśnie teraz za dwa tygodnie idziemy też w różne miejsca. I podpisujemy umowę o współpracy.*

*Mężczyzna, K2*

*Firmy [tutaj nazwa branży] głównie włączają się w obchody [tutaj nazwa imprezy] dlatego, że mamy unikatową maszynę na skalę świata.*

*Kobieta, K4*

## 6. Kategoria: Zdrowie, ekologia i zrównoważony rozwój

Obszary współpracy:

- Współpraca w obszarze zrównoważonego rozwoju,
- Współpraca w obszarze ekologii,
- Współpraca edukacyjna w obszarze zdrowia, profilaktyki zdrowotnej.

Współpraca edukacyjna w obszarze zdrowia i profilaktyki zdrowotnej odzwierciedla rosnące oczekiwania społeczne wobec jakości życia. W Małopolsce zdrowie populacji zyskuje na znaczeniu, a instytucje coraz częściej angażują się w rozwój zaawansowanych usług zdrowotnych, które wymagają wspólnych działań i zasobów. Współpraca w obszarze zrównoważonego rozwoju i ekologii świadczy o ambicji małopolskich instytucji, by sprostać współczesnym wyzwaniom klimatycznym. Chociaż dyskurs kryzysu klimatycznego otwiera możliwości aplikowania o fundusze, badani zauważali, że społeczne poparcie dla inicjatyw ekologicznych jest w regionie ograniczone. Przykładem tego są protesty przeciwko Zielonemu Ładowi i odrzucenie Strefy Czystego Transportu w Krakowie. Działania wbrew społecznym nastrojom stwarzają poważne wyzwania edukacyjne i wymagają strategicznego podejścia, aby zmienić percepcję i zyskać szerokie poparcie.

*Było to skierowane do wszystkich mieszkańców Sądecczyzny, gdzie mieli oni możliwość zrobienia sobie badań profilaktycznych przesiewowych, gdzie były właśnie takie warsztaty edukacyjne z zakresu zdrowia, profilaktyki i tutaj wiele takich ciekawych inicjatyw, żeby właśnie wykorzystując też infrastrukturę, którą mamy, sprzęt, no przysłużyć się społeczności lokalnej i pokazać im, jak należy o to zdrowie dbać poprzez właśnie te treści merytoryczne i tutaj możliwości. (...) Mamy w programie profilaktycznym wnioski rodziców, aby dzieci nie jadły w szkole słodczy, niezdrowych przekąsek, słodzonych napojów. [...] Został wybrany zespół do zorganizowania takich warsztatów. Te warsztaty odbędą się 29 maja.*

*Kobieta, K1*

Poza wymienionymi kategoriami badani referowali przykłady współpracy międzynarodowej i transgranicznej, która odzwierciedla rosnące znaczenie Małopolski jako uczestnika globalnych procesów oraz wzrost kompetencji organizacyjnych i komunikacyjnych małopolskich instytucji edukacyjnych. Uniwersytety, duże instytucje kultury oraz przedsiębiorstwa osiągają znaczące sukcesy na arenie międzynarodowej, pokazując zdolność regionu do adaptacji i innowacji.

Ważnym wyzwaniem jest wsparcie dla instytucji, które nie mają jeszcze doświadczenia w międzynarodowej współpracy, aby mogły rozpocząć swoją aktywność na globalnej scenie.

*Teraz jesteśmy akurat na etapie przygotowywania wniosku projektu, który chcemy złożyć w ramach Erasmusa z uczelnią z Macedonii i która też ma się skupiać właśnie na takim elemencie edukacyjnym w zakresie zrównoważonego rozwoju i zielonej energii.*

*Kobieta, K1*

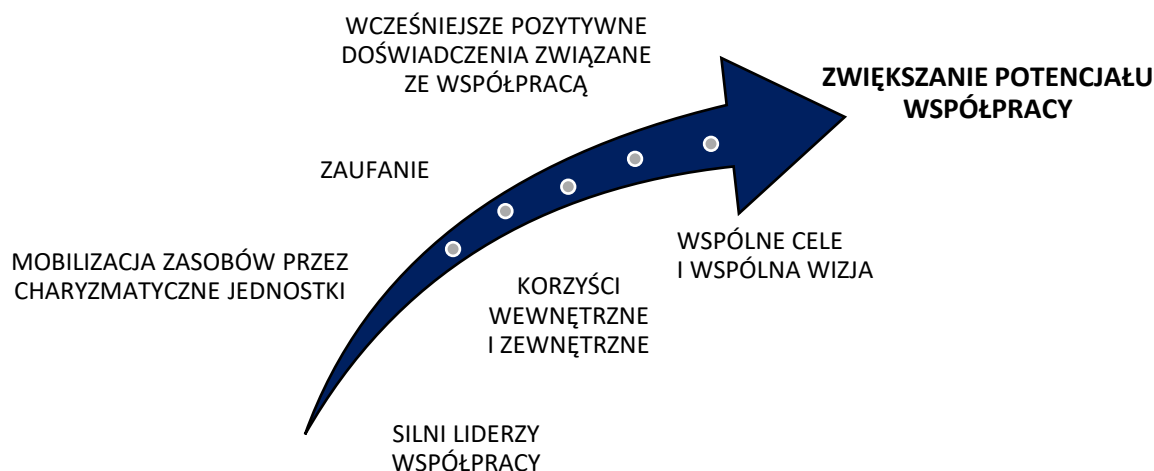
## Uwarunkowania współpracy między instytucjami

W części pt. *Z kim najczęściej współpracują instytucje?* wskazano motywy współpracy, takie jak: wymiana doświadczeń, tworzenie wspólnych programów edukacyjnych i podtrzymywanie relacji oraz główne powody, dla których instytucje decydują się na współpracę. W tym fragmencie omówione zostaną uwarunkowania, od których zależy, czy te motywy mogą być skutecznie realizowane.

Analiza uzyskanych danych pozwoliła ustalić, że do podjęcia współpracy instytucje potrzebują zaistnienia specyficznych warunków, wśród których wymieniano:

1. mobilizację zasobów organizacji przez szczególnie aktywne lub charyzmatyczne jednostki,
2. zaufanie,
3. wcześniejsze pozytywne doświadczenia związane ze współpracą,
4. korzyści wewnętrzne i zewnętrzne,
5. wspólne cele,
6. wspólną wizję rzeczywistości,
7. rolę liderów współpracy.

Rysunek 4. Uwarunkowania zwiększające gotowość współpracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IDI.

Badani podkreślają, że kluczową rolę w warunkowaniu współpracy odgrywiają szczególnie aktywne jednostki z rozbudowaną siecią kontaktów interpersonalnych w innych instytucjach. Te osoby, często będące szeregowymi pracownikami, inicjują współpracę i muszą zdobywać poparcie wewnątrz swoich organizacji. Pozytywne jest to, że w Małopolsce istnieje wiele takich jednostek oraz organizacji gotowych wspierać ich działania.

*Zależy w jakim obszarze ta współpraca jest lub jej nie ma. To tak naprawdę bardzo zależy indywidualnie od poszczególnych osób czy liderów, które stoją na czele.*

*Kobieta, K4*

*To wyszło tak naprawdę z mojej strony i z kontaktu z [imię, nazwisko]. To jest mój dobry znajomy. On też pracuje właśnie w [nazwa] w Zakopanem, więc tutaj tak z zgadaliśmy i tutaj dużo też daje. To ta współpraca też na poziomie personalnym.*

*Kobieta, K4*

*Myślę, że jakieś specyfiki szukamy, takie, gdzie widzimy, że faktycznie gdzieś mamy te cele związane ze sztuką zbieżne, natomiast na pewno takim ważnym elementem we wszystkich współpracach i to wydaje mi się, że jest istotne, jeśli mamy możliwość wyboru, to są ludzie, którzy pracują w danych miejscach. I gdyby nie to faktycznie, że na przykład przy tym projekcie Laboratorium Przestrzeni znam osoby z tych teatrów i spotykamy się podczas corocznych zjazdów pedagogów teatrów z całej Polski, to myślę, że do tego by nie doszło. Że te bezpośrednie kontakty są bardzo ważne i bardzo istotne.*

*Kobieta, K4*

Jednak niepokojące jest, że współpraca opiera się w tak dużym stopniu na przypadkowych, osobistych relacjach, a nie na przewidywalnym, systemowym i strategicznym planowaniu oraz zarządzaniu. Dodatkowo, opieranie powodzenia całej współpracy na barkach wyróżniających się jednostek wiąże się

z pewnymi ryzykami, do których można zaliczyć rywalizację o zasoby pomiędzy organizacjami i drenaż zasobów ludzkich oraz wypalenie zawodowe i nadmierne obciążenia emocjonalne dotyczące tych jednostek. Z punktu widzenia współpracy byłoby korzystniej, gdyby wyróżniające się aktywnością jednostki mogły w większym stopniu polegać na systemowych i organizacyjnych mechanizmach wspierających współpracę i ułatwiających regenerację zasobów ludzkich w kryzysowych sytuacjach.

*Formalnie była taka umowa między tamtejszym rektorem i naszą dyrekcją, że ta współpraca będzie ścisła i będzie jakby na bieżąco ustalany jej charakter. Ale ostatecznie to się rozmyło. To też była kwestia, że na wydziale [tu nazwa] nam najbardziej zależało. Był remont, później osoba, która była od kontaktu z nami, coś tam się wydarzyło, bo była bardziej obłożona pracą.*

Mężczyzna, K2

*Te osoby muszą mieć bardzo dużo takich kompetencji społecznych. Przy relacjach międzyludzkich pojawia się bardzo dużo interakcji i emocji, więc umiejętność współpracy na dłuższą metę wymaga naprawdę też dużo umiejętności, żeby rzeczywiście się wspierać, nie rywalizować.*

Kobieta, K2

*Faktycznie rotacja pracowników w ogóle w instytucjach kultury jest dosyć duża (..) i to trochę rozmową tak naprawdę o tym, jaka jest rola pojedynczych osób, zespołów w takim organizowaniu programu instytucji publicznej.*

Kobieta, K2

*Poznałam panią, która organizowała eventy dla [nazwa] dla architektów i projektantów i zawsze na te eventy brała mnie, żebym robiła z projektantami i architektami warsztaty. Ale jak ta pani zmieniła swoje miejsce pracy na inne, to zakończyła się moja współpraca.*

Kobieta, K7

Większość organizacji uważa, że zaufanie jest niezbędnym elementem każdej współpracy. Szczególnie w przypadku współpracy nieformalnej, to zaufanie kompensuje nieobecność formalnych zabezpieczeń trwałości i przebiegu współpracy. Badani definiują zaufanie jako: słowność, terminowość i zaangażowanie, „bycie sprawdzonym”, bycie przewidywalnym. Organizacje z wcześniejszymi pozytywnymi doświadczeniami są skłonne kontynuować i rozwijać takie współprace, które opisują jako nacechowane zaufaniem. Wielu rozmówców wskazuje, że współpraca często zaczynała się od „skromnych początków”, które z czasem, dzięki możliwości „sprawdzenia się” nawzajem przekształcały się w relację zaufania, która warunkowała w następnym etapie gotowość do podejmowania coraz bardziej spektakularnych przedsięwzięć.

*Jeżeli chodzi o instytucje kultury, to raczej dla wszystkich pracuję, bo jest to na tyle prestiżowe działanie. Tam nie ma z kolei dobrych pieniędzy, bo instytucje nie płacą tyle, ile ja powinnam zarobić na warsztacie, ale jest tam inny rodzaj takiej rekompensaty za to, że tam nie ma pełnej pensji, czy tam pełnego wynagrodzenia, że ludzie, którzy biorą udział w tych warsztatach, to są ludzie bardzo intensywnie interesujący się sztuką i kulturą i oni zwykle potem już prywatnie przychodzą do mnie. Więc po prostu dostarczają mi te wydarzenia ludzi, a nie pieniędzy. (...) te instytucje wybieram ze względu bardziej na to, że ktoś się o mnie nowy dowie i to będzie osoba, która lubi sztukę.*

Kobieta, K7



Jeśli organizacje posiadają pozytywne doświadczenia we współpracy wydają się bardziej gotowe do podejmowania kolejnych przedsięwzięć opartych o współpracę. Spełnienie tego warunku działa dwójako. Po pierwsze, podnosi gotowość do kolejnych działań we współpracy i podtrzymuje zaangażowanie, po drugie – działa „lecząco”, jeśli organizacje doświadczyły przedsięwzięć nieudanych. Organizacje mające za sobą negatywne doświadczenia nie wykluczają współpracy, jeżeli w innych sytuacjach doświadczyły korzystnych aspektów współpracy. Badani, oceniając swoje dotychczasowe warunki współpracy brali pod uwagę następujące aspekty: możliwość wymiany zasobów i informacji, ułatwienie procedur oraz możliwość budowania prestiżu, rozpoznawalności, budowania marki oraz budowania zaufania wśród swoich potencjalnych partnerów. Innymi ocenianymi aspektami doświadczeń były: przebieg i rezultat wspólnego przedsięwzięcia oraz ogólna atmosfera współpracy. Badani deklARowali, że są skłonni akceptować trudności lub niedogodności współpracy, jeśli rezultaty i atmosfera współpracy były optymalne.

Istotnym warunkiem współpracy jest podzielenie celów oraz podobne postrzeganie rzeczywistości. Brak harmonii w tych obszarach może prowadzić do trudności w wypracowaniu wspólnego programu działania. W przypadkach, gdy misja i wizja danej instytucji nie są zbieżne z wartościami potencjalnych partnerów, współpraca staje się problematyczna. Dla instytucji takich jak fundacje i stowarzyszenia, wspólne cele oraz misja są fundamentem współpracy.

*Być może misja i wizja, cele danej instytucji, organizacji nie wpisują się w misję, wizję i cele danej jednostki, która chciałaby współpracować z tą instytucją i wtedy szukamy na przykład alternatywy chociażby w szkołach, na przykład policealnych, czy w jakiś firmach.*

*Mężczyzna, K2*

*Co instytucjom może przeszkadzać w rozwijaniu współpracy? Zgrać cele, program. Każdy ma swój program i żeby potem jakoś wspólny mianownik znaleźć. To jest mi się wydaje takim największym problemem.*

*Kobieta, K4*

*Myślę, że jeżeli chodzi o instytucje szkoleniowe to ciężko mówić o jakichś wspólnych misjach, co najwyżej o potrzebach wspólnych. Natomiast jeżeli chodzi o fundacje i stowarzyszenia to rzeczywiście czasem jest tak, że przyświeca nam ta sama jakby misja albo ta sama – może tak górnolotnie – ale idea pomagania drugiemu człowiekowi.*

*Kobieta, K8*

Współpraca często zależy od liderów, czyli instytucji, które lepiej radzą sobie z jej organizacją. Są to zazwyczaj większe, umiędzynarodowione i bogatsze organizacje, posiadające rozbudowane sieci kontaktów oraz doświadczenie we współpracy i ekspertów. Badani nie przywiązują dużej wagi do instytucjonalnej definicji lidera, co oznacza, że nie zawsze organizacje eksperckie, parasolowe czy samorządowe są postrzegane jako liderzy współpracy.

*Lider, jego charyzma, jego umiejętność rozmowy z różnymi ludźmi, umiejętność pogodzenia różnych punktów widzenia, formowania wizji, czerpania z doświadczeń innych ludzi i formowania jakiejś wizji, która jest pociągająca dla większej grupy, umiejętność budowania zaufania do siebie samego, wiarygodności do siebie samego, no to są te podstawowe jakby charyzma, siła, wiarygodność, zaufanie, że wiemy, że ta osoba poprowadzi daną organizację we właściwym*

*kierunku przynajmniej przez jakiś czas, dajemy jej kredyt zaufania i pozwalamy, aby wytyczała te kierunki. Oczywiście w tych teoretycznych naukach o przywództwie, tych przywódców mamy bardzo różne rodzaje ludzi, którzy tymi przywódcami są, bardziej autorytarni, mniej autorytarni, ale myślę, że tutaj w obszarze kultury ta pewna wiarygodność i zgodność głoszonych poglądów i wartości z faktycznymi działaniami jest kluczowa. Bardzo łatwo jest wyczuć fałsz, czy ktoś tylko udaje, a de facto robi różne inne rzeczy.*

*Kobieta, K4*

**Uwarunkowania zmniejszające gotowość współpracy to:** presja systemowa, brak wsparcia instytucjonalnego, nadmierna lub niezdrowa konkurencja, kultura braku współpracy.

*Rysunek 5. Uwarunkowania zmniejszające gotowość współpracy*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IDI.

Organizacje niechętnie podejmują współpracę pod wpływem zewnętrznych dyrektyw, presji biurokratycznej lub finansowej. Takie współprace są często nietrwałe i kończą się po ustąpieniu presji. Choć lokalne samorzady coraz lepiej wspierają organizacje, istnieją istotne luki w tym wsparciu, takie jak brak bazy kontaktów i odpowiedniego przepływu informacji. Nadmierna i „niezdrowa” konkurencja skutecznie zniechęca do współpracy. Organizacje zgadzają się, że podnoszenie jakości jest niezbędne, ale nie uważają konkurencji za pomocną w tym zakresie. Kultura braku współpracy, skoncentrowana na błędach i ich rozliczaniu, lęku przed błędami oraz biurokracji, może osłabiać motywy współpracy i wzmacniać jej demotywy. Przewycięzenie tej kultury, zarówno przez jednostki, jak i całe organizacje, jest kluczowe dla wzmacniania i rozwijania współpracy.

*W oświacie też jest dużo takiego strachu, takich pretensji o różne rzeczy, więc często nauczyciele dla świętego spokoju wolą coś napisać, zrobić i mieć jakąś podstawę, bo obawiają się, że ktoś gdzieś będzie kwestionował ich sposób postępowania, czy zrobili dobrze, niedobrze itd. Taka bariera chyba wynika z braku zaufania jednak, ale też z braku pewności siebie.*

*Kobieta, K2*

## Dobre przykłady współpracy

W tej części raportu omawiane są przykłady skutecznej współpracy, które przyczyniają się do rozwoju instytucji kulturalnych i edukacyjnych. Przedstawione przypadki ilustrują, jak zaangażowanie pasjonatów, kolekcjonerów sztuki oraz młodzieży może prowadzić do wzbogacenia oferty programowej oraz aktywizacji lokalnej społeczności, znaczenie budowania relacji sąsiedzkich oraz wykorzystywania nowych technologii jako narzędzi wspierających edukację i integrację społeczną.

### 1. Zaangażowanie pasjonatów, kolekcjonerów sztuki, ekspertów

Współpraca z osobami, które są pasjonatami, ekspertami z różnych dziedzin lub kolekcjonerami artefaktów i dzieł sztuki przynosi korzyści, zwłaszcza w instytucjach kulturalnych i muzealnych, co przekłada się na wzrost kompetencji lokalnej społeczności. Pasjonaci udostępniają swoje kolekcje do wystaw, co wzbogaca ofertę instytucji i przyciąga zwiedzających. Pozyskiwanie pasjonatów, kolekcjonerów i ekspertów często przebiega osobistymi, personalnymi kanałami. Pasjonaci pochodzą albo z lokalnych środowisk, albo z większych ośrodków lub organizacji cieszących się prestiżem. Włączenie lokalnych pasjonatów do współpracy jest rodzajem odkrycia oraz dowartościowania unikatowych i lokalnych kompetencji oraz promowania zasobów kulturowych i zasobów ludzkich społeczności lokalnej. Nawiązanie takiej współpracy daje wielostronne korzyści:

- dla pasjonatów jest to okazja do zaprezentowania się, rozwoju swojej działalności i jej promocji,
- dla organizacji są to zazwyczaj dostrzegalne oszczędności (lokalni pasjonaci lub eksperci są skłonni pracować wolontarystycznie lub za niskie stawki, nie potrzebują rekompensat za podróż lub diet), bezzwłoczny dostęp do wsparcia, możliwość współpracy długoterminowej,
- dla społeczności lokalnej jest to forma wzmacniania jej potencjału, aktywizacji i odkrywania siebie na nowo.

*No więc rachy-ciachu, dwa telefony wykonane i już mam dziewczynę, która będzie nawet bez pieniędzy przychodziła i malowała i uczyła tego malowania. (...)*

*nic gmina nie wносиła, natomiast przyjeżdżał student właśnie z krakowskich uczelni, myśmy tylko mieli wskazać firmę, która by przyjęła taką klasę, która objęta była projektem.*

*Kobieta, K2*

Pasjonaci, eksperci lub kolekcjonerzy pochodzący z prestiżowych organizacji lub ośrodków nobiletują przedsięwzięcia ze swoim udziałem i podnoszą ich widoczność dla publiczności, także spoza lokalnej społeczności. Część z nich jest również skłonna pracować wolontarystycznie i za niższe stawki, ich motywacja często wynika z pasji, chęci dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem oraz z potrzeby wnoszenia wkładu w rozwój społeczności. To sprawia, że dostęp do wiedzy, kultury i zasobów, które normalnie byłyby dostępne tylko w dużych, prestiżowych ośrodkach, staje się możliwy bez konieczności wyjazdu do odległych miejsc. To rozwiązanie nie oznacza wyłącznie wygody widzów, stanowi ważny komunikat na temat dostępności wiedzy i zasobów kulturowych. Włączenie miejscowości spoza centralnych ośrodków do głównego nurtu kultury i wiedzy sprzyja równoważeniu rozwoju społecznego, przeciwdziałając marginalizacji i wykluczeniu tych obszarów. Tego rodzaju inicjatywy mogą prowadzić do wzrostu aspiracji mieszkańców, którzy zyskują nowe perspektywy oraz do wzbogacenia lokalnej oferty kulturalnej i edukacyjnej, co ostatecznie przekłada się na ogólny rozwój regionu.

*Udało się zorganizować wystawę profesora [imię, nazwisko], wystawa była pod patronatem honorowym Rektora [nazwa] w Krakowie. Profesor też przeprowadził warsztaty dla młodzieży (...) i razem jesteśmy w trakcie tworzenia książki artystycznej, gdzie właśnie profesor [imię, nazwisko] wykonał ilustracje. (...) Wydaje mi się, że to ważne jest zarówno dla [nazwa], jak dla profesora. Oni są w trakcie właśnie projektu [nazwa projektu] i chcą wychodzić z tym projektem też poza Kraków, więc tutaj też wydaje mi się to było ważnym czynnikiem. Teraz organizujemy wystawę studentów [nazwa], więc ta współpraca wydaje mi się jest i dla nich ważna, i dla nas. Żeby jednak był ten przepływ środowisk i pomysłów. (...) Korzyści są głównie twórcze, intelektualne. Mieszkańcy nie muszą jechać do Krakowa, żeby zobaczyć jakąś ciekawą wystawę. Tylko ta wystawa przyjeżdża do nas, więc tutaj ułatwiamy dostęp do kultury, który jest bardzo ważny tutaj w naszej lokalnej społeczności. Ale też wydaje mi się, że bardzo ciekawe projekty, które pozwalają uzyskać potem sponsorów, partnerów, możemy zrealizować tak tutaj właśnie ten projekt tej książki pozwolił nam uzyskać sponsoring i zarówno z zajmujących się dystrybucją papieru czy w farb, więc tutaj jednak ten przepływ twórczej wizji jest bardzo potrzebny.*

*Kobieta, K4*

## 2. Włączenie młodzieży i tworzenie rad młodzieżowych

Współpraca z młodzieżą może prowadzić do tworzenia nowych wydarzeń i inicjatyw oraz przeciwdziałaniu problemom charakterystycznym dla tej grupy wiekowej. Niektórzy respondenci zwracali uwagę na to, że jest to „trudna grupa docelowa” ze względu na jej wysokie oczekiwania z jednej strony i brak zaangażowania z drugiej. Remedium na nieobecność tej grupy na widowni instytucji kultury lub instytucji edukacyjnych mogłoby być tworzenie rad młodzieżowych lub włączanie młodzieży w działania związane z aktualną pracą organizacji oraz organizowanie inicjatyw promujących talenty młodych osób. Organizacja uzyskuje przez to wzbogacenie swojej oferty, oferta przygotowywana jest przez młodzież, dla młodzieży, co zwiększa szansę na lepsze dopasowanie tej oferty oraz pełni istotną rolę edukacyjną i wychowawczą wobec tej grupy wiekowej.

*Licealiści często biorą udział u nas w warsztatach, dlatego że nasza oferta edukacyjna jest w głównej mierze skierowana do młodzieży w mieście. Nie jest to bardzo popularne, dlatego że wszystkie placówki bardziej koncentrują się na dzieciach ze szkół podstawowych czy dorosłych. Natomiast ta grupa odbiorców, właśnie nastolatków, jest taka troszkę pomijana. Może z racji tego, że jest to dość trudna grupa odbiorców i bardzo też wybredna. Oni nie są zainteresowani wszystkim, więc tutaj trudno dla nich stworzyć jakąś ciekawą ofertę, z której chcieliby skorzystać. Jednak u nas udało się zorganizować właśnie taką stałą grupę licealistów, młodzieży, którzy są zainteresowani tworzeniem. Mamy w planie stworzenie takiej Młodzieżowej Rady Muzeum. Podobna rzecz jest właśnie, wiem, że w Muzeum [nazwa] w Krakowie, gdzie działa Młodzieżowa Rada Muzeum, gdzie ta młodzież jest angażowana w różne rzeczy, które sami też mogą organizować. Nam się udało zorganizować taką akcję promocyjną tworzenia plakatów, udało się zrobić taką wystawę plenerową na citylightach właśnie po mieście, gdzie te plakaty były prezentowane. Organizujemy też wystawy i młodzież chętnie bierze udział w tych wystawach. Promujemy młode talenty.*

*Kobieta, K4*

### 3. Dobre praktyki dobrego sąsiedztwa

Z badań wynika, że działania sąsiedzkie i współpraca o charakterze sąsiedzkim zyskuje na popularności. Organizacje edukacyjne potrafią dostrzec swoją rolę nie w paternalistycznym działaniu „na rzecz” lokalnych mieszkańców, ale „razem” z nimi. Jest to szczególny rodzaj współpracy, bo polega na współdziałaniu partnera instytucjonalnego z partnerem nieinstytucjonalnym – każdą osobą, firmą lub placówką, która znajduje się w najbliższym otoczeniu. Można zaobserwować jakiś rodzaj renesansu sąsiedztwa, co jest szczególnie ważne szczególnie w miastach, gdzie długie dekady dominowało odgradzanie się, a samotność i dążenie do anonimowości zyskało rangę problemu społecznego. Instytucje edukacyjne i kulturalne pretendując do roli dobrych sąsiadów organizują wspólne, otwarte posiłki (szczególną popularnością cieszą się śniadania) dla mieszkańców, pikniki, kierują specjalną ofertą dla sąsiadów. Tania, sympatyczna metoda przynosi znaczące rezultaty w postaci społecznej rozpoznawalności instytucji i integracji lokalnej społeczności.

*Mieszkają tu, owszem, ale nigdy nie weszli do środka, ale jak zobaczyli, że jest śniadanie, to chętnie się poczęstują, bo akurat są na spacerze z psem. Więc myślę, że ten stół nasz może miał 8 metrów, ale myślę, że ze 100 osób jadło to śniadanie z nami. I to było wspaniałe, też takie otwierające na to, że jesteśmy właściwie bardzo hermetyczną instytucją, która nie kojarzy się z takim może wspólnym, swobodnym jedzeniem śniadania (...) to sąsiedztwo jest dla nas istotne i w zeszłym roku właściwie spotykaliśmy się bardzo regularnie.*

*Kobieta, K4*

*Spotykaliśmy się bardzo regularnie z podgórskim środowiskiem artystycznym, bo to sąsiedztwo jest dla nas istotne. Jesteśmy dużą instytucją i wychodzimy na zewnątrz, współpracujemy z różnymi stowarzyszeniami i artystami.*

*Kobieta, K2*

### 4. Lekcje Otwarte i wykorzystanie narzędzi pracy online

Niektóre organizacje wykorzystują narzędzia zdalnej współpracy, co szczególnie dobrze sprawdza się we współpracy szkół i doskonaleniu zawodowym nauczycieli. Jednak narzędzia te są na tyle uniwersalne, że mogłyby służyć też innym instytucjom w rozwijaniu współpracy i poprawianiu dostępności swojej oferty, zwłaszcza dla odbiorców w bardziej peryferyjnych miejscowościach lub osób z niepełnosprawnościami oraz dla seniorów.

Przykładem takiej współpracy są Lekcje Otwarte prowadzone w jednej z badanych szkół przez doradcę metodycznego, który dodatkowo, prowadzi konsultacje dla nauczycieli zarówno stacjonarnie, jak i online. Nauczyciele mogą obserwować lekcje na żywo i online, co umożliwia im bezpośrednie zdobywanie wiedzy i doskonalenie swoich umiejętności, co minimalizuje procedury biurokratyczne i skraca dystans pomiędzy szkolącymi i szkolonymi.

*Oferuję lekcje otwarte, czyli nauczyciele mogą przyjechać do mnie do szkoły i oglądając, jak prowadzę lekcje. Robiłam też lekcje online, czyli mogli się łączyć zdalnie i obserwować zdalne lekcje. Mogą zaprosić mnie do szkoły, to jest wtedy taka droga bardziej oficjalna, czyli przez dyrekcję – dyrekcja szkoły zwraca się do dyrekcji ośrodka z prośbą o wystanie doradcy.*

*Kobieta, K3*

## 5. Samokształcenie i szkolenia edukatorów

Organizacje edukacyjne podejmują współpracę polegającą na samokształceniu i kształceniu wzajemnym oraz multiplikowaniu wiedzy poprzez kształcenie edukatorów. Instytucje dostrzegają potrzebę kształcenia własnych pracowników, ale także, co mniej oczywiste, dbania o ich dobrostan. Przykładem zaopiekowania się własną kadrą było organizowanie warsztatów z mindfulness wspierających nauczycieli w rozwoju ich kompetencji miękkich, lepszego zarządzania stresem, co z kolei wpływa pozytywnie na atmosferę w klasie i jakość nauczania. Inkluzyjny charakter warsztatów, otwarty również dla osób spoza szkoły, pokazuje zaangażowanie szkoły w szerszą społeczność edukacyjną. Warto też zwrócić uwagę na to, że zdecydowano się na zaoferowanie pracownikom zajęć, które nie mają bezpośredniego przełożenia na ich aktualną aktywność zawodową. Zamiast tego, zainwestowano w zajęcia, które dopiero w długiej perspektywie będą miały znaczenie dla ich pracy w szkole.

Inna organizacja przedstawiła też interesujący proces współpracy w rozwijaniu modelu wspierania beneficjentów poprzez włączenie ich w wolontariat w tej organizacji. Seniorki, objęte wsparciem organizacji, zostały przeszkolone do tego, aby mogły pracować jako wolontariuszki w żłobku prowadzonym przez tę samą organizację.

*Wcześniejsza dyrektorka a jednocześnie założycielka szkoły jest w tym momencie zatrudniona jako edukator i ona właśnie organizuje takie szkolenia właśnie z tutoring. Teraz była oferta takich warsztatów z mindfulness. One są kierowane do kadry, ale również na zewnątrz, w naszą stronę, od organu prowadzącego. Dwa lata temu mieliśmy takie warsztaty z tutoring, bo chcieliśmy wejść w tutoring. W szkole jeszcze nie weszliśmy, ale szkolimy się.*

*Kobieta, K1, K8*

*Długoletni prezes stowarzyszenia z Lublina przyjechała tutaj do moich seniorów i ona pracowała w tych dwóch ośrodkach wsparcia dziennego dla osób chorych psychicznie i uczyła ich po prostu (...). W każdym razie uczyła te trenerki, które pracują z tymi osobami chorymi, właśnie metody Montessori dla seniorów. Ktoś inny z kolei przygotowywał moje seniorki do pracy w żłobku, czyli opieka nad dzieckiem do lat trzech. I otrzymali 40 godzin szkolenie wolontariuszy i mogą chodzić do naszego publicznego żłobka. Bo tam, gdzie normalnie to człowiek nie wejdzie taki z ulicy do pomocy. Ale jak się ma takie szkolenie 40-godzinne to właśnie tego wolontariusza to się chodzi. Więc ja już teraz nawet zupełnie sobie tak wszystkiego nie przypominam, ale takie te sztandarowe rzeczy właśnie, bo to są te współpracy, z których jesteśmy dumni.*

*Kobieta, K*

## 6. Sieci współpracy nieformalnej

Sieci współpracy nieformalnej zostały scharakteryzowane przez badanych jako struktury złożone z instytucji, organizacji oraz indywidualnych ekspertów, które organizują wspólne spotkania, aby wspólnie osiągać cele, wymieniać się wiedzą, doświadczeniem oraz zasobami. Sieci te mogą przybierać różne formy, od formalnych porozumień, po mniej sformalizowane grupy robocze. Sieci nieformalne są popularne i powszechne. Sieci sformalizowane dotyczą raczej instytucji o ugruntowanej pozycji i większym dorobku (uniwersytety lub duże instytucje kultury), ale nie jest to regułą. Mniejsze



organizacje są bardziej aktywne w sieciach nieformalnych, bo jest to dla nich bardziej praktyczne i wygodne.

*Ludzie wchodzą ze sobą w interakcje i się poznają. To, czy tam zachodzi w pewnym momencie współpraca powiedzmy instytucjonalna, to jest kwestia drugorzędna. Ważniejsze jest stwarzanie platformy do spotkań dla ludzi w tych samych obszarach pochodzących z różnych jednostek instytucjonalnych. To jest jedna z ważniejszych rzeczy, branżowość spotkań, możliwość wymiany doświadczeń, uczenia się od siebie nawzajem, porównywania też, patrzenia na to, co kto robi, jakimi sposobami, przy jakim koszcie i z jakim efektem.*

*Kobieta, K4*

*Nie widzę tutaj żadnych minusów, bo ta współpraca jest też niesformalizowana. My jesteśmy po prostu do niej zaproszeni i też mamy możliwość decydowania czy w jakimś spotkaniu w jakiejś konferencji w jakiejś wizycie studyjnej bierzemy udział bądź nie bierzemy więc jakby nie ma właściwie żadnych oczekiwań w stosunku do nas. Czasem rzeczywiście coś nowego się pojawia jesteśmy zapraszani do jakiejś wspólnej wspólnego zastanowienia się czy dany przepis funkcjonuje co moglibyśmy zmienić.*

*Kobieta, K8*

Sieci współpracy nieformalnej to jeden z mocniejszych punktów współpracy małopolskich instytucji edukacyjnych. Prawie wszystkie organizacje opisywały swoje działanie w sieci. Każda z organizacji, która miała okazję uczestniczyć w sieci nieformalnej – deklarowała wysoki poziom zadowolenia i satysfakcji z bycia w sieci.

*Jeśli chodzi o sektor kultury, a na pewno o sektor sztuk wizualnych i dziedzictwa kulturowego, to jest bardzo dużo współpraca. Ten poziom edukacyjny jest absolutnie ludzie o sobie wiedzą, uczą się od siebie nawzajem, kontaktują się, sieciują, że tak powiem, poziomo. (...)*

*Ważniejsze jest stwarzanie platformy do spotkań dla ludzi w tych samych obszarach pochodzących z różnych jednostek instytucjonalnych. To jest jedna z ważniejszych rzeczy – branżowość spotkań, możliwość wymiany doświadczeń, uczenia się od siebie nawzajem, porównywania też patrzenia na to, co kto robi, jakimi sposobami, przy jakim koszcie i z jakim efektem.*

*Kobieta, K4*

W kontekście instytucji kulturalnych i edukacyjnych, sieci współpracy stanowią platformy, które umożliwiają realizację wspólnych projektów, organizację szkoleń i konferencji oraz wzajemne wsparcie. Największą zaś zaletą sieci jest okazja do wymiany informacji i wzajemnego inspirowania się oraz budowania kultury zaufania. Organizacje podkreślają, że oprócz podnoszenia kompetencji, wymiany informacji sieć daje szansę na bycie poznanym jako godny zaufania partner. Sieci sprzyjają też długotrwałej współpracy oraz są formą gratyfikacji za trud włożony w działalność. Ponieważ instytucje kultury i edukacyjne są stale poddane nadmiernej presji budżetowej a pracownicy zarabiają mało, udział w sieci może mieć znaczenie w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu i negatywnej selekcji do tych zawodów.

*Bardzo dużo nauczycieli rewelacyjnie pracuje, robi świetne projekty, oni się mogą pokazać. Po pierwsze dowartościować się, że to co robią na co dzień, tak poczuć się z tym dobrze, że to co robią, robią dobrze, jest nowatorskie, jest ciekawe, mogą pokazać to innym i bardzo właśnie*

*takie... to jest cenne dla ludzi, no bo wiadomo, w edukacji mamy mało takich momentów, że możemy się ucieszyć i ktoś nas docenia i te spotkania sieci rzeczywiście takie są, że mogą nauczyciele po pierwsze pokazać co robią dobrze, a robią mnóstwo fantastycznych rzeczy, ale też się zainspirować i ta wspólna inspiracja i taka... takie poczucie, że ktoś coś kiedyś robił, ale sobie właśnie przypomni, że dawno nie robił, ktoś inny pokaże, przypomni sobie. Także taka inspiracja i motywacja do pracy, takie wspieranie się bardzo pozytywne.*

*Kobieta, K3*

Przykładem dobrej praktyki jest opisany w wywiadach proces inicjowania sieci nieformalnej w oparciu o własną kompetencję. Zainicjowana sieć nie musi być duża, na początek może wystarczyć jeden motyw, który przyciągnie uwagę zainteresowanych. Jedna z organizacji zaproponowała tematyczną sieć dotyczącą zastosowania nowych technologii w edukowaniu. Ten temat okazał się na tyle interesujący, że sieć rozwijano o kolejne wątki.

*I zrobiłam jedną sieć współpracy w pierwszym półroczu tam było o ruchu na lekcji gry i zabawy i tak dalej. I natomiast teraz robię o Tiktoku, czyli nowe technologie i świetnie to się sprawdza, i ludzie naprawdę sobie to cenią. To jest takie bardzo spajające i sprawia, że się ludzie właśnie zaprzyjaźniają czują się wspólnotą. Także taka sieć to jest naprawdę bardzo dobra rzecz.*

*Kobieta, K3*

Sieci nieformalne pozwalają też podnosić jakość usług i kulturę organizacyjną. Stanowią dobrą alternatywę do konkurencji, która jest postrzegana jako demotywująca. Badane organizacje bardziej cenią sobie zaufanie a konkurencyjność postrzegają jako zagrożenie dla zaufania. Sieci nieformalne to inkubator zaufania, gdyż długotrwały, osobisty i systematyczny kontakt, wymiana informacji wzmacnia wzajemny obraz uczestników sieci jako potencjalnie wiarygodnych partnerów.

*Ważniejsze jest stwarzanie platformy do spotkań dla ludzi w tych samych obszarach pochodzących z różnych jednostek instytucjonalnych. To jest jedna z ważniejszych rzeczy – branżowość spotkań, możliwość wymiany doświadczeń, uczenia się od siebie nawzajem, porównywania, też patrzenia na to, co kto robi, jakimi sposobami, przy jakim koszcie i z jakim efektem.*

*Kobieta, K4*

## 7. Wizyty studyjne

Bardzo ciekawym pomysłem na współpracę o charakterze sieci ujawnionym w procesie badań były wizyty studyjne praktykowane przez jedną z organizacji. Wizyty polegają na w miarę regularnym odwiedzaniu innych organizacji, na nieformalnych spotkaniach, w których dochodzi do wzajemnego poznania się. Przebiegają w swobodnej atmosferze, częścią takiej wizyty jest oprowadzenie gości, następnie każda z organizacji dokonuje autoprezentacji, a później jest czas na swobodne rozmowy. Wizyty studyjne o nieformalnym charakterze można również traktować jako odmianę sieci i sieciowania.

*My jako pracownicy działu upowszechniania i wydarzeń raz w miesiącu staramy się, może raz na dwa miesiące, staramy się wybierać na jakąś wizytę studyjną do innej instytucji, żeby podglądnać, porównać, poznać się. Więc to jest nasze takie, my zespołowo idziemy gdzieś. (...) nikt nam nie odmówił. Chętnie instytucje goszczą. Pytają zawsze, dlaczego i co my tu robimy. Natomiast faktycznie się okazuje, że mamy dużo wspólnych styków działań. (...) Daje na pewno nam to taką*

*orientację w tych krakowskich instytucjach co się dzieje jak sobie inni radzą z problemami które jednak są podobne. No i jest takim też ma taki element właśnie poznawania się wzajemnie.*

*Kobieta, K4*

Omawiana organizacja jest w trakcie realizowania swojego pomysłu i jeszcze nie ma pełnego obrazu korzyści z tych wizyt, ale już widzi pierwsze z nich. Jest to przede wszystkim wzajemne inspirowanie się pomysłami oraz potencjał do nawiązania bardziej trwałych relacji, które nazywa „oswojonymi”. Jej pracownicy spodziewają się, że zapoznane podczas wizyt organizacje w przyszłości staną się dla nich naturalnymi partnerami.

*Wiemy, że mamy już trochę oswojone te relacje, więc jest nam znacznie łatwiej nawiązać współpracę z takimi miejscami czy organizacjami, z którymi mamy już jakiś kontakt. (...) Wydaje mi się, pomysł był nasz wewnętrzny, ale on nie jest jakimś odosobnionym. Bo zespoły jeżdżą na wizyty studyjne w różne miejsca i szukają sobie inspiracji. I dla nas to też jest potrzebne. (...) Daje na pewno nam to taką orientację w tych krakowskich instytucjach co się dzieje jak sobie inni radzą z problemami które jednak są podobne. No i jest takim też ma taki element właśnie poznawania się wzajemnie.*

*Kobieta, K4*

## **Formy współpracy oraz ewentualne problemy z nimi związane**

Współpraca między podmiotami zajmującymi się kształceniem może przybierać różne formy. Czasami są to działania doraźne (jednorazowe), a w innych sytuacjach wpisują się w z góry zaplanowane długotrwałe kooperacje. Drugim istotnym kryterium podziału jest poziom sformalizowania. W przeprowadzonym badaniu odnotowano zarówno mocno sformalizowane współprace (precyzyjnie uregulowane w umowach), jak i zupełnie nieformalne, zwykle oparte na osobistych kontaktach pracowników zainteresowanych podmiotów oraz ich interesariuszy. Nie jest to jednak podział dychotomiczny – wywiady ujawniły także szereg pośrednich rodzajów współpracy – np. gdy nie ma spisanych ram współpracy, a formalizowane są jedynie pojedyncze kwestie związane z konkretnymi przedsięwzięciami – np. kwestie wykorzystania wizerunku czy własności intelektualnej.

Przeprowadzone badanie pokazało bardzo istotną rolę niesformalizowanej współpracy pomiędzy podmiotami. Często opiera się ona na osobistych kontaktach pracowników lub interesariuszy danego podmiotu (np. rodziców dzieci z danej szkoły). W tym aspekcie, większe możliwości można dostrzec w jednostkach niepublicznych, gdzie interesariusze są z reguły lepiej społecznie usieciowieni oraz są gotowi pokrywać samodzielnie pomniejsze wydatki związane z omawianymi współpracami.

Co ciekawe, nawet przy bardzo podobnych kategoriach współpracy, można zaobserwować skrajnie różne podejście do spraw formalnych. Na przykład, udział młodzieży szkół średnich w zajęciach w szkołach wyższych czasami bywa precyzyjnie uregulowany w podpisanych porozumieniach, a w niektórych wypadkach sprowadza się wyłącznie do ustnych ustaleń i to nie na szczeblu kierowniczym (np. między wykładowcą-absolwentem i wychowawcą klasy). W niektórych jednostkach wymagane jest jednak, aby każda współpraca (nawet ta nieformalna) była zatwierdzona przez dyrekcję, do której należy także decyzja o zakresie kooperacji oraz ewentualnym późniejszym poziomie jej sformalizowania.

Naturalnie, większość współprac wpisuje się w przestrzeń między te dwie skrajności. Na przykład, nie ma zawiązanego oficjalnego partnerstwa, a w formie pisemnej regulowane są tylko konkretne kwestie – np. użyczenie sali, czy współpraca przy organizacji konkretnego wydarzenia. Czasem formalny kształt nabierają jedynie te aspekty, które są regulowane przez rygorystyczne przepisy – np. związane z rejestracją wizerunku, ochroną danych osobowych czy niektórymi rodzajami odpowiedzialności odszkodowawczej. Ta ostatnia kwestia odnosi się zarówno do szkód na osobie, jak i na mieniu.

Rozmówcy miewali problem z określeniem, czy komercyjnie zamówiona usługa szkoleniowa może mieścić się w obszarze badawczym niniejszego projektu. Przyjmując, że jest to forma współpracy, to charakterystyczny dla niej jest wysoki poziom sformalizowania – umowy regulujące nie tylko przedmiot umowy, ale także ewentualne kary umowne, odpowiedzialność odszkodowawczą, czy szereg innych kwestii pobocznych. Dominuje jednak dążenie do jak najmniejszego poziomu sformalizowania.

*Nam przyświeca taka zasada prostoty. Jak możemy wprowadzić współpracę bez konieczności podpisywania partnerstwa to tak wolimy, no bo to formalizowanie współpracy często jest jednak czasochłonne, ale no często jakby jest to wymóg formalny jakiegoś tam projektu, więc jeżeli trzeba to tak.*

*Kobieta, K8*

*Jeśli mamy takie wymogi, które np. narzuca nam ministerstwo przy zewnętrznym finansowaniu projektu, to formalizujemy, bo taki jest po prostu wymóg grantodawcy. Ale formalizujemy też współpracę w momencie, kiedy mamy jakieś reguły, których wspólnie chcemy przestrzegać i które nie są być może też jednotorowe. Jeśli umawiamy się na warsztaty, że grupa przyjdzie na warsztaty, to mamy jedną rzecz do w zasadzie weryfikacji, natomiast jeśli umawiamy się na więcej działań albo na różne rodzaje działania, na jakieś wymiany, to formalizujemy to, podpisujemy umowę. Też, jeśli druga strona potrzebuje tego, to wtedy też formalizujemy i podpisujemy umowę. Staramy się to robić generalnie, natomiast przy takich bardzo prostych sytuacjach, w których obowiązują nas wewnętrzne regulaminy, np. regulamin zwiedzania, to tego nie robimy, bo trzymamy się tego regulaminu.*

*Kobieta, K4, B20*

W dużej mierze potrzeba sformalizowania współpracy wynika z kwestii rozliczeń finansowych, które z reguły wymagają większej kontroli niż współpraca barterowa. Inną okolicznością, która skłania do formalizowania współpracy jest kwestia korzystania z własności intelektualnej innych podmiotów – najczęściej dotyczy to wykorzystania logo (znaku towarowego) na materiałach promocyjnych. Wiele organizacji ma bowiem bardzo rygorystyczne wewnętrzne przepisy dotyczące zasad wykorzystywania swojego logo, a więc chcąc zachować te standardy we współpracy z innymi podmiotami, konieczne jest sięgnięcie po umowę pisemną. Jeśli strony decydują się na ten krok, to zwykle w dokumencie regulowane są także inne kwestie, gdyż po zmianie trybu współpracy na formalny, dodanie kolejnych postanowień do umowy jest już relatywnie łatwe. Ponadto w niektórych kontekstach sformalizowanie współpracy może być dla niektórych partnerów źródłem prestiżu (na przykład zawiązanie partnerstwa szkoły z cenionym uniwersytetem).

Interesującym zjawiskiem jest podejmowanie niesformalizowanych przedsięwzięć, które wyrastają z silnie sformalizowanego projektu, jak na przykład LOWE (Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji). Mowa przede wszystkim o sytuacji, w której taki ośrodek dysponuje znaczną pulą beneficjentów – osób, które mają pozytywne doświadczenia związane z udziałem w szeroko rozumianych przedsięwzięciach edukacyjnych. Wtedy inne podmioty są zainteresowane dotarciem do tej grupy i włączeniem ich w inne

inicjatywy. Bywa, że działania te nie mieszczą się w obszarze pierwotnego projektu (albo odpowiednie wskaźniki zostały już osiągnięte). Wtedy nawiązywane są nieformalne współpracy *ad hoc*, które jednak w istocie bazują na efektach wcześniejszego sformalizowanego projektu.

Wielokrotnie w rozmowach pojawiał się też wątek niesformalizowanej współpracy na rzecz pomocy uchodźcom z Ukrainy. Wiele jednostek podjęło wtedy działania, które z racji ich charakteru, a przede wszystkim konieczności szybkiego reagowania, miały charakter całkowicie nieformalny. Ta wyjątkowa sytuacja sprawiła też, że nawiązano współpracy między podmiotami, które wcześniej w ogóle nie dostrzegały potrzeby wzajemnej kooperacji. Warto zaznaczyć, że poza wymiarem humanitarnym, rozmówcy dostrzegali głębszy edukacyjny i wychowawczy sens takich działań.

Wskazywaną zaletą sformalizowanej współpracy jest niewątpliwie możliwość powielenia jakiejś idei z innymi podmiotami. W tym procesie zachodzi także wyodrębnienie części ukrytej wiedzy w organizacji i wykorzystywanie jej jako dobrej praktyki. Wzmacnia to także trwałość współpracy w sytuacji, gdy osoby za nią odpowiedzialne odchodzą z organizacji.

*Jeśli mamy sformalizowaną współpracę, to jest nam łatwo zweryfikować, czy coś zostało dopełnione, czy nie. To jest zawsze plus, bo wiemy na co się piszemy. Drugi plus jest taki, że mamy to jakoś określone, nazwane i możemy się do tego odwoływać. Trzeci plus jest taki, że każdy w zasadzie z nas może do tego wrócić. Nie tylko ja jako koordynatorka jakiegoś projektu czy jakiejś współpracy, tylko każdy z nas w zasadzie w zastępstwie kogoś innego może zweryfikować jaka jest zasada tej współpracy. Minusy są takie oczywiście, że trzeba przeprowadzić i zadbać o obieg dokumentów, który obowiązuje nas w instytucji i wymaga to dodatkowo trochę czasu na przygotowanie.*

*Kobieta, K4, B20*

**Tabela 1. Mocne i słabe strony współpracy sformalizowanej oraz niesformalizowanej**

	<b>Współpraca sformalizowana</b>	<b>Współpraca niesformalizowana</b>
<b>Mocne strony</b>	Większa trwałość Łatwiejsze budowanie prestiżu Większe bezpieczeństwo prawne Łatwiejsze finansowanie Standaryzacja działań	Większa elastyczność Możliwość szybkiego reagowania Niższe koszty zarządzania Wzmacnianie relacji osobistych
<b>Słabe strony</b>	Mniejsza elastyczność Dłuższy czas zawiązywania Wyższe koszty zarządzania Zmiana charakteru relacji osobistych	Mniejsza trwałość Trudności w zapożyczaniu prestiżu od partnera Problemy wynikające z braku uregulowania odpowiedzialności odszkodowawczej Ograniczone możliwości transferów finansowych Trudności w standaryzowaniu działań

Źródło: Opracowanie własne.

## Formy współpracy

Przeprowadzone wywiady pokazały dużą różnorodność podejmowanych form współpracy. Po pierwsze, rozmówcy wskazywali stałe, długoterminowe kooperacje. W tym zakresie nie stosuje się jednolitego nazewnictwa (umowy partnerskie, patronackie, porozumienia o współpracy itp.), co jednak z prawnego punktu widzenia nie jest problemem (przepisy nie formułują wszak zamkniętego katalogu tego typu umów, a ich postanowienia mogą być swobodnie kształtowane w ramach swobody zawierania umów, z której także mogą korzystać jednostki publiczne w ramach nie-władczej części swojej działalności).

Po drugie, formalizowanie współpracy polegało na zawieraniu umów dotyczących realizacji ściśle określonego przedsięwzięcia. W obu wypadkach mogły to być współprace zakładające transfery finansowe (wtedy poziom formalizmu był z reguły wyższy) lub współpracę barterową.

Pojawiało się także pośrednie podejście, wpisujące się w przestrzeń pomiędzy sformalizowane i nieformalne współprace. W tym wypadku nie były zawierane żadne umowy, ale gromadzono od uczestników zgody (oświadczenia) związane z ochroną wizerunku/danych osobowych. Naturalnie, takie oświadczenia mogły być też częścią mocno sformalizowanej współpracy. W wielu przedsięwzięciach jednak samo pozyskanie oświadczeń było wystarczające.

### Kwestie sporne, bariery

Jednym z powodów niechęci do zawiązywania sformalizowanej współpracy jest strach przed odpowiedzialnością. W niektórych sytuacjach bowiem, często z przyczyn niezależnych od podmiotu, realizacja niektórych świadczeń może być niemożliwa. Za przykład może służyć konieczność zorganizowania spotkania w terminie wyznaczonym przez partnera, który koliduje z obywatającymi się w szkole maturami.

Nadmierne formalizowanie jest postrzegane jako problem w szczególności przez przedstawicieli trzeciego sektora. Uważają oni, że współpraca z podmiotami publicznymi często jest niemożliwa, gdyż chociażby proces jej zatwierdzania – nawet tej najprostszej, niewymagającej zaangażowania finansowego – musi się tam dokonywać na wysokim szczeblu. W efekcie, często koszty transakcyjne są dla trzeciego sektora zbyt duże. Uniemożliwia to także doraźne reagowanie na bieżące potrzeby. Reprezentanci stowarzyszeń wskazywali w rozmowach wręcz na potrzebę organizowania współpracy „w przypiływie emocji”. Nawet jednak z perspektywy sektora pozarządowego, szerzej zakrojone nieformalne współprace mogą wchodzić w grę tylko wtedy, kiedy między konkretnymi osobami odpowiedzialnymi za współpracę zostało zbudowane zaufanie (najczęściej w wyniku wcześniejszych nieformalnych relacji).

Barierą dla zawiązywania nieformalnej współpracy jest niski poziom kapitału społecznego. Ten problem identyfikują przede wszystkim przedstawiciele sektora prywatnego. Prowadzi to także do tego, że duża część wytwarzanych dokumentów jest traktowana jako strata czasu. W przypadku szkół wskazano, że może to nie być jedynie wspomniany niski poziom kapitału społecznego, lecz także niedostateczna pewność siebie osób odpowiedzialnych za współpracę. Na tym etapie realizacji projektu, nie sposób jednak przesądzać, czy natężenie tego problemu w przypadku szkół jest istotnie wyższe niż w innych jednostkach. W wywiadzie zasugerowano ponadto, że nie ma to związku z sytuacją na rynku pracy, bowiem chociaż nauczyciele mają relatywnie dużą łatwość znajdowania pracy, wciąż wykazują się brakiem pewności siebie.

Trzeba jednak wyraźnie podkreślić różnice kulturowe pomiędzy instytucjami. Związane jest to głównie z odmiennym podejściem do kwestii biurokratycznych. Wspomniane szkoły wykształciły swoje nawyki instytucjonalne, do których lepiej pasują sformalizowane formy współpracy (choć to wynika też z reżimu prawnego, który kwestie edukacji szkolnej reguluje dość głęboko). Na drugim biegunie są natomiast organizacje pozarządowe, które preferują współpracę niesformalizowaną. Z reguły dobrze funkcjonuje ona przy współpracy pomiędzy podobnymi podmiotami. Natomiast w sytuacji, gdy jest to kooperacja pomiędzy organizacjami znacznie różniącymi się w kwestii kultury organizacyjnej, to z reguły pojawia się



presja na sformalizowanie, co jest trudne do zaakceptowania dla drugiej strony i często prowadzi do fiaska współpracy.

*Myślę, że jest to jest...nie chcę powiedzieć, czy jest to dobrze, czy jest to źle, to jest po prostu nasza rzeczywistość. Taką ją mamy. Natomiast myślę sobie, że no to są, to jest pokłosie po prostu braku zaufania społecznego, niskiego takiego potencjału społecznego do zaufania, tego zaufania, rozumianego jako taka kategoria, nie wiem, ekonomiczna wręcz, gdzie podejmujemy działania właśnie jakby niekoniecznie tak intensywnie sprawdzając partnera czy nie musimy mieć do czynienia z wiarygodną osobą czy instytucją, prawda?(...), ale to jest uważam pokłosie tego, co tam z diagnozy społecznej wychodzi, czyli po prostu niskiego zaufania społecznego w Polsce.*

*Kobieta, K3, B9*

*U nas niestety ilość tworzonych papierów, żeby było na wszelki wypadek, jest rzeczywiście bardzo duża. Nie ma może teraz takiej rywalizacji o pracę, ponieważ rzeczywiście myślę, że w obecnej sytuacji nie ma z tym problemu, więc to też jest ten poziom bezpieczeństwa. Natomiast papierologia też niejednokrotnie mnie przeraża – bardzo, bardzo. Natomiast ja myślę, że w oświacie też jest dużo takiego strachu, takich pretensji o różne rzeczy, więc często nauczyciele dla świętego spokoju wolą coś napisać, zrobić i mieć jakąś podstawę, bo obawiają się, że ktoś gdzieś będzie kwestionował ich sposób postępowania, czy zrobili dobrze, niedobrze itd. Więc rzeczywiście jest dużo. Taka bariera chyba wynika z braku zaufania jednak, ale też z braku pewności siebie.*

*Kobieta, K2, B14*

Jedną z barier może być także komunikacja. Co prawda, przeprowadzone wywiady nie potwierdziły tezy o różnicach semantycznych w wypowiedziach przedstawicieli różnych kategorii podmiotów. Mimo to, odnotowano jednak problemy z przepływem informacji – spóźnione komunikaty, a w wielu przypadkach nawet pomijanie potencjalnie wartościowych podmiotów do współpracy. Dotyczy to sytuacji, w której podmiot, który może być katalizatorem nawiązywania współpracy (np. kuratorium, jednostka samorządu terytorialnego) nie daje adresatom odpowiednio długiego czasu (adekwatnego dla ich kultury organizacyjnej) na rozważenie i ewentualne nawiązanie współpracy.

Niewątpliwie istotną barierą w budowaniu współpracy jest także kwestia przekazywania know-how kolejnym osobom (następcom). W wielu wywiadach wskazywano, że najczęściej owocne i długotrwałe współprace opierają się na zaangażowaniu konkretnej osoby. Natomiast w sytuacji, gdy opuszcza ona organizację lub inne obowiązki nie pozwalają jej nadal tak mocno się angażować, wtedy dominuje przekonanie o braku możliwości kontynuowania projektu (a co najmniej o konieczności znacznego zmniejszenia jego skali). Warto podkreślić, że większym problemem jest transfer w aspektach związanych z kompetencjami miękkimi. Zdaniem respondentów, łatwiej jest zapewnić kontynuację obsługi księgowej, czy prawnej, a nawet opieki merytorycznej. Po zmianach personalnych trudniej jest natomiast utrzymać współpracę w tych aspektach, które bazują na kompetencjach miękkich.

# WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO, SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE W REGIONIE – SPOJRZENIE Z PERSPEKTYWY BADANEJ INSTYTUCJI

Poprzednia część została poświęcona charakterystyce współpracy pomiędzy podmiotami działającymi na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i uczenia się przez całe życie w Małopolsce. W części drugiej większy nacisk został położony na kwestie związane z postrzeganiem tej współpracy oraz czynników, które ją utrudniają.

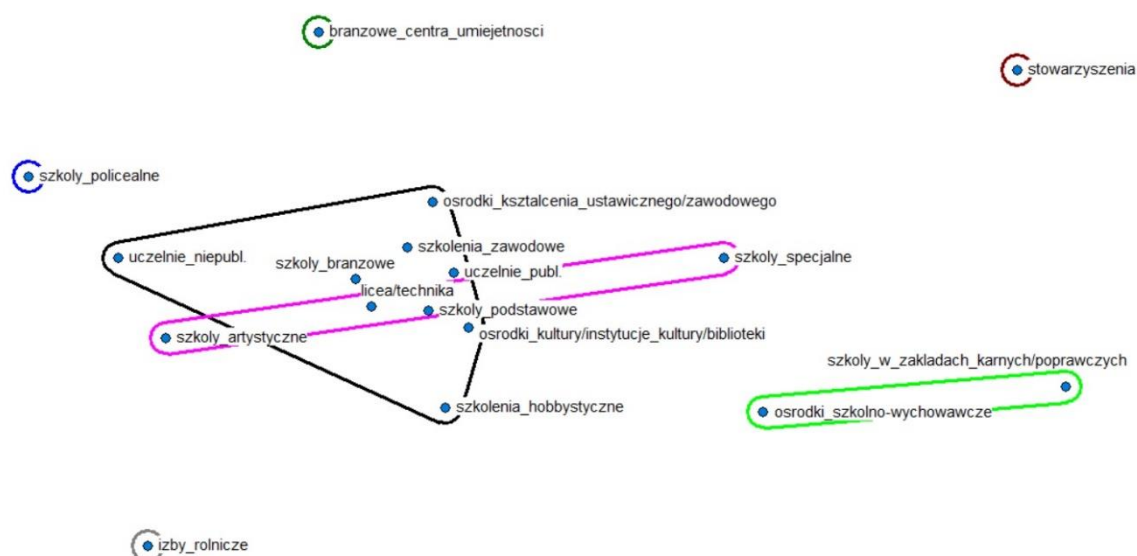
## Podmioty najczęściej i najrzadziej współpracujące – perspektywa badanej instytucji

Ocena ogólnego stanu współpracy podmiotów świadczących usługi edukacyjne w regionie została dokonana przez badanych poprzez wskazanie podmiotów, które ich zdaniem najczęściej ze sobą współdziałają, jak również tych, które najrzadziej nawiązują współpracę. Zadaniem badanych było posortowanie różnych rodzajów podmiotów w taki sposób, aby utworzyły współdziałające grupy. Wybory badanych bazowały nie tylko na doświadczeniach wyniesionych z pracy w reprezentowanej instytucji, ale również na obserwacjach i spostrzeżeniach na temat sytuacji w regionie. Dzięki temu możliwe było uzyskanie kompleksowego obrazu postrzegania wzajemnych powiązań i interakcji w regionie. Przeprowadzone analizy stanowią tym samym szerszy kontekst dla podejmowanej przez poszczególne podmioty współpracy (opisanej w części *Z kim najczęściej współpracują instytucje*).

## Najczęściej współpracujące podmioty w regionie

Na podstawie informacji uzyskanych od badanych możliwe było przeprowadzenie analizy skupień i wskazanie grup podmiotów, które w ich opinii najczęściej ze sobą współpracują (rysunek 6).

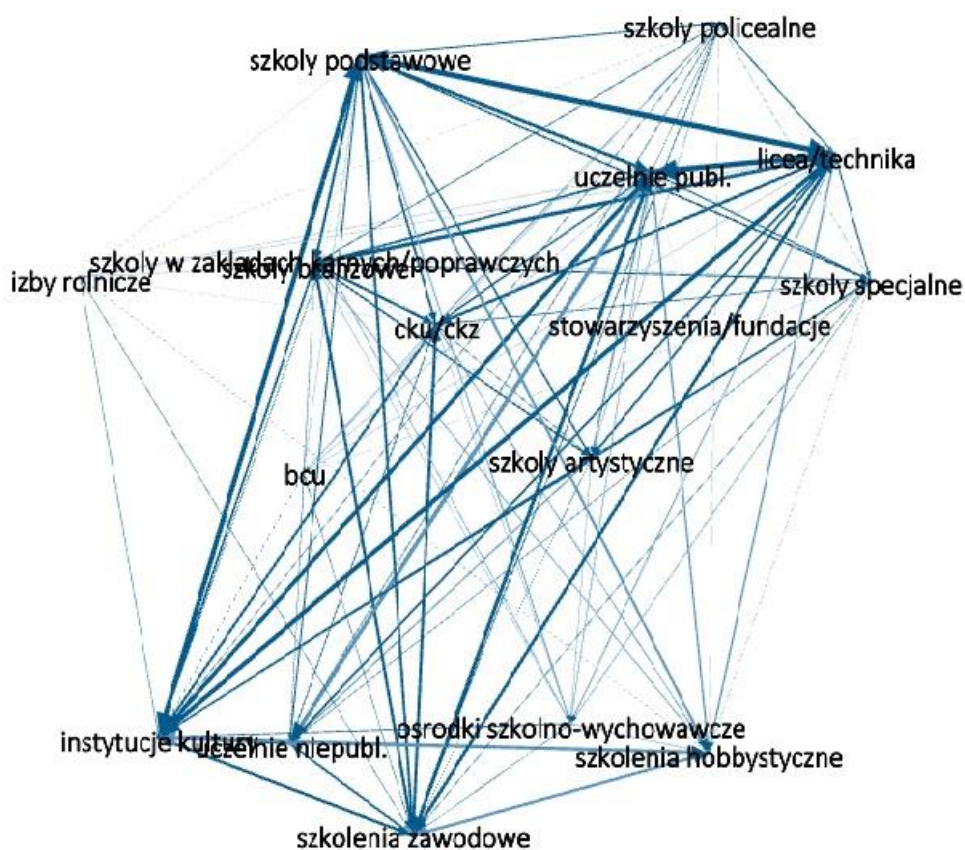
Rysunek 6. Postrzeganie grup podmiotów najczęściej współpracujących



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IDI.

Wyniki umożliwiły wyróżnienie trzech grup podmiotów, które w opinii badanych współpracują ze sobą najczęściej. W pierwszej z nich badani najczęściej umieszczali bardzo zróżnicowane podmioty. Należą do niej: uczelnie publiczne, uczelnie niepubliczne, centra kształcenia zawodowego/ustawicznego, licea/technika, szkoły podstawowe, szkoły branżowe, ośrodki kultury/instytucje kultury/biblioteki, firmy oferujące szkolenia zawodowe oraz hobbystyczne. Do drugiej grupy, którą można wyróżnić na podstawie wyborów dokonanych przez badanych, zaliczyć można: szkoły artystyczne, licea/technika, szkoły podstawowe oraz szkoły specjalne. W ostatniej z wyróżnionych grup zestawione zostały ośrodki szkolno-wychowawcze wraz ze szkołami w zakładach karnych/poprawczych. Uzyskane wyniki wzbogacają analizy dotyczące faktycznej, realnej współpracy badanych podmiotów z innymi (przedstawione w części: *Z kim najczęściej współpracują instytucje*). Wskazują one na postrzegane przez badanych możliwe obszary współpracy pomiędzy instytucjami. Biorąc pod uwagę podejmowane przez jednostki współpracy (opisane w części: *Z kim najczęściej współpracują instytucje*) należy wskazać na kilka różnic pomiędzy stanem faktycznym, wynikającym z doświadczeń badanych, a postrzeganiem podejmowanych kooperacji przez różnego rodzaju instytucje. Przede wszystkim wybory badanych wskazują na potencjał współpracy szkół artystycznych, szczególnie ze szkołami podstawowymi, liceami/technikami oraz szkołami specjalnymi. Badani nie podejmowali/nie podejmują współpracy ze szkołami w zakładach karnych/poprawczych, jednak wyniki sortowania wskazują, że postrzegają naturalnego partnera do współpracy dla tego rodzaju jednostek w ośrodkach szkolno-wychowawczych. Z przeprowadzonych analiz wynika, że niewykorzystany jest również potencjał współpracy ośrodków oferujących kursy/szkolenia hobbystyczne. Badani zdecydowanie mniej często wskazywali na podejmowanie wspólnych inicjatyw edukacyjnych z tego rodzaju podmiotami, natomiast często lokowali je jako partnera współpracy z innymi. Warto podkreślić, że jednostkami, które zarówno z doświadczeń badanych, jak i z postrzegania możliwych powiązań, najczęściej współpracują z innymi są: uczelnie publiczne, szkoły podstawowe, licea/technika, firmy/instytucje oferujące kursy/szkolenia zawodowe oraz instytucje kultury. Szczególnie często badani wskazywali jako część grup współpracujących uczelnie publiczne, których rola potencjalnego lidera – inicjatora współpracy została poprzez dokonywane grupowania uwypuklona. Graficzna reprezentacja wyników sortowania umożliwiła wskazanie podmiotów, które najczęściej włączane były jako jednostki w ramach grup współpracujących. Wyniki analizy zostały przedstawione na rysunku 7.

Rysunek 7. Postrzeganie sieci współpracy w regionie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IDI.

Do podmiotów, które w opinii badanych najczęściej podejmują współpracę z innymi należą: licea/technika, szkoły podstawowe, uczelnie publiczne oraz ośrodki kultury/instytucje kultury/biblioteki. Sugeruje to, że te właśnie podmioty są postrzegane jako odgrywające centralną rolę w grupach współpracy w regionie. Warto jednak podkreślić, iż klasyfikowanie w grupy podmiotów współpracujących przez badanych nie zawsze bazowało na wiedzy, ale opierało się często na wyobrażeniu, szczególnie w sytuacji opisu podmiotów, z którymi oni sami nie współpracują/nie współpracowali. Warto zwrócić uwagę, że „gęstość” postrzeganej sieci współpracy jest większa niż ta, która została zbudowana na podstawie informacji dotyczących realnie podejmowanych inicjatyw (por. rysunek 1). Oznacza to, że badani uważają, że podmioty dużo częściej i w bardziej różnorodnych grupach współpracują ze sobą, niż wynika to z przedstawianych przez nich informacji o istniejących lub przeszłych działaniach. Istotne jest, iż podczas rozmów badani podkreślali fakt, iż nie mają wiedzy na temat powiązań występujących w całym regionie, a ich opinie z jednej strony odzwierciedlają doświadczenia własne, z drugiej wyobrażenia. W tym kontekście badani określili, że licea/technika podejmują kooperację z jednej strony ze szkołami podstawowymi, z drugiej – z uczelniami publicznymi. Dla szkół wyższych, zarówno uczelni publicznych, jak i niepublicznych współpraca z tymi podmiotami jest okazją do promocji i rekrutacji przyszłych kandydatów, co ilustruje wypowiedź jednego z badanych:

*To wydaje mi się, że uczelnie ze szkołami średnimi. Bo tutaj zależy na tej relacji, zwłaszcza uczelniom, dbając o swoich tutaj...tak to nazwę... klientów już, których chcą mieć.*

*Kobieta, K1*

W analogiczny sposób badani tłumaczyli częstą współpracę pomiędzy szkołami podstawowymi a liceami/technikami. Warto podkreślić, że wielu badanych wskazywało na częstą współpracę ośrodków kultury/instytucji kultury/bibliotek z różnego rodzaju podmiotami, w tym przede wszystkim ze szkołami podstawowymi, liceami/technikami, uczelniami publicznymi oraz firmami oferującymi szkolenia zarówno zawodowe, jak i hobbystyczne. Wniosek ten potwierdza wcześniejsze analizy, w ramach których pozycja instytucji kultury/ośrodków kultury/bibliotek w sieci również była centralna. Może to świadczyć o postrzeganiu dużym zróżnicowaniu oferty tych podmiotów, które sprawia, że łatwo jest im współpracować z różnymi typami instytucji i elastycznie dostosowywać ofertę do potrzeb.

Podczas wyróżniania grup współpracy badani uzasadniali swoje wybory dotyczące łączenia różnych instytucji. Zwracali często uwagę na zbieżność tematyczną podejmowanych działań edukacyjnych oraz kierowanie swojej oferty do podobnej grupy odbiorców. Jeden z badanych zwrócił uwagę, że łatwiej jest podejmować współpracę podmiotom, które mają ten sam organ założycielski:

*... ja myślę, że tu, że to się tak trochę układa według na przykład organów założycielskich. ... jeżeli miasto jest organem założycielskim dla szkół zawodowych powiedzmy i organizuje, nie wiem jakieś wspólne przedsięwzięcia, wspólne działania, prawda, bo jest organem założycielskim, dostarcza wspólnych informacji i tak dalej to tym szkołom jest łatwo ze sobą, czy też łatwiej ze sobą współpracować, prawda? (...) Więc znowu w wybrany sposób, jakby tworzy tę przestrzeń do współpracy.*

*Kobieta, K6*

Dodatkowo badani podkreślali znaczenie czynników koniecznych do tego, aby podejmowane współprace były trwałe i nie kończyły się na jednorazowym uczestnictwie w projekcie. Wśród nich szczególnie często zwracano uwagę na wspólne cele podzielane przez instytucje i zaufanie, co najlepiej ilustruje wypowiedź jednego z uczestników wywiadu:

*...efekty, które każdy chce uzyskać tak, bo muszą mieć jakiś wspólny cel, żeby go potem móc wspólnie zrealizować, więc to jest na pewno najbardziej, najbardziej ważne. No i też takie wzajemne zaufanie. Tak, że jednak możemy wywiązać się ze swoich zadań.*

*Kobieta, K4*

### **Najrzadziej współpracujące podmioty w regionie**

Przeprowadzone analizy wskazują również na podmioty, które według badanych mają mniejsze znaczenie w budowaniu grup współpracy. Należą do nich przede wszystkim izby rolnicze i szkoły przy zakładach karnych/poprawczych. Badani najczęściej określali, że z nimi nie współpracują, a oferowane przez nich usługi edukacyjne są na tyle specyficzne, że w większości trudno jest znaleźć przestrzeń do wspólnych działań. Jeden z badanych określił, że potencjalna współpraca, która mogłaby odbywać się między izbami rolniczymi a innymi podmiotami mogłaby mieć charakter badawczy:

*No nie wiem no tak... tak stricte patrząc (...) izby rolnicze, ośrodki szkolno-wychowawcze jakby nie widzę tutaj powiedzmy może korzyści płynących z tej współpracy nie? Bo już bardziej bym połączyła uczelnie wyższe z takimi ośrodkami, bo to rzeczywiście można by popatrzeć pod kątem właśnie czy to jakiś badań, czy opracowywania nawet jakiejś strategii rozwoju. Natomiast tu jakby nie widzę korzyści z tej współpracy.*

*Kobieta, K8*

Część badanych w podobny sposób odnosiła się do możliwości podejmowania współpracy ze szkołami specjalnymi. Z uwagi na specyfikę i kierowanie swojej oferty nierzadko do osób ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi, nie są one traktowane przez pozostałe instytucje w kategoriach naturalnego partnera. Przy tym, badani zwracali uwagę szerzej na fakt, iż kierowanie oferty do różnych grup może stanowić przeszkodę w podejmowaniu wspólnych działań:

*No takie [najbardziej ze sobą współpracują], które kierują je do zupełnie innych ludzi, w sensie, że szkoła podstawowa i uniwersytet. No nie widzę jakiś sensownych punktów styku. No można sobie coś wyobrazić, ale raczej będzie to mało praktyczne.*

*Mężczyzna, K1*

Innymi czynnikami blokującymi współpracę są niedostateczne zasoby finansowe, które mogą (szczególnie w przypadku współpracy z podmiotami prywatnymi) albo uniemożliwiać nawiązanie współpracy, albo sprowadzać wspólne przedsięwzięcia do jednorazowych projektów, na które jest zdobyte finansowanie. W trakcie wywiadu została również podniesiona kwestia współpracy pomiędzy podmiotami oferującymi edukację formalną i pozaformalną (w tym szczególnie z sektora prywatnego), z podkreśleniem postrzegania uprzywilejowanej roli edukacji formalnej, przez którą innym jednostkom jest trudniej nawiązać z takimi podmiotami kooperację:

*Ciężej ma chyba rzeczywiście edukacja pozaformalna (...) No bo jest, jest oczywiście uzależniona od tego, co klienci chcą, to jest jakby jedna rzecz. Druga, no cały czas zabiega o tych klientów, prawda? Nie ma praktycznie żadnego finansowania takiego stałego jak (...) ma edukacja formalna. Ma też większą swobodę działania za to, bo nie ma ustaw, które regulują, nie wiem, wysokość płac. Ale no po prostu nie jest też obdarzona zaufaniem przez edukację formalną. Nie ma tego takiego, znaczy ja tego takiego. no ja tego nie obserwuję. Tak, to jest naprawdę dużo pracy, żeby edukacja formalna zauważyła edukację pozaformalną.*

*Kobieta, K6*

## **Sformalizowane sieci współpracy**

W analizowanym obszarze występuje niewiele sformalizowanych sieci współpracy. Dużą rolę natomiast odgrywają sieci nieformalne, o czym była już mowa we wcześniejszej części raportu. Wiele współprac – nawet tych długotrwałych i szeroko zakreślonych – odbywa się więc przy bardzo niskim poziomie sformalizowania. Znaczenie sieci jest szczególnie duże w kontekście instytucji kultury. Na przeciwnym biegunie są natomiast szkoły – nawet te o bardzo wyrazistym profilu – np. katolickie lub kształcące zgodnie z założeniami Montessori – nie funkcjonują one w sformalizowanych sieciach. Naturalnie, nie oznacza to braku współpracy między takimi podmiotami. Jej charakter nie pozwala jednak uznać ich nawet za nieformalną sieć.



Odbывające się kooperacje mają więc często charakter doraźny. Nawet jeśli są długotrwałe to często są to sieci nieformalne. Te sformalizowane nie odgrywają więc w tym zakresie istotnej roli – zarówno na etapie kreowania przedsięwzięć, jak i nie są zawiązywane w ich trakcie. Wyjątkiem jest inicjatywa LOWE (Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji), która dla uczestniczących w niej podmiotów jest istotnym akceleratorem różnorodnych form współpracy.

*To są takie nieformalne kontakty – na zasadzie kto nas odwiedził, ktoś kogoś znał, ktoś się spotkał z kimś na konferencji. To działa w ten sposób. I my nie jesteśmy w żadnym takim dużym stowarzyszeniu Montessori. Z jednej strony jesteśmy otwarci, a z drugiej strony jesteśmy trochę izolowani.*

*Mężczyzna, K2, B13*

W pewnym stopniu charakter formalnej sieci współpracy miały wskazywane przez rozmówców inicjatywy Centrum Integracji Społecznej oraz przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej. Sprowadzały się jednak one głównie do organizacji cykli konferencji oraz spotkań mających na celu wymianę kontaktów i informacji. W badaniach pojawiła się także wzmianka o sieci współpracy dyrektorów szkół, której istotą jest działalność szkoleniowa. Jako sieć współpracy postrzegana jest także Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich.

Wspominano także o sieciach współpracy między przedsiębiorstwami, które mają w swoich celach kwestie związane z edukacją. Nie były to jednak zbyt intensywne kooperacje, gdyż kwestie kształcenia są tam traktowane jak każdy inny element działalności biznesowej. Są to więc raczej współpracy, które należałoby analizować *stricte* w kategoriach przedsiębiorczości, a nie kształcenia, co pozostaje poza zakresem zainteresowania tego projektu. Natomiast w przypadku sieci z silnym komponentem badawczym (np. Europa Nostra, czy Culture Action Europe) kluczowy jest natomiast dostęp do wiedzy, który ma przełożenie na podejmowane działania edukacyjne. W jednym z wywiadów, za sieć współpracy uznano Radę Dialogu Społecznego. Ocena tej instytucji była jednak krytyczna, co skłoniło respondenta do podjęcia decyzji o zaprzestaniu angażowania się w to gremium.

Podmioty, które decydują się na przystąpienie lub utworzenie sformalizowanej sieci współpracy kierują się różnorodnymi motywacjami. Najczęściej jako kluczowy jest wskazywany aspekt finansowy – usieciowienie jest warunkiem koniecznym ubiegania się o niektóre granty, a w innych zwiększa szansę na ich otrzymanie. Panuje ponadto przekonanie, że w obliczu permanentnego niedofinansowania oświaty, środki zewnętrzne są jedynym sposobem, aby zrealizować coś ponad wymagane minimum. Drugim powodem, dla którego deklarowano gotowość przystąpienia do sieci, była kwestia usprawnienia obiegu informacji. W wywiadach odnotowano niezadowolenie z częstych opóźnień w informowaniu podmiotów o możliwościach podejmowania współpracy. Z tym aspektem wiąże się też chęć dostępu do cennego know-how (oraz współdziałania w jego budowaniu). Pojawiały się jednak także głosy, które świadczą o tym, że dostrzegane są także mniej wymierne korzyści z funkcjonowania sieci współpracy.

## Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji

W przeprowadzonych wywiadach ujawnił się entuzjazm rozmówców w kwestii współpracy organizowanej w formule Lokalnych Ośrodków Wiedzy i Edukacji (LOWE). W szczególności podkreślane było zaangażowanie Małopolskiej Izby Samorządowej, która tworzyła i koordynowała tę sieć współpracy. Akcentowano przede wszystkim kreatywne podejście, zaangażowanie oraz udzielane wsparcia także po zrealizowaniu formalnych wymogów projektu.

*Myślę, że takich miast jest więcej w Polsce które czekały na takie właśnie LOWE, bo ja dzisiaj nazywam to LOVE zjawiskiem, bo to jest grupa nieformalna, tu nie ma struktur jeszcze. Myślę, że kiedyś może chociaż te struktury do niczego i nikomu na pewno nie są potrzebne, bo nawet jak jest grupa nieformalna, to też to fajnie brzmi. (...) No więc LOWE zostanie do końca świata i jeden dzień dłużej, bo po prostu tak jak powiedziałam ja to tak oceniam.*

*Kobieta, K2, B10*

Wspomniana Fundacja Małopolska Izba Samorządowa utworzyła 35 jednostek LOWE. Co więcej, w wielu przypadkach osiągnięte efekty znacząco przewyższały minima określone w tym projekcie.

*(...) w tej grupie nieformalnej mamy już 450 ludzi, gdzie projekt zakładał właściwie ogarnięcie 200 osób to był wymóg formalny. Natomiast myśmy tą grupę zgromadzili praktycznie w trzech miesiącach, bo burmistrz też się obawiał bardzo wirusa [COVID-19 – przypis autora], tego, czy znajdziemy 200 chętnych osób dorosłych, bo tam nawet nie było takiego wymogu seniorów, tylko 45+ w górę. No ja mówię, że ja mam siłę, myślę, że zdążę, że znajdziemy. I w 3 miesiące i mieliśmy 2 setki i potem rosło, rosło i w tej chwili mamy ponad 450 ludzi.*

*Kobieta, K2, B10*

Niektóre ośrodki mają jednak problemy z zapewnieniem trwałości inicjatywy LOWE. Założenie bowiem było takie, że po okresie projektu, beneficjenci powinni przejąć odpowiedzialność za podjęte inicjatywy i szukać kolejnych środków na działanie. Bez opłacanych (po zakończeniu projektu) koordynatorów okazało się to jednak bardzo trudne. Projekt LOWE był bowiem adresowany do ludzi najbardziej wykluczonych, którzy nawet mając pozytywne doświadczenia ze wspomnianym przedsięwzięciem, nie wykształcili kompetencji do tego, aby skutecznie ubiegać się o granty (nawet przy zapewnieniu wsparcia pracowników urzędów). Jednak w związku z pozytywną oceną wpływu inicjatywy na społeczności lokalne podjęto decyzję o kontynuacji działań także w nowej perspektywie finansowej.

## Ogólna ocena współpracy w regionie – problemy i bariery

Brak jest wyraźnego konsensusu jeśli chodzi o ocenę współpracy w regionie pomiędzy instytucjami istotnymi z punktu widzenia kształtowania kompetencji. Pojawiają się opinie zarówno entuzjastyczne, skrajnie optymistyczne, określające tę współpracę jako płynną i bezproblemową, jak i bardzo krytyczne, wskazujące na szereg problemów w tej materii. Ta odmienność poglądów zapewne wynika z różnych czynników, z których warto wymienić: różne definiowanie pojęcia współpracy przez podmioty (współpraca jest rozumiana czasem w sposób szeroki, innym razem jedynie jako wspólne działanie w ramach projektów), odmienne miejsce w systemie (np. sektor prywatny – publiczny), konkurencyjność rynkowa podmiotu (liczba instytucji z otoczenia, z którymi musi konkurować o klientów), czy indywidualne doświadczenia podmiotów dotyczące współpracy.

W wypowiedziach badanych widać także różnice w postrzeganiu istoty współpracy. Część z reprezentantów instytucji traktuje współpracę jako wartość samą w sobie, działanie które warto podejmować dla samej możliwości skonfrontowania doświadczeń z praktykami innych instytucji. Dla drugiej grupy współpraca zawsze jest podejmowana w „jakimś celu”, a skuteczność realizacji tego celu jest bezpośrednią miarą jej jakości. Przykładowo, dla drugiej grupy często finanse odgrywają decydującą rolę w wyborze partnerów, co kontrastuje z bardziej idealistycznym podejściem innych respondentów, którzy postrzegają współpracę jako „niezależną od budżetu”. Podkreślają oni znaczenie relacji jako kluczowego elementu współdziałania, w przeciwieństwie do podejścia kontraktowego, gdzie bilans kosztów i korzyści musi być równoważny dla obu stron.

Krytykujący poziom współpracy pomiędzy instytucjami kształtującymi kompetencje w regionie to częściej ci, którzy zwracają uwagę na problemy nie tyle z porozumieniem w obrębie poszczególnych podsystemów (np. edukacja formalna, pozaformalna), co przede wszystkim na styku tych subsystemów, podkreślając silosowość instytucji edukacyjnych w Polsce.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, zidentyfikowano najczęściej wymieniane typy problemów i barier w obszarze współpracy różnych instytucji ważnych z punktu widzenia kształtowania kompetencji w Małopolsce. Typy te zostały przedstawione na poniższym rysunku.

*Rysunek 8. Typy barier w obszarze współpracy instytucji kluczowych z punktu widzenia kształtowania kompetencji w Małopolsce*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie IDI.

W tekście pominięto bariery o charakterze personalnym, które były dość często wymieniane przez badanych (np. blokowanie inicjatyw współpracy przez dyrektora instytucji, konflikty personalne niesprzyjające współpracy itp.), a skupiono się na tych barierach, na które wpływać mogą decyzje dotyczące projektowania polityki.

### Systemowe rozwiązania niesprzyjające współpracy

Istotną barierą współpracy, charakterystyczną zresztą nie tylko dla województwa małopolskiego, jest silosowość systemu edukacyjnego, w którym edukacja formalna funkcjonuje oddzielnie od edukacji pozaformalnej, tak zresztą jak często różne poziomy edukacji funkcjonują odrębnie od innych poziomów (np. szkoły podstawowe od szkół średnich czy uczelni). Silosowości tej sprzyja konstrukcja i zasady

funkcjonowania systemu edukacji. Brakuje przestrzeni do współpracy oraz systemowych mechanizmów, które mogłyby wspierać integrację różnych podsystemów kształtowania kompetencji.

Problem ten jest powszechnie znany i często dyskutowany w obszarze polityk publicznych. Niestety nie każda nowa polityka otwiera instytucje na współdziałanie. Nowatorskie rozwiązania, które teoretycznie powinny sprzyjać wspólnym inicjatywom, często nie zachęcają do współpracy. Przykład wymieniany przez jednego z badanych stanowi tutaj choćby Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK), który nie generuje w naturalny sposób potrzeby współpracy przy projektowaniu kwalifikacji. Problem ten obrazują poniższe wypowiedzi:

*Gdzie jest największa przestrzeń do współpracy? Przy projektowaniu. Przy tworzeniu. Ale edukacja formalna nie ma takiej potrzeby, bo ona to wszystko dostaje w postaci podstaw programowych (...). Z kolei my pozaformalni, proszę mi powiedzieć, jaką mamy korzyść z tego, że zapłacimy 15 000 po to, żeby zaprojektować całą kwalifikację, oddać ją do ZSK, nic z tego nie mieć. Jaka jest korzyść nasza? (...) Czy wie Pani, co jeżeli nie ma wspólnego celu, jeżeli nie ma przestrzeni do współpracy i takiej potrzeby, tak naprawdę... Bo jakby system nie generuje tego, nie generuje takich potrzeb.*

*Kobieta, K6*

*Czyli edukacja formalna sobie tam działa, nauczyciele są coraz bardziej sfrustrowani, z rynku nie ma zasilenia, no bo też nie ma otwartości tego silosu. Edukacja pozaformalna walczy jak może i różne ciekawe rzeczy robi, ale nie patrzy w kierunku włączania tych działań, no chyba że w projektach, czyli ktoś za to zapłaci po prostu. Natomiast tak na własny rachunek...no nie (...).  
Ja miałam nadzieję, że zrobi to ustawa o zintegrowanym systemie kwalifikacji.  
Poszło to kompletnie przeciwnym kierunkiem, totalnie odmiennym od intencji, które zostały zrealizowane w innych krajach, u nas po prostu mamy w tej ustawie obronę edukacji formalnej i status quo, także tyle.*

*Kobieta, K6*

## **Brak wspólnego i uzgodnionego celu współpracy**

Współpraca między różnymi instytucjami edukacyjnymi i partnerami może być dużym wyzwaniem, głównie ze względu na czynnik ludzki, który odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu relacji i oczekiwań. Dlatego kluczowe jest, aby współpraca była transparentna, a oczekiwania obu stron były jasno przedstawione na samym początku. Badani zwracali uwagę na to, iż jeśli współpraca jest bardziej wymuszona przez zewnętrzne warunki, a role nie są przez wszystkich akceptowane, mogą pojawiać się konflikty. Jasne i otwarte komunikowanie celów i oczekiwań jest zatem niezbędne do stworzenia trwałej i efektywnej współpracy, która będzie korzystna dla wszystkich zaangażowanych stron. Problem ten obrazuje poniższa wypowiedź.

*Myślę, że często we współpracy już na początku nie wybrzmiewa, o co nam chodzi w tej współpracy i co partnerzy zyskają, co muszą dać, co zyskają. I myślę, że niejednokrotnie współpraca się kończy, ponieważ tak naprawdę nie do końca zostało nazwane po co my tę współpracę nawiązaliśmy? Do czego dążymy? I wtedy też tak myślę wspólny cel gdzieś się rozmywa.*

*Kobieta, K1*

## Brak wiedzy na temat partnerów oraz możliwości współpracy

Współpraca między instytucjami edukacyjnymi wymaga przede wszystkim zaufania. Instytucje muszą znać i ufać sobie nawzajem, aby efektywnie wspólnie działać. Dlatego też łatwiej jest nawiązywać współpracę nieformalną, które często opierają się na już istniejących relacjach i znajomości, co eliminuje wysiłek związany z weryfikacją podmiotu. W sytuacjach, gdzie konieczne jest zbudowanie zaufania od podstaw, rozpoznawalność i reputacja podmiotu stają się kluczowe. Instytucje muszą zdobyć wiedzę na temat swoich potencjalnych partnerów, choć trochę poznać ich, aby móc zaufać im i nawiązać współpracę. Niestety, nie zawsze mają ku temu sprzyjające warunki i możliwości w tym zakresie, a działania samorządu związane z sieciowaniem podmiotów i budowaniem kultury zaufania określane są jako niewystarczające.

*Jak ja zaczynałam, to były takie spotkania 3-dniowe. No to proszę sobie wyobrazić, że jeżeli tacy dyrektorzy się spotykali na takich, gdzieś w jakimś powiedzmy przyrodniczym terenie, bo to zazwyczaj tak wtedy wyglądało, no to mieliśmy szansę, żeby porozmawiać, wypracować różne pomysły też. Różne rzeczy się wydarzały, ściśle współpracowaliśmy. Dzisiaj takich spotkań jest mało, właściwie ograniczone są do minimum.*

*Kobieta, K5*

## Kultura organizacyjna

Bariery związane z kulturą organizacyjną instytucji obejmują skomplikowane procedury administracyjne i biurokratyczne, które znacząco utrudniają współpracę. Brak jednoznacznie określonych struktur i ról prowadzi do problemów w koordynacji działań, co widać szczególnie w sytuacjach, gdzie hierarchia organizacyjna blokuje inicjatywy współpracy wychodzące od pracowników niższego szczebla. Ponadto przepisy prawne różniące się między podmiotami publicznymi i prywatnymi, takie jak prawo zamówień publicznych czy stawki wynagrodzeń, często są niejasne dla innych (np. prywatnych) instytucji, co utrudnia ich współpracę. Silna biurokracja instytucji publicznych dodatkowo wydłuża proces decyzyjny i zwiększa ryzyko inercji. Trudności w dotarciu do odpowiednich przedstawicieli instytucji, z powodu zhierarchizowanej struktury, również stanowią poważne wyzwanie.

*Mniejszym instytucjom łatwiej jest zarządzać, choćby ten łańcuch decyzyjny. U nas pewne rzeczy muszą przejść właśnie dział projektów. W zależności, czy się łapiemy pod zamówienia publiczne – no to dział zamówień publicznych. Oczywiście później tam odpowiedni prorektor do tych spraw. Ostatecznie i tak wszelkie dokumenty związane z projektami ostatecznie podpisuje rektor jako ten reprezentant formalny, więc jakby ten łańcuch decyzyjny powoduje, że to jakby cały ten proces decyzyjny jest wydłużony.*

*Mężczyzna, K1*

Łatwiej nawiązuje się współpracę w sposób nieformalny, z wykorzystaniem istniejących znajomości, ponieważ formalne kanały często są zbyt czasochłonne i zniechęcające. Mniejsze instytucje łatwiej się komunikują i szybciej podejmują decyzje, podczas gdy większe muszą przechodzić przez długi łańcuch decyzyjny, co dodatkowo komplikuje i opóźnia współpracę.

Różnice w postrzeganiu istotnych kwestii i brak wspólnej wizji między instytucjami dodatkowo komplikują współpracę. Przykładem mogą być problemy z koordynacją działań między szkołami

prowadzonymi przez różne organy. Te różnice, często wynikające z odmiennych perspektyw politycznych i zarządzania, stanowią barierę w osiągnięciu wspólnego celu. Kwestię tę trafnie ilustruje poniższy cytat:

*W kontekście szkół zauważam problem w tym, że mamy szkoły, które prowadzone są przez inne organy prowadzące. Czyli mamy organ prowadzący gminę miejską Kraków, ale mamy też chociażby szkoły, które prowadzone są przez województwo czy jakieś ościennie gminy. I tutaj gdzieś jest ten problem, być może porozumienia, wynikający z innego spojrzenia na zawody być może też wynikający z tego, że mamy różnice polityczne w tych grupach zarządzania, w tych organach prowadzących ...*

*Mężczyzna, K3*

### Ograniczone zasoby (finansowe, personalne) i współpraca „od projektu do projektu”

Ograniczone zasoby finansowe i personalne, a także podejście „od projektu do projektu” stanowią poważne bariery we współpracy między podmiotami ważnymi z punktu widzenia kształtowania kompetencji Małopolan. Brak funduszy na realizację czy kontynuację inicjatyw jest głównym problemem, który ogranicza możliwości długoterminowej współpracy. W Polsce wspólnie realizowane działania edukacyjne często finansuje się w sposób projektowy. W efekcie, kiedy kończy się finansowanie, brakuje dalszego wsparcia i kontynuacji działań. W rezultacie, potencjał i osiągnięcia projektów często rozmywają się, a taka sytuacja prowadzi do frustracji i zniechęcenia, co skutkuje brakiem chęci do podejmowania współpracy w przyszłości. Jak zauważa jedna z rozmówczyń, wielki zapał i entuzjazm z początku projektu często kończą się nagle, brak planu na dalsze działania powoduje frustrację, co zniechęca ludzi do angażowania się w przyszłe inicjatywy.

*Często u nas w Polsce jest tak, że rzeczywiście działamy projektowo, czyli realizuje się jakiś projekt, a później to wszystko jakoś się tak rozmywa z czasem (...). Natomiast w momencie, kiedy kończy się finansowanie, to najczęściej właściwie nikt nie przedstawia żadnej alternatywy. Co dalej z tym wszystkim zrobić? Często z takim potencjałem zostaje się właściwie samemu i trudno jest dalej działać (...) Osobiście tego często brakuje, że coś się robi z wielkim zapałem i entuzjazmem i później nagle jest takie chirurgiczne cięcie, ewaluacja i koniec już. I zostawia się temat. Więc często ludzie mając takie doświadczenia nie chcą później podejmować współpracy. Bo jeżeli się za dużo energii włoży we współpracę, coś się zrobi, i później nagle się okazuje, że właściwie nic z tego szczególnie nie ma.*

*Kobieta, K2*

Bariery finansowe są również powiązane z odmienną kulturą organizacyjną i specyfiką funkcjonowania instytucji. W niektórych podmiotach, takich jak NGO czy niektóre uczelnie, finansowanie delegacji mających na celu nawiązanie współpracy z innymi podmiotami nie jest standardową praktyką, co dodatkowo utrudnia podejmowanie takich inicjatyw.



## Konkurencja między instytucjami

Czynnikiem niesprzyjającym współpracy jest także duża konkurencja o zasoby: wiedzę, klientów, kadre czy projekty typowa dla wybranych instytucji. Jak zauważa jeden z rozmówców: *technika starają się gdzieś tę swoją wiedzę, to know-how, które mają, zatrzymywać dla siebie. Gdzieś tam ta współpraca jest dosyć trudna, no widać, że w dzisiejszych czasach ta konkurencja jest duża (Mężczyzna, K3)*. Niechęć do dzielenia się wiedzą między instytucjami jest istotną przeszkodą, a informacja i doświadczenie w sektorze publicznym są często traktowane jako zasoby konkurencyjne. W ten sposób sektor publiczny upodabnia się do sektora prywatnego.

Zdarza się także, że instytucje preferują współpracę w ramach swojej lokalnej społeczności, co ogranicza nawiązywanie relacji z podmiotami spoza ich bezpośredniego otoczenia. Takie lokalne preferencje współpracy mogą ograniczać możliwość wymiany doświadczeń i zasobów na szerszą skalę, co również przyczynia się do utrudnienia w budowaniu efektywnych sieci współpracy między podmiotami.

## Niewystarczająca kooperacja pomiędzy władzą samorządową różnego szczebla

Różnice polityczne między organami prowadzącymi, takimi jak gminy miejskie i województwa, mogą prowadzić do konfliktów, które wpływają na brak współpracy i realizację wspólnych projektów. Władze samorządowe, często nie tworzą wystarczających warunków do wspierania współpracy między instytucjami edukacyjnymi, a zdarza się także, że blokują inicjatywy. Jak zauważył jeden z rozmówców:

*Chęć współpracy czasami blokowana jest przez różnego rodzaju pobudki, chociażby te pobudki polityczne, tak powiem szczerze, tak, no próbując wdrożyć projekt, czuliśmy, że pojawiają się napięcia na tej linii, województwo – miasto. Myślę, że jest to do wypracowania. Dla nas istotne jest to, aby pracować nad pewną ideą. Pobudzać rynek tak razem wspólnie, bo to też kwestia właśnie pobudzania rynku. Uczniowie zaraz opuszczają szkołę, mają ten rynek później kształtować. No i dobrze byłoby, żeby tutaj była właśnie ta kooperacja pomiędzy wszystkimi osobami czy instytucjami, które w tym biorą udział*

Mężczyzna, K3

Polityczne napięcia i blokady na poziomie centralnym i regionalnym mogą znacząco utrudniać wspólne inicjatywy i projekty edukacyjne, co wpływa na niską efektywność i koordynację działań między różnymi instytucjami.

## Rola liderów społecznych, politycznych, samorządowych

Dotychczasowa analiza pokazała, że mamy do czynienia z bardzo kompleksowym systemem instytucji zajmujących się podnoszeniem kompetencji w Małopolsce, obejmującym zróżnicowanych i licznych aktorów. Każdy z nich dysponuje innym potencjałem, dostępnymi zasobami, adresują swoje działania do różnych grup odbiorców (dzieci, młodzież, dorośli, seniorzy, mieszkańcy miast lub wsi, osoby niepełnosprawne itp.). Wreszcie na czele tych instytucji stoją dyrektorzy czy prezesi dysponujący różnym doświadczeniem oraz umiejętnościami zarządczymi. Mają oni także odmienne preferencje dotyczące stopnia sformalizowania współpracy, co ma istotny wpływ na sposób realizacji działań.

W tak heterogenicznym i rozbudowanym środowisku wyłaniają się jednostki, które wykazują większą inicjatywę, potrafią integrować różne instytucje i ich zasoby. Dzięki swojej charyzmie potrafią przekonać

do swoich racji i zmotywować innych do działania w celu osiągnięcia wspólnego celu. Oto jak opisuje idealnego lidera jeden z respondentów biorących udział w badaniu:

*Lider, jego charyzma, jego umiejętność rozmowy z różnymi ludźmi, umiejętność pogodzenia różnych punktów widzenia, czerpania z doświadczeń innych ludzi i formowania jakiejś wizji, która jest pociągająca dla większej grupy, umiejętność budowania zaufania do siebie samego, wiarygodności do siebie samego. To są te podstawowe [cechy]: charyzma, siła, wiarygodność, zaufanie, że wiemy, że ta osoba poprowadzi daną organizację we właściwym kierunku przynajmniej przez jakiś czas, dajemy jej kredyt zaufania i pozwalamy, aby wytyczała te kierunki.*

*Kobieta, K3*

W tej części raportu skupimy się na ocenie tego jak postrzegają znaczenie liderów w małopolskim systemie kształtowania kompetencji jego reprezentanci. Ze względu na różnorodność środowisk, z których mogą wywodzić się liderzy osobno odniesiono się do przykładów liderów społecznych, politycznych oraz samorządowych (w tym ostatnim przypadku mając na względzie przede wszystkim urzędy miast, starostwa powiatowe czy urząd marszałkowski). Jednocześnie należy mieć na względzie, że są to subiektywne opinie, ukazujące perspektywę sieci, w ramach której funkcjonują dani aktorzy. W sposób naturalny dostrzegają oni liderów wśród instytucji, z którymi regularnie współpracują, więc należy być ostrożnym z generalizowaniem na podstawie ich wypowiedzi. Wskazywane przez respondentów przykłady stanowią jednak punkt wyjścia dla konceptualizacji idealnego modelu współpracy w następnej części raportu.

## Liderzy społeczni

Szeroko podchodząc do kwestii postrzegania strony społecznej, za liderów w tym zakresie można uznać największe uczelnie funkcjonujące w Krakowie, które poprzez swoją ofertę oddziałują na cały region. Dysponują one ogromnym kapitałem ludzkim, ale również zasobami finansowymi. Kształcą studentów wywodzących się nie tylko z największych miast, ale również z małych wsi, którzy przeprowadzają się do Krakowa na czas studiów. To co jednak sprawia, że można je uznać za liderów w ramach małopolskiego systemu kształtowania kompetencji, to fakt, że są bardzo dobrze usieciowione (zarówno w regionie, jak i poza nim). Dzięki realizacji partnerskich projektów finansowanych m.in. ze środków unijnych czy ministerialnych tworzą konsorcja, do których angażują przedstawicieli instytucji samorządowych, szkoły, organizacje pozarządowe czy przedstawicieli biznesu. Także funkcjonujące przy nich fundacje czy centra transferu technologii sprzyjają poszerzaniu bazy współpracowników. Do tego, co istotne w kontekście przywództwa, władze uczelni wciąż cieszą się dużym autorytetem, szczególnie w takim mieście jak Kraków, o silnych tradycjach akademickich, a także – zgodnie z założeniami – są neutralne politycznie. Kreowaniu funkcji lidera sprzyja również pewna niezależność uczelni w polskim systemie prawnym. W efekcie rektorzy mają większą swobodę w kreowaniu sieci współpracy, które w ich przekonaniu przyczynią się do realizacji ważnych inicjatyw, także z punktu widzenia całego województwa.

Warto pamiętać, że liderzy mogą też występować na poziomie mikro w ramach mniejszej grupy podmiotów czy nawet w danej instytucji. Jest to właśnie charakterystyczne w przypadku perspektywy społecznej. Nawet jeśli indywidualnie nie mają oni większego wpływu na funkcjonowanie całego systemu, to gdy w większości podmiotów wyłaniają się takie osoby, to wtedy możemy mówić o wymiernych efektach takich oddolnych inicjatyw. Takim skrajnym przypadkiem mogą być na przykład

rodzice uczniów szkół, którzy mają pomysł na wspólne przedsięwzięcie i mobilizują dyrektorów do udostępnienia im wsparcia niezbędnego do ich realizacji.

## Liderzy polityczni

Przywódstwo polityczne może odegrać potencjalnie kluczową rolę w zakresie budowania sieci współpracy, ale wiąże się z nim również szereg ryzyk i obaw, co znalazło swoje odzwierciedlenie w wypowiedziach respondentów.

Czołowi politycy dysponują dużym zapleczem finansowym i kadrowym, ale co najważniejsze mają realny wpływ np. na kreowanie polityki edukacyjnej na poziomie lokalnym czy regionalnym, ale co kluczowe, także rozdział środków między poszczególne podmioty czy programy publiczne. Tym samym są oni naturalnymi liderami mającymi realny wpływ na cały system. W polskim, głęboko podzielonym politycznie społeczeństwie, budowanie trwałej współpracy ponad podziałami jest jednak wyjątkowo trudne. Obawy związane z nawiązywaniem współpracy z politykami dobrze oddają następujące wypowiedzi:

*Możemy być po prostu jako szkoła prywatna połączeni ideologicznie z jakimś ugrupowaniem. Natomiast jeżeli dostałabym maila od pani kurator, że jest taka i taka akcja i zachęca, no to jest jakby zielone światło, natomiast my sami jako szkoła nie, nie wchodzimy w współpracę z żadną polityką.*

*Kobieta, K2*

*Gdy przychodzi do mnie z ulicy jakiś polityk, a nie z polecenia jakiegoś mojego rodzica, to ja ignoruję takie informacje. To też wynika z takiego zalecenia obecnej naszej kurator, aby nie brać udziału w żadnych plebiscytach na najlepszego nauczyciela. I też tam był taki komentarz, żeby się nie angażować politycznie. Nigdy nie wiadomo, czy ta oferta jakiegoś kosza na nakrętki od Pana polityka nie będzie się wiązała z tym, że ktoś będzie nas identyfikował z tą, a nie inną partią czy działalnością.*

*Kobieta, K2*

W przypadku liderów politycznych problemem jest również kadencyjność. Ryzyko niewyłonienia na kolejną kadencję czy wręcz zmiany ugrupowania rządzącego powoduje, że kierownictwo szczególnie publicznych instytucji podległych władzom samorządowym musi być ostrożne w planowaniu długofalowych działań. Utrata władzy przez lidera politycznego może spowodować zmianę polityki o 180 stopni i porzucenie dotychczasowych inicjatyw. Ta niepewność może więc stanowić pewną barierę zniechęcającą do angażowania się w przedsięwzięcia sygnowane przez poszczególnych polityków czy partie, z których się wywodzą. Jak wskazuje jeden z respondentów:

*Nie wiem tego jeszcze, jak to jest w [nazwa miasta] przy nowym prezydencie. Przy starym prezydencie mogę powiedzieć, że sama musiałam sobie dojść te ścieżki do miasta, żeby w ogóle otrzymać jakieś wsparcie.*

*Kobieta, K7*

## Liderzy samorządowi

Ostatni ze wskazanych typów liderów dotyczy liderów samorządowych i w tym przypadku mamy tu na myśli przede wszystkim instytucje samorządowe takie jak urzędy miast, starostwa powiatowe czy urząd marszałkowski, a w szczególności podległe im wydziały/departamenty odpowiedzialne za politykę edukacyjną i urzędników w nich zatrudnionych.

Urzędy te odgrywają szczególnie istotną rolę w przypadku instytucji edukacyjnych podlegających samorządowi, takich jak np. szkoły podstawowe. W efekcie mają one bogatą wiedzę na temat poszczególnych jednostek, często współpracują z ich przedstawicielami. Problemem są jednak ograniczone zasoby kadrowe w obliczu tak dużej liczby podmiotów, co utrudnia pełnienie funkcji proaktywnego lidera. Warto również zwrócić uwagę, że w przypadku urzędów także może wystąpić problem ich upolitycznienia. W efekcie może się on przekładać na nierówne traktowanie poszczególnych podmiotów w zależności od np. skłonności do promowania jednej z partii politycznych w ramach prowadzonej działalności. Problem ten robi się szczególnie istotny, gdy różne partie rządzą na poszczególnych szczeblach samorządu – gminy, powiatu i województwa. Może to utrudniać także współpracę między różnymi podmiotami świadczącymi usługi w zakresie rozwoju kompetencji.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że wśród przedstawicieli badanych instytucji to właśnie urzędy samorządowe są kluczowymi aktorami, które pełnią funkcję facylitatorów próbując integrować różne podmioty z systemu kształtowania kompetencji i z tego względu można je uznać za liderów. Co do zasady nie wskazywano konkretnych komórek czy jednostek organizacyjnych, lecz całe urzędy. W wypowiedziach większą wagę przywiązywano do urzędu marszałkowskiego, choć pojawiały się też odniesienia do urzędów miast czy starostw powiatowych. Jeden z badanych odnosi się do tej kwestii następująco:

*Ja myślę, że [różne urzędy] są zaangażowane, bo chociażby na polu oświatowym czy edukacyjnym bardzo dużo takich przedsięwzięć różnych się pojawia, tylko nie wszystkie akurat są dostosowane do szkół, akurat do mojej placówki. Na pewno są jakieś zachęty do tego chociażby przez to, że jeśli chcemy realizować przykładowo projekt, tak jak teraz pisaliśmy kolejny projekt do [nazwa instytucji], to ta współpraca nawet jest wręcz wymagana. Prawda, też nas punktuje dodatkowo, jeśli my taką współpracę się wykazujemy, czyli dla nas ta współpraca jest ważna.*

*Kobieta, K3*

Ten przykład pokazuje, że instytucje samorządowe pełnią funkcję lidera także dlatego, że posiadają instrumenty bodźcujące do intensyfikacji współpracy – w tym przypadku to zachęty finansowe w postaci konkursów grantowych. Biorąc pod uwagę kondycję finansową szczególnie publicznych podmiotów systemu edukacji jest to istotny czynnik zachęcający do nawiązywania współpracy.

Odnosząc się do oceny obecnych liderów samorządowych w zakresie budowania trwałego systemu współpracy w zakresie kształtowania kompetencji, to dominowały pozytywne opinie, ale w toku wywiadów pojawiały się również krytyczne uwagi wskazujące na pogorszenie realizowanych działań w tym zakresie:

*Jak zaczynałam, czyli wiele lat temu, było dużo więcej spotkań organizowanych dla na przykład kadry zarządzającej. To było właśnie organizowane przez urząd miasta, na przykład spotkania dla dyrektorów poradni szkół specjalnych, ośrodków szkolno-wychowawczych. Nawet jak ja zaczynałam, to były takie spotkania 3-dniowe. (...) Różne rzeczy się wydarzały, ściśle*

*współpracowaliśmy. Dzisiaj takich spotkań jest mało. Właściwie ograniczone są do minimum, więc każda taka inicjatywa jak na przykład ta z [nazwa uczelni] czy ta na przykład z [nazwa instytucji kultury] musiała się wydarzyć jakoś oddolnie. Czyli jakaś osoba konkretna X musiała wpaść na jakiś pomysł i musiała się skontaktować z Y w drugim miejscu.*

*Kobieta, K5*

Pewne zastrzeżenia dotyczą komunikacji. Według części z respondentów brakuje takiej sensownej platformy współpracy angażującej różne podmioty, która miałaby moc sprawczą, przynosiła wymierne korzyści dla wszystkich uczestniczących w niej podmiotów. Pojawiały się krytyczne głosy dotyczące tego, że choć w przeszłości były zapraszane do różnych ciał konsultacyjnych, to w praktyce niewiele z nich wynikało. Biorąc pod uwagę ograniczone zasoby i konieczność oddelegowania pracownika do takiej inicjatywy, jeżeli podmioty te dostrzegają ich fasadowość, to szybko rezygnują ze współpracy w takiej formie. To też wiąże się z tendencją do pozytywnego oceniania nieformalnych sieci współpracy i niechęcią do zbiurokratyzowanych gremiów.

Podsumowując kwestie dotyczące roli liderów w zakresie systemu kształtowania kompetencji w województwie małopolskim, z rozmów z przedstawicielami różnych kategorii podmiotów objętych badaniem wyłania się obraz, w którym kluczową rolę odgrywają liderzy samorządowi. Jednocześnie zgłaszane zastrzeżenia i wątpliwości wskazują, że jest to słabe przywództwo, wymagające większej inicjatywy ze strony urzędów. Część podmiotów nie dostrzegając silnego odgórnego lidera skupia się na oddolnym budowaniu sieci współpracy organizując się wokół np. aktywnych fundacji czy dyrektorów szkół.

Duży potencjał w zakresie liderowania działaniom nastawionym na budowanie regionalnego systemu kształtowania kompetencji mają także czołowe krakowskie uczelnie. Angażują się one w szereg inicjatyw łączących podmioty z sektora publicznego i prywatnego, jednocześnie stanowiąc potencjalne zaplecze eksperckie dla urzędników.

Głównym bodźcem zachęcającym do sieciowania i budowania współpracy międzysektorowej jest możliwość pozyskania dodatkowych publicznych środków finansowych. Jest to silne narzędzie, którym dysponują władze samorządowe i już teraz je wykorzystują premiując w organizowanych przez siebie konkursach grantowych konsorcja zróżnicowanych podmiotów. W obliczu chronicznych problemów z finansowaniem instytucji edukacyjnych w Polsce ta kwestia przykuwa szczególną uwagę kadry kierowniczej badanych instytucji.

## REKOMENDACJE

---

Na wstępie należy zaznaczyć, że w województwie małopolskim istnieje już w miarę rozbudowana infrastrukturalna instytucjonalna w zakresie współpracy pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w obszar kształcenia zawodowego/ustawicznego. Mowa tu przede wszystkim o Małopolskim Partnerstwie na rzecz Kształcenia Ustawicznego, ale także Małopolskim Partnerstwie na rzecz Osób Młodych oraz Partnerstwie na rzecz Edukacji Kulturowej. W konsekwencji udało się już w ostatnich latach przeprowadzić usieciwienie różnych instytucji działających na poziomie regionu w analizowanych obszarach. Przypada nam do głowy, że przez ostatnie 20 lat w obszarze uczenia się osób dorosłych w Małopolsce i współpracy w tym zakresie dokonano wiele, a województwo stało się w tym zakresie przykładem dla pozostałych regionów.

Niezależnie od wspomnianych partnerstw, ważnym elementem infrastruktury instytucjonalnej dla współpracy, zwłaszcza na poziomie lokalnym, mogą i powinny być Lokalne Ośrodki Wiedzy i Edukacji (LOWE), które dodatkowo dysponują doświadczeniem w skali mikro, ale też listą potencjalnych lokalnych liderów. Warto mieć to na uwadze w kontekście planowanych w przyszłości działań, ponieważ doświadczenia i osoby te stanowią bardzo cenny zasób do wykorzystania.

Ponadto, Ministerstwo Edukacji i Nauki, we współpracy z przedstawicielami 16 województw, opracowało „Mechanizm współpracy i koordynacji w zakresie uczenia się przez całe życie”. Dokument ten, podpisany przez Marszałka Województwa Małopolskiego 22 czerwca 2022 r., zobowiązał region do powołania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (w obszarze kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego i uczenia się przez całe życie). Zespół ten został utworzony Uchwałą nr 1623/22 z 20 września 2022 r. w celu wspierania wdrażania i monitorowania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030. Środki na funkcjonowanie WZK zostały zagwarantowane w Krajowym Planie Odbudowy – inwestycja A. 3.1.1. - finansowanie jest terminowe do 30 czerwca 2026 roku. Eksperti uznają Wojewódzki Zespół Koordynacji za odpowiedni podmiot do koordynacji kształcenia zawodowego i uczenia się przez całe życie na poziomie regionalnym. Trwają prace nad ustawą, która ma umocować władze regionu do prowadzenia polityki uczenia się przez całe życie oraz zapewnić stałe funkcjonowanie WZK.

Jednocześnie trzeba mieć na uwadze, że obecnie na poziomie centralnym prowadzone są działania mające na celu utworzenie sieci współpracy pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w obszarze kształcenia zawodowego i ustawicznego. To oznacza, że funkcjonowania takiej współpracy na poziomie regionalnym (województwo małopolskie) oraz lokalnym powinno uwzględniać uwarunkowania współpracy na poziomie ponadregionalnym. Harmonizacja działania sieci na trzech poziomach (krajowy, regionalny, lokalny) stanowi z jednej strony szansę, ale z drugiej spore wyzwanie. Charakterystyka partnerstw/sieci funkcjonujących na różnych szczeblach nie może się od siebie różnić w diametralny sposób, zwłaszcza gdyby podejmowane przez nie działania miały charakter substytucyjny. Przeciwnie, ich działania powinny się w sposób komplementarny uzupełniać.

Należy jednak docenić, że obecnie mamy do dyspozycji nie tylko grupę ekspertów już współpracujących na poziomie regionalnym w obszarze kształcenia zawodowego i ustawicznego, ale co więcej – osoby te podzielają określoną „wspólnotę wartości i celów”. W rezultacie włączenie wspomnianych ekspertów w proces tworzenia i wdrażania sieci współpracy nie powinno stanowić istotnego problemu, a wręcz przeciwnie – można liczyć na ich zaangażowanie i wsparcie.



W Małopolsce dysponujemy zatem dużym doświadczeniem w zakresie współpracy w obszarze uczenia się przez całe życie na poziomie regionalnym (MPKU) i lokalnym (LOWE), siecią ekspertów (przedstawicieli administracji, biznesu i świata nauki) systematycznie współpracujących, promujących kulturę uczenia się, wierzących w ważność tego obszaru dla rozwoju regionu, stanowiących swoistego rodzaju nieformalny „think tank” wspierający administrację. Dysponować ponadto będziemy doświadczeniami z budowanie modelu koordynacji polityk (w tym dotyczących uczenia się) w ramach WZK.

Z drugiej strony musimy być świadomi wagi momentu, w którym obecnie jesteśmy i potencjalnej zmiany perspektywy w kolejnym okresie programowania (ryzyko ograniczenia finansowania działań, które mają na celu tworzenie rozwiązań systemowych). Rozwiązania wypracowane w tej perspektywie powinny zatem posiadać dwie cechy, tj. trwałość (obowiązującym elementem każdego projektu powinna być zatem koncepcja jego dalszego finansowania) oraz elastyczność (rozwiązania powinny być względnie łatwe do modyfikacji).

Podsumowując, kluczową rekomendacją płynącą z niniejszego raportu jest wykorzystanie i wzmocnienie tego potencjału (w tym także infrastruktury instytucjonalnej, ale i know-how), który został już wypracowany na przestrzeni ostatnich lat.

Na czym takie wzmocnienie wspomnianego potencjału mogłoby polegać? Przede wszystkim należałoby:











1. dookreślić rolę WZK jako kluczowego podmiotu odpowiedzialnego za koordynację współpracy, zarówno w wymiarze horyzontalnym (poziom regionalny), jak i wertykalnym (poziom krajowy – poziom regionalny – poziom lokalny);
2. ułatwić współpracę zwłaszcza na poziomie lokalnym w różnych obszarach działania, choćby poprzez niwelowanie opisanych barier – mogłoby się to odbywać poprzez takie inicjatywy/działania jak:
  - a. stworzenie systemu wsparcia współpracy na poziomie lokalnym w postaci *back office*, choćby w oparciu o infrastrukturę LOWE;
  - b. wypracowanie sprawnego narzędzia komunikacji i wymiany doświadczeń w postaci *workspace* („przestrzeń robocza”);
3. stworzyć narzędzia wsparcia (szkolenia, platforma komunikacji i wymiany doświadczeń etc.) dla wybranych osób pracujących w instytucjach świadczących usługi kształcenia zawodowego/instytucjach otoczenia, które to osoby charakteryzują się świadomością znaczenia współpracy i gotowością do jej podejmowania – chodzi tu głównie o stworzenie swoistego zasobu kadrowego, który niezależnie od zmian w tych instytucjach ze względu na wspomnianą „wspólną wartość” byłby gwarancją trwałości współpracy i umożliwił budowę oraz późniejsze wykorzystanie zgromadzonego know-how;
4. jednocześnie przemyśleć stworzenie systemu mikro-nagród dla osób wspomnianych w punkcie 3 – jednym z głównych zadań stojących przed podmiotem koordynującym sieć współpracy powinno być bowiem podtrzymanie potencjału ludzkiego, który w ostatnich latach gwarantował funkcjonowanie MPKU oraz innych form współpracy pomiędzy podmiotami działającymi w analizowanych obszarach;
5. niezależnie od zasobu osobowego opisanego powyżej, trwałość i efektywność sieci współpracy zależy od dostępności finansowania – w tym zakresie kluczową rolę będzie odgrywać ustawodawstwo na poziomie krajowym, zwłaszcza w kontekście wyczerpania się możliwości finansowania po zakończeniu realizacji zadań w ramach KPO (2026; vide choćby WZK);

6. rozważyć podjęcie działań na rzecz wprowadzenia do nowelizacji ustaw wymaganych w ramach kamieni milowych Krajowego Planu Odbudowy, przepisów dotyczących finansowania i funkcjonowania WZK po 30.06.2026, czyli momencie zakończenia ich finansowania ze środków KPO. Postulat ten jest o tyle istotny, że Ministerstwo Edukacji Narodowej jest zobowiązane i de facto pracuje już nad zmianami, które zapewnią trwałość efektów funkcjonowania WZK;
7. w kontekście WZK i jego potencjalnego rozwoju także po 30.06.2026, rozważyć stworzenie przy WZK zespołu doradczego (złożonego z niezależnych ekspertów), którego zadaniem byłoby wsparcie WZK w zakresie koordynacji współpracy podmiotów zaangażowanych w system kształcenia zawodowego/ustawicznego;
8. stworzyć platformę komunikacji i wymiany doświadczeń, która łączyłaby WZK i wspomniany Zespół Doradczy z podmiotami, a dokładniej ich reprezentantami opisanymi w punkcie 3 – taka platforma, zintegrowana ze wspomnianą w punkcie 2 „przestrzenią roboczą”, mogłaby pozytywnie wpłynąć zarówno na efekty osiągnięte w ramach współpracy, jak i trwałość samego partnerstwa.

# ZAŁĄCZNIK 1. PODSTAWOWA CHARAKTERYSTYKA PODMIOTÓW DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO, SZKOLNICTWA WYŻSZEGO I UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE W REGIONIE – FISZKI INSTYTUCJONALNE













## Kategoria nr 1 podmiotów – podmioty sektora szkolnictwa wyższego

### Uczelnie publiczne (poza uczelniami zawodowymi)

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
12	Kraków	ok. 15 000	ogólnopolski
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Uczelnie publiczne	Państwo	Minister właściwy do spraw nauki i szkolnictwa wyższego	Budżet państwa, środki własne, fundusze unijne
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
ok. 100 000	Głównie Małopolska (zarówno miasta jak i wsie) Średnie/wyższe 18-24 lata	Studia pierwszego stopnia Studia drugiego stopnia Studia trzeciego stopnia Jednolite studia magisterskie Studia podyplomowe Uniwersytet Trzeciego Wieku Uniwersytet Dziecięcy Kursy i szkolenia grupowe Udostępnianie wiedzy i informacji (biblioteki) Zajęcia sportowe Sieciowanie/wymiana wiedzy/konferencje	Tak













\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Uczelnie niepubliczne

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
10	Kraków, Tarnów, Nowy Sącz, Sucha Beskidzka	ok. 3 000	regionalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Uczelnie niepubliczne	Prywatny polski	Minister właściwy do spraw nauki i szkolnictwa wyższego	Odpłatność uczestników, budżet państwa, fundusze unijne
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
ok. 30 000	Głównie Małopolska (zarówno miasta jak i wsie) Średnie/wyższe 18-24 lata	Studia pierwszego stopnia Studia drugiego stopnia Studia trzeciego stopnia Jednolite studia magisterskie Studia podyplomowe Uniwersytet Trzeciego Wieku Uniwersytet Dziecięcy Kursy i szkolenia grupowe Udostępnianie wiedzy i informacji (biblioteki) Zajęcia sportowe Sieciowanie/wymiana wiedzy/konferencje	Tak













\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Uczelnie publiczne zawodowe

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
4	Nowy Sącz, Nowy Targ, Tarnów, Oświęcim	ok. 1 000	regionalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Uczelnie publiczne	Państwo	Minister właściwy do spraw nauki i szkolnictwa wyższego	Budżet państwa, środki własne, fundusze unijne
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
ok. 1 000	Głównie Małopolska (zarówno miasta jak i wsie) Średnie/wyższe 18-24	Studia pierwszego stopnia Studia drugiego stopnia Jednolite studia magisterskie Studia podyplomowe Uniwersytet Trzeciego Wieku Uniwersytet Dziecięcy Kursy i szkolenia grupowe Udostępnianie wiedzy i informacji (biblioteki) Zajęcia sportowe Sieciowanie/wymiana wiedzy	Tak

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

### Centra Innowacji i Transferu Technologii działające przy uczelniach

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
3 (UJ, AGH, PK)	Kraków	ok. 100 (głównie UJ i AGH)	międzynarodowy
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Jednostki organizacyjne uczelni, spółki prawa handlowego (spin-off)	Uczelnie publiczne	Organ uczelni, minister właściwy do spraw nauki i szkolnictwa wyższego	Budżet uczelni, porozumienia z przedsiębiorstwami
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
kilkaset	Małopolska Średnie, wyższe 18-24, 35-44	Doradztwo Kursy i szkolenia grupowe Dostęp do wiedzy Sieciowanie/wymiana wiedzy	Tak

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek















## Kategoria nr 2 podmiotów – podmioty sektora szkolnictwa podstawowego i ponadpodstawowego

### Szkoły policealne

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
ok. 200	Miasta powiatowe	ok. 4 000	lokalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Spółki prawa handlowego	Publiczny (jednostki samorządu terytorialnego) lub prywatny polski	Ministerstwo Edukacji Narodowej, Kuratorium oświaty	Odpłatność uczestników, środki publiczne
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
ok. 18 000	Głównie Małopolska (zarówno miasta jak i wsie) Średnie, podstawowe, zasadnicze zawodowe 18-24, 25-34, 35-44	Kursy i szkolenia grupowe Licea dla dorosłych Kwalifikacyjne kursy zawodowe Kształcenie zawodowe Doradztwo zawodowe Siecowanie/wymiana wiedzy	Tak













\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Licea ogólnokształcące

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
BDL (2022) – 181 (bez LO specjalnych i LO dla dorosłych) Perspektywy (2023) – 201 (141 publicznych i 60 niepublicznych)	Miasta powiatowe	4 627 etatów (BDL)	lokalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Szkoła ponadpodstawowa (art. 18, ust. 1 pkt 2 Ustawy prawo oświatowe)	Państwo/prywatne	Kuratorium oświaty	Budżet państwa, budżet j.s.t. / odpłatność uczestników
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
65 687 (BDL)	Powiat (zarówno miasta jak i wsie) Podstawowe <18, 18-24	Edukacja ponadpodstawowa Kursy i szkolenia grupowe Zajęcia sportowe Udostępnianie wiedzy i informacji (biblioteki)	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Technika

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
BDL (2022) – 159 (wraz z uczelniami artystycznymi dającymi uprawnienia zawodowe) Perspektywy (2023) – 116	Miasta powiatowe	5 003 etaty (BDL)	lokalny
Szkoła ponadpodstawowa (art. 18, ust. 1 pkt 2 Ustawy prawo oświatowe)	Państwo/prywatne	Kuratorium oświaty	Budżet państwa, budżet j.s.t. / odpłatność uczestników
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
66 623 (BDL)	Powiat (zarówno miasta jak i wsie) Podstawowe <18, 18-24	Edukacja ponadpodstawowa Kursy i szkolenia grupowe Zajęcia sportowe Udostępnianie wiedzy i informacji (biblioteki)	Nie













\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

Szkoły branżowe I i II stopnia, w tym rzemieślnicze szkoły branżowe (prowadzone przez rzemiosło)

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
121 szkół I stopnia 15 szkół II stopnia (bez specjalnych) (BDL)	Głównie miasta, rzadziej gminy wiejskie	958 etatów (I stopień) 19 etatów (II stopień) (BDL)	Głównie lokalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Szkoła ponadpodstawowa (art. 18, ust. 1 pkt 2 ustawy prawo oświatowe)	Państwo/prywatne	Kuratorium oświaty	Budżet państwa, budżet j.s.t. / odpłatność uczestników
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
17 508 (I stopień) 1 081 (II stopień) (BDL)	Powiat (zarówno miasta jak i wsie) Podstawowe <18, 18-24	Edukacja ponadpodstawowa Kursy i szkolenia grupowe Zajęcia sportowe	Nie









\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

**Szkoły artystyczne prowadzące wyłączone kształcenie artystyczne (muzyka, balet, plastyka, sztuka cyrkowa)**

 <b>Liczba podmiotów w regionie</b>	 <b>Lokalizacja podmiotów</b>	 <b>Liczba pracowników</b>	 <b>Zasięg działalności</b>
Dające uprawnienia zawodowe – 13 Niedające uprawnień zawodowych – 57 (BDL)	Głównie miasta powiatowe	Dające uprawnienia zawodowe – 280 Niedające uprawnień zawodowych – 1 155 (BDL)	lokalny
 <b>Forma prawna</b>	 <b>Właściciel (dominujący)</b>	 <b>Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący</b>	 <b>Źródła finansowania działalności</b>
Art. 8 ust. 6 ustawy prawo oświatowe	Państwo / prywatne	Kuratorium oświaty, minister właściwy do spraw kultury i dziedzictwa narodowego	Budżet państwa, budżet j.s.t. / odpłatność uczestników
 <b>Liczba klientów</b>	 <b>Odbiorcy usług*</b>	 <b>Typy świadczonych usług</b>	 <b>Udział w certyfikacji</b>
Dające uprawnienia zawodowe – 1 509 Niedające uprawnień zawodowych – 9 152 (BDL)	Powiat (głównie miasta) Podstawowe, średnie <18, 18-24	Edukacja artystyczna Kursy i szkolenia grupowe Kursy indywidualne	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Szkoły podstawowe













 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
1 446 (BDL)	Gminy	24 552 (BDL)	lokalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Szkoła podstawowa (art. 18 ust. 1 pkt 1 Ustawy prawo oświatowe)	Państwo / prywatne	Kuratorium oświaty	Budżet państwa / budżet j.s.t, odpłatność uczestników
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
288 442 (BDL)	Gmina (zarówno miasta jak i wsie) Brak wykształcenia <18	Edukacja podstawowa Kursy i szkolenia grupowe Zajęcia sportowe Udostępnianie wiedzy i informacji (biblioteki)	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek



## Kategoria nr 3 podmiotów – CKU, CKP, BCU













### Centra kształcenia zawodowego i ustawicznego

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
ok. 10 (na podstawie Google Maps, łącznie z centrami kształcenia ustawicznego)	Kraków, Niepołomice, Chrzanów, Radocza	B.d. <sup>1</sup>	lokalny
Art. 2 pkt 4 Ustawy prawo oświatowe	Państwo, jednostka samorządu terytorialnego	Kuratorium oświaty, jednostka samorządu terytorialnego, właściwy minister	Budżet państwa / budżet j.s.t., odpłatność uczestników
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
	Małopolska (zarówno miasta jak i wieś) Podstawowe, średnie 18-24, 25-34, 35-44, 45-54	Kwalifikowane kursy zawodowe Kursy i szkolenia grupowe	Tak

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

<sup>1</sup> Brak danych.













## Branżowe centra umiejętności

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
9	Kraków (2), Andrychów, Mszana Dolna, Nowy Sącz, Sucha Beskidzka, Tarnów	B.d.	Regionalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Art. 2 pkt 4 Ustawy prawo oświatowe	Państwo, jednostka samorządu terytorialnego	Kuratorium oświaty, jednostka samorządu terytorialnego, właściwy minister	Budżet państwa / budżet j.s.t., odpłatność uczestników
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
B.d.	Małopolska (miasta i wsie) Podstawowe, średnie, zasadnicze zawodowe 18-24, 25-34, 35-44, 45-54	Kwalifikowane kursy zawodowe Kursy i szkolenia grupowe Doradztwo Sieciowanie/wymiana wiedzy	Tak

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Kategoria nr 4 podmiotów – instytucje sektora kultury

### Gminne/miejskie domy kultury, inne instytucje kultury

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
Domy i centra kultury – 431 (BDL)	Zarówno gminy wiejskie jak i miejskie	B.d.	lokalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Samorządowa instytucja kultury (art. 9 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej)	Jednostka samorządu terytorialnego	Jednostka samorządu terytorialnego	Budżet j.s.t., budżet państwa, odpłatność uczestników, fundusze unijne
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
Potencjalnie 3,5 mln mieszkańców województwa	Gmina (miasta i wsie) Dla wszystkich (zróżnicowani odbiorcy zarówno pod względem wykształcenia, jak i wieku)	Kursy i szkolenia grupowe Zajęcia sportowe Doradztwo Sieciovanie/wymiana wiedzy	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Biblioteki

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
706	Gminy miejskie i wiejskie	1 569	W zależności od typu podmiotu: lokalny, regionalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Ustawa o bibliotekach	Państwo, jednostki samorządu terytorialnego, osoby prawne, fundacje	Minister właściwy do spraw kultury i dziedzictwa narodowego	Budżet państwa, budżet j.s.t., budżet szkoły, środki własne fundacji
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
581 950	Gmina (miasta i wsie) (zróżnicowani odbiorcy zarówno pod względem wykształcenia, jak i wieku)	Udostępnianie wiedzy i informacji Kursy i szkolenia grupowe	Nie

\* np. *miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek*













## Kategoria nr 5 podmiotów – pozostałe szkoły

### Szkoły specjalne (szkoły specjalne przysposabiające do pracy, szkoły specjalne branżowe I stopnia)

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
29 (BDL)	Gminy miejskie i wiejskie	243 etaty (BDL)	Regionalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Szkoła specjalna (art. 2 ust 2 Ustawy prawo oświatowe)	Jednostka samorządu terytorialnego	Ministerstwo Edukacji Narodowej, Kuratorium oświaty	Budżet państwa/budżet j.s.t.
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
880 (BDL)	Powiat (głównie miasta) Brak wykształcenia, podstawowe <18, 18-24	Edukacja podstawowa Edukacja ponadpodstawowa Kursy i szkolenia grupowe Zajęcia sportowe	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Ośrodki szkolno-wychowawcze

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
27 (BDL)	Głównie duże i średnie miasta województwa małopolskiego	B.d.	lokalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Ośrodki (§32 pkt 1 rozporządzenia ministra edukacji narodowej w sprawie publicznych placówek oświatowo-wychowawczych, młodzieżowych ośrodków wychowawczych...)	Jednostka samorządu terytorialnego	Ministerstwo Edukacji Narodowej, Kuratorium oświaty	Budżet j.s.t./ budżet państwa
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
761 (BDL)	Gmina (miasta i wsie) Brak wykształcenia, podstawowe <18, 18-24	Edukacja podstawowa Edukacja ponadpodstawowa Kursy i szkolenia grupowe Zajęcia sportowe	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek















### Zakłady karne, w których funkcjonują szkoły

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
7 ZK (szkoła funkcjonuje w 1 ZK – Nowy Wiśnicz)	Kraków, Tarnów (2), Wadowice, Nowy Wiśnicz, Nowy Sącz, Trzebinia	kilkaset	regionalny
Zakład karny (Oddział 2 Kodeksu karnego wykonawczego)	Państwo	Minister Sprawiedliwości	Budżet państwa
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
B.d.	Małopolska Brak wykształcenia, podstawowe <18, 18-24	Edukacja podstawowa Edukacja ponadpodstawowa Kursy i szkolenia grupowe Kwalifikowane kursy zawodowe Udostępnianie wiedzy i informacji (biblioteki)	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek













## Kategoria nr 6 podmiotów – firmy oferujące szkolenia, kursy, doradztwo – szkolenia zawodowe

### Szkoły językowe

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
Kilkadziesiąt	Głównie miasta w województwie małopolskim, głównie Kraków	B.d.	W zależności od podmiotu: lokalny, krajowy lub międzynarodowy
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Spółki prawa handlowego, jednoosobowa działalność gospodarcza	Prywatny (osoby fizyczne, osoby prawne)	Organizacje certyfikujące	Odpłatność uczestników, fundusze unijne
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
Zróżnicowana liczba, od kilku do kilkuset	Powiat (głównie miasta) (zróżnicowani odbiorcy zarówno pod względem wykształcenia, jak i wieku)	Kursy i szkolenia grupowe Kursy indywidualne	Tak






\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Szkoły jazdy i pilotażu

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
kilkadziesiąt (na podstawie CEiDG)	Głównie miasta w województwie małopolskim	B.d.	Zazwyczaj lokalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Spółki prawa handlowego, jednoosobowa działalność gospodarcza	Prywatny (osoby fizyczne lub prawne)	Starosta	Odpłatność uczestników, fundusze krajowe, fundusze unijne
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
B.d.	Gmina (głównie miasta) (zróżnicowani odbiorcy zarówno pod względem wykształcenia, jak i wieku)	Kursy i szkolenia grupowe Kursy indywidualne	Tak

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

Pozostałe firmy oferujące szkolenia, kursy, doradztwo – szkolenia zawodowe

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
B.d.	Głównie miasta w województwie małopolskim	B.d.	Lokalny, regionalny, krajowy
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka prawa handlowego	Prywatny	Brak (możliwe branżowe)	Odpłatność uczestników, środki publiczne/unijne
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
B.d.	Powiat/Gmina (głównie miasta) (zróżnicowani odbiorcy zarówno pod względem wykształcenia, jak i wieku)	Kursy i szkolenia grupowe Kursy indywidualne Kwalifikowane kursy zawodowe Doradztwo Coaching Mentoring	Tak (wybrane podmioty)

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek













**Kategoria nr 7 podmiotów – firmy oferujące szkolenia, kursy, doradztwo – szkolenia hobbystyczne i ogólnorozwojowe**

**Szkoły pływania/ fitness/trenerzy personalni**

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
B.d.	Głównie miasta w województwie małopolskim	B.d.	Głównie lokalny, regionalny
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Jednoosobowa działalność gospodarcza	Prywatny (osoby fizyczne)	Brak	Odpłatność uczestników
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
B.d.	Gmina (głównie miasta) (zróżnicowani odbiorcy zarówno pod względem wykształcenia, jak i wieku)	Kursy i szkolenia grupowe Kursy indywidualne	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

## Kluby i stowarzyszenia sportowe

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
1 451 (BDL)	Zarówno gminy wiejskie jak i miejskie	Trenerzy – 3 565 Instruktorzy – 1 711 Inne osoby prowadzące zajęcia – 696 (BDL)	W zależności od podmiotu: lokalny, regionalny, krajowy
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
kluby sportowe (art. 3 ust. 1 Ustawy o sporcie)	Stowarzyszenia, jednostki samorządu terytorialnego, spółki prawa handlowego	Brak	Odpłatność uczestników, budżet j.s.t., prywatni sponsorzy
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
122 216 (BDL)	Powiat/Gmina (głównie miasta) (zróżnicowani odbiorcy zarówno pod względem wykształcenia, jak i wieku)	Zajęcia sportowe Kursy i szkolenia grupowe Kursy indywidualne	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

Pozostałe firmy oferujące szkolenia, kursy, doradztwo – szkolenia hobbystyczne i ogólnorozwojowe

 Liczba podmiotów w regionie	 Lokalizacja podmiotów	 Liczba pracowników	 Zasięg działalności
B.d.	Głównie miasta w województwie małopolskim	B.d.	Zróżnicowany
 Forma prawna	 Właściciel (dominujący)	 Organ nadzoru/ Podmiot kontrolujący	 Źródła finansowania działalności
Jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka prawa handlowego	Prywatny	Brak (możliwe branżowe)	Odpłatność uczestników, środki publiczne/unijne
 Liczba klientów	 Odbiorcy usług*	 Typy świadczonych usług	 Udział w certyfikacji
B.d.	Powiat/Gmina (głównie miasta) (zróżnicowani odbiorcy zarówno pod względem wykształcenia, jak i wieku)	Kursy i szkolenia grupowe Kursy indywidualne Doradztwo Zajęcia sportowe	Nie

\* np. miejsce zamieszkania, wykształcenie, wiek

<https://www.malopolskauczy.pl/>



[malopolskauczy.pl](http://malopolskauczy.pl)



KRAJOWY  
PLAN  
ODBUDOWY



Rzeczpospolita  
Polska

Sfinansowane przez  
Unię Europejską  
NextGenerationEU



 MAŁOPOLSKA