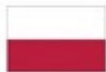




KRAJOWY
PLAN
ODBUDOWY



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



MAŁOPOLSKA



**Małopolska 2030:
Małopolanie**

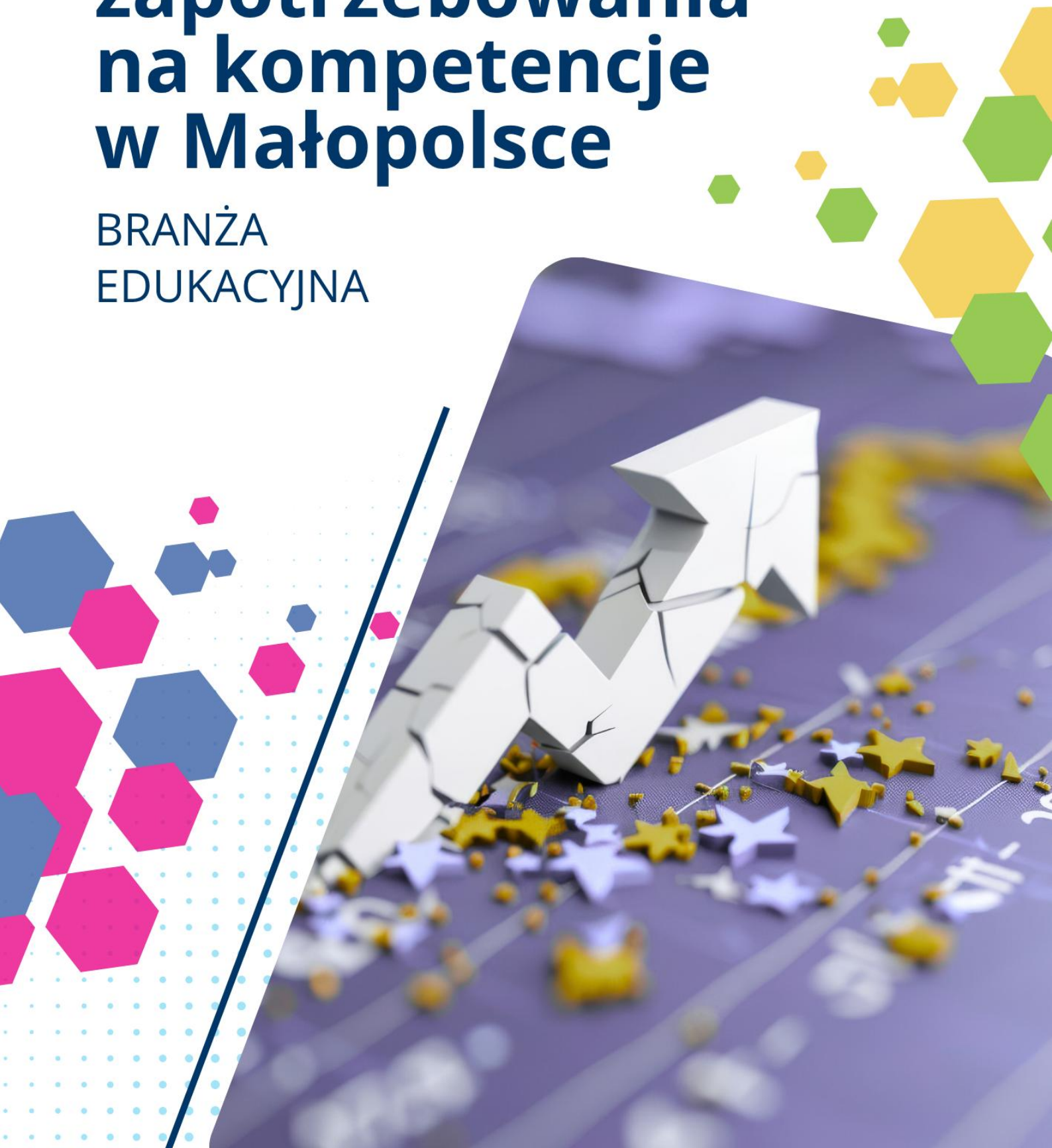
Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce

Branża edukacyjna

Zamówienie jest finansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności

Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce

BRANŻA
EDUKACYJNA



Spis treści

1. Cele badania oraz sposób ich realizacji	3
1.1. Definicja branży i wybór branż do badania	3
1.2. Pytania badawcze	4
1.3. Sposób realizacji	4
1.4. Wykaz skrótów i głównych pojęć	6
2. Opis wyników badania	8
2.1. Charakterystyka branży edukacyjnej	8
Uwarunkowania i czynniki wpływające na branżę	10
Podsumowanie	12
2.2. Zawody kluczowe w ramach branży	13
Zawody występujące w branży	13
Zawody najczęściej występujące w branży	15
Zawody kluczowe w ramach branży	16
Zmiana zapotrzebowania na pracowników zawodów kluczowych w perspektywie trzech lat	17
2.3. Kluczowe kompetencje w ramach zawodów	20
Kompetencje w branży	20
Kwalifikacje w branży	21
Zmiany kompetencyjne	22
Kompetencje w poszczególnych zawodach	24
Skala trudności w rekrutacji pracowników i luki kompetencyjne	30
2.4. Sugerowane rozwiązania w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych w branży	33
3. Podsumowanie	35
4. Spis rysunków, tabel i wykresów	38

1. Cele badania oraz sposób ich realizacji

Badanie pn. „*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” stanowi II etap badania zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce i ma za zadanie pokazać w perspektywie 3 lat kluczowe kompetencje na rynku pracy w wybranych branżach w ujęciu najważniejszych zawodów. Stanowi jakościowe uzupełnienie „*Badania zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*”, który opiera się na systematycznym monitoringu ofert pracy występujących w internecie.

1.1. Definicja branży i wybór branż do badania

Badanie pn. „*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” realizowane jest w perspektywie branżowej. Branża w ujęciu ogólnym rozumiana jest jako gałąź produkcji, handlu lub usług obejmująca towary albo usługi jednego rodzaju. Na potrzeby niniejszego badania przyjęto jednak ujęcie operacyjne, zgodnie z którym branża oznacza grupę pokrewnych zawodów. Takie podejście opiera się na przyporządkowaniu zawodów w ujęciu KZiS do 18 branż, opierając nazewnictwo branż i sposób grupowania na rozwiązaniu zastosowanym w badaniu Barometr Zawodów. Oznacza to, że branże wykorzystywane w projekcie mają charakter analityczny i nie muszą w pełni odpowiadać ich powszechnemu, słownikowemu rozumieniu.

Na kanwie pokrewieństwa zawodów, wyróżniono następujące branże:

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. informatyczna, | 10. kulturalno-społeczna, |
| 2. produkcyjno-przetwórcza, | 11. usługowa, |
| 3. matematyczno-przyrodnicza, | 12. finansowo-prawna, |
| 4. elektro-energetyczna, | 13. spożywcza, |
| 5. administracyjno-biurowa, | 14. budowlana, |
| 6. TSL (transport-spedycja-logistyka), | 15. gastronomiczno-turystyczna, |
| 7. mechaniczno-motoryzacyjna, | 16. handlowa, |
| 8. edukacyjna, | 17. ochrony i bezpieczeństwa, |
| 9. medyczno-opiekuńcza, | 18. rolno-hodowlano-leśna. |

Analizę wyboru konkretnych branż do dalszego badania przeprowadzono na podstawie danych z portali pracuj.pl oraz Centralnej Bazy Ofert Pracy za lata 2022-2025, z zachowaniem jednolitych zasad filtrowania źródeł w całym okresie. Dobór sześciu branż oparto na wielokryterialnej analizie wskaźnikowej obejmującej wolumen i dynamikę ofert pracy, profil kompetencyjny, poziom wynagrodzeń, koncentrację terytorialną oraz potencjał analityczny dla celów prognozowania jakościowego.

Na podstawie zrealizowanych analiz, do badania wybrano następujące branże:

- informatyczną,
- elektro-energetyczną,
- edukacyjną,
- medyczno-opiekuńczą,
- finansowo-prawną,
- gastronomiczno-turystyczną.

Niniejsze opracowanie dotyczy wyników badania dla branży edukacyjnej.

1.2. Pytania badawcze

„*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” ma za zadanie odpowiedzieć na pytania badawcze swoiste dla analizowanej branży oraz na specyficzne dla wszystkich branż.

Pytania dotyczące każdej analizowanej w badaniu branży:

1. Jakie są zawody kluczowe w ramach branży?
2. Jakie są najbardziej poszukiwane kompetencje?
3. Jakie kompetencje są poszukiwane w ramach poszczególnych zawodów?
4. W których zawodach pojawia się największa luka kompetencyjna?
5. Jakie są najtrudniejsze do pozyskania kompetencje (najbardziej deficytowe)?
6. Które kompetencje najszybciej zyskują na ważności (na znaczeniu)?
7. Jak będzie się zmieniać zapotrzebowanie na pracowników – w perspektywie trzech lat?
8. Jak będzie się zmieniać zapotrzebowanie na kompetencje pracowników – w perspektywie trzech lat?
9. Jaka jest skala trudności w rekrutacji pracowników w różnych zawodach, o różnych kompetencjach?
10. Jakie są sugerowane rozwiązania w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych w poszczególnych branżach?

Pytania ogólne odnośnie wszystkich branż:

11. Jakie są kompetencje kluczowe?
12. Jakie kompetencje kluczowe będą poszukiwane w perspektywie 3 lat?
13. Jakie kompetencje kluczowe będą najtrudniejsze do pozyskania w perspektywie 3 lat?

1.3. Sposób realizacji

Przedmiotem badania pn. „*Prognoza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce*” było:

- 1) Przygotowanie szczegółowej metodologii prognozowania na kanwie wytycznych wskazanych przez Zamawiającego.
- 2) Wyliczenie zdefiniowanych w metodologii wskaźników na bazie dostarczonych przez Zamawiającego danych oraz innych ogólnodostępnych danych pozyskanych przez Wykonawcę.
- 3) Przeprowadzenie pilotażowego badania dla wybranej branży oraz modyfikacja metodologii w oparciu o zebrane w ramach pilotażu doświadczenia.
- 4) Przeprowadzenie badania w 5 branżach uzgodnionych z Zamawiającym.
- 5) Przygotowanie raportu z realizacji badania w postaci prezentacji zawierającej wyniki badania wraz z rekomendacjami przyszłych działań oraz wytycznymi dotyczącymi realizacji kolejnych edycji jakościowego prognozowania.

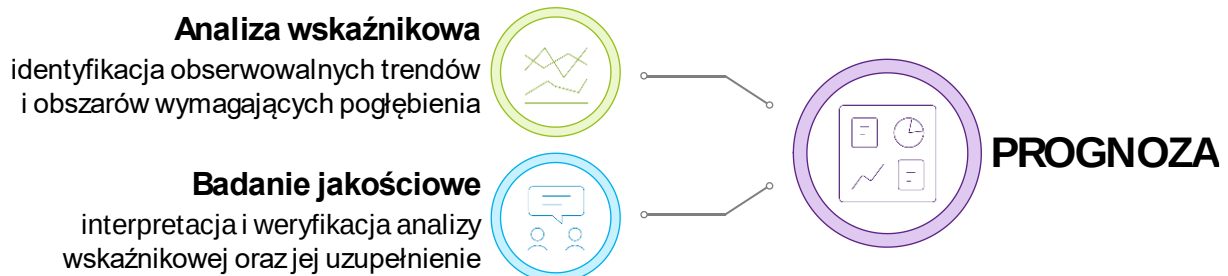
Badanie zaprojektowano jako proces wieloetapowy. W pierwszym etapie przeprowadzono analizę dostępnych danych ilościowych oraz weryfikację zestawu wskaźników pod kątem ich przydatności do realizacji celów badania. Na tej podstawie doprecyzowano listę wskaźników i zaproponowano dodatkowe miary, które w kolejnych latach będą mogły być samodzielnie aktualizowane przez Zamawiającego. Efektem tego etapu jest raport metodologiczny, obejmujący kluczowe elementy procesu badawczego, w tym scenariusz wywiadu, zestaw wskaźników oraz harmonogram prac.

W dalszej części przygotowano skrypt SQL umożliwiający automatyczne wyliczanie wskaźników na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego w postaci relacyjnych baz danych. Skrypt został opracowany w sposób pozwalający na jego wielokrotne wykorzystanie w kolejnych edycjach badania. Dane z baz rocznych zostały scalone do jednej bazy zbiorczej z zachowaniem informacji o roku pochodzenia rekordu, co umożliwia zarówno analizy przekrojowe, jak i porównania zmian w czasie.

Na podstawie wyliczonych wskaźników przygotowano rekomendacje dotyczące wyboru branż objętych jakościowym prognozowaniem oraz zawodów kierowanych do dalszej oceny eksperckiej. Wskaźniki stanowią również podstawę do wskazania obszarów wymagających pogłębionej analizy oraz do opracowania materiałów pomocniczych dla uczestników spotkań fokusowych. Ocena zapotrzebowania na zawody i kompetencje miała charakter jakościowy, lecz jej przebieg został uporządkowany scenariuszem wywiadu.

Przed realizacją badania właściwego przeprowadzono pilotaż w jednej branży, zaakceptowanej przez Zamawiającego (branża medyczno-opiekuńcza). Jego celem była weryfikacja przyjętych założeń metodologicznych, scenariusza, doboru zawodów i kompetencji, sposobu rekrutacji uczestników oraz czytelności materiałów badawczych. Następnie zrealizowano badanie właściwe techniką zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), a końcowy etap obejmował syntezę wyników analizy wskaźnikowej i badania jakościowego, co pozwoliło sformułować odpowiedzi na pytania badawcze dotyczące zawodów kluczowych, kompetencji, luk kompetencyjnych, trudności rekrutacyjnych oraz przewidywanych zmian w perspektywie trzech lat.

Rysunek 1. Podejście badawcze



Źródło: opracowanie własne

1.4. Wykaz skrótów i głównych pojęć

Na potrzeby badania pn. „Progniza jakościowa zapotrzebowania na kompetencje w Małopolsce” przyjęto poniższe rozumienie podstawowych pojęć.

Tabela 1. Wykaz skrótów i terminologia

Pojęcie/skrót	Wyjaśnienie
Analiza wskaźnikowa	Etap badania polegający na zestawieniu, uporządkowaniu i interpretacji wskaźników stanowiących podstawę do wyboru obszarów analizy oraz przygotowania materiałów do oceny eksperckiej.
Branża	Gałąź produkcji lub handlu obejmująca towary lub usługi jednego rodzaju. W niniejszym badaniu przyjęto założenie, że branża rozumiana jest jako grupa pokrewnych zawodów.
CBOP	Centralna Baza Ofert Pracy. CBOP to baza ofert pracy prowadzona i udostępniana przez ministra rodziny, pracy i polityki społecznej.
ESCO (z ang. <i>European Skills, Competences, Qualifications and Occupations</i>)	Europejska wielojęzyczna klasyfikacja umiejętności, kompetencji, kwalifikacji i zawodów. W narzędziu tym określa się, identyfikuje i klasyfikuje zawody i umiejętności zawodowe istotne dla unijnego rynku pracy oraz kształcenia i szkolenia. ESCO jest klasyfikacją opartą na ISCO, stanowiącym jego hierarchiczną strukturę.
FGI (z ang. <i>Focused Group Interview</i>)	Zogniskowany wywiad grupowy. Wywiad FGI prowadzony jest według scenariusza, służy pozyskaniu pogłębionych opinii i ocen ekspertów dotyczących zmian w zapotrzebowaniu na zawody i kompetencje.
Interpretacja wskaźników	Proces nadawania znaczenia wartościom wskaźników poprzez ich odniesienie do kontekstu branżowego, dynamiki zmian rynku pracy oraz opinii ekspertów.
ISCO (z ang. <i>The International Standard Classification of Occupations</i>)	Międzynarodowy Standard Klasyfikacji Zawodów. ISCO umożliwia porównywanie danych statystycznych dotyczących zawodów pomiędzy różnymi krajami i regionami.
Kompetencje	Zbiór wiedzy, umiejętności oraz innych cech mających znaczenie dla efektywnego wykonywania zadań zawodowych; w raporcie termin ten odnosi się do kompetencji istotnych z punktu widzenia rynku pracy i zmian zachodzących w analizowanych obszarach.
Kwalifikacje	Formalny wynik procesu oceny i walidacji uzyskany wówczas, gdy właściwy organ stwierdza, że dana osoba osiągnęła efekty uczenia się zgodne z określonymi standardami.
KZiS	Klasyfikacja zawodów i specjalności. Klasyfikacja stanowi usystematyzowany zbiór zawodów i specjalności występujących na rynku pracy.
OJV (z ang. <i>Online Job Vacancies</i>)	Dane o internetowych ofertach pracy, wykorzystywane w badaniu jako źródło informacji o aktualnym zapotrzebowaniu pracodawców na zawody i kompetencje oraz jako podstawa do budowy wskaźników służących przygotowaniu prognozy jakościowej.

Pojęcie/skrót	Wyjaśnienie
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności.
Prognoza jakościowa	Uporządkowana ocena ekspercka dotycząca przewidywanych kierunków zmian w zapotrzebowaniu na zawody i kompetencje, oparta na analizie danych wskaźnikowych oraz wiedzy uczestników badania.
Wskaźnik	Miernik opisujący wybrane zjawisko istotne z punktu widzenia analizy zmian na rynku pracy oraz prognozowania zapotrzebowania na zawody i kompetencje.
Zawód	Zbiór zadań (czynności zawodowych) wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami przez poszczególne osoby i wymagających odpowiednich kompetencji (wiedzy i umiejętności), zdobytych w wyniku kształcenia lub praktyki.
Źródło zasilania wskaźnika	Zbiór danych, rejestr, baza lub inne źródło informacji, z którego pozyskiwane są dane służące do obliczenia lub aktualizacji wskaźnika.

2. Opis wyników badania

2.1. Charakterystyka branży edukacyjnej

Branża edukacyjna została wybrana do badania ze względu na rosnące znaczenie w strukturze ofert pracy oraz wyraźny sygnał utrzymujących się trudności rekrutacyjnych. Z analizy OJV wynika, że była to jedyna spośród analizowanych branż, w której w latach 2022-2024 odnotowano nieprzerwany wzrost liczby ofert pracy – z 2 903 w 2022 roku do 3 746 w 2024 roku, co oznacza wzrost o 29% w całym badanym okresie. Jednocześnie udział branży edukacyjnej w rynku wojewódzkim zwiększył się z 2% do 4%, co wskazuje na wzrost widoczności tego segmentu w strukturze OJV.

Wzrost liczby ofert nie powinien być jednak interpretowany wyłącznie jako przejaw ekspansji branży. W dużej mierze może on odzwierciedlać utrzymujące się problemy z obsadzeniem stanowisk i wysoką fluktuację kadr, ponieważ placówki edukacyjne wielokrotnie ponawiają rekrutacje na te same stanowiska. Zjawisku temu sprzyja relatywnie niska atrakcyjność zatrudnienia i niski poziom wynagrodzeń. Tym samym rosnąca dynamika ofert może być przede wszystkim sygnałem narastających trudności rekrutacyjnych, a nie rzeczywistego wzrostu zatrudnienia.

Tabela 2. Liczba ofert pracy w branży edukacyjnej w latach 2022-2024

Wyszczególnienie	2022	2023	2024
Liczba ofert	2 903	3 145	3 746
Zmiana rok/rok	–	+ 8% 	+ 19% 
Udział w rynku wojewódzkim	2%	3%	4%

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Dane OJV wskazują, że w branży edukacyjnej poziom złożoności wymagań kompetencyjnych pozostawał w latach 2022-2024 relatywnie stabilny, choć z niewielkimi wahaniami. Oznacza to, że oferty pracy w branży edukacyjnej nie stawały się wyraźnie bardziej złożone pod względem liczby wymaganych kompetencji, lecz utrzymywały umiarkowany, stosunkowo stabilny poziom oczekiwań wobec kandydatów.

Tabela 3. Średnia liczba kompetencji ESCO na ofertę pracy w latach 2022-2024

Wyszczególnienie	2022	2023	2024
Średnia liczba kompetencji na ofertę	2,72	2,45	2,62

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

W 2025 roku średnie wynagrodzenie w branży edukacyjnej wyniosło 6 512,38 zł, a mediana 5 411,50 zł. Relatywnie niski poziom płac może stanowić jedną z przyczyn trudności w pozyskiwaniu i utrzymaniu pracowników, a tym samym wpływać na utrzymującą się presję rekrutacyjną w branży.

Tabela 4. Średnia i mediana wysokości wynagrodzeń w branży w 2025 r.

Wyszczególnienie	Średnia	Mediana
Wynagrodzenia w branży edukacyjnej	6 512,38 zł	5 411,50 zł

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Analiza oparta na OJV wykazała, że dominujące podklasy PKD w branży edukacyjnej koncentrują się przede wszystkim wokół działalności szkolnej, przedszkolnej oraz usług wspomagających edukację. Największą liczbę ofert w latach 2022-2025 odnotowano w szkołach podstawowych, działalności wspomagającej edukację oraz placówkach wychowania przedszkolnego, co potwierdza, że zasadniczy trzon branży tworzą instytucje związane z edukacją formalną i wczesną opieką edukacyjną. Jednocześnie obecność takich podklas jak kursy i szkolenia pozaszkolne, nauka języków obcych czy opieka dzienna nad dziećmi pokazuje, że branża obejmuje również segment edukacji pozaformalnej i usług wspierających rozwój kompetencji.

Tabela 5. Dominujące PKD w branży w latach 2022-2025

Podklasa PKD	Sumaryczna liczba ofert w okresie 2022-2025
85.20.Z – Szkoły podstawowe	1 547
85.60.Z – Działalność wspomagająca edukację	1 285
85.10.Z – Placówki wychowania przedszkolnego	1 134
79.12.Z – Działalność organizatorów turystyki	784
85.59.B – Kursy i szkolenia związane ze zdobywaniem wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych	709
94.99.Z – Działalność pozostałych organizacji członkowskich, gdzie indziej nieklasyfikowana	575
85.59.A – Nauka języków obcych	487
70.22.Z – Pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania	209
85.31.B – Licea ogólnokształcące	135
88.91.Z – Opieka dzienna nad dziećmi	124

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Wskaźniki dotyczące kompetencji zielonych i cyfrowych pokazują, że w branży edukacyjnej znaczenie tych obszarów jest relatywnie niewielkie. Wskaźnik zazielenienia branży na poziomie 2,20% wskazuje, że zielone kompetencje mają na razie ograniczone znaczenie w profilu ofert pracy. Jednocześnie 17,60% ofert wymaga umiejętności cyfrowych, co pokazuje, że kompetencje cyfrowe zaczynają być istotnym elementem oczekiwań wobec pracowników branży. Może to świadczyć o stopniowym wzroście znaczenia narzędzi cyfrowych w dydaktyce, organizacji pracy i komunikacji edukacyjnej.

Tabela 6. Odsetek ofert wymagających kompetencji zielonych oraz kompetencji cyfrowych (2025 r.)**Wskaźnik zazielenienia branży****2,20%****Odsetek ofert wymagających umiejętności cyfrowych****17,60%**

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Uwarunkowania i czynniki wpływające na branżę

Branża edukacyjna w Małopolsce znajduje się pod wpływem kilku silnych i wzajemnie powiązanych czynników, które kształtują zarówno skalę zapotrzebowania na pracowników, jak i profil poszukiwanych kompetencji. Ze zrealizowanych wywiadów wynika, że najważniejsze znaczenie mają obecnie procesy demograficzne, migracyjne, regulacyjne, technologiczne oraz kwestie związane z atrakcyjnością zatrudnienia w sektorze edukacji.

Podstawowym czynnikiem wpływającym na branżę jest postępujący niż demograficzny. Z jednej strony oznacza on spadek liczby dzieci i młodzieży, a w konsekwencji mniejszą liczbę uczniów w szkołach i przedszkolach. Z drugiej strony nie prowadzi to automatycznie do zmniejszenia zapotrzebowania na kadry, ponieważ równolegle rośnie znaczenie specjalistycznego wsparcia uczniów, w tym pracy pedagogów, psychologów i nauczycieli specjalistów. Wypowiedzi respondentów pokazują, że skutki zmian demograficznych są już odczuwalne, szczególnie w dużych miastach i w obszarze wychowania przedszkolnego, a na poziomie szkolnictwa wyższego wpływają także na liczbę i profil kandydatów.



Ja niewątpliwie powiedziałabym, że takim zagrożeniem rzeczywiście jest ten niż demograficzny.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej



Demografia. Demografia wpływa. Z punktu widzenia uczelni – demografia wpływa na to, ilu mamy kandydatów, ale jednocześnie wpływa na jakość tych kandydatów, ponieważ my dalej chcemy przyjmować tylu tak samo dużo studentów jak wcześniej. Prawdopodobnie 5 lat temu odrzucilibyśmy osoby, które byłyby słabiej przygotowane do podjęcia studiów, wykluczilibyśmy je na etapie rekrutacji. A w tej chwili je przyjmujemy.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej

Czynnikiem częściowo równoważącym skutki niżu demograficznego są migracje, zarówno powroty Polaków z emigracji, jak i napływ cudzoziemców, zwłaszcza z Ukrainy. Zjawisko to zwiększa zróżnicowanie uczniów i powoduje pojawianie się nowych potrzeb w systemie edukacji. Placówki oświatowe coraz częściej muszą pracować z dziećmi o odmiennych doświadczeniach edukacyjnych, językowych i kulturowych, co przekłada się na rosnące znaczenie kompetencji międzykulturowych, adaptacyjnych i wspierających integrację.



U nas jest taki troszeczkę bardziej specyficzny odbiorca, ponieważ naszymi odbiorcami są zawsze obcokrajowcy. Oni uczą się języka polskiego i uczą się go z bardzo wielu powodów. [...] Bo o tyle, o ile osoby z Ukrainy sobie dużo lepiej poradzą, to już osoby z innych kręgów językowych zupełnie nie. I tutaj my potrzebujemy naprawdę pracowników, którzy są do tego przygotowani. I to nie będzie tylko nauczyciel czy nauczycielka języka polskiego ze specjalnością uczenie języka jako obcego, ale też z bardzo dużą empatią, ze zrozumieniem, skąd ten człowiek przyszedł.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej



Ale już teraz obserwujemy, zwłaszcza w dużych miastach, że mamy dzieci Polaków wracających z emigracji, którzy muszą znaleźć miejsce – czy to w przedszkolu, czy w szkole podstawowej, czy ponadpodstawowej. I to jest taki trend, wydaje mi się, rosnący.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej

Istotnym czynnikiem kształtującym branżę są także zmiany regulacyjne.

Respondenci zgodnie wskazywali, że nowe przepisy prawa oświatowego generują zarówno dodatkowe obowiązki organizacyjne, jak i nowe potrzeby kadrowe. Dobrym przykładem jest wprowadzenie obowiązku zatrudniania psychologów i pedagogów specjalnych w szkołach, co przełożyło się na wzrost zapotrzebowania na te grupy specjalistów. Jednocześnie częste zmiany prawa powodują konieczność ciągłego aktualizowania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji przez pracowników oświaty, co zwiększa presję adaptacyjną w branży.

W badaniu wybrzmiał również wpływ zmian społecznych i rosnących oczekiwań rodziców wobec szkoły. Respondenci wskazywali, że współcześnie szkoła przejmuje coraz więcej funkcji, które wcześniej w większym stopniu realizowała rodzina. Dotyczy to nie tylko samego nauczania, ale także wspierania ucznia w utrwalaniu materiału, organizacji dodatkowych aktywności, zapewniania opieki oraz reagowania na szersze potrzeby rozwojowe dzieci i młodzieży. W efekcie szkoła coraz częściej postrzegana jest przez rodziców jak usługodawca, od którego oczekuje się kompleksowej obsługi i wyższego standardu działań. Oznacza to wzrost znaczenia dodatkowych pracowników wspierających proces edukacyjny, większe obciążenie organizacyjne placówek oraz rosnące zapotrzebowanie na kadry zdolne do pracy w bardziej wymagającym środowisku społecznym i wychowawczym.



Gigantyczny spadek samodzielności ucznia, [...] zresztą wspierany przez państwo poprzez zakaz zadań domowych. Rodzice nie chcą, żeby dzieci pracowały, powinny się bawić atrakcyjne lekcje i tak dalej. [...] Druga rzecz zmiana w rodzinach. Dziś rodzic nie będzie już młody, rodzic nie będzie pracował ze swoim dzieckiem, bo sam dużo pracuje i jest zmęczony, sam dba o swój dobrostan [...]. Wobec tego będzie szukał korepetytora, a najchętniej by chciał załatwić sprawę w szkole, tutaj. Wzrosły standardy opieki i to bardzo.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej

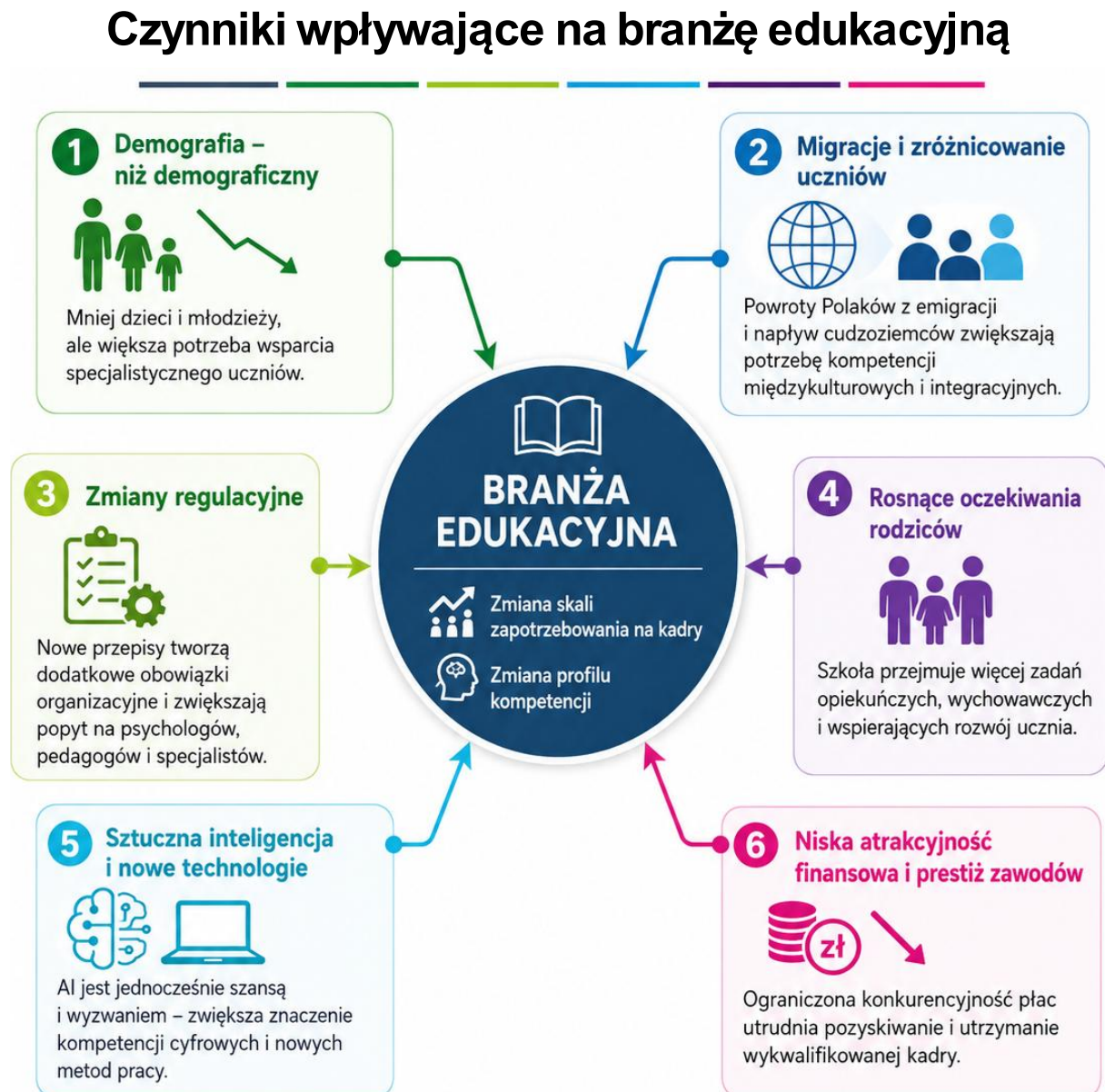
W wywiadach pojawiał się ponadto wątek sztucznej inteligencji i nowych technologii, które są postrzegane jednocześnie jako szansa i zagrożenie. W niektórych obszarach, takich jak nauczanie języków obcych czy część zadań realizowanych przez wykładowców, technologia może ograniczać tradycyjny popyt na pracę. Z drugiej strony rozwój AI i narzędzi cyfrowych może zwiększać znaczenie nauczycieli i edukatorów potrafiących wykorzystywać nowe rozwiązania w pracy dydaktycznej oraz przygotowywać uczniów do funkcjonowania w zmieniającym się środowisku pracy.

Silnie wybrzmiewającym czynnikiem pozostaje niska atrakcyjność finansowa i relatywnie niski prestiż części zawodów edukacyjnych. Respondenci podkreślali, że poziom wynagrodzeń nie jest konkurencyjny wobec innych sektorów, co utrudnia przyciąganie i utrzymanie osób posiadających pożądane kwalifikacje. W efekcie branża edukacyjna mierzy się nie tylko z wyzwaniami wynikającymi z demografii i

zmian regulacyjnych, ale także z trwałym problemem ograniczonej atrakcyjności zatrudnienia, który może pogłębiać trudności rekrutacyjne w kolejnych latach.

Reasumując, branża edukacyjna rozwija się pod wpływem nakładających się zmian demograficznych, społecznych, regulacyjnych, migracyjnych i technologicznych, które wspólnie przekształcają zarówno warunki pracy, jak i potrzeby kadrowe sektora.

Rysunek 2. Uwarunkowania i czynniki wpływające na branżę edukacyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów FGI

Podsumowanie

Branża edukacyjna w Małopolsce zyskuje na znaczeniu w strukturze ofert pracy, jednak wzrost liczby ogłoszeń należy interpretować ostrożnie. Dane OJV pokazują nieprzerwany wzrost liczby ofert w latach 2022-2024, przy jednoczesnym zwiększeniu udziału branży w rynku wojewódzkim, ale zjawisko to w dużej mierze może odzwierciedlać utrzymujące się trudności z obsadzeniem stanowisk, wysoką fluktuację kadr oraz relatywnie niską atrakcyjność płacową sektora. Profil branży

koncentruje się przede wszystkim wokół edukacji formalnej – szkół podstawowych, przedszkoli i działalności wspomagającej edukację – przy jednoczesnej obecności segmentu edukacji pozaformalnej i usług wspierających rozwój kompetencji. Złożoność wymagań kompetencyjnych pozostaje przy tym umiarkowana i względnie stabilna, a kompetencje cyfrowe zaczynają stopniowo zyskiwać na znaczeniu, choć zielone pozostają na razie słabo reprezentowane.

Na sytuację branży edukacyjnej wpływają obecnie nakładające się czynniki demograficzne, migracyjne, regulacyjne, społeczne i technologiczne. Niż demograficzny ogranicza liczbę uczniów, ale jednocześnie nie zmniejsza automatycznie potrzeb kadrowych, ponieważ rośnie zapotrzebowanie na pedagogów, psychologów i innych specjalistów wspierających uczniów. Migracje zwiększają zróżnicowanie odbiorców edukacji i wzmacniają znaczenie kompetencji międzykulturowych, natomiast zmiany regulacyjne generują nowe obowiązki organizacyjne i kadrowe. Dodatkowo szkoła przejmuje coraz więcej funkcji opiekuńczych i wspierających rozwój ucznia, co wiąże się z rosnącymi oczekiwaniami rodziców i większą presją na placówki. W efekcie branża edukacyjna rozwija się w warunkach trwałej presji dostosowawczej, a jej dalsze funkcjonowanie będzie zależęć zarówno od dostępności kadr, jak i od zdolności systemu do reagowania na zmiany społeczne i technologiczne.

2.2. Zawody kluczowe w ramach branży

Zawody występujące w branży

Branża edukacyjna obejmuje zawody związane z kształceniem, wychowaniem, opieką oraz wsparciem procesu edukacyjnego na różnych poziomach i w różnych formach organizacyjnych. W analizowanym ujęciu obejmuje 72 zawody przypisane do grup zawodów wyodrębnionych na potrzeby Barometru Zawodów i powiązanych z klasyfikacją KZiS. Trzon branży tworzą nauczyciele przedszkoli, nauczyciele edukacji wczesnoszkolnej, nauczyciele przedmiotów ogólnokształcących i zawodowych, pedagodzy oraz przedstawiciele zawodów związanych z edukacją specjalną, opieką wychowawczą i nauczaniem akademickim. Branża edukacyjna ma wyraźnie zróżnicowany wewnętrznie charakter. Obejmuje zarówno zawody związane z edukacją formalną w szkołach i przedszkolach, jak i profesje funkcjonujące w edukacji pozaformalnej, wsparciu metodycznym, doradztwie edukacyjnym, opiece nad dziećmi czy szkolnictwie wyższym. Charakterystyczną cechą tej branży jest silne powiązanie kompetencji merytorycznych z kompetencjami wychowawczymi, komunikacyjnymi i społecznymi, a także rosnące znaczenie umiejętności pracy z uczniami o zróżnicowanych potrzebach edukacyjnych. Znaczenie branży wynika nie tylko z jej funkcji społecznej, ale również z roli, jaką odgrywa w przygotowywaniu kadr i rozwijaniu kompetencji niezbędnych w innych obszarach gospodarki i usług.

Tabela 7. Zawody występujące w branży edukacyjnej w ujęciu klasyfikacji z Barometru Zawodów (grupa zawodów) oraz zawodów i specjalności KZiS (zawody)

Grupa zawodów	Zawody
Nauczyciele przedszkoli	Nauczyciel przedszkola; Nauczyciel innych form wychowania przedszkolnego

Grupa zawodów	Zawody
Nauczyciele wychowania wczesnoszkolnego	Nauczyciel edukacji wczesnoszkolnej
Nauczyciele przedmiotów ogólnokształcących	Nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej; Pozostali nauczyciele szkół ponadpodstawowych (z wyjątkiem nauczycieli kształcenia zawodowego); Nauczyciel przedmiotu w szkole podstawowej; Pozostali nauczyciele szkół podstawowych
Nauczyciele języków obcych	Lektor języków obcych
Nauczyciele przedmiotów zawodowych	Nauczyciel przedmiotów zawodowych artystycznych; Nauczyciel przedmiotów teoretycznych zawodowych; Pozostali nauczyciele kształcenia zawodowego
Nauczyciele praktycznej nauki zawodu	Nauczyciel praktycznej nauki zawodu; Instruktor praktycznej nauki zawodu
Nauczyciele szkół specjalnych i oddziałów integracyjnych	Nauczyciel niesłyszących i słabosłyszących (surdopedagog); Nauczyciel niedostosowanych społecznie (pedagog resocjalizacji, socjoterapeuta); Nauczyciel niewidomych i słabowidzących (tyflopädagog); Nauczyciel przewlekłe chorych oraz osób z niepełnosprawnością ruchową; Nauczyciel osób z niepełnosprawnością intelektualną (oligofrenopedagog); Pozostali nauczyciele pracujący z osobami o specjalnych potrzebach edukacyjnych
Pedagodzy	Andragog; Nauczyciel specjalista terapii pedagogicznej; Pedagog szkolny; Pedagog specjalny; Pedagog; Pedagog mediów
Wychowawcy w placówkach oświatowych i opiekuńczych	Wychowawca w placówkach oświatowych, wsparcia dziennego, wychowawczych i opiekuńczych oraz instytucjach pieczy zastępczej; Animator czasu wolnego młodzieży (pracownik młodzieżowy); Wychowawca w jednostkach penitencjarnych
Pozostali specjaliści edukacji	Pozostali specjaliści do spraw wychowania małego dziecka; Ewaluator programów edukacji; Metodyk edukacji na odległość; Metodyk technologii informacyjnych i komunikacyjnych; Nauczyciel doradca metodyczny; Nauczyciel konsultant; Wizytator; Pozostali wizytatorzy i specjaliści metod nauczania; Nauczyciel muzyki w placówkach pozaszkolnych; Nauczyciel sztuki w placówkach pozaszkolnych; Pozostali nauczyciele sztuki w placówkach pozaszkolnych; Nauczyciel technologii informatycznych w placówkach pozaszkolnych; Pozostali instruktorzy technologii informatycznych; Dydaktyk multimedialny; Egzaminator on-line; Nauczyciel nauczania na odległość; Nauczyciel w placówkach pozaszkolnych; Specjalista do spraw zarządzania w oświacie; Wykładowca na kursach (edukator, trener); Korepetytor; Nauczyciel domowy; Trener osobisty (coach, mentor, tutor); Pozostali specjaliści nauczania i wychowania gdzie indziej niesklasyfikowani
Asystenci w edukacji	Asystent nauczyciela dziecka cudzoziemca; Asystent nauczyciela przedszkola; Asystent edukacji romskiej; Asystent nauczyciela w szkole; Asystent międzykulturowy; Pozostali asystenci nauczycieli
Instruktorzy nauki jazdy	Egzaminator osób ubiegających się o uprawnienia do kierowania pojazdem; Instruktor techniki jazdy; Instruktor nauki jazdy; Pozostali instruktorzy nauki jazdy
Naukowcy i nauczyciele akademicki	Nauczyciel akademicki - nauki humanistyczne; Nauczyciel akademicki - nauki inżynierjno-techniczne; Nauczyciel akademicki - nauki medyczne i nauki o zdrowiu; Nauczyciel akademicki - nauki rolnicze; Nauczyciel akademicki - nauki społeczne; Nauczyciel akademicki - nauki ścisłe i przyrodnicze; Nauczyciel akademicki - nauki teologiczne; Nauczyciel akademicki - sztuka; Nauczyciel akademicki -

Grupa zawodów	Zawody
	nauki o rodzinie; Nauczyciel akademicki - nauki weterynaryjne; Pozostali nauczyciele akademickcy

Źródło: opracowanie na podstawie bazy zawodów występujących w badaniu Barometr Zawodów pozyskanej z WUP w Krakowie

Do dalszych analiz wybrano 10 zawodów, które – według danych OJV – najczęściej występują w branży edukacyjnej. Lista wytypowanych w ten sposób zawodów została następnie zweryfikowana podczas zogniskowanych wywiadów grupowych.

Zawody najczęściej występujące w branży

Poniższe zestawienie pokazuje zawody, które w latach 2022-2024 pojawiały się najczęściej w ofertach pracy w branży i stanowiły punkt wyjścia do analiz. Kolumna „Lata w TOP 10” informuje o stabilności obecności danego zawodu w czołówce, a kolumna „Pozycje (2022/2023/2024)” – o jego miejscu w rankingu w poszczególnych latach (znak „-” oznacza nieobecność w top 10).

Tabela 8. Zawody najczęściej występujące w branży w latach 2022-2024¹

Zawód	Lata w TOP10	Pozycje 2022/2023/2024	Liczba ofert 2022-2024
Nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej	3	#1 / #1 / #1	2 175
Lektor języka obcego	3	#2 / #2 / #4	1 569
Nauczyciel przedszkola	3	#3 / #3 / #2	1 646
Trener osobisty (coach, mentor, tutor)	3	#4 / #6 / #6	695
Nauczyciel przedmiotu w szkole podstawowej	3	#6 / #4 / #3	1 040
Asystent nauczyciela przedszkola	3	#5 / #7 / #8	651
Pozostali nauczyciele kształcenia zawodowego	3	#8 / #5 / #5	763
Pozostali nauczyciele szkół podstawowych	3	- / #10 / #10	386
Wykładowca na kursach (edukator, trener)	2	#7 / #9 / -	324
Pedagog specjalny	3	#10 / #9 / #9	490

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Analiza dynamiki liczby ofert pracy w poszczególnych zawodach w latach 2022-2024 wskazuje na wyraźne zróżnicowanie trendów wewnątrz branży. Najsilniejszy wzrost popytu odnotowano w przypadku nauczyciela przedmiotu w szkole podstawowej (z 232 do 516 ofert), nauczyciela przedszkola (z 439 do 676 ofert) oraz pozostałych nauczycieli kształcenia zawodowego (ze 161 do 355 ofert), co może odzwierciedlać rosnące trudności z obsadzeniem tych stanowisk. Stabilną, choć wysoką pozycję lidera utrzymuje nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej (675-777 ofert rocznie), a systematyczny wzrost zapotrzebowania na pedagogów specjalnych i nauczycieli kształcenia zawodowego sugeruje pogłębiające się luki kadrowe w tych specjalizacjach.

¹ Wśród innych zawodów, które z uwagi na niższą liczbę ofert pracy nie weszły do zestawienia, znalazły się m.in.: nauczyciel przedmiotów teoretycznych zawodowych, korepetytor, nauczyciel praktycznej nauki zawodu, asystent nauczyciela w szkole, nauczyciel osób z niepełnosprawnością intelektualną (oligofrenopedagog), pozostali nauczyciele pracujący z osobami o specjalnych potrzebach edukacyjnych, nauczyciel innych form wychowania przedszkolnego, nauczyciel doradca metodyczny, animator czasu wolnego młodzieży (pracownik młodzieżowy), nauczyciel edukacji wczesnoszkolnej.

Tabela 9. Dynamika liczby ofert pracy w poszczególnych zawodach w latach 2022-2024

Zawód	2022	2023	2024	Trend
Nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej	675	777	721	→
Lektor języka obcego	530	577	462	↘
Nauczyciel przedszkola	439	531	676	↗
Trener osobisty (coach, mentor, tutor)	252	212	231	→
Nauczyciel przedmiotu w szkole podstawowej	232	292	516	↑
Asystent nauczyciela przedszkola	245	193	213	↘
Pozostali nauczyciele kształcenia zawodowego	161	247	355	↑
Pozostali nauczyciele szkół podstawowych	94	126	166	↗
Wykładowca na kursach (edukator, trener)	163	163	78	↘
Pedagog specjalny	137	153	200	↗

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Zawody kluczowe w ramach branży

Wyniki badań jakościowych wykazały, że na podstawie OJV trafnie wytypowano zawody kluczowe, aczkolwiek podczas zogniskowanych wywiadów grupowych lista zawodów kluczowych została nieco zmodyfikowana poprzez uczestników.

Respondenci FGI dodali bowiem do listy kluczowych zawodów psychologa, jednocześnie wyłączając z tej listy asystenta nauczyciela przedszkola.

Tabela 10. Lista zawodów kluczowych po weryfikacji przez respondentów FGI

Zawody kluczowe	Podstawa włączenia do badania
Nauczyciel przedszkola	OJV FGI
Pedagog specjalny	OJV FGI
Nauczyciel przedmiotu w szkole podstawowej	OJV FGI
Pozostali nauczyciele szkół podstawowych	OJV FGI
Pozostali nauczyciele kształcenia zawodowego	OJV FGI
Trener osobisty (coach, mentor, tutor)	OJV FGI
Lektor języka obcego	OJV FGI
Nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej	OJV FGI
Wykładowca na kursach (edukator, trener)	OJV FGI
Psycholog	FGI

Źródło: opracowanie własne

Zawody te należy uznać za kluczowe dla branży edukacyjnej, ponieważ odpowiadają za najważniejsze obszary funkcjonowania systemu kształcenia: edukację przedszkolną, szkolną, zawodową, pozaszkolną, językową, specjalistyczną i psychologiczno-pedagogiczną. Ich znaczenie wynika zarówno z bezpośredniego wpływu na jakość procesu uczenia się, jak i z rosnącej potrzeby wspierania dzieci, młodzieży i dorosłych w warunkach zmian demograficznych, społecznych,

technologicznych oraz migracyjnych. Zawody te łączą wiedzę merytoryczną i metodyczną z umiejętnością pracy z bardzo zróżnicowanymi grupami odbiorców – od dzieci w wieku przedszkolnym, przez uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych, po osoby dorosłe uczestniczące w kursach i szkoleniach. Szczęólnego znaczenia nabierają przy tym kompetencje związane z indywidualizacją pracy, wspieraniem uczniów ze specjalnymi potrzebami, reagowaniem na problemy emocjonalne i wychowawcze, rozwijaniem kompetencji zawodowych oraz dostosowywaniem kształcenia do realnych potrzeb rynku pracy. Mimo postępującej cyfryzacji i wykorzystania nowych technologii, w zawodach tych nadal kluczowe pozostają kompetencje społeczne, komunikacyjne, odporność psychiczna, doświadczenie, odpowiedzialność oraz zdolność do elastycznego reagowania na potrzeby uczniów, rodziców, kursantów i pracodawców.

Zmiana zapotrzebowania na pracowników zawodów kluczowych w perspektywie trzech lat

W przypadku **nauczycieli przedszkola** respondenci przewidują spadek zapotrzebowania na pracowników w perspektywie najbliższych trzech lat. Głównym czynnikiem wpływającym na tę ocenę jest sytuacja demograficzna, w tym malejąca liczba dzieci oraz obserwowane lub spodziewane ograniczanie działalności części placówek przedszkolnych. W wypowiedziach wskazywano, że szczególnie w większych miastach skutki niżu demograficznego zaczynają być już odczuwalne, a w kolejnych latach mogą się nasilać. Jednocześnie respondenci zwracali uwagę, że spadek ten nie musi mieć gwałtownego charakteru we wszystkich lokalizacjach. Czynnikiem łagodzącymi mogą być migracje, powroty Polaków z emigracji, obecność dzieci z innych krajów oraz rozwój nowych osiedli, na których powstają placówki blisko miejsca zamieszkania rodzin. Oznacza to, że popyt na nauczycieli przedszkola może maleć w ujęciu ogólnym, ale pozostawać zróżnicowany terytorialnie.

W przypadku **nauczycieli przedmiotów w szkołach podstawowych** przewidywany jest dalszy wzrost zapotrzebowania, choć jego źródła nie wynikają wyłącznie ze wzrostu liczby uczniów. Respondenci podkreślali przede wszystkim niedobór specjalistów, zwłaszcza nauczycieli przedmiotów ścisłych, takich jak matematyka czy fizyka. Wskazywano, że uczelnie nie dostarczają wystarczającej liczby osób przygotowanych do pracy nauczycielskiej w tych obszarach, a osoby posiadające kompetencje przedmiotowe często wybierają inne sektory rynku pracy, postrzegane jako atrakcyjniejsze finansowo i zawodowo. Dodatkowym czynnikiem wzrostu zapotrzebowania będzie konieczność zastępowania nauczycieli odchodzących na emeryturę lub rezygnujących z pracy w szkole. W efekcie nawet przy niekorzystnych trendach demograficznych szkoły podstawowe mogą nadal odczuwać niedobór kadry w wybranych specjalizacjach. W ocenie respondentów szansą na zrównoważenie tych niedoborów byłoby obniżenie wymogów kwalifikacyjnych dla nauczycieli.

Zbliżony kierunek zmian można wskazać w odniesieniu do **nauczycieli przedmiotów w szkołach ponadpodstawowych**. Respondenci przewidują utrzymywanie się zapotrzebowania na obecnym poziomie, a w części obszarów jego wzrost, przede wszystkim ze względu na konieczność wymiany pokoleniowej kadry. W ich ocenie nie będzie to jednak wzrost wynikający z rosnącej liczby uczniów,

ponieważ czynniki demograficzne mogą ograniczać potrzebę tworzenia nowych stanowisk. Popyt będzie raczej związany z odchodzeniem starszych nauczycieli z zawodu, przechodzeniem na emeryturę oraz rezygnacją części osób niezadowolonych z warunków pracy. Jednocześnie skala trudności rekrutacyjnych może być wysoka, ponieważ zawód nauczyciela bywa postrzegany jako wymagający, obciążający i relatywnie nisko wynagradzany w stosunku do odpowiedzialności oraz oczekiwań społecznych.

W przypadku **pozostałych nauczycieli szkół podstawowych** respondenci wskazywali na możliwy wzrost zapotrzebowania związany z rosnącymi oczekiwaniami rodziców wobec szkoły. W wypowiedziach podkreślano, że rodzice będą coraz częściej domagać się dodatkowego wsparcia procesu uczenia się, indywidualizacji pracy z dzieckiem, utrwalania materiału, pracy wyrównawczej oraz bardziej zróżnicowanych form aktywności edukacyjnej. Oznacza to, że sama praca nauczyciela przedmiotowego może być niewystarczająca, a szkoły będą potrzebowały dodatkowych pracowników wspierających uczniów w codziennym funkcjonowaniu i osiąganiu efektów edukacyjnych. Popyt na tę grupę zawodową może więc wzrastać przede wszystkim w związku ze zmianą oczekiwań rodziców i standardów pracy szkoły, a nie wyłącznie z liczbą uczniów.

W przypadku **pozostałych nauczycieli kształcenia zawodowego** zapotrzebowanie oceniane jest jako wysokie i utrzymujące się w kolejnych latach. Respondenci wskazywali, że obecnie trudno znaleźć osoby, które łączą praktyczne doświadczenie zawodowe z przygotowaniem pedagogicznym. Problem ten może pogłębiać się wraz z odchodzeniem części nauczycieli kształcenia zawodowego na emeryturę. Szczególnie istotne jest to, że osoby posiadające kwalifikacje branżowe często mogą uzyskać korzystniejsze warunki zatrudnienia poza edukacją, natomiast szkoły wymagają od nich dodatkowo kompetencji dydaktycznych i spełnienia określonych wymogów formalnych. W efekcie popyt na nauczycieli kształcenia zawodowego będzie utrzymywał się na wysokim poziomie, a trudności rekrutacyjne mogą pozostać znaczące.

W przypadku **pedagogów specjalnych** respondenci przewidują raczej stabilizację zapotrzebowania. Wcześniejszy wzrost popytu był związany przede wszystkim ze zmianami regulacyjnymi i obowiązkiem zatrudniania specjalistów w szkołach. Obecnie sytuacja ta, w ocenie uczestników badania, zaczyna się normalizować, dlatego nie należy oczekiwać tak dynamicznego wzrostu jak w okresie bezpośrednio po wprowadzeniu nowych wymagań. Nie oznacza to jednak spadku znaczenia pedagogów specjalnych. Ich obecność pozostaje istotna ze względu na potrzeby uczniów wymagających dodatkowego wsparcia, a trudności rekrutacyjne mogą utrzymywać się z powodu wysokich wymogów kwalifikacyjnych oraz konieczności posiadania specjalistycznego przygotowania do pracy z dziećmi i młodzieżą o zróżnicowanych potrzebach.

W przypadku **psychologów** respondenci przewidują wzrost zapotrzebowania. Wynika on przede wszystkim z narastających problemów emocjonalnych dzieci i młodzieży, uzależnień behawioralnych oraz rosnącej gotowości uczniów do zgłaszania trudności. W wypowiedziach podkreślano, że uczniowie coraz częściej

sami komunikują problemy i szukają wsparcia, co zwiększa znaczenie psychologa w placówce edukacyjnej. W tym zawodzie szczególnie istotne będzie jednak doświadczenie oraz odporność emocjonalna, ponieważ praca z poważnymi problemami dzieci i młodzieży wymaga nie tylko formalnych kwalifikacji, ale także dojrzałości, stabilności i umiejętności radzenia sobie z obciążeniem psychicznym. Można więc przewidywać, że zapotrzebowanie będzie rosło, ale równocześnie utrzymają się trudności w znalezieniu odpowiednio przygotowanych specjalistów.

W przypadku **lektorów języka obcego** respondenci wskazywali, że zapotrzebowanie będzie się utrzymywać, choć jego charakter może ulegać zmianie. Z jednej strony znajomość języków obcych pozostaje ważna, a potrzeby edukacyjne w tym zakresie nie zanikają. Z drugiej strony na popyt mogą wpływać: rozwój narzędzi cyfrowych, sztucznej inteligencji, zmiana oczekiwań odbiorców usług edukacyjnych.

Wskazywano, że część osób coraz częściej poszukuje native speakerów albo lektorów wyspecjalizowanych w konkretnym obszarze, np. języku biznesowym lub zawodowym. Oznacza to, że ogólne zapotrzebowanie na lektorów może być stabilne, ale większego znaczenia nabierać będzie specjalizacja, elastyczność i umiejętność dopasowania kursu do konkretnych potrzeb uczestników. Jednocześnie trudności rekrutacyjne mogą wynikać z barier formalnych, ponieważ osoby posiadające kompetencje językowe nie zawsze spełniają wymagania kwalifikacyjne do nauczania.

W przypadku **wykładowców na kursach, edukatorów i trenerów** respondenci przewidują raczej stabilne zapotrzebowanie. Popyt na tę grupę zawodową będzie utrzymywał się przede wszystkim ze względu na zainteresowanie krótszymi, konkretnymi i praktycznymi formami uczenia się. W wypowiedziach wskazywano, że część młodych osób oraz dorosłych odbiorców preferuje szybkie zdobywanie określonych kompetencji zamiast wieloletnich ścieżek edukacyjnych. Oznacza to, że kursy i szkolenia pozostaną ważnym elementem rynku edukacyjnego, szczególnie tam, gdzie odpowiadają na konkretne potrzeby zawodowe lub rozwojowe. Jednocześnie nie wskazywano na gwałtowny wzrost popytu, lecz raczej na utrzymywanie się znaczenia tego typu usług.

W przypadku **trenerów osobistych, coachów, mentorów i tutorów** opinie respondentów nie określały jednoznacznie kierunku zmiany zapotrzebowania. Z jednej strony zawód ten był oceniany jako istotny w kontekście pracy z ludźmi, rozwoju osobistego i wspierania kompetencji społecznych. Z drugiej strony w wypowiedziach pojawiła się obserwacja, że po pandemii część osób częściej wybiera psychoterapię lub wsparcie związane ze zdrowiem psychicznym niż klasyczny rozwój osobisty. Może to oznaczać, że zapotrzebowanie na trenerów osobistych i coachów nie będzie rosło w sposób jednoznaczny, lecz będzie zależało od profilu usług, ich jakości, ceny oraz zdolności do odpowiadania na realne potrzeby odbiorców. W najbliższych latach znaczenie mogą zachować przede wszystkim te formy pracy, które są praktyczne, dobrze ukierunkowane i powiązane z konkretnymi celami edukacyjnymi, zawodowymi lub rozwojowymi.

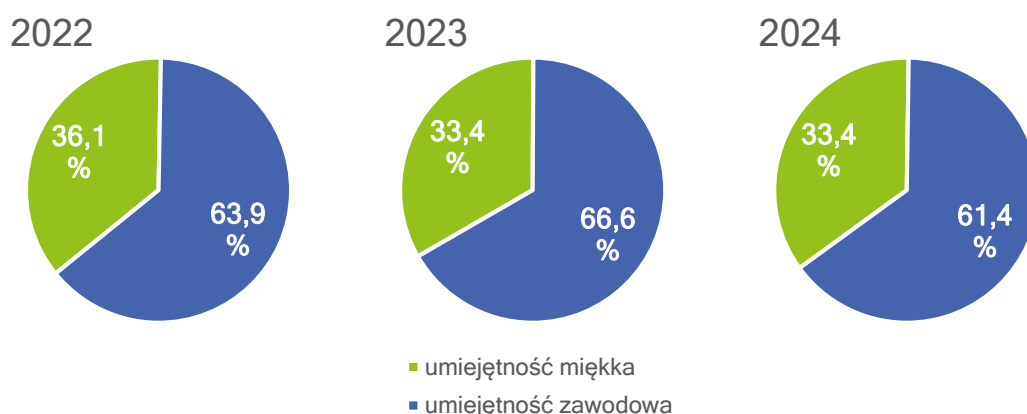
2.3. Kluczowe kompetencje w ramach zawodów

Kompetencje w branży

W strukturze wymagań kompetencyjnych w branży edukacyjnej dominują umiejętności zawodowe, które w całym analizowanym okresie stanowiły około dwóch trzecich wszystkich wskazywanych kompetencji. Oznacza to, że pracodawcy w branży edukacyjnej koncentrują się przede wszystkim na kompetencjach bezpośrednio związanych z wykonywaniem zawodu.

Uzupełniają je umiejętności miękkie, których udział pozostawał relatywnie stabilny i stanowił około jednej trzeciej wskazywanych kompetencji. Może to wskazywać, że choć kompetencje społeczne i komunikacyjne są istotnym elementem profilu pracownika edukacji, to zasadniczy trzon oczekiwań pracodawców nadal tworzą kompetencje specjalistyczne i dydaktyczne.

Wykres 1. Udział kompetencji miękkich i zawodowych w profilu kompetencyjnym ofert



Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

W latach 2022-2025 najczęściej wymagane kompetencje w branży edukacyjnej koncentrowały się wokół prowadzenia procesu dydaktycznego, wspierania uczniów w uczeniu się oraz współpracy z innymi specjalistami zaangażowanymi w edukację. Wśród kompetencji zawodowych szczególnie często pojawiały się umiejętności związane z prowadzeniem działalności edukacyjnej, wspieraniem uczniów w procesie uczenia się, nauczaniem w ramach wychowania przedszkolnego, współpracą ze specjalistami w dziedzinie edukacji, prowadzeniem zajęć języka angielskiego dla osób mówiących w innych językach oraz zarządzaniem dokumentacją. Oznacza to, że pracodawcy poszukują nie tylko osób przygotowanych do realizacji podstawowych zadań dydaktycznych, ale także zdolnych do pracy w zróżnicowanym środowisku edukacyjnym i organizacyjnym.

Wśród kompetencji miękkich dominują natomiast umiejętność pracy zespołowej, zaangażowanie, sprawne i wydajne wykonywanie obowiązków oraz twórcze wyrażanie się. Wskazuje to, że w branży edukacyjnej istotne znaczenie ma nie tylko przygotowanie merytoryczne, ale również zdolność do współpracy, aktywnego uczestniczenia w pracy placówki oraz elastycznego i kreatywnego reagowania na potrzeby uczniów.

Tabela 11. Najczęściej wymagane kompetencje w branży (2022-2025)**Kompetencje zawodowe**

- prowadzić działalność edukacyjną
- wspierać uczniów w procesie uczenia się
- nauczać w ramach wychowania przedszkolnego
- współpracować ze specjalistami w dziedzinie edukacji
- prowadzić zajęcia nauki języka angielskiego dla osób mówiących w innych językach
- prowadzić zarządzanie dokumentacją

**Kompetencje miękkie**

- pracować w zespole
- wykazywać zaangażowanie
- pracować w wydajny sposób
- wyrażać się twórczo

Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Kwalifikacje w branży

Wśród najczęściej wymaganych kwalifikacji i uprawnień w branży edukacyjnej dominują wymagania formalne, bezpośrednio związane z możliwością wykonywania zawodu lub pracy z określonymi grupami odbiorców. Najczęściej pojawiają się uprawnienia pedagogiczne, niekaralność oraz – w zależności od specyfiki stanowiska – uprawnienia wychowawcy, prawo wykonywania zawodu czy certyfikat językowy. Oznacza to, że w branży edukacyjnej duże znaczenie mają formalne warunki dopuszczenia do pracy, wynikające zarówno z przepisów prawa, jak i ze specyfiki pracy z dziećmi, młodzieżą lub osobami uczącymi się.

Obok kwalifikacji stricte zawodowych pojawiają się także wymagania o charakterze organizacyjnym lub sytuacyjnym, takie jak prawo jazdy kategorii B, obywatelstwo polskie, status studenta czy orzeczenie o niepełnosprawności. Ich obecność wskazuje, że część ofert dotyczy specyficznych warunków zatrudnienia albo szczególnych typów placówek i stanowisk. Ogółem można więc stwierdzić, że w branży edukacyjnej formalne uprawnienia odgrywają większą rolę niż w wielu innych sektorach, stanowiąc istotny element profilu oczekiwań pracodawców obok kompetencji merytorycznych, wychowawczych i społecznych.

Tabela 12. Najczęściej wymagane kwalifikacje w branży (2025 r.)**Wymagane
uprawnienia**

- uprawnienia pedagogiczne
- niekaralność
- prawo jazdy – kategoria B
- orzeczenie o niepełnosprawności
- obywatelstwo polskie
- status studenta
- uprawnienia instruktora sportowego
- uprawnienia wychowawcy
- prawo wykonywania zawodu
- certyfikat językowy

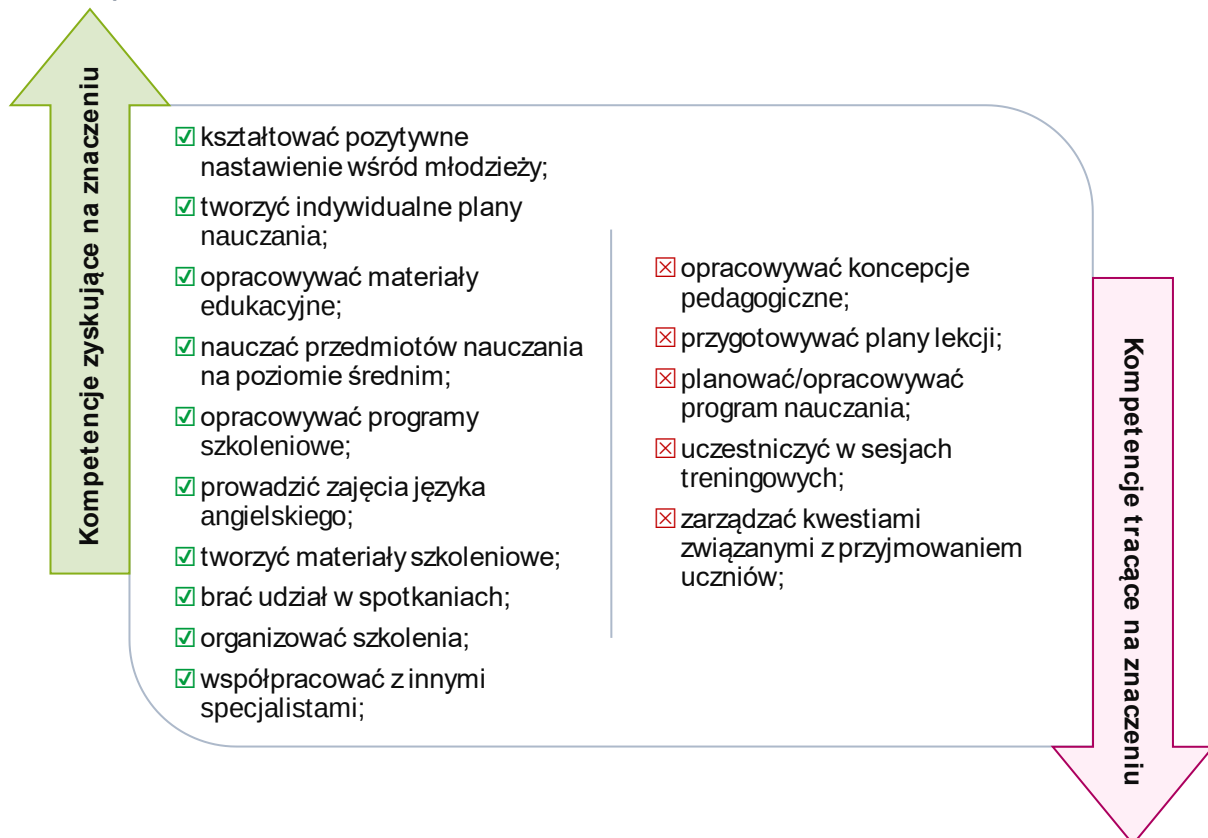
Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Zmiany kompetencyjne

Analiza danych z internetowych ofert pracy wskazuje, że w branży edukacyjnej na znaczeniu zyskują przede wszystkim kompetencje związane z indywidualizacją procesu nauczania, przygotowywaniem materiałów edukacyjnych oraz organizacją działań szkoleniowych. Wśród kompetencji rosnących znalazły się m.in. tworzenie indywidualnych planów nauczania, opracowywanie materiałów edukacyjnych i szkoleniowych, organizowanie szkoleń oraz opracowywanie programów szkoleniowych. Równolegle rośnie znaczenie kompetencji związanych z bezpośrednią pracą z uczniami i współpracą w środowisku edukacyjnym, takich jak kształtowanie pozytywnego nastawienia wśród młodzieży, nauczanie przedmiotów na poziomie średnim, udział w spotkaniach oraz współpraca z innymi specjalistami. Oznacza to, że coraz większą rolę odgrywa połączenie kompetencji dydaktycznych, organizacyjnych i społecznych, pozwalających dostosowywać proces kształcenia do konkretnych potrzeb odbiorców oraz wspierać ich rozwój nie tylko na poziomie wiedzy, ale także motywacji i postaw.

Jednocześnie na znaczeniu tracą kompetencje związane z bardziej ogólnym, formalnym i planistycznym wymiarem pracy edukacyjnej. Dotyczy to m.in. opracowywania koncepcji pedagogicznych, przygotowywania planów lekcji, planowania programu nauczania, uczestniczenia w sesjach treningowych oraz zarządzania kwestiami związanymi z przyjmowaniem uczniów. Spadek znaczenia tych kompetencji może sugerować przesuwanie oczekiwań pracodawców z czynności administracyjnych, ogólnoplanistycznych i formalnych w stronę bardziej praktycznych, operacyjnych i bezpośrednio użytecznych działań związanych z prowadzeniem procesu uczenia się. Łącznie dane te wskazują, że w branży edukacyjnej coraz większego znaczenia nabierają elastyczność, indywidualizacja, przygotowywanie konkretnych narzędzi dydaktycznych oraz współpraca ze specjalistami, natomiast mniejsze znaczenie przypisywane jest części kompetencji związanych z ogólnym planowaniem i obsługą organizacyjną procesu edukacyjnego.

Rysunek 3. Kompetencje zyskujące i tracące na znaczeniu (między 2024 a 2025 rokiem)



Źródło: opracowanie na podstawie danych z internetowych ofert pracy

Na podstawie wypowiedzi respondentów można wskazać, że w zawodach kluczowych w branży edukacyjnej w najbliższych latach szczególnego znaczenia będą nabierały kompetencje związane z pracą z ludźmi. Dotyczy to przede wszystkim umiejętności komunikacyjnych, elastycznego reagowania na trudne sytuacje oraz dostosowywania sposobu pracy do odbiorców w różnym wieku, z różnych środowisk i o zróżnicowanych potrzebach. Podczas wywiadów podkreślano, że braki w tym zakresie są szczególnie widoczne u osób młodych lub rozpoczynających pracę w zawodzie.

Istotne będą również kompetencje związane z pracą z rodzicami i osobami dorosłymi. W przypadku **nauczycieli, pedagogów, psychologów, lektorów i edukatorów** coraz większego znaczenia nabiera nie tylko sama praca dydaktyczna, ale także umiejętność prowadzenia rozmów, wyjaśniania problemów, reagowania na oczekiwania odbiorców oraz radzenia sobie z presją. Respondenci zwracali uwagę, że młodym pracownikom edukacji często brakuje twardości charakteru – odporności na trudne sytuacje i umiejętności rozwiązywania problemów.

W wybranych zawodach znaczenia będą nabierały także kompetencje specjalistyczne związane z indywidualizacją pracy. Dotyczy to m.in. **trenerów, coachów, mentorów i tutorów**, w przypadku których wskazywano na potrzebę diagnozowania potrzeb, dopasowania sposobu pracy do konkretnej osoby, wspierania motywacji i budowania zaufania. Podobny kierunek można wskazać w odniesieniu do **lektorów języków obcych**, gdzie coraz ważniejsza staje się

specjalizacja i prowadzenie zajęć odpowiadających na konkretne oczekiwania uczestników, np. związane z językiem biznesowym lub komunikacją w określonych sytuacjach.

Podczas wywiadów pojawił się również wątek kompetencji cyfrowych – respondenci wskazywali, że cyfryzacja, sztuczna inteligencja i nowe technologie mogą zwiększać znaczenie umiejętności pracy z narzędziami cyfrowymi, szczególnie tam, gdzie zmieniają one sposób przygotowywania materiałów, organizowania procesu uczenia się lub wykonywania zadań zawodowych. Jednocześnie zwrócono uwagę, że rozwój technologii nie eliminuje potrzeby kompetencji praktycznych i manualnych, które w części obszarów edukacji nadal pozostają ważne.

W odniesieniu do **psychologów, pedagogów specjalnych i nauczycieli** pracujących z dziećmi i młodzieżą szczególnego znaczenia będą nabierały kompetencje związane z rozpoznawaniem problemów emocjonalnych, reagowaniem na trudności wychowawcze oraz wspieraniem uczniów w sytuacjach kryzysowych. Wypowiedzi respondentów wskazują, że problemy emocjonalne oraz uzależnienia behawioralne dzieci i młodzieży są postrzegane jako coraz większe wyzwanie dla szkół, co może zwiększać znaczenie doświadczenia, odporności emocjonalnej i umiejętności pracy w warunkach dużego obciążenia.

Kompetencje w poszczególnych zawodach

Kluczowe kompetencje przedstawiono w formie kart zawodów. Listy kluczowych kompetencji opracowano na podstawie analizy OJV oraz wyników badania FGI.

W kolumnie „Źródło pochodzenia kompetencji” wskazano główne źródła, z których zaczerpnięto daną kompetencję do zestawienia:

- Jeśli kompetencja znalazła się na liście TOP5 (tj. na liście najczęściej występujących kompetencji opracowanej na podstawie OJV) i nie została odrzucona przez uczestników badania jakościowego, wówczas ma oznaczenie  .
- Jeśli natomiast dana kompetencja nie znalazła się na liście TOP5 kompetencji, a została wskazana wyłącznie przez respondentów FGI – wówczas oznaczona jest symbolem  (mimo, iż mogła pojawiać się w ofertach pracy).

W kolumnie „Dynamika kompetencji” uwzględniono informacje o tym, czy dana kompetencja znajduje się na liście kompetencji zyskujących bądź tracących na znaczeniu   (oznaczenie lub).

*Nauczyciel przedszkola***Tabela 13. Nauczyciel przedszkola – kluczowe kompetencje**

NAUCZYCIEL PRZEDSZKOLA			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność nauczania i zabawy w ramach wychowania przedszkolnego		OJV FGI	
2. Umiejętność zapewnienia bezpieczeństwa dzieci		OJV FGI	
3. Umiejętność obserwowania postępów uczniów		OJV FGI	
4. Umiejętność prowadzenia działalności edukacyjnej		OJV FGI	
5. Umiejętność utrzymywania relacji z rodzicami dzieci i priorytetyzacji zadań/aktywności dzieci		OJV FGI	
6. Umiejętność budowania relacji społecznych między dziećmi		FGI	
7. Umiejętność budowania osobowości dzieci		FGI	
8. Umiejętność reagowania na agresję, niedostosowanie społeczne		FGI	

*Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI**Pedagog specjalny***Tabela 14. Pedagog specjalny – kluczowe kompetencje**

PEDAGOG SPECJALNY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność stosowania specjalistycznych metod nauczania uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych		OJV FGI	
2. Umiejętność współpracy ze specjalistami w dziedzinie edukacji		OJV FGI	
3. Umiejętność obserwowania postępów uczniów		OJV FGI	
4. Umiejętność utrzymywania relacji z rodzicami dzieci		OJV FGI	
5. Umiejętność współpracy z innymi specjalistami		OJV FGI	↑
6. Umiejętność współpracy z nauczycielami/wychowawcami		FGI	
7. Umiejętność edukowania rodziców		FGI	
8. Umiejętność szkolenia nauczycieli		FGI	

PEDAGOG SPECJALNY			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
9. Umiejętność indywidualnej pracy z uczniem o specjalnych potrzebach edukacyjnych		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Nauczyciel przedmiotu w szkole podstawowej***Tabela 15. Nauczyciel przedmiotu w szkole podstawowej – kluczowe kompetencje**

NAUCZYCIEL PRZEDMIOTU W SZKOLE PODSTAWOWEJ			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność nauczania matematyki i przedmiotów nauczania początkowego		OJV FGI	
2. Umiejętność nauczania jak się uczyć i pozyskiwać informacje		FGI	
3. Umiejętność prowadzenia działalności edukacyjnej		OJV FGI	
4. Umiejętność wspierania uczniów w procesie uczenia się		OJV FGI	
5. Umiejętność dbania o dyscyplinę w klasie		FGI	
6. Umiejętności wychowawcze		FGI	
7. Umiejętność komunikowania się/współpracy z rodzicami		FGI	
8. Umiejętność usamodzielniania uczniów		FGI	
9. Umiejętność opracowywania programów nauczania		OJV FGI	↓
10. Umiejętność zarządzania dokumentacją		OJV FGI	
11. Umiejętność nauczania wyciągania wniosków		FGI	
12. Umiejętność kształtowania postawy obywatelskiej		FGI	
13. Umiejętność socjalizacji dzieci		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Pozostali nauczyciele szkół podstawowych***Tabela 16. Pozostali nauczyciele szkół podstawowych – kluczowe kompetencje**

POZOSTALI NAUCZYCIELE SZKÓŁ PODSTAWOWYCH			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność przekazywania wiedzy		FGI	
2. Umiejętność nauczania		OJV FGI	
3. Umiejętność prowadzenia działalności edukacyjnej		OJV FGI	
4. Umiejętność obserwowania postępów uczniów		OJV FGI	
5. Umiejętność opracowywania programów nauczania		OJV FGI	↓
6. Umiejętność współpracy ze specjalistami w dziedzinie edukacji		OJV FGI	
7. Umiejętność rozwijania aktywności uczniów		FGI	
8. Umiejętność motywowania uczniów		FGI	
9. Umiejętność sprawowania opieki		FGI	
10. Umiejętność indywidualnej pracy z uczniem		FGI	
11. Umiejętność współpracy w obrębie grona pedagogicznego		FGI	
12. Umiejętność zapewnienia bezpieczeństwa dzieci		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Pozostali nauczyciele kształcenia zawodowego***Tabela 17. Pozostali nauczyciele kształcenia zawodowego – kluczowe kompetencje**

POZOSTALI NAUCZYCIELE KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność wspierania uczniów w procesie uczenia się		OJV FGI	
2. Umiejętność prowadzenia działalności edukacyjnej		OJV FGI	
3. Umiejętność tworzenia indywidualnych planów nauczania		OJV FGI	↑
4. Umiejętność kształtowania pozytywnego nastawienia wśród młodzieży		OJV FGI	↑

POZOSTALI NAUCZYCIELE KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
5. Umiejętność przekazywania wiedzy zawodowej		FGI	
6. Znajomość praktyczna zawodu		FGI	
7. Pasja do nauczania		FGI	
8. Umiejętność biegłego posługiwania się technologią cyfrową		FGI	
9. Umiejętność dostosowywania wymagań do specyficznych możliwości uczniów		FGI	
10. Umiejętność opracowywania programów nauczania		FGI	↓
11. Umiejętność inspirowania, zachęcania do nauki przedmiotu/zawodu		FGI	
12. Umiejętność zrozumienia indywidualności uczniów		FGI	
13. Umiejętność dostosowania stylu pracy z uczniem do jego profilu		FGI	
14. Umiejętność kształtowania postawy obywatelskiej		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Trener osobisty (coach, mentor, tutor)**Tabela 18. Trener osobisty (coach, mentor, tutor) – kluczowe kompetencje**

TRENER OSOBISTY (COACH, MENTOR, TUTOR)			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność identyfikowania potrzeb szkoleniowych		OJV FGI	
2. Umiejętność opracowywania programów szkoleniowych		OJV FGI	↑
3. Umiejętność tworzenia materiałów szkoleniowych		OJV FGI	↑
4. Umiejętność opracowywania cyfrowych materiałów edukacyjnych		OJV FGI	
5. Umiejętność oceniania wyników szkolenia		OJV FGI	
6. Umiejętność wspierania rozwoju i motywacji		FGI	
7. Umiejętność budowania zaufania u podopiecznego		FGI	
8. Umiejętność indywidualizacji podejścia do danej osoby i jej osobowości		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Lektor języka obcego**Tabela 19. Lektor języka obcego – kluczowe kompetencje**

LEKTOR JĘZYKA OBCEGO			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność nauczania języków z nastawieniem na komunikację		FGI	
2. Umiejętność prowadzenia zajęć nauki języka angielskiego dla osób mówiących w innych językach		OJV FGI	
3. Umiejętność prowadzenia działalności edukacyjnej		OJV FGI	
4. Umiejętność wspierania uczniów w procesie uczenia się		OJV FGI	
5. Umiejętność tworzenia indywidualnych planów nauczania		OJV FGI	↑

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

Nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej**Tabela 20. Nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej – kluczowe kompetencje**

NAUCZYCIEL PRZEDMIOTU W SZKOLE PONADPODSTAWOWEJ			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność wspierania uczniów w procesie uczenia się		OJV FGI	
2. Umiejętność prowadzenia działalności edukacyjnej		OJV FGI	
3. Umiejętność kształtowania pozytywnego nastawienia wśród młodzieży		OJV FGI	↑
4. Umiejętność dostosowywania wymagań do specyficznych możliwości uczniów		FGI	
5. Umiejętność opracowywania programów nauczania		OJV FGI	↓
6. Umiejętność inspirowania, zachęcania do nauki przedmiotu		FGI	
7. Umiejętność zrozumienia indywidualności uczniów		FGI	
8. Umiejętność dostosowania stylu pracy z uczniem do jego profilu		FGI	
9. Umiejętność kształtowania postawy obywatelskiej		FGI	

Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI

*Wykładowca na kursach (edukator, trener)***Tabela 21. Wykładowca na kursach (edukator, trener) – kluczowe kompetencje**

WYKŁADOWCA NA KURSACH (EDUKATOR, TRENER)			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność przekazywania wiedzy		FGI	
2. Umiejętność wspierania procesu edukacyjnego		FGI	
3. Umiejętność elastycznego reagowania na potrzeby kursantów		FGI	
4. Umiejętność współpracy z zespołem szkoleniowym		OJV FGI	
5. Umiejętność opracowywania programów szkoleniowych		OJV FGI	↑
6. Umiejętność tworzenia materiałów szkoleniowych		OJV FGI	↑
7. Umiejętność oceniania wyników szkolenia		OJV FGI	
8. Umiejętność organizacji szkoleń		OJV FGI	↑

*Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI**Psycholog***Tabela 22. Psycholog – kluczowe kompetencje**

PSYCHOLOG			
Kluczowe kompetencje	Typ kompetencji	Źródło pochodzenia kompetencji	Dynamika kompetencji
1. Umiejętność podejmowania skutecznych działań w sytuacjach kryzysowych		FGI	
2. Umiejętność wspierania uczniów w rozwiązywaniu problemów osobistych		FGI	
3. Umiejętność obserwowania uczniów i zapobiegania problemom		FGI	
4. Umiejętność rozmawiania, słuchania		FGI	
5. Umiejętność szkolenia nauczycieli i rodziców		FGI	
6. Umiejętność mediacji		FGI	

*Źródło: opracowanie własne na podstawie OJV i FGI***Skala trudności w rekrutacji pracowników i luki kompetencyjne**

W branży edukacyjnej skala trudności rekrutacyjnych jest zróżnicowana w zależności od typu stanowiska, jednak w większości analizowanych zawodów problemem nie jest wyłącznie liczba dostępnych kandydatów, lecz przede wszystkim ich

przygotowanie do pracy w realnych warunkach szkoły, placówki edukacyjnej lub instytucji szkoleniowej. Respondenci wskazywali, że szczególnie trudne może być pozyskiwanie osób łączących formalne kwalifikacje z doświadczeniem, odpornością psychiczną, umiejętnością pracy z różnymi grupami odbiorców oraz gotowością do mierzenia się z presją ze strony uczniów, rodziców i systemu edukacji.

W przypadku **nauczycieli przedmiotów w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych** trudności rekrutacyjne wiążą się przede wszystkim z deficytem specjalistów, zwłaszcza w zakresie przedmiotów ścisłych. Wskazywano, że na rynku brakuje m.in. fizyków i matematyków gotowych do pracy w szkole. Problem ten może narastać w związku z odchodzeniem części obecnej kadry na emeryturę oraz ograniczoną atrakcyjnością zawodu nauczyciela dla młodych osób. Uczestnicy badania podkreślali, że osoby posiadające kompetencje przedmiotowe, szczególnie w obszarach ścisłych lub technicznych, często wybierają inne sektory rynku pracy, oferujące wyższe wynagrodzenia, większe możliwości rozwoju i lepsze warunki zatrudnienia. W efekcie luka kompetencyjna dotyczy zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i gotowości do pracy dydaktycznej z dziećmi i młodzieżą.



Rzecz druga nie ma specjalistów na rynku – fizyków, matematyków. To w ogóle jest dramat ze znalezieniem tu tych ludzi. [...] Studenci nie robią od razu uprawnień nauczycielskich – uznają, że to jest niekorzystne, słabo opłacalne. [...] Jeżeli już zwłaszcza są na przedmiotach ścisłych, to zdecydowanie wolą iść w przemysł, biznes.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej

Szczególnie wymagająca jest rekrutacja **nauczycieli kształcenia zawodowego**. W tym przypadku pracodawcy poszukują osób, które są jednocześnie fachowcami w danej dziedzinie i posiadają przygotowanie pedagogiczne. Trudność polega więc na konieczności połączenia dwóch profili kompetencyjnych: praktycznego doświadczenia zawodowego oraz umiejętności nauczania. Respondenci zwracali uwagę, że osoby posiadające wysokie kwalifikacje branżowe mogą uzyskiwać korzystniejsze warunki zatrudnienia poza systemem edukacji, co ogranicza ich zainteresowanie pracą nauczycielską. Luka kompetencyjna w tym obszarze obejmuje zatem nie tylko znajomość zawodu, ale również umiejętność przekazywania wiedzy, pracy z młodzieżą, budowania autorytetu oraz dostosowywania metod nauczania do zmieniających się technologii i realiów rynku pracy.



Znalezienie człowieka, który faktycznie zna się na rzeczy i jeszcze miałby wykształcenie pedagogiczne, prawda? No to prawie graniczy z cudem. Jeżeli chodzi o średnią wiek, to myślę, że jest podobnie. To jest tak, że jest cała rzesza nauczycieli, którzy są emerytami, którzy gdzieś tam jeszcze resztką sił ciągną.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej



Dlatego, że osoby, które z praktycznego punktu widzenia mają tę wiedzę na temat zawodu i mogłyby ją przekazać, to z kolei nie mają tych kompetencji pedagogicznych i formalnych – kwalifikacji i kompetencji do tego, żeby nauczać. I tu jest problem, żeby znaleźć osoby, które łączą jedno i drugie.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej

W przypadku **pedagogów specjalnych i psychologów** skala trudności rekrutacyjnych wynika przede wszystkim z rosnących potrzeb dzieci i młodzieży oraz wysokich oczekiwań wobec jakości wsparcia. Luka kompetencyjna w przypadku tych zawodów dotyczy przede wszystkim doświadczenia, odporności emocjonalnej, umiejętności pracy z trudnymi przypadkami oraz zdolności do funkcjonowania pod presją. Co istotne, wymagania kwalifikacyjne w tych zawodach pozostają wysokie, co przekłada się na trudności w rekrutacji.

W odniesieniu do **lektorów języków obcych oraz wykładowców na kursach (edukatorów, trenerów)** edukacyjne trudności rekrutacyjne mają nieco inny charakter. W przypadku lektorów problemem mogą być formalne wymogi kwalifikacyjne, które ograniczają możliwość zatrudnienia osób posiadających kompetencje językowe, ale niespełniających wymagań systemowych. Jednocześnie rośnie znaczenie specjalizacji – uczestnicy zajęć coraz częściej oczekują nauki języka dostosowanej do konkretnych potrzeb, np. języka biznesowego, branżowego lub akademickiego. W przypadku wykładowców, edukatorów i trenerów luka kompetencyjna obejmuje przede wszystkim umiejętność projektowania zajęć pod konkretnego odbiorcę, elastycznego reagowania na potrzeby grupy oraz łączenia wiedzy merytorycznej z kompetencjami komunikacyjnymi.



Już teraz nie uczymy się tak od podstaw, po kolei wszystkiego, tylko ludzie przychodzą z konkretnymi wymaganiami. Oni potrzebują języka biznesowego, oni potrzebują konkretnego słownictwa, oni muszą dostosować się do jakiejś konkretnej branży. I tutaj już potrzeba dużej specjalizacji.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej

Przekrojowym problemem branży edukacyjnej są deficyty kompetencji miękkich i społecznych. Respondenci wskazywali, że młodym pracownikom często brakuje przygotowania do pracy z rodzicami, osobami dorosłymi, uczniami o zróżnicowanych potrzebach oraz grupami wielopokoleniowymi lub wielokulturowymi. Szczególnie istotne są umiejętności komunikacyjne, rozwiązywanie konfliktów, elastyczność, odporność na stres, konsekwencja oraz zdolność reagowania na trudne sytuacje. Podkreślano także, że osoby rozpoczynające pracę w edukacji nie zawsze są przygotowane na presję wynikającą z oczekiwań rodziców, problemów wychowawczych, trudności emocjonalnych uczniów czy odpowiedzialności za efekty kształcenia.



Sektor publiczny nauczania teoretycznie jest całkowicie inny niż nasz [prywatny], ale ta luka kompetencyjna jest praktycznie identyczna. To znaczy to są przede wszystkim takie umiejętności miękkie, umiejętności komunikacyjne.

Źródło: zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami branży edukacyjnej

W konsekwencji trudności rekrutacyjne w branży edukacyjnej mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. W części zawodów problemem jest realny niedobór kandydatów, zwłaszcza specjalistów przedmiotowych czy nauczycieli kształcenia zawodowego. W innych przypadkach kandydaci są dostępni, ale nie zawsze posiadają kompetencje odpowiadające współczesnym wymaganiom pracy edukacyjnej. Oznacza to, że kluczowe luki kompetencyjne w branży dotyczą nie tylko wiedzy specjalistycznej, lecz także odporności psychicznej, komunikacji, umiejętności pracy z różnorodnymi odbiorcami, praktycznego przygotowania do zawodu oraz

gotowości do ciągłego dostosowywania metod pracy do zmian społecznych, technologicznych i demograficznych.

2.4. Sugerowane rozwiązania w zakresie uzupełniania deficytów kompetencyjnych w branży

Z perspektywy przedstawicieli branży edukacyjnej uzupełnianie deficytów kompetencyjnych powinno opierać się przede wszystkim na lepszym wykorzystaniu istniejących instrumentów wsparcia oraz na silniejszej współpracy szkół, instytucji rynku pracy i pracodawców. Respondenci wskazywali, że część kompetencji wymaganych od nauczycieli jest określona przez formalne standardy zatrudnienia, jednak samo spełnienie wymogów kwalifikacyjnych nie rozwiązuje problemu potrzeby stałego rozwijania wiedzy i umiejętności. W tym kontekście zwrócono uwagę na możliwą rolę powiatowych urzędów pracy oraz Krajowego Funduszu Szkoleniowego, które mogą wspierać doskonalenie kompetencji osób już pracujących w edukacji.

Szczególne znaczenie przypisano współpracy szkół z pracodawcami, zwłaszcza w obszarze kształcenia zawodowego. Respondenci podkreślali, że pracodawcy powinni otwierać się nie tylko na uczniów odbywających praktyki, lecz także na nauczycieli przedmiotów zawodowych. Wskazywano, że szkolenia nauczycieli u pracodawców mają duże znaczenie dla aktualizacji kompetencji twardych, ponieważ pozwalają nauczycielom poznawać rzeczywiste warunki pracy, infrastrukturę firm, wykorzystywane maszyny, urządzenia i oprogramowanie. Dzięki temu nauczyciel może lepiej przełożyć wymagania konkretnego zakładu pracy na proces przygotowania uczniów do wykonywania zawodu. Respondenci odwoływali się przy tym do funkcjonującego rozwiązania, zgodnie z którym nauczyciele przedmiotów zawodowych odbywają szkolenia u pracodawców. Takie rozwiązanie oceniano pozytywnie, zwłaszcza w małych ośrodkach, gdzie absolwenci szkół zawodowych często trafiają do kilku lokalnych firm. Znajomość infrastruktury i specyfiki tych pracodawców zwiększa użyteczność kształcenia zawodowego, ponieważ pozwala lepiej dostosować zajęcia do realnych potrzeb lokalnego rynku pracy. W tym sensie uzupełnianie deficytów kompetencyjnych nauczycieli powinno odbywać się nie tylko poprzez tradycyjne szkolenia, ale również poprzez bezpośredni kontakt z praktyką gospodarczą.

W odniesieniu do kompetencji miękkich respondenci wskazywali, że powinny być one wypracowywane w środowisku pracy, a nie wyłącznie poprzez formalne kursy. Podkreślono, że ważną rolę może pełnić psycholog zatrudniony w szkole, który – jako dobry obserwator zarówno uczniów, jak i nauczycieli – może wspierać kadrę w rozpoznawaniu trudności w relacjach, reagowaniu na napięcia i pracy nad własnymi reakcjami. W tym kontekście kompetencje miękkie traktowano jako obszar, który powinien być rozwijany wspólnie w zespole szkolnym, w codziennej współpracy i wymianie doświadczeń.

Wśród działań o charakterze systemowym wskazano również potrzebę poprawy prestiżu zawodu nauczyciela. Respondenci zwracali uwagę, że przekaz publiczny dotyczący edukacji i pracy nauczycieli bywa często negatywny, co może zniechęcać młode osoby do wyboru tej ścieżki zawodowej. Sugerowano zatem działania promujące zawód nauczyciela jako ciekawy, wartościowy i warty podjęcia. Tego typu

działania mogłyby mieć znaczenie nie tylko dla poprawy wizerunku branży, ale także dla zwiększenia zainteresowania pracą w edukacji wśród osób posiadających potrzebne kompetencje.

Kolejnym wskazanym kierunkiem była większa autonomia szkół. W opinii respondentów nadmierna centralizacja i jednolite podejście do edukacji ograniczają możliwość dostosowywania kształcenia do lokalnych potrzeb, specyfiki uczniów, zawodów i środowiska pracy. Postulowano ograniczenie roli władz centralnych do określania niezbędnych standardów, przy jednoczesnym pozostawieniu szkołom większej swobody w organizowaniu procesu kształcenia. Z perspektywy uzupełniania deficytów kompetencyjnych większa autonomia mogłaby ułatwiać szkołom szybsze reagowanie na zmiany, dobór właściwych metod pracy oraz współpracę z lokalnymi pracodawcami i instytucjami.

Podsumowując, respondenci wskazywali przede wszystkim na rozwiązania oparte na współpracy i praktycznym doskonaleniu kompetencji: wykorzystanie środków dostępnych przez instytucje rynku pracy, rozwijanie szkoleń nauczycieli u pracodawców, otwieranie firm na współpracę ze szkołami, wzmacnianie zespołowego wypracowywania kompetencji miękkich poprzez wykorzystanie potencjału psychologów szkolnych, podnoszenie prestiżu zawodu nauczyciela oraz zwiększenie autonomii szkół. W mniejszym stopniu akcentowano tworzenie nowych instrumentów od podstaw, a bardziej lepsze wykorzystanie istniejących mechanizmów i ich dopasowanie do praktycznych potrzeb placówek edukacyjnych.

3. Podsumowanie

Branża edukacyjna pozostaje jednym z istotnych obszarów małopolskiego rynku pracy, a wyniki badania wskazują, że jej znaczenie w strukturze ofert pracy wzrasta. W latach 2022-2024 była to jedyna spośród analizowanych branż, w której odnotowano nieprzerwany wzrost liczby ofert pracy, a udział branży w rynku wojewódzkim zwiększył się. Niemniej jednak rosnąca liczba ogłoszeń nie musi oznaczać wyłącznie rozwoju sektora czy zwiększania zatrudnienia, ale w dużej mierze może odzwierciedlać utrzymujące się trudności z obsadzaniem stanowisk, powtarzanie rekrutacji oraz wysoką fluktuację kadr. Branża edukacyjna funkcjonuje więc w warunkach stałej presji kadrowej, której źródłem są zarówno czynniki demograficzne, jak i ograniczona atrakcyjność zatrudnienia, w tym relatywnie niskie wynagrodzenia oraz wysokie obciążenie odpowiedzialnością.

Profil branży koncentruje się przede wszystkim wokół edukacji formalnej, w tym szkół podstawowych, placówek wychowania przedszkolnego oraz działalności wspomagającej edukację. Jednocześnie istotne miejsce zajmują także edukacja pozaformalna, kursy, szkolenia, nauka języków obcych, doradztwo edukacyjne i różne formy wsparcia rozwoju kompetencji. Oznacza to, że branża edukacyjna nie ogranicza się do tradycyjnie rozumianego systemu szkolnego, lecz obejmuje szeroki zbiór zawodów związanych z kształceniem, wychowaniem, opieką, wsparciem uczniów, pracą z dorosłymi oraz rozwijaniem kompetencji zawodowych. Jej znaczenie wynika nie tylko z roli na rynku pracy, ale również z funkcji społecznej, ponieważ jakość kadr edukacyjnych wpływa na przygotowanie przyszłych pracowników dla innych branż gospodarki.

Na sytuację branży edukacyjnej w Małopolsce wpływa kilka silnych i wzajemnie powiązanych czynników. Najważniejszym z nich jest niż demograficzny, który ogranicza liczbę dzieci i młodzieży, a tym samym może zmniejszać zapotrzebowanie na część stanowisk, zwłaszcza w wychowaniu przedszkolnym. Jednocześnie spadek liczby uczniów nie oznacza spadku potrzeb kadrowych, ponieważ rośnie znaczenie specjalistycznego wsparcia uczniów, pracy z dziećmi o zróżnicowanych potrzebach edukacyjnych, pomocy psychologicznej, pedagogicznej i wychowawczej. Ważnym czynnikiem pozostają również migracje, które zwiększają różnorodność środowiska szkolnego i wzmacniają znaczenie kompetencji międzykulturowych, komunikacyjnych oraz umiejętności pracy z uczniami i rodzinami o różnych doświadczeniach społecznych i kulturowych.

W perspektywie najbliższych trzech lat zapotrzebowanie na pracowników branży edukacyjnej będzie miało zróżnicowany charakter. W przypadku nauczycieli przedszkola można oczekiwać spadku lub ograniczenia popytu, przede wszystkim ze względu na sytuację demograficzną i malejącą liczbę dzieci, choć skala tego zjawiska będzie zależna od lokalnych uwarunkowań, migracji oraz rozwoju nowych osiedli. W odniesieniu do nauczycieli przedmiotów w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych przewidywane jest utrzymanie lub wzrost zapotrzebowania, szczególnie w przypadku przedmiotów ścisłych i specjalizacji, w których szkoły już obecnie mają trudności ze znalezieniem kandydatów. Istotnym źródłem popytu

będzie również konieczność zastępowania nauczycieli odchodzących na emeryturę lub rezygnujących z pracy w szkole.

Szczególnie ważnym obszarem pozostanie kształcenie zawodowe. Zapotrzebowanie na nauczycieli przedmiotów zawodowych oceniane jest jako wysokie i trudne do zaspokojenia, ponieważ szkoły potrzebują osób łączących praktyczne doświadczenie branżowe z przygotowaniem pedagogicznym. Problemem jest konkurencja ze strony innych sektorów rynku pracy, które często oferują specjalistom lepsze warunki zatrudnienia niż edukacja. Stabilne, a w części przypadków rosnące znaczenie będą mieć także pedagodzy specjaliści i psychologowie. W przypadku pedagogów specjalnych uprzedni wzrost popytu był związany ze zmianami regulacyjnymi, natomiast obecnie ich znaczenie wynika przede wszystkim z utrzymujących się potrzeb uczniów wymagających dodatkowego wsparcia. W przypadku psychologów można przewidywać wzrost zapotrzebowania, wynikający z narastających problemów emocjonalnych dzieci i młodzieży oraz większej gotowości uczniów do korzystania z pomocy.

Badanie potwierdza, że trudności rekrutacyjne w branży edukacyjnej mają zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy. W części zawodów problemem jest rzeczywisty niedobór kandydatów, zwłaszcza nauczycieli przedmiotów ścisłych, nauczycieli kształcenia zawodowego, pedagogów specjalnych i psychologów. W innych przypadkach kandydaci są dostępni, ale nie zawsze posiadają kompetencje odpowiadające współczesnym wymaganiom pracy edukacyjnej. Szczególnie istotne luki dotyczą praktycznego przygotowania do pracy w placówce, odporności psychicznej, umiejętności pracy z uczniami o zróżnicowanych potrzebach, komunikacji z rodzicami, rozwiązywania konfliktów oraz reagowania na sytuacje trudne i kryzysowe. Sama wiedza merytoryczna lub spełnienie formalnych wymogów kwalifikacyjnych nie są już wystarczające do skutecznego wykonywania pracy w edukacji.

W najbliższych latach szczególnego znaczenia nabierze łączenie kompetencji dydaktycznych, wychowawczych, społecznych i technologicznych. W branży edukacyjnej nadal kluczowe pozostają kompetencje bezpośrednio związane z prowadzeniem procesu nauczania, wspieraniem uczniów w uczeniu się, planowaniem pracy, współpracą ze specjalistami oraz dostosowywaniem metod do potrzeb odbiorców. Jednocześnie rośnie znaczenie kompetencji takich jak komunikacja, współpraca, elastyczność, zaangażowanie, empatia, konsekwencja i umiejętność budowania relacji. Kompetencje cyfrowe również zaczynają odgrywać coraz większą rolę w dydaktyce, organizacji pracy i komunikacji edukacyjnej.

Odpowiedzią na zidentyfikowane deficyty powinno być przede wszystkim lepsze wykorzystanie istniejących instrumentów wsparcia oraz silniejsze powiązanie edukacji z praktyką. Szczególne znaczenie ma rozwijanie współpracy szkół z pracodawcami, zwłaszcza w obszarze kształcenia zawodowego. Szkolenia nauczycieli u pracodawców, kontakt z rzeczywistymi warunkami pracy, znajomość infrastruktury firm, wykorzystywanych technologii i lokalnych potrzeb rynku pracy mogą zwiększać użyteczność kształcenia i lepiej przygotowywać uczniów do wykonywania zawodu. Ważne jest również wspieranie rozwoju kompetencji miękkich

w środowisku pracy, poprzez współpracę zespołową, wymianę doświadczeń, wsparcie psychologów szkolnych oraz codzienne wzmacnianie umiejętności reagowania na trudne sytuacje.

Z perspektywy przyszłości branży szczególnie istotne będzie także podniesienie prestiżu zawodu nauczyciela i poprawa warunków pracy. Negatywny przekaz dotyczący edukacji, wysokie oczekiwania społeczne, presja ze strony rodziców i uczniów oraz relatywnie niska atrakcyjność finansowa mogą zniechęcać młode osoby do wyboru tej ścieżki zawodowej. Dlatego działania wspierające branżę powinny obejmować nie tylko szkolenia i kursy, ale również budowanie pozytywnego wizerunku pracy w edukacji, zwiększanie autonomii szkół, ograniczanie barier organizacyjnych oraz tworzenie warunków do bardziej elastycznego reagowania na lokalne potrzeby. O stabilności branży edukacyjnej w Małopolsce będzie decydować nie tylko liczba dostępnych pracowników, lecz przede wszystkim jakość ich przygotowania, możliwość ciągłego rozwoju oraz zdolność systemu edukacji do odpowiadania na zmiany demograficzne, społeczne, technologiczne i organizacyjne.

4. Spis rysunków, tabel i wykresów

Rysunek 1. Podejście badawcze.....	5
Rysunek 2. Uwarunkowania i czynniki wpływające na branżę edukacyjną	12
Rysunek 3. Kompetencje zyskujące i tracące na znaczeniu (między 2024 a 2025 rokiem)	23
Tabela 1. Wykaz skrótów i terminologia	6
Tabela 2. Liczba ofert pracy w branży edukacyjnej w latach 2022-2024	8
Tabela 3. Średnia liczba kompetencji ESCO na ofertę pracy w latach 2022-2024	8
Tabela 4. Średnia i mediana wysokości wynagrodzeń w branży w 2025 r.....	8
Tabela 5. Dominujące PKD w branży w latach 2022-2025	9
Tabela 6. Odsetek ofert wymagających kompetencji zielonych oraz kompetencji cyfrowych (2025 r.).....	9
Tabela 7. Zawody występujące w branży edukacyjnej w ujęciu klasyfikacji z Barometru Zawodów (grupa zawodów) oraz zawodów i specjalności KZiS (zawody)	13
Tabela 8. Zawody najczęściej występujące w branży w latach 2022-2024	15
Tabela 9. Dynamika liczby ofert pracy w poszczególnych zawodach w latach 2022-2024	16
Tabela 10. Lista zawodów kluczowych po weryfikacji przez respondentów FGI	16
Tabela 11. Najczęściej wymagane kompetencje w branży (2022-2025).....	21
Tabela 12. Najczęściej wymagane kwalifikacje w branży (2025 r.).....	22
Tabela 13. Nauczyciel przedszkola – kluczowe kompetencje.....	25
Tabela 14. Pedagog specjalny – kluczowe kompetencje.....	25
Tabela 15. Nauczyciel przedmiotu w szkole podstawowej – kluczowe kompetencje	26
Tabela 16. Pozostali nauczyciele szkół podstawowych – kluczowe kompetencje	27
Tabela 17. Pozostali nauczyciele kształcenia zawodowego – kluczowe kompetencje ...	27
Tabela 18. Trener osobisty (coach, mentor, tutor) – kluczowe kompetencje.....	28
Tabela 19. Lektor języka obcego – kluczowe kompetencje	29
Tabela 20. Nauczyciel przedmiotu w szkole ponadpodstawowej – kluczowe kompetencje	29
Tabela 21. Wykładowca na kursach (edukator, trener) – kluczowe kompetencje	30
Tabela 22. Psycholog – kluczowe kompetencje	30
Wykres 1. Udział kompetencji miękkich i zawodowych w profilu kompetencyjnym ofert	20

Województwo Małopolskie
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Departament Rozwoju Regionu
Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego
ul. Wielicka 72A, 30-552 Kraków

www.obserwatorium.malopolska.pl

Egzemplarz bezpłatny
ISBN: 978-83-68801-13-2



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności