



NAUCZYCIELE
ZAWODU



REKOMENDACJE DOTYCZĄCE DOSKONALENIA ZAWODOWEGO NAUCZYCIELEK I NAUCZYCIELI ZAWODU (RAPORT)

Autorzy: Maryla Koss-Goryszewska, Maciej Ostaszewski, Michał Rostworowski, Alina Stanaszek, dr Joanna Woźniak

Redakcja merytoryczna: dr Monika Staszewicz, dr Dominika Walczak, dr Joanna Woźniak

Zespół projektowy: dr Dominika Walczak (liderka projektu), dr Monika Staszewicz (zastępczyni liderki projektu), Joanna Biskup, Marzanna Bogacka, Aleksandra Chlebowicz, Ewa Frołow, Dorota Heiza, Anna Kida, dr Maryla Koss-Goryszewska, Bartosz Mirucki, Maciej Ostaszewski, Michał Rostworowski, Alina Stanaszek, dr Joanna Woźniak

Przygotowanie wydawnicze: Studio DTP Academicon | dtp.academicon.pl | dtp@academicon.pl
redakcja językowa: Nikola Dybciak; **korekta:** Monika Pecyna; **skład, łamanie i projekt okładki:** Marta Szajdzińska

Ilustracja na okładce: Shutterstock

Wydawca:

Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy
ul. Górczewska 8, 01-180 Warszawa
tel. (22) 241 71 00; www.ibe.edu.pl
Warszawa 2025



INSTYTUT BADAŃ
EDUKACYJNYCH
Państwowy Instytut Badawczy

ISBN 978-83-68313-71-0

Copyright© Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2025

Wzór cytowania: Koss-Goryszewska, M., Ostaszewski, M., Rostworowski, M., Stanaszek, A., Woźniak, J. (2025). *Rekomendacje dotyczące doskonalenia zawodowego nauczycieli zawodu (raport)*. Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy.

Publikacja zgodna z wymogami dostępności cyfrowej WCAG.

Publikacja powstała w ramach projektu „Przygotowanie rozwiązań wspierających proces kształcenia przyszłych i doskonalenia obecnych nauczycieli zawodu” finansowanego z programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027 (FERS).

Nr projektu: FERS.01.04-IP.05-0005/23.

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

Metodologia opracowania rekomendacji	5
Rekomendacje dotyczące doskonalenia zawodowego nauczycielek i nauczycieli zawodu	6
1. Organizacja pracy szkoły w kontekście doskonalenia nauczycielek i nauczycieli zawodu	6
2. Oferta doskonalenia zawodowego nauczycielek i nauczycieli zawodu	10
3. Współpraca szkół z sektorem gospodarczym	13
4. Pozyskiwanie nowych nauczycielek i nauczycieli zawodu	19
Podsumowanie	22
Bibliografia	23

Wprowadzenie

Dynamiczne przemiany na rynku pracy, postęp technologiczny oraz rosnące oczekiwania wobec przygotowania zawodowego młodzieży sprawiają, że szkolnictwo branżowe staje się kluczowym elementem systemu edukacji. Kształcenie to wymaga jednak ciągłej adaptacji do zmieniających się realiów społeczno-gospodarczych. Skuteczność tego procesu zależy nie tylko od organizacji pracy szkół, ale również od kompetencji nauczycielek i nauczycieli zawodu, którzy w dużej mierze odpowiadają za jakość kształcenia przyszłych specjalistów. W związku z tym niezbędne jest systematyczne doskonalenie zawodowe kadry pedagogicznej. Tylko dzięki aktualizacji wiedzy, zdobywaniu nowych umiejętności oraz podnoszeniu kwalifikacji nauczycielki i nauczyciele mogą adekwatnie reagować na wymagania rynku pracy i skutecznie wspierać uczennice i uczniów w rozwoju edukacyjnym i zawodowym.

W niniejszym raporcie przedstawiono skuteczne rozwiązania podnoszące jakość edukacji zawodowej poprzez wzmocnienie systemu doskonalenia nauczycielek i nauczycieli zawodu. Rekomendacje obejmują kwestie zarówno organizacyjne, jak i merytoryczne procesu doskonalenia oraz uwzględniają przykłady dobrych praktyk wdrożonych w innych krajach europejskich. W pracy rozpatrzono również zagadnienia dotyczące pozyskiwania nowych nauczycieli zawodu.

Raport może stanowić źródło wiedzy i inspiracji nie tylko dla nauczycielek i nauczycieli, dyrektorek i dyrektorów szkół, instytucji edukacyjnych, organizacji branżowych, ale także dla decydek i decydentów odpowiedzialnych za kształtowanie polityki edukacyjnej w Polsce.

Metodologia opracowania rekomendacji

Aby zapewnić rzetelność prowadzonych badań i analiz w ramach projektu *Przygotowanie rozwiązań wspierających proces kształcenia przyszłych i doskonalenia obecnych nauczycieli zawodu*, zastosowano triangulację danych i metod badawczych. Poniżej przedstawiono metody badawcze i analityczne wykorzystane w procesie formułowania rekomendacji dotyczących doskonalenia zawodowego nauczycielek i nauczycieli zawodu.

Podstawowe źródło danych stanowiły badania jakościowe przeprowadzone z wykorzystaniem dwóch technik: warsztatów badawczych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *individual in-depth interview*). Łącznie zrealizowano 14 warsztatów badawczych, w których udział wzięły 232 osoby (w tym nauczycielki i nauczyciele zawodu oraz dyrektorki i dyrektorzy szkół branżowych), oraz 30 wywiadów pogłębionych z przedstawicielkami i przedstawicielami ośrodków doskonalenia nauczycielek i nauczycieli oraz dyrektorkami i dyrektorami szkół (Koss-Goryszewska i in., 2024b).

W ramach badań ilościowych przeprowadzono sondaż wśród przedstawioelek i przedstawioeli 1641 szkół branżowych (Konieczna-Sałamatin i in., 2024b) oraz badania powszechne wśród 411 przedstawioelek i przedstawioeli organów prowadzących szkoły kształcące w zawodach (Konieczna-Sałamatin i in., 2024a).

Dokonano również analizy źródeł wtórnych, która objęła systematyczny przegląd stron internetowych instytucji edukacyjnych i innych podmiotów oferujących doskonalenie zawodowe. Łącznie przeanalizowano oferty 2224 instytucji (Koss-Goryszewska i in., 2024a).

Uzupełnieniem badań były konsultacje eksperckie mające na celu opracowanie szczegółowych rekomendacji w obszarze podnoszenia kwalifikacji nauczycielek i nauczycieli zawodu. Za dodatkowe źródło informacji posłużyły także opracowania krajowe i zagraniczne poświęcone tematyce doskonalenia zawodowego oraz poszczególnym zagadnieniom ujętym w niniejszej publikacji.

Zgromadzone dane i przeprowadzone analizy zostały poddane przekrojowej syntezie, która stanowiła podstawę do sformułowania zaprezentowanych w raporcie rekomendacji.

Rekomendacje dotyczące doskonalenia zawodowego nauczycielek i nauczycieli zawodu

Jak wspomniano wcześniej, rekomendacje dotyczące doskonalenia zawodowego nauczycielek i nauczycieli zawodu, przedstawione w niniejszym raporcie, zostały opracowane na podstawie wyników badań jakościowych i ilościowych przeprowadzonych w ramach projektu *Przygotowanie rozwiązań wspierających proces kształcenia przyszłych i doskonalenia obecnych nauczycieli zawodu*. Stanowią one bezpośrednią odpowiedź na opinie nauczycielek i nauczycieli zawodu, kadry zarządzającej szkołami branżowymi oraz przedstawicieli i przedstawicieli organów prowadzących szkoły kształcące w zawodach oraz zgłaszane przez nich postulaty.

To właśnie doświadczenia i oczekiwania tych grup, zebrane podczas warsztatów, wywiadów oraz badania powszechnego i sondażowego, leżały u podstaw opracowania rekomendacji organizacyjnych, systemowych i merytorycznych, które mają na celu realne wzmocnienie i usprawnienie systemu podnoszenia kwalifikacji nauczycielek i nauczycieli kształcenia zawodowego w Polsce.

1. Organizacja pracy szkoły w kontekście doskonalenia nauczycielek i nauczycieli zawodu

Skuteczne doskonalenie nauczycielek i nauczycieli kształcenia zawodowego zależy nie tylko od dostępności oferty szkoleniowej, ale w dużym stopniu także od organizacji pracy szkoły. Kluczowe znaczenie mają decyzje dyrekcji, planowanie zadań, elastyczność organizacyjna oraz dostępność zasobów – zarówno kadrowych, jak i finansowych. Badana kadra nauczycielska często podkreślała, że wsparcie ze strony dyrekcji, rozumiane jako formalna zgoda na udział w szkoleniach oraz jako aktywne tworzenie sprzyjającego klimatu rozwojowego, ma istotny wpływ na decyzję o rozpoczęciu doskonalenia. Z kolei bariery organizacyjne – takie jak braki kadrowe, nadmierne obciążenie dydaktyczne czy trudności w zapewnieniu zastępstw – znacząco ograniczają możliwość uczestnictwa w dostępnych formach doskonalenia zawodowego, nawet jeśli są one atrakcyjne merytorycznie.

A. Diagnoza kompetencji i ewaluacja umiejętności nauczycielek i nauczycieli zawodu

Z przeprowadzonych podczas projektu badań wynika, że obecny system diagnozowania i oceniania nauczycielek i nauczycieli zawodu nie uwzględnia specyfiki ich pracy. Brakuje narzędzi dostosowanych do oceny praktycznych umiejętności oraz wiedzy technicznej. Obowiązujące zasady oceny – wspólne dla wszystkich nauczycielek i nauczycieli – pomijają ważne kwestie, takie jak współpraca z rynkiem pracy, zmiany technologiczne czy wdrażanie nowych standardów branżowych. Ewaluacja koncentruje się na ogólnych aspektach dydaktycznych, pomijając realia praktyki zawodowej. Nauczycielki i nauczyciele rzadko mają też możliwość weryfikowania swoich kompetencji w rzeczywistych warunkach pracy, np. podczas stażu lub zdobywania certyfikatów. Również potrzeby szkoleniowe dotyczące zagadnień branżowych często pozostają niezauważone.

Rekomenduje się:

- opracowanie odrębnych narzędzi diagnozy umiejętności, przeznaczonych wyłącznie dla nauczycielek i nauczycieli zawodu, uwzględniających poziom wiedzy branżowej, znajomość aktualnych rozwiązań technologicznych oraz umiejętności praktyczne;
- przygotowanie dla poszczególnych branż kwestionariuszy modułowych i narzędzi online, umożliwiających identyfikację potrzeb szkoleniowych i ich agregację na poziomie regionalnym i krajowym;
- wykorzystanie wyników diagnozy do indywidualnego planowania szkoleń oraz uwzględnienie ich w politykach kadrowych szkół i placówek doskonalenia (np. przy wyborze mentorów czy planowaniu ścieżek awansu);
- stworzenie platformy cyfrowej dla nauczycielek i nauczycieli zawodu, rekomendującej po diagnozie spersonalizowane szkolenia, kursy branżowe czy oferty współpracy z przedsiębiorstwami;
- wprowadzenie – we współpracy z firmami i organizacjami branżowymi – certyfikatów potwierdzających aktualne kompetencje zawodowe celem wykorzystania ich np. podczas procedury awansu zawodowego.

B. Rola dyrektora szkoły

Rozwojem zawodowym nauczycielek i nauczycieli zarządzają głównie dyrektorzy szkół, którzy decydują o tematyce szkoleń, organizacji zastępstw, delegowaniu kadry oraz przydzielaniu

środków finansowych. W praktyce jednak wielu dyrektorom brakuje specjalistycznej wiedzy branżowej oraz odpowiednich narzędzi do trafnej diagnozy potrzeb nauczycielek i nauczycieli zawodu. Jednocześnie napotykają oni liczne ograniczenia – kadrowe, finansowe i organizacyjne – które wpływają na możliwości skutecznego planowania działań w tym zakresie.

Rekomenduje się:

- uwzględnienie dni szkoleniowych w planie organizacyjnym szkoły (np. raz w miesiącu lub semestrze) z jednoczesnym zapewnieniem uczennicom i uczniom alternatywnych form pracy (np. projektów, doradztwa, e-learningu);
- ograniczenie liczby funkcji pełnionych przez jedną nauczycielkę lub jednego nauczyciela (np. wychowawstwa, opieki nad praktykami, funkcji administracyjnych);
- uwzględnienie aktywności rozwojowych w wewnętrznej ocenie pracy nauczycielki i nauczyciela oraz procedurze awansu zawodowego;
- opracowanie jasnych zasad delegowania nauczycielek i nauczycieli na szkolenia, praktyki i staże w przedsiębiorstwach;
- wprowadzenie rozwiązań umożliwiających łatwiejszą organizację zastępstwa na czas doskonalenia, np. poprzez zmiany w przepisach dopuszczających krótkoterminowe umowy z nauczycielkami i nauczycielami innych szkół, emerytkami i emerytami, specjalistkami i specjalistami z branży lub studentkami i studentami IV i V roku.

C. Bariery w dostępie do doskonalenia zawodowego

Bariery finansowe

Brak środków finansowych stanowi jedną z głównych przeszkód ograniczających podnoszenie kwalifikacji nauczycielek i nauczycieli zawodu. Mimo zobowiązań ustawowych środki na szkolenia – zwłaszcza te branżowe i specjalistyczne – często nie są wystarczające. Wiele wartościowych kursów pozostaje poza zasięgiem nauczycielek i nauczycieli ze względu na ich wysokie koszty, a także dlatego, że szkolenia oferowane przez podmioty komercyjne często nie mogą być finansowane ze środków publicznych.

Rekomenduje się:

- zwiększenie dostępnych środków dla nauczycielek i nauczycieli na doskonalenie zawodowe nauczycieli zawodu oraz poszerzenie źródeł finansowania poprzez m.in.:
 - aktywne pozyskiwanie środków z funduszy unijnych i programów krajowych (FERS, Erasmus+, KPO);
 - tworzenie rezerw celowych w budżetach samorządów na szkolenia branżowe;
- nowelizację przepisów dotyczących doskonalenia zawodowego w celu uwzględnienia realnych potrzeb nauczycielek i nauczycieli zawodu oraz uelastycznienia zasad finansowania szkoleń, także u podmiotów komercyjnych oferujących certyfikowane kursy;
- wprowadzenie pełnej refundacji kosztów studiów podyplomowych związanych z nauczaniem przedmiotem;
- stworzenie systemu dofinansowania obejmującego koszty nie tylko kursów, ale również delegacji, zakwaterowania i ubezpieczenia;
- wprowadzenie wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych (np. dodatków finansowych) dla nauczycielek i nauczycieli podejmujących rozwój zawodowy z własnej inicjatywy;
- dopuszczenie firm prywatnych do systemu akredytacji szkoleń dla nauczycielek i nauczycieli zawodu, co umożliwi finansowanie kursów ze środków publicznych;
- wdrożenie systemu monitorowania środków wykorzystanych na doskonalenie zawodowe, np. poprzez moduł raportowy w SIO, który uwzględnia liczbę uczestników, formy wsparcia, źródła i wysokość finansowania oraz tematykę kursów.

Bariery organizacyjne

Najczęściej wskazywaną przeszkodą w doskonaleniu zawodowym jest nadmiar obowiązków, a co za tym idzie – brak czasu. Praca na kilku etatach, pełnienie wielu funkcji oraz obowiązki domowe znacznie ograniczają możliwość udziału w szkoleniach. Istotnym problemem pozostaje także brak rozwiązań w zakresie krótkoterminowych zastępstw, co często wyklucza z kursów nawet najbardziej zmotywowanych nauczycielek i nauczycieli.

Rekomenduje się:

- wprowadzenie elastycznych, zróżnicowanych form doskonalenia;

- rozwój modułowych szkoleń e-learningowych, dostępnych asynchronicznie i możliwych do realizacji etapami;
- zapewnienie mikroszkoleń (*microlearning*) skupionych na konkretnych umiejętnościach;
- zwiększenie dostępności szkoleń hybrydowych z możliwością dopasowania harmonogramu;
- poprawę jakości szkoleń online poprzez zwiększenie ich interaktywności, zastosowanie nowoczesnych narzędzi edukacyjnych i pracę na żywo z osobą prowadzącą.

Efektywna organizacja pracy szkoły odgrywa kluczową rolę w tworzeniu warunków sprzyjających systematycznemu doskonaleniu zawodowemu nauczycielek i nauczycieli zawodu. Z badań wynika, że brak planowego podejścia do rozwoju kadry, nadmiar obowiązków dydaktycznych oraz niewystarczające wsparcie ze strony dyrekcji utrudniają korzystanie z dostępnych form kształcenia ustawicznego. Szczególnie istotne są elastyczne zarządzanie czasem pracy oraz wdrażanie rozwiązań organizacyjnych umożliwiających udział w szkoleniach bez zakłócania rytmu pracy szkoły. Rekomenduje się także wzmocnienie roli dyrekcji w planowaniu ścieżek rozwoju zawodowego oraz zapewnieniu systemowego wsparcia dla nauczycielek i nauczycieli zawodu, szczególnie na początku ich kariery dydaktycznej.

2. Oferta doskonalenia zawodowego nauczycielek i nauczycieli zawodu

Współczesna edukacja zawodowa stawia przed nauczycielkami i nauczycielami nowe wyzwania – oprócz wiedzy merytorycznej i umiejętności dydaktycznych konieczne są: elastyczność, zdolność zarządzania skomplikowanymi sytuacjami zawodowymi oraz umiejętność wspierania uczennic i uczniów w rozwoju osobistym i zawodowym. Przeprowadzona podczas projektu analiza ofert doskonalenia zawodowego wykazała jednak, że aktualna oferta szkoleniowa dla uczących zawodu w Polsce jest niespójna, niedostosowana do specyfiki pracy oraz ograniczona pod względem tematyki i formy.

Ponadto, jak pokazują badania, dostępność specjalistycznych szkoleń branżowych przeznaczonych dla kadry nauczycielek i nauczycieli zawodu jest wyraźnie ograniczona – kursy kierowane do nauczycielek i nauczycieli przedmiotów ogólnokształcących są

zdecydowanie bardziej upowszechnione. Brakuje także spójnej, centralnie koordynowanej informacji o możliwościach kształcenia ustawicznego.

W związku z powyższym rekomenduje się wdrożenie następujących zaleceń:

- **Tworzenie i rozwój sieci współpracy nauczycielek i nauczycieli zawodu**

Z badań wynika, że nauczycielki i nauczyciele zawodu dostrzegają potrzebę tworzenia przestrzeni do współpracy i wymiany doświadczeń oraz wdrażania sprawdzonych rozwiązań dydaktycznych. Obecnie tego rodzaju inicjatywy nie są zbyt popularne i mają charakter doraźny (Koss-Goryszewska i in., 2024b).

Rekomenduje się budowanie trwałych i wspieranych organizacyjnie (np. przez jednostki samorządu terytorialnego – w szczególności powiaty jako organy prowadzące szkoły zawodowe – instytucje doskonalenia nauczycieli, centra kształcenia zawodowego, uczelnie wyższe, branżowe centra umiejętności, a także kuratoria oświaty i ministerstwo właściwe ds. edukacji) sieci współpracy nauczycielek i nauczycieli zawodu, w tym forów dyskusyjnych, grup wsparcia i zespołów samokształceniowych – szczególnie w obrębie tych samych zawodów, niezależnie od regionu. Sieci te mogą wspomagać realizację projektów badawczo-rozwojowych oraz rozwój wspólnej bazy materiałów dydaktycznych.

- **Wdrażanie programów mentoringowych dla nauczycielek i nauczycieli rozpoczynających pracę dydaktyczną**

Badania pokazały, że osoby na początku kariery nauczycielskiej często odczuwają niepewność i stres, przez co potrzebują wsparcia w sferze zarówno dydaktycznej, jak i organizacyjnej (Koss-Goryszewska i in., 2024b). Wprowadzenie profesjonalnych programów mentoringowych – obejmujących np. regularne spotkania, obserwacje zajęć i sesje informacji zwrotnej – może znacząco poprawić jakość pierwszych doświadczeń zawodowych.

Podobne rozwiązania funkcjonują w wielu krajach europejskich, w których mentoring stanowi obowiązkowy i ustrukturyzowany element procesu rozwoju zawodowego (European Commission, 2018).

- **Szkolenia dla nauczycielek i nauczycieli pełniących funkcję mentorek i mentorów**

Skuteczny mentoring wymaga nie tylko doświadczenia zawodowego, ale również kompetencji pedagogicznych i interpersonalnych. Rekomenduje się opracowanie programów szkoleń

przygotowujących do roli mentorki lub mentora, aby początkującym nauczycielkom i nauczycielom zawodu zapewnić należyte wsparcie.

• **Włączenie tematyki nowych technologii do programów doskonalenia zawodowego**

Wyniki badań i konsultacji eksperckich wskazują na braki kompetencyjne w zakresie wykorzystywania nowoczesnych technologii – w tym sztucznej inteligencji, środowisk wirtualnych i symulacyjnych – w pracy dydaktycznej i zawodowej (Koss-Goryszewska i in., 2024b). Programy doskonalenia powinny uwzględniać tę kwestię zgodnie z Polityką Cyfrowej Transformacji Edukacji z 2024 roku (Uchwała nr 98 Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2024 r. w sprawie przyjęcia Polityki Cyfrowej Transformacji Edukacji).

• **Rozwój kompetencji pedagogicznych i psychologicznych**

Wiele nauczycielek i nauczycieli zawodu, zwłaszcza rozpoczynających pracę, nie dysponuje wystarczającym zapleczem dydaktycznym i psychologicznym. Rekomenduje się organizację szkoleń rozwijających umiejętności z zakresu nowoczesnych metod nauczania, pracy w zróżnicowanych zespołach klasowych, budowania relacji z uczennicami i uczniami oraz radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi.

• **Doskonalenie kompetencji w pracy z uczennicami i uczniami o zróżnicowanych potrzebach edukacyjnych**

Różnorodność pod względem umiejętności, doświadczeń migracyjnych, barier językowych i emocjonalnych wśród uczennic i uczniów rośnie. Nauczycielki i nauczyciele szkół branżowych powinni być odpowiednio przygotowani do pracy z różnymi grupami. Rekomenduje się objęcie obszaru zróżnicowanych potrzeb edukacyjnych programami doskonalenia, a także udostępnienie odpowiednich narzędzi dydaktycznych i metodycznych.

• **Wzmocnienie wsparcia metodycznego i dydaktycznego**

Pomimo wysokich kompetencji merytorycznych wiele nauczycielek i nauczycieli zawodu nie posiada odpowiednich umiejętności dydaktycznych. Zaleca się wzmocnienie oferty szkoleń metodycznych – zarówno w toku studiów, jak i w ramach doskonalenia zawodowego. Szczególne wsparcie należy zapewnić w pierwszych latach pracy.

• **Centralna platforma z materiałami dydaktycznymi**

Z uwagi na niedobór zasobów edukacyjnych dla przedmiotów zawodowych konieczne jest opracowanie i udostępnienie kompleksowej bazy materiałów dydaktycznych (np. na

Zintegrowanej Platformie Edukacyjnej) obejmującej scenariusze lekcji, ćwiczenia, filmy i inne narzędzia.

- **Aktualizacja podręczników i rozwój wersji cyfrowych**

Nauczycielki i nauczyciele zawodu zgłaszają brak aktualnych podręczników i pomocy dydaktycznych oraz ich cyfrowych wersji. Rekomenduje się systematyczną aktualizację materiałów edukacyjnych oraz wyposażenie szkół w sprzęt do ich obsługi (np. czytniki, tablety), co zwiększy komfort pracy i dostępność treści.

- **Centralna baza szkoleń i praktyk**

Ze względu na trudności w dostępie do informacji o formach doskonalenia zaleca się utworzenie jednej ogólnopolskiej bazy akredytowanych szkoleń i praktyk zawodowych. Baza powinna zawierać szczegółowe opisy oferty, grupy docelowej i programu zajęć.

- **Współpraca placówek doskonalenia nauczycielek i nauczycieli z instytucjami branżowymi**

Z uwagi na specjalistyczny charakter szkoleń dla nauczycielek i nauczycieli zawodu placówki doskonalenia zawodowego powinny współpracować z branżowymi centrami umiejętności, izbami rzemieślniczymi i przedsiębiorstwami. Pozwoli to na organizację wartościowych szkoleń odpowiadających realnym potrzebom środowiska zawodowego.

3. Współpraca szkół z sektorem gospodarczym

Główne intresariuszki i interesariusze projektu pt. „Przygotowanie rozwiązań wspierających proces kształcenia przyszłych i doskonalenia obecnych nauczycieli zawodu” postrzegają współpracę szkół kształcenia zawodowego z sektorem gospodarczym jako kluczowy element umożliwiający aktualizację wiedzy zawodowej, rozwój praktycznych kompetencji oraz optymalne dopasowanie doskonalenia do realiów rynku pracy. Badani jednak często wspominali o niewystarczającym wsparciu prawnym i finansowym, braku spójnych rozwiązań organizacyjnych, a także ograniczonym dostępie do szkoleń, staży i praktyk. Uczestniczki i uczestnicy badania wskazywali na potrzeby zacieśnienia relacji między szkołami a przedsiębiorstwami oraz stworzenia dostępniejszych i bardziej transparentnych oraz wyższej jakości form doskonalenia zawodowego nauczycielek i nauczycieli zawodu.

A. Uregulowania prawne a poziom współpracy

Dostosowanie programów kształcenia do faktycznych potrzeb rynkowych oraz zapewnienie nauczycielkom i nauczycielom aktualnej wiedzy zawodowej wymaga efektywnej współpracy z sektorem przemysłowym (Koss-Goryszewska i in., 2024b). Jak wynika z badań Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE), przedsiębiorstwa zwykle wybierają do współpracy szkoły (79%), przy czym najczęściej są to placówki zawodowe (45%). Głównymi powodami rozpoczęcia współpracy z instytucjami oświatowymi są: chęć budowania wspólnych relacji (59%) oraz potrzeba wyszkolenia specjalistek i specjalistów zgodnie z potrzebami kadrowymi danej firmy lub branży (58%) (Pachocki i Smolak, 2021).

Zaangażowanie pracodawców odgrywa zasadniczą rolę szczególnie w szkolnictwie branżowym, tj. branżowych szkołach I i II stopnia, technikach oraz szkołach policealnych. Zgodnie z art. 3 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe system oświaty w zakresie kształcenia zawodowego wspierają m.in. pracodawcy, organizacje pracodawców, samorządy gospodarcze lub inne organizacje gospodarcze. Obustronna współpraca powinna przynosić pracodawcom miarodajne korzyści (np. ulgi podatkowe), na co zwracali uwagę uczestnicy i uczestniczki badań jakościowych Instytutu Badań Edukacyjnych (IBE PIB) przeprowadzonych w 2024 r., w tym m.in. przedstawicielki i przedstawiciele szkół branżowych. Zapewnienie tych korzyści niewątpliwie sprzyjałoby zwiększeniu zaangażowania sektora biznesu we współpracę ze szkołami. Z drugiej strony badani wskazywali, że to właśnie pracodawcy są beneficjentami końcowymi obustronnej współpracy, ponieważ pozyskują wykwalifikowaną kadrę. W tym zakresie – rozumianym jako wzmacnianie współpracy z pracodawcami poprzez informowanie o korzyściach i wspieranie ich zaangażowania w edukację zawodową – szkoły powinny zwiększać świadomość wśród pracodawców oraz ich poczucie odpowiedzialności za szkolnictwo branżowe.

Zebrany materiał badawczy IBE PIB znajduje odzwierciedlenie także w wynikach badań FRSE wśród przedsiębiorców. Według uczestniczek i uczestników badania FRSE na współpracę przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi pozytywnie wpłynęłoby wprowadzenie zmian systemowych – przede wszystkim odpowiednich uregulowań prawnych (94%) oraz dodatkowego wsparcia finansowego dla przedsiębiorców, które mogłoby zostać przeznaczone na prowadzenie kształcenia praktycznego (93%) (Pachocki i Smolak, 2021). Mając na uwadze powyższe uwarunkowania oraz potrzeby sektora edukacji i biznesu, rekomenduje się:

- zintensyfikowanie przez szkoły branżowe działań w zakresie zawierania partnerstw formalnych z przedsiębiorstwami, m.in. celem zdobycia praktycznego doświadczenia zawodowego oraz aktualnej wiedzy o trendach rynkowych przez nauczycielki i nauczycieli zawodu;
- zagwarantowanie ustawowych profitów (np. w formie ulg podatkowych) przedsiębiorstwom realizującym formalną współpracę ze szkołami kształcącymi w zawodach szkolnictwa branżowego, w tym m.in. w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycielek i nauczycieli zawodu.

B. Szkolenia branżowe

Dynamiczny rozwój technologii wymaga od nauczycielek i nauczycieli zawodu systematycznego doskonalenia umiejętności, zwłaszcza w zakresie korzystania z maszyn, urządzeń, oprogramowania i innych nowoczesnych technologii (Koss-Goryszewska i in., 2024b). Od 2019 roku nauczycielki i nauczyciele zawodu są zobowiązani do udziału w obowiązkowych 40-godzinnych szkoleniach branżowych, realizowanych w trzyletnich cyklach. Kursy te powinny mieć związek z nauczaniem zawodem lub nauczaną branżą oraz odbywać się w przedsiębiorstwach, indywidualnych gospodarstwach rolnych bądź branżowych centrach umiejętności (Koss-Goryszewska i in., 2024a). Za ich cel uznano umożliwienie nauczycielkom i nauczycielom zawodu aktualizowania wiedzy oraz przekazywania uczniom i uczniom umiejętności dopasowanych do realiów danej branży (Koss-Goryszewska i in., 2024b).

Zasady realizacji szkoleń branżowych oraz obowiązek uczestniczenia w nich są uregulowane prawnie. Kurs może odbywać się w ramach przygotowania do zajęć lekcyjnych i podczas ich trwania, przy czym nauczycielki i nauczyciele zachowują w tym czasie prawo do wynagrodzenia (Koss-Goryszewska i in., 2024a). Choć idea obligatoryjnych szkoleń została pozytywnie oceniona przez uczestniczki i uczestników badań jakościowych IBE PIB (2024), w tym dyrektorki i dyrektorów szkół oraz przedstawicielki i przedstawicieli ośrodków doskonalenia, pojawiły się liczne uwagi na temat faktycznej realizacji tych działań.

Problematyczne okazało się m.in. zintegrowanie szkoleń z kalendarzem pracy szkoły. Część dyrektorek i dyrektorów umożliwia nauczycielkom i nauczycielom odbycie szkoleń w godzinach pracy, z kolei inni biorą w nich udział po realizacji zajęć szkolnych – z własnej inicjatywy lub na prośbę dyrekcji. Takie rozwiązania często wynikają z trudności organizacyjnych związanych z zapewnieniem zastępstw i utrzymaniem ciągłości pracy szkoły (Koss-Goryszewska i in., 2024b).

Kolejne wyzwanie stanowi przerzucenie obowiązku organizacji szkoleń na nauczycielki i nauczycieli. W efekcie mogą oni trafiać do podmiotów bez odpowiedniego zaplecza technologicznego i wykwalifikowanej kadry bądź przedsiębiorstw realizujących kursy bez właściwego zaangażowania. Szkolenia w takich miejscach – ze względu na brak czasu na zapoznanie się z realiami zawodu – często sprowadzają się jedynie do obserwacji.

Jedną z propozycji zgłoszonych przez badanych w ramach IBE PIB (2024) jest dopuszczenie możliwości realizacji szkoleń branżowych równoległe z praktykami uczniowskimi, co pozwoliłoby uczennicom i uczniom oraz nauczycielkom i nauczycielom na wspólne poznawanie nowych technologii i rozwiązań. W związku z tym rekomenduje się:

- dopuszczenie możliwości realizowania szkoleń branżowych przez nauczycielki i nauczycieli zawodu w trakcie praktyk uczniowskich.
- Analiza przeprowadzona przez IBE PIB (2024) wykazała również, że duża część szkoleń nie jest powszechnie dostępna z racji ich zamkniętej formuły i wąskiej grupy docelowej. W odpowiedzi na te ograniczenia Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli opracowało bazę ofert szkoleniowych dla nauczycielek i nauczycieli zawodu oraz dyrektorek i dyrektorów szkół branżowych, w której zamieszczane są oferty firm otwartych na współpracę (Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, 2025). Bazując na tej dobrej praktyce, rekomenduje się stworzenie ogólnodostępnej bazy szkoleń branżowych dla nauczycielek i nauczycieli zawodu na poziomie każdego województwa.

C. Staże i praktyki

Jakość i atrakcyjność kształcenia zawodowego zależy w dużej mierze od umiejętności, doświadczenia i przygotowania przyszłych nauczycielek i nauczycieli zawodu. Zasadniczy problem w ich edukacji stanowi niedostateczne przygotowanie praktyczne do wykonywania zawodu. System kształcenia nauczycielek i nauczycieli zawodu – jak wskazywali uczestnicy i uczestniczki badań jakościowych IBE PIB przeprowadzonych w 2024 r. – opiera się na zagadnieniach teoretycznych i zaniedbuje kwestie praktyczne (Koss-Goryszewska i in., 2024b).

Analiza przeprowadzona na potrzeby niniejszego projektu wykazała, że w roku akademickim 2023/2024 spośród 354 szkół wyższych zarejestrowanych w systemie POL-on 71 z nich, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, oferowało studia podyplomowe, również zawodowe, dla nauczycielek i nauczycieli. Zdecydowana większość tych uczelni (86%)

prowadziła kierunki związane z przygotowaniem pedagogicznym do wykonywania zawodu nauczycielki lub nauczyciela (Koss-Goryszewska i in., 2024a).

Problem niedostatecznego przygotowania praktycznego dotyczy również już pracujących nauczycielek i nauczycieli zawodu. Z powodu braku odpowiednich uprawnień, np. z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, często nie mogą korzystać z urządzeń w zakładach pracy, przez co ich działania ograniczają się jedynie do obserwacji. W badaniach jakościowych IBE PIB wskazywano również na trudności w realizacji staży, głównie z powodu braku zgody dyrekcji lub braku zastępstw (Koss-Goryszewska i in., 2024b).

W związku z tym zaleca się:

- wprowadzenie obowiązkowych staży w przedsiębiorstwach, które pozwolą studentkom i studentom – przyszłym nauczycielkom i nauczycielom zawodu – na bezpośrednie zapoznanie się z nowoczesnymi technologiami i procedurami stosowanymi w przemyśle;
- organizowanie przez szkoły praktyk i staży dla nauczycielek i nauczycieli w firmach, które umożliwią zdobycie praktycznych umiejętności oraz poznanie najnowszych technologii.

Możliwości doskonalenia zawodowego są coraz szersze. Nauczycielki i nauczyciele zawodu mogą uczestniczyć w praktykach w przedsiębiorstwach, instytucjach edukacyjnych i szkoleniowych, a także w praktykach typu *job shadowing* lub innych formach szkoleń praktycznych w ramach programu Erasmus+ Kształcenie i szkolenia zawodowe, Akcja 1. Mobilność edukacyjna (Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 2025).

D. Szkolenia specjalistyczne oraz inne formy doskonalenia zawodowego

Podnoszenie kwalifikacji nauczycielek i nauczycieli zawodu powinno obejmować także szkolenia specjalistyczne w przedsiębiorstwach, pozwalające na aktualizowanie wiedzy branżowej, zwłaszcza w zakresie nowych technologii. W zebranych materiale badawczym wskazano przykłady wartościowej współpracy szkół z sektorem biznesu w tym zakresie (Koss-Goryszewska i in., 2024b).

Obszar ten pozostaje jednak nieuporządkowany pod względem prawnym, szczególnie w kwestiach akredytacji i finansowania. Niezbędne są regulacje, które umożliwią efektywną

współpracę instytucji branżowych z ośrodkami doskonalenia nauczycielek i nauczycieli, przy czym należy rozróżnić:

- szkolenia z merytoryki zawodów – prowadzone przez instytucje branżowe,
- szkolenia z metodyki i aspektów psychologiczno-pedagogicznych – realizowane przez ośrodki doskonalenia nauczycielek i nauczycieli.

Wdrożenie takich regulacji przyczyniłoby się do poprawy jakości szkoleń oraz zwiększenia liczby ich uczestniczek i uczestników (Koss-Goryszewska i in., 2024b). Na tej podstawie rekomenduje się:

- wprowadzenie regulacji umożliwiających skuteczną współpracę instytucji branżowych z ośrodkami doskonalenia nauczycielek i nauczycieli w zakresie tematyki prowadzonych szkoleń specjalistycznych dla nauczycielek i nauczycieli zawodu.

Wzorce właściwego funkcjonowania kształcenia ustawicznego można czerpać także z innych branż – badania IBE PIB z 2024 r. wskazują, że ratownicy medyczni są zobowiązani do uzyskania określonej liczby punktów za udział w różnych formach kształcenia prowadzonych przez akredytowane ośrodki. Takie rozwiązanie warto zaadaptować do szkolnictwa branżowego. Z badań ilościowych IBE PIB wynika, że najczęstszymi formami podnoszenia kwalifikacji przez nauczycielki i nauczycieli są samokształcenie (50%), doskonalenie w instytucjach szkoleniowych (45%) oraz szkolenia branżowe u pracodawców (41%) (Konieczna-Sałamatin i in., 2024b).

Współpraca szkół z przedsiębiorstwami może obejmować również projekty badawcze. Za dobry przykład może posłużyć firma Wuxi Sangda Guolian, która rozpoczęła współpracę ze szkołą Wuxi VWET w Chinach, aby usprawnić produkcję baterii do telefonów komórkowych. Firma zapewniła środki finansowe, z kolei szkoła udostępniła zespół specjalistek i specjalistów oraz warsztat produkcyjny, co przyniosło korzyści obu stronom (Górowska-Fells i in., 2021).

Uwzględniając szeroki zakres możliwych form doskonalenia, ich skuteczność oraz dobre praktyki, rekomenduje się:

- rozszerzenie katalogu dopuszczalnych form kształcenia ustawicznego nauczycielek i nauczycieli zawodu w celu realizacji ustawowego obowiązku szkoleń branżowych.

Działanie to wymaga zmian w rozporządzeniach oraz opracowania wykazu dopuszczalnych form doskonalenia zawodowego, umożliwiających nauczycielkom i nauczycielom zawodu aktualizowanie wiedzy oraz rozwój praktycznych umiejętności.

Zebrane opinie nauczycielek i nauczycieli zawodu, dyrektorek i dyrektorów szkół oraz przedstawicielek i przedstawicieli organów prowadzących kształcenie zawodowe jednoznacznie wskazują na konieczność wzmocnienia systemowej współpracy między szkolnictwem branżowym a sektorem gospodarczym. Wiąże się to zarówno z potrzebą zintensyfikowania działań motywujących pracodawców do zaangażowania się w kształcenie zawodowe, jak i potrzebą zwiększenia jakości i upowszechnienia szkoleń branżowych, staży i praktyk zawodowych dla nauczycielek i nauczycieli. Szczególne znaczenie mają kwestie związane z organizacją szkoleń specjalistycznych, ich finansowaniem, warstwą merytoryczną oraz transparentnością. Z badań wynika również konieczność doprecyzowania obowiązujących regulacji prawnych oraz wprowadzenia elastyczniejszych i bardziej zróżnicowanych form doskonalenia, opartych na faktycznych potrzebach środowiska szkolnictwa zawodowego.

4. Pozyskiwanie nowych nauczycielek i nauczycieli zawodu

Motywacje do podjęcia kariery nauczycielki lub nauczyciela zawodu nie są jednorodne – czynniki atrakcyjne dla jednych mogą zniechęcać innych (Koss-Goryszewska i in., 2024b; Tyler i Dymock, 2021). Skuteczne zachęcanie do podejmowania pracy w szkołach kształcących w zawodach wymaga kompleksowego podejścia.

Przykładowymi mechanizmami wspierającymi wejście do zawodu są promowanie elastycznych form zatrudnienia oraz rozwój współpracy między szkołami a sektorem przemysłowym. Na podstawie rozwiązań wdrożonych w Danii, Szwecji, Szwajcarii, Holandii i Belgii rekomenduje się:

• Umożliwienie uzyskania uprawnień pedagogicznych w trakcie pracy w szkole

W Polsce posiadanie uprawnień pedagogicznych stanowi warunek zatrudnienia w szkole. Inaczej wygląda to w Danii i Szwajcarii, w których nauczycielki i nauczyciele zawodu mogą rozpocząć pracę bez takich kwalifikacji, o ile podejmą odpowiednie kształcenie nie później niż rok po zatrudnieniu i ukończą je w ciągu 3–6 lat. Jednocześnie kraje te zapewniają wsparcie nowym nauczycielkom i nauczycielom poprzez system mentoringu.

- **Wdrożenie ścieżki walidacji efektów uczenia się dla nauczycielek i nauczycieli zawodu**

Szwecja, wdrażając przyspieszoną ścieżkę uznawania osiągnięć zawodowych migrantów, umożliwiła uzyskanie kwalifikacji nauczycielskich osobom z doświadczeniem zawodowym. Walidacja kompetencji obejmuje także uzupełnianie umiejętności wymaganych w lokalnym systemie edukacji (Jeon, 2019; OECD, 2021). W Polsce podobną funkcję mogłyby pełnić mechanizmy, takie jak potwierdzenie efektów uczenia się na uczelniach czy Odznaka+.

- **Zachęcanie specjalistek i specjalistów z branży do pracy w szkołach w niepełnym wymiarze godzin**

W Holandii aż 58% nauczycielek i nauczycieli zawodu pracuje w niepełnym wymiarze godzin, łącząc nauczanie z pracą w zawodzie. W regionie Brainport Eindhoven realizowany jest pilotażowy program umożliwiający prowadzenie zajęć specjalistkom i specjalistom od czterech do ośmiu godzin tygodniowo. Podobny projekt z trzydniowym szkoleniem pedagogicznym oraz wsparciem finansowym dla pracowniczek i pracowników oraz ich pracodawców prowadzony jest we Flandrii.

- **Pokrycie kosztów uzyskania uprawnień pedagogicznych**

W Anglii program *Taking Teaching Further* wspiera pozyskiwanie doświadczonych specjalistek i specjalistów branżowych, pokrywając wydatki związane ze zdobyciem kwalifikacji pedagogicznych, a także oferując mniejszy zakres obowiązków w pierwszym roku pracy oraz mentoring i nauczanie w parach. Program ten przynosi pozytywne efekty w zakresie rekrutacji i rozwoju kadry (CooperGibson Research, 2018).

- **Zapewnienie konkurencyjnego wynagrodzenia zasadniczego**

Poziom wynagrodzenia wpływa na decyzje o podjęciu pracy w danym zawodzie, jej kontynuacji oraz powrocie po przerwie. Według badań wyższe płace zasadnicze przekładają się na niższy poziom rezygnacji z zawodu. W wielu krajach za pracę w zawodach deficytowych lub w określonych przedmiotach lekcyjnych otrzymuje się premie i dodatki (Tyler i Dymock, 2021; OECD, 2021; See i in., 2020).

Skuteczniejsze pozyskiwanie nowych nauczycielek i nauczycieli zawodu wymaga wdrożenia zróżnicowanych rozwiązań dopasowanych do realiów rynku pracy i zmieniających się oczekiwań wobec zawodu nauczycielki i nauczyciela. Kluczowe znaczenie mają działania ułatwiające wejście do zawodu, takie jak umożliwienie zdobywania kwalifikacji pedagogicznych w trakcie pracy, walidacja efektów uczenia się, rozwój ścieżek zatrudnienia

hybrydowego oraz finansowe wsparcie kandydatek i kandydatów. Z analizy zagranicznych koncepcji oraz przywoływanych wcześniej badań wynika, że wpływ na podjęcie decyzji o pracy w szkolnictwie zawodowym mają też atrakcyjne warunki zatrudnienia oraz konkurencyjne wynagrodzenie.

Podsumowanie

Rekomendacje zawarte w niniejszym raporcie odzwierciedlają potrzeby nauczycielek i nauczycieli zawodu, dyrektorek i dyrektorów szkół oraz przedstawicielek i przedstawicieli organów prowadzących kształcenie zawodowe. Dotyczą one konkretnych obszarów wymagających usprawnienia w systemie doskonalenia zawodowego i organizacji pracy szkół kształcących w zawodach. Analiza zgromadzonego materiału badawczego oraz praktyk krajowych i zagranicznych umożliwiła sformułowanie propozycji działań, które mogą być wdrażane zarówno na szczeblu instytucjonalnym, jak i systemowym.

W raporcie zwrócono uwagę m.in. na konieczność adekwatniejszego dostosowania oferty doskonalenia do specyfiki pracy nauczycielek i nauczycieli zawodu, zwiększenia dostępności szkoleń branżowych i dydaktycznych, a także rozwijania form współpracy z sektorem gospodarczym. Omówiono również znaczenie mentoringu, nowoczesnych narzędzi cyfrowych, a także wyzwania związane z pozyskiwaniem nowych nauczycielek i nauczycieli zawodu.

Istotnym elementem dalszych prac powinno być także porządkowanie informacji o dostępnych formach doskonalenia, efektywniejsze wykorzystanie potencjału współpracy między instytucjami oraz większa transparentność i skuteczniejsza koordynacja działań wspierających rozwój zawodowy nauczycielek i nauczycieli.

Zaprezentowane zalecenia nie wyczerpują wszystkich możliwych rozwiązań, ale stanowią punkt wyjścia do dalszej dyskusji i planowania zmian mogących przyczynić się do zwiększenia jakości kształcenia zawodowego i stabilności kadrowej w tym obszarze edukacji.

Bibliografia

- CooperGibson Research (2018). *Incentive Programmes for the Recruitment and Retention of Teachers in FE*. <https://www.gov.uk/government/publications/incentive-programmes-for-the-recruitment-and-retention-of-teachers-in-further-education-fe>
- den Brok, P., Wubbels, T., van Tartwijk, J. (2017). Exploring Beginning Teachers' Attrition in the Netherlands. *Teachers and Teaching*, 23(8), 881–895. <http://dx.doi.org/10.1080/13540602.2017.1360859>
- European Commission, EACEA, Eurydice (2018). *Teaching Careers in Europe: Access, Progression and Support*. European Commission Press.
- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (2025). *Zagraniczne wyjazdy doskonalenia kadry*. <https://www.frse.org.pl/finansowanie-projektow/zagraniczne-wyjazdy-doskonalenia-kadry>
- Górowska-Fells, M., Płatos-Zielińska, B., Chojnacki, M. (2021). *Międzynarodowe przykłady dobrych praktyk w dziedzinie współpracy szkół i uczelni z biznesem*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Jeon, S. (2019). *Unlocking the Potential of Migrants: Cross-country Analysis*. OECD Publishing. <https://dx.doi.org/10.1787/045be9b0-en>
- Konieczna-Sałamatin, J., Trzciński, R., Woźniak, J. (2024a). *Zapotrzebowanie na nauczycieli zawodu – wyniki badania powszechnego wśród organów prowadzących szkoły kształcące w zawodach*. Instytut Badań Edukacyjnych.
- Konieczna-Sałamatin, J., Trzciński, R., Woźniak, J. (2024b). *Zapotrzebowanie na nauczycieli zawodu – wyniki badań sondażowych wśród szkół kształcących w zawodach*. Instytut Badań Edukacyjnych.
- Koop-Spoor, E., Thunnissen, M., Vos, M., Kools, Q. (2020). *Faciliteren van hybride docenten binnen het VO en MBO*. <https://www.fontys.nl/actueel/download/878470/rapportagefaciliterenvanhybridedocentenbinnenhetvoenmbo.pdf>
- Koss-Goryszewska, M., Ostaszewski, M., Pająk-Załęska, K., Rostworowski, M., Stanaszek, A., Staszewicz, M., Walczak, D. (2024a). *Analiza oferty doskonalenia zawodowego dla nauczycieli zawodu*. Instytut Badań Edukacyjnych.
- Koss-Goryszewska, M., Ostaszewski, M., Pająk-Załęska, K., Rostworowski, M., Stanaszek, A., Staszewicz, M., Walczak, D. (2024b). *Raport dotyczący diagnozy motywacji, zasobów, potrzeb i barier związanych z zapewnieniem kadr dla kształcenia zawodowego*. Instytut Badań Edukacyjnych.
- Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli (2025). *Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych*. <https://mcdn.edu.pl/zbudowanie-systemu-koordynacji-i-monitorowania-regionalnych-dzialan-na-rzecz->

kształcenia-zawodowego-szkolnictwa-wyzszego-oraz-uczenia-sie-przez-cale-zycie-w-tym-uczenia-sie-doroslych/

OECD (2021). *Teachers and Leaders in Vocational Education and Training*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/59d4fbb1-en>

Pater, R., Dąbrowski, L., Cherniaiev, H., Hofman, M., Smoliński, P., Szwedor, K. (2025). *Prognoza zapotrzebowania na pracowników w zawodach szkolnictwa branżowego na krajowym i wojewódzkim rynku pracy*. Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy.

Pachocki, M., Smolak, A. (2021). *Współpraca przedsiębiorców z sektorem edukacji. Raport z badań*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.

Plewka, C. (2021). Szkoła i nauczyciel szkoły zawodowej u progu sztucznej inteligencji. *Szkoła Zawód – Praca*, 21, 26–37.

See, B. H., Morris, R., Gorard, S., Kokotsaki, D., Abdi, S. (2020). Teacher Recruitment and Retention: A Critical Review of International Evidence of Most Promising Interventions. *Education Sciences*, 10, 262. <https://doi.org/10.3390/educsci10100262>

Tyler, M., Dymock, D. (2021). *Attracting Industry Experts to Become VET practitioners: A Journey, Not a Destination*. National Centre for Vocational Education Research.

Uchwała nr 98 Rady Ministrów z dnia 12 września 2024 r. w sprawie przyjęcia Polityki Cyfrowej Transformacji Edukacji.

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe.