

# Holistyczny model poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku

LILLA JAROŃ, JOANNA MINTA

ANNA HORODYSKA, MAŁGORZATA CZEKAJ, BARBARA GÓRKA,

HALINA BORDULAK, MARZENA HORBACZEWSKA,

DOMINIKA TRAWIŃSKA, DANIEL WIJAS

## Spis treści

<b>1. DLACZEGO DOLNY ŚLĄSK POTRZEBUJE HOLISTYCZNEGO MODELU PORADNICTWA ZAWODOWEGO?</b> .....	4
1.1. Kontekst strategiczny doradztwa zawodowego i zgodność ze Zintegrowaną Strategią Umiejętności 2030 i ustawą o rynku pracy .....	4
1.2. Diagnoza i identyfikacja wyzwań systemu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku .	5
1.3. Analiza SWOT systemu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku .....	6
<b>2. ZAŁOŻENIA HOLISTYCZNEGO MODELU PORADNICTWA ZAWODOWEGO</b> .....	9
2.1. Podstawy teoretyczne modelu .....	9
2.2. Struktura holistycznego modelu poradnictwa zawodowego.....	10
<b>3. MIESZKAŃCY DOLNEGO ŚLĄSKA W SYSTEMIE PORADNICTWA ZAWODOWEGO</b> .....	14
3.1. Odbiorcy systemu poradnictwa zawodowego .....	14
3.2. Model ścieżki kariery klienta .....	15
<b>4. INSTYTUCJONALNY EKOSYSTEM WSPARCIA KARIERY</b> .....	18
<b>5. PORTAL I CYFROWE ŚRODOWISKO WSPARCIA KARIERY</b> .....	20
5.1. Portal jako element infrastruktury systemu poradnictwa zawodowego .....	20
5.2. Dolnośląska Sieć Poradnictwa Zawodowego.....	21
<b>6. SZTUCZNA INTELIGENCJA W HOLISTYCZNYM PORADNICTWIE ZAWODOWYM</b> .....	22
<b>7. WARUNKI SKUTECZNEGO FUNKCJONOWANIA MODELU</b> .....	24
<b>8. REKOMENDACJE: KU HOLISTYCZNEMU MODELOWI CAŁOŹYCIOWEGO PORADNICTWA ZAWODOWEGO NA DOLNYM ŚLĄSKU (LIFELONG GUIDANCE)</b> .....	26
<b>PODSUMOWANIE</b> .....	28
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	30

## WSTĘP

Wobec przemian społecznych, edukacyjnych i gospodarczych oraz rosnącej złożoności ścieżek edukacyjno-zawodowych wsparcie jednostki w planowaniu kariery nie może być dziś traktowane wyłącznie jako jednorazowa pomoc w wyborze szkoły lub zawodu. Coraz wyraźniej staje się ono procesem trwającym całe życie, związanym z podejmowaniem kolejnych decyzji edukacyjnych, zawodowych i rozwojowych, a także z gotowością do modyfikowania oraz refleksyjnego konstruowania własnej ścieżki kariery (Guichard, 2009; Savickas, 2013).

Takie ujęcie wsparcia wykracza poza perspektywę interwencyjną i wpisuje się w koncepcję całościowego poradnictwa zawodowego, powiązaną z ideą uczenia się przez całe życie. W tym ujęciu poradnictwo zawodowe nie stanowi już jedynie narzędzia podejmowania decyzji, lecz element systemowego wspierania rozwoju jednostki, obejmującego edukację, rynek pracy oraz szerszy kontekst społeczny jej funkcjonowania. Mechanizm ten należy rozumieć w kontekście funkcjonowania systemu uczenia się przez całe życie, którego efektywność zależy od powiązań pomiędzy uwarunkowaniami społecznymi, gospodarczymi, instytucjonalnymi i indywidualnymi (Klatta, 2024).

Oznacza to odejście od tradycyjnego modelu doradcy jako eksperta wspierającego jednorazowy wybór edukacyjno-zawodowy na rzecz roli towarzysza procesu rozwoju kariery, pracującego z klientem w sposób ciągły, zindywidualizowany i dostosowany do zmieniających się warunków życia i pracy (Wojtasik, 2011; Kargulowa, 2023). W tym ujęciu poradnictwo zawodowe koncentruje się na rozwijaniu umiejętności zarządzania własną karierą (*career management skills*) (Bielecki i Bilon-Piórko, 2026). W tym sensie poradnictwo zawodowe obejmuje szeroki zakres działań, takich jak edukacja zawodowa, dostęp do informacji zawodowej, poradnictwo indywidualne i grupowe, diagnoza kompetencji (w tym z wykorzystaniem narzędzi psychometrycznych), współpraca z pracodawcami oraz rozwijanie umiejętności niezbędnych do funkcjonowania na rynku pracy (CEDEFOP, European Commission, ETF, OECD, UNESCO, 2021; CEDEFOP, European Commission, ETF, ICCDPP, ILO, OECD, UNESCO, World Bank, 2021; OECD, 2021; Watts, 1996).

Podejście to pozostaje spójne z kierunkami polityki Unii Europejskiej w zakresie całościowego poradnictwa zawodowego (*lifelong guidance*), rozwijanymi m.in. w ramach prac European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN, 2015) oraz rekomendacji Rady Unii Europejskiej dotyczących integracji poradnictwa z systemem uczenia się przez całe życie (Council of the European Union, 2008); (ELGPN, 2015). Tak rozumiane poradnictwo zawodowe wzmacnia sprawczość jednostki w warunkach niepewności (Klatta, 2024).

W polskim systemie instytucjonalnym funkcjonują równoległe dwa terminy odnoszące się do tego obszaru działań: „doradztwo zawodowe”, stosowane przede wszystkim w systemie oświaty oraz „poradnictwo zawodowe”, obecne w systemie rynku pracy i służb zatrudnienia. Jak wskazano w publikacji *Całościowe poradnictwo zawodowe wobec specjalnych potrzeb edukacyjnych* (Bielecki i Bilon-Piórko, 2026), w polskich dokumentach rządowych, strategiach i działaniach publicznych najczęściej używany jest termin „doradztwo zawodowe”, natomiast w piśmiennictwie i refleksji naukowej częściej pojawia się szersza perspektywa poradnictwa kariery i całościowego wspierania rozwoju zawodowego. Autorzy podkreślają zarazem, że różnice te mają charakter historyczny, teoretyczny i praktyczny, a nie wyłącznie językowy (Bielecki i Bilon-Piórko, 2026).

W systemie oświaty doradztwo zawodowe pozostaje kategorią normatywną. Zgodnie z obowiązującym rozporządzeniem Ministra Edukacji z 20 stycznia 2026 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie doradztwa zawodowego, działania te są realizowane w przedszkolach, szkołach podstawowych i ponadpodstawowych, z uwzględnieniem m.in. programu doradztwa zawodowego, współpracy

z pracodawcami i przedstawicielami branż, wykorzystywania danych o prognozach zapotrzebowania na pracowników, monitoringu karier absolwentów oraz narzędzi cyfrowych. Rozporządzenie to rozszerza zakres doradztwa o komponent współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz uwzględnia wpływ nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, na zawody i formy zatrudnienia.

W systemie rynku pracy kategorią ustawową jest natomiast poradnictwo zawodowe. Ustawa z 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia lokuje je wśród podstawowych form pomocy realizowanych przez publiczne służby zatrudnienia, a zarazem osadza w szerszej logice aktywności zawodowej, wspierania zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich i wzmacniania integracji społecznej. Ustawa określa zadania wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy, obejmujące realizację poradnictwa zawodowego, opracowywanie i upowszechnianie informacji zawodowych, współpracę ze szkołami i uczelniami, promowanie uczenia się przez całe życie oraz rozwijanie narzędzi i metod wspierających klientów w podejmowaniu decyzji zawodowych.

W opracowaniu przyjęto termin „poradnictwo zawodowe” jako pojęcie nadrzędne, obejmujące szeroki, całościowy i międzysektorowy zakres działań wspierających rozwój kariery mieszkańców regionu. Jednocześnie zachowano świadomość, że w systemie oświaty obowiązującym terminem pozostaje „doradztwo zawodowe”, co wynika bezpośrednio z języka regulacji prawnych. Przyjęcie takiego rozwiązania ma charakter porządkujący: pozwala opisać wspólną logikę wsparcia realizowanego przez różne instytucje, nie zacierając zarazem odmienności terminologicznej obecnej w przepisach prawa. Perspektywa ta podkreśla, że niezależnie od sektora i etapu życia odbiorcy wsparcia działania doradcze koncentrują się wokół tych samych procesów rozwoju kariery oraz kolejnych przeżyć edukacyjnych i zawodowych. Oznacza to potrzebę wzmacniania współpracy oraz sieciowania doradców reprezentujących różne instytucje, tak aby zapewnić mieszkańcom regionu ciągłość i spójność wsparcia na kolejnych etapach życia.

Tak zarysowana perspektywa wymaga osadzenia poradnictwa zawodowego w szerszym kontekście polityk publicznych i strategii rozwoju umiejętności.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie holistycznego modelu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku, uwzględniającego zarówno perspektywę mieszkańca regionu i jego potrzeb rozwojowych na różnych etapach życia, jak i perspektywę instytucji tworzących regionalny system wsparcia kariery. Model został opracowany na podstawie wyników badań i analiz prowadzonych w ramach prac Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji, doświadczeń praktyków poradnictwa zawodowego oraz dorobku naukowego dotyczącego całościowego poradnictwa zawodowego i uczenia się przez całe życie. W kolejnych częściach opracowania przedstawiono przesłanki budowy modelu, jego założenia, ścieżkę kariery mieszkańca Dolnego Śląska, instytucjonalny system wsparcia oraz mechanizmy współpracy i integracji działań doradczych. Całość zamykają rekomendacje służące dalszemu rozwojowi regionalnego systemu poradnictwa zawodowego.

## 1. DLACZEGO DOLNY ŚLĄSK POTRZEBUJE HOLISTYCZNEGO MODELU PORADNICTWA ZAWODOWEGO?

### 1.1. Kontekst strategiczny doradztwa zawodowego i zgodność ze Zintegrowaną Strategią Umiejętności 2030 i ustawą o rynku pracy

Dynamiczne przemiany społeczno-gospodarcze oraz rosnąca złożoność ścieżek edukacyjno-zawodowych powodują, że planowanie i rozwój kariery zawodowej stają się procesem wymagającym od jednostki coraz większej świadomości, refleksyjności i odpowiedzialności (Bauman, 2006). W tych warunkach doradztwo zawodowe jest procesem towarzyszącym człowiekowi na różnych etapach życia, obejmującym zarówno momenty wyboru, jak i zmiany czy rekonfiguracji ścieżki zawodowej.

W takim ujęciu doradztwo zawodowe polega na wspieraniu dzieci, młodzieży, ich rodziców lub opiekunów oraz osób dorosłych w wyborze lub zmianie zawodu – adekwatnie do preferencji, predyspozycji i zasobów, przy jednoczesnym uwzględnieniu uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Oznacza to przesunięcie akcentu z jednorazowego wyboru na długofalowy proces rozwijania zdolności do zarządzania własną karierą. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do młodych dorosłych, których wejście na rynek pracy obejmuje sekwencję mikrozadań, takich jak doprecyzowanie roli zawodowej, przygotowanie aplikacji czy konfrontowanie oczekiwań z realiami zatrudnienia

Jak wskazują Bielecki i Bilon-Piórko (Bielecki i Bilon-Piórko, 2026), odwołując się do wspólnego stanowiska instytucji międzynarodowych, ogólnym celem poradnictwa zawodowego jest rozwijanie umiejętności zarządzania własną karierą (*career management skills*). W tym sensie poradnictwo zawodowe obejmuje nie tylko wsparcie decyzyjne, lecz szeroki zakres działań, takich jak: edukacja zawodowa (*career education*), dostarczanie informacji o rynku pracy, poradnictwo indywidualne i grupowe, diagnoza kompetencji (w tym z wykorzystaniem narzędzi psychometrycznych), współpraca z pracodawcami oraz rozwijanie umiejętności niezbędnych do poszukiwania pracy, adaptacji do zmian i podejmowania aktywności zawodowej, w tym samozatrudnienia (Bielecki i Bilon-Piórko, 2026; CEDEFOP, European Commission, ETF, OECD, UNESCO, 2021; Hooley, 2014; Sultana, 2012).

Tak rozumiane poradnictwo zawodowe staje się jednym z kluczowych elementów polityki rozwoju umiejętności oraz systemu uczenia się przez całe życie, wspierając nie tylko jednostki w podejmowaniu decyzji zawodowych, ale także rozwój kapitału ludzkiego i społecznego.

Założenia te pozostają w bezpośredniej zgodności z kierunkami wyznaczonymi w Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 (Ministerstwo Edukacji Narodowej, 2020), w szczególności w obszarze opracowywania i wdrażania rozwiązań służących diagnozowaniu predyspozycji, potrzeb zawodowych i zasobów odbiorców usług doradczych (kierunek działania 17.1), a także włączania różnych grup odbiorców, w tym rodziców i opiekunów, w proces korzystania z doradztwa zawodowego (17.4) oraz wspierania przejść pomiędzy etapami kształcenia i wejścia na rynek pracy (17.5).

Wysokiej jakości oferta doradztwa zawodowego powinna być realizowana jako spójny system działań obejmujący wszystkie etapy życia – od preorientacji zawodowej w wychowaniu przedszkolnym, poprzez orientację zawodową w szkołach podstawowych, rozwój kompetencji kariery w szkołach ponadpodstawowych, aż po wsparcie w okresach przejścia pomiędzy edukacją a rynkiem pracy oraz w trakcie aktywności zawodowej osób dorosłych. Takie podejście pozostaje również zgodne z założeniami ZSU 2030 dotyczącymi rozwijania i upowszechniania doradztwa zawodowego na każdym etapie życia (17.3, 17.7), a także integracji działań systemu edukacji i rynku pracy.

Koncepcja całościowego poradnictwa zawodowego (*lifelong guidance - LLG*), powiązana z ideą uczenia się przez całe życie (*lifelong learning - LLL*), zakłada integrację edukacji formalnej, pozaformalnej i nieformalnej oraz zapewnienie dostępu do profesjonalnego wsparcia doradczego na wszystkich etapach

życia (ELGPN, 2015; OECD, 2021). W tym ujęciu szczególnego znaczenia nabiera międzysektorowa współpraca oraz systemowe doskonalenie kadr doradczych, co znajduje odzwierciedlenie w kierunkach działań wskazanych w ZSU 2030 (Ministerstwo Edukacji Narodowej, 2020).

Na poziomie regionalnym odniesienia do poradnictwa zawodowego jako elementu wspierającego rozwój umiejętności można odnaleźć w „Strategii rozwoju województwa dolnośląskiego do 2030 roku” (Samorząd Województwa Dolnośląskiego, 2020). Choć dokument ten nie odnosi się bezpośrednio do koncepcji całościowego poradnictwa zawodowego, wskazuje kluczowe obszary, w których jego rola jest istotna, w szczególności:

1. wzmocnienie kompetencji pracowników na rzecz transformacji gospodarczej regionu;
2. doskonalenie regionalnego i lokalnych rynków pracy;
3. rozwój zdolności adaptacyjnych pracowników do zmian zachodzących w gospodarce;
4. wzmocnienie współpracy pomiędzy systemem edukacji a sektorem gospodarki.

Bezpośrednio do celów związanych z doradztwem zawodowym odnosi się natomiast „Dolnośląska Strategia Rozwoju Edukacji Zawodowej” (Samorząd Województwa Dolnośląskiego, 2020), która zakłada budowę systemu opartego na wzajemnie powiązanych elementach, takich jak: efektywne mechanizmy kształcenia, wysokiej jakości kadry, rozwinięte narzędzia doradztwa zawodowego przez całe życie, współpraca interesariuszy, powiązanie systemu edukacji z pracodawcami oraz skuteczne mechanizmy monitorowania rynku pracy i systemu edukacji.

Tak rozumiane, skorelowane podejście do rozwoju edukacji zawodowej i rynku pracy wymaga przyjęcia perspektywy holistycznej, integrującej zarówno ideę uczenia się przez całe życie (LLL), jak i całościowego poradnictwa zawodowego (LLG).

W kontekście diagnozy sytuacji w regionie można wskazać kluczowe warunki niezbędne dla rozwoju efektywnie funkcjonującego systemu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku:

1. rozwijanie wysokiej jakości oferty poradnictwa zawodowego realizowanego w perspektywie całościowej, dostosowanej do potrzeb odbiorców;
2. wzmocnienie międzysektorowej współpracy pomiędzy instytucjami systemu edukacji, rynku pracy i partnerami społecznymi;
3. rozwijanie narzędzi doradczych uwzględniających specyfikę regionalnego rynku pracy;
4. budowanie i rozwijanie systemu wsparcia dla doradców zawodowych, w tym doskonalenia ich kompetencji.

## **1.2. Diagnoza i identyfikacja wyzwań systemu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku**

Na Dolnym Śląsku potrzeba budowy spójnego i zintegrowanego systemu całościowego poradnictwa zawodowego wynika zarówno z zapisów polityk publicznych szczebla krajowego i regionalnego, jak i z praktycznych doświadczeń instytucji edukacyjnych, urzędów pracy oraz organizacji pozarządowych.

Mimo znaczących zasobów kadrowych i instytucjonalnych, funkcjonujące rozwiązania mają w dużej mierze charakter rozproszony, zarówno sektorowo, jak i terytorialnie. Ich skuteczność zależy często od indywidualnych kompetencji doradców oraz dostępności projektowych źródeł finansowania, co utrudnia zapewnienie trwałości działań i ich systemowego oddziaływania.

W konsekwencji system nie zapewnia ciągłości wsparcia ani równomiernego dostępu do usług doradczych w skali regionu. Z perspektywy młodych szczególnie widoczny jest tu problem „ostatniej mili”, czyli brak przejścia od diagnozy i informacji do realnego działania na rynku pracy (Raport: Młodzi Dolnoślązacy na rynku pracy. Aspiracje i bariery, 2025). Oznacza to, że pomimo istnienia wielu wartościowych inicjatyw,

system jako całość nie funkcjonuje w sposób w pełni zintegrowany i przewidywalny z perspektywy odbiorców usług.

Odpowiedzią na zidentyfikowane wyzwania są działania podejmowane w ramach prac ekspertów Biura Koordynacji Dolnośląskiego Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji (WZK), realizowane we współpracy z Wojewódzkim Urzędem Pracy we Wrocławiu oraz partnerami instytucjonalnymi, w tym w ramach Krajowego Planu Odbudowy.

Celem opracowania „Holistyczne poradnictwo zawodowe na Dolnym Śląsku – identyfikacja wyzwań i rekomendacje systemowe w perspektywie całościowego rozwoju kariery” jest diagnoza stanu poradnictwa zawodowego w regionie, identyfikacja kluczowych barier systemowych oraz sformułowanie rekomendacji wdrożeniowych zmierzających do budowy trwałego, spójnego i inkluzywnego modelu całościowego wsparcia kariery, odpowiadającego na potrzeby mieszkańców Dolnego Śląska na wszystkich etapach życia.

Analiza obecnego stanu wskazuje, że problemy te mają charakter systemowy, obejmujący zarówno organizację usług, ich dostępność i jakość, jak i mechanizmy współpracy pomiędzy instytucjami oraz stabilności funkcjonowania całego systemu (Pająk-Załęska, 2025).

### **1.3. Analiza SWOT systemu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku**

W celu pogłębienia diagnozy oraz uporządkowania kluczowych czynników wpływających na funkcjonowanie poradnictwa zawodowego w regionie przeprowadzono analizę SWOT, obejmującą identyfikację mocnych i słabych stron systemu oraz szans i zagrożeń dla jego dalszego rozwoju.

Do najważniejszych mocnych stron systemu należą:

- doświadczona kadra doradców posiadających wieloletnią praktykę w pracy z młodzieżą i dorosłymi;
- potencjał kooperacji, przejawiający się w gotowości środowiska do wymiany wiedzy i współtworzenia narzędzi;
- różnorodność instytucjonalna, obejmująca szeroki wachlarz podmiotów (szkoły, urzędy pracy, OHP, organizacje pozarządowe, instytucje otoczenia biznesu) gotowych do podejmowania współpracy.

Szanse rozwojowe związane są przede wszystkim z:

- redefinicją roli doradcy zawodowego, w tym wykorzystaniem nowych regulacji prawnych do podnoszenia prestiżu zawodu i ujednolicania standardów kwalifikacji;
- potencjałem transformacji cyfrowej, umożliwiającym rozwój e-doradztwa i zwiększenie dostępności usług;
- możliwością wzmocnienia współpracy międzysektorowej, w tym włączenia organizacji pozarządowych jako elastycznych partnerów systemu;
- integracją polityk regionalnych i włączeniem poradnictwa zawodowego w szerszy kontekst strategii uczenia się przez całe życie.

Do kluczowych zagrożeń należą:

- niestabilność finansowania, wynikająca z dominacji projektowego modelu realizacji działań;
- ryzyko erozji potencjału kadrowego, związane z wypaleniem zawodowym doradców oraz odpływem specjalistów do sektora prywatnego;
- asymetria wdrożeniowa, prowadząca do pogłębiania różnic w jakości usług pomiędzy instytucjami aktywnie współpracującymi a podmiotami funkcjonującymi poza siecią współpracy regionalnej.

Szczegółowa analiza czynników wpływających na funkcjonowanie systemu poradnictwa zawodowego w regionie została przedstawiona w poniższej tabeli.

Tabela 1. Ocena stanu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku w oparciu o kategorie SWOT

Kategoria	Mocne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
<b>Kadra i kompetencje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Doświadczona kadra doradców z dużym stażem (15–30 lat)</li> <li>– Gotowość do wymiany wiedzy i tworzenia wspólnych narzędzi</li> <li>– Mentoring i indywidualizacja podejścia</li> <li>– Obecność doradców w większych miastach</li> <li>– Włączenie programów mentoringowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak mentoringu i wprowadzenia młodych doradców</li> <li>– Brak szkoleń tematycznych (AI, grupowe porady, praca z rodzicami)</li> <li>– Niski poziom kompetencji doradców dot. grup zróżnicowanych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wzrost znaczenia kompetencji miękkich i cyfrowych</li> <li>– Nowe role doradców jako mentorów kariery</li> <li>– Lifelong learning – wzrost znaczenia doradztwa dla dorosłych</li> <li>– Wzrost znaczenia reskillingu i upskillingu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przeciążenie formalnościami</li> <li>– Ryzyko wypalenia zawodowego</li> <li>– Niski prestiż zawodu doradcy</li> </ul>
<b>Instytucje i infrastruktura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Różnorodność instytucjonalna: szkoły, urzędy pracy, poradnie, OHP, NGO</li> <li>– Rozwinięta infrastruktura: WCiPK, PUP, PPP, CEiPM</li> <li>– Sformalizowana struktura prawna</li> <li>– Obecność doradztwa w edukacji od przedszkola po szkoły średnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nierównomierny dostęp do doradztwa między obszarami miejskimi i wiejskimi</li> <li>– Brak systemowych rozwiązań dla szkół przysposabiających i osób z niepełnosprawnościami</li> <li>– Brak integracji działań między instytucjami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rozwój partnerstw lokalnych (szkoły, PUP, firmy)</li> <li>– Możliwość zintegrowania działań NGO, szkół i pracodawców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nierówności między powiatami i mała liczba doradców</li> <li>– Brak doradców z doświadczeniem w biznesie</li> </ul>
<b>Narzędzia i technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rosnąca rola kompetencji cyfrowych i przekrojowych</li> <li>– Funkcjonujące systemy w edukacji formalnej i pozaformalnej</li> <li>– Wsparcie projektowe i unijne (EFS, KFS)</li> <li>– Rozwój AI wspierającej pracę doradcy,</li> <li>– Dostępność bezpłatnych narzędzi i zasobów internetowych (np. ZRK, Barometr Zawodów, Mapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak nowoczesnych narzędzi diagnostycznych i testów</li> <li>– Słabe wykorzystanie narzędzi online</li> <li>– Brak narzędzi do diagnozy talentów i kompetencji miękkich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cyfryzacja: e-doradztwo, testy multimedialne, VR</li> <li>– Platformy do planowania kariery i aplikacje diagnostyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak systemowej aktualizacji narzędzi</li> <li>– Konkurencja AI, testów online, doradztwa komercyjnego</li> </ul>

Kategoria	Mocne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
	Karier, Moje Portfolio).			
<b>Grupy docelowe i inkluzywność</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Świadomość potrzeby dostosowania doradztwa do różnych grup: niepełnosprawni, migranci, osoby z zaburzeniami</li> <li>- Programy wsparcia psychologicznego i zawodowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niewystarczająca wiedza na temat pracy z osobami ze spektrum autyzmu, niepełnosprawnymi</li> <li>- Brak wiedzy o instytucjach wspierających tę grupę</li> <li>- Niedostateczne poradnictwo dla osób dorosłych i 50+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozszerzenie oferty dla grup marginalizowanych (migranci, osoby z niepełnosprawnościami, uczniowie szkół specjalnych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak wsparcia dla pracy z osobami z problemami psychicznymi</li> <li>- Niedopasowanie do potrzeb współczesnego klienta</li> </ul>
<b>Współpraca i sieciowanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otwartość na współpracę i tworzenie sieci wsparcia</li> <li>- Liczne instytucje zaangażowane we wspólny system doradczy</li> <li>- Rosnące doświadczenie w pracy z osobami o zróżnicowanych potrzebach edukacyjnych i zawodowych</li> <li>- Funkcjonowanie Dolnośląskiej Sieci Poradnictwa Zawodowego jako platformy wymiany doświadczeń,</li> <li>- Rosnącą współpracę międzyinstytucjonalną,</li> <li>- Dostęp do dobrych praktyk i materiałów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak platformy współpracy i wiedzy o działaniach innych instytucji</li> <li>- Brak integracji doradztwa z mentoringiem, stażami, adaptacją u pracodawcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stworzenie Dolnośląskiej Sieci Doradców z platformą wiedzy</li> <li>- Forum wymiany dobrych praktyk i trendów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak systemowej motywacji do korzystania z doradztwa</li> <li>- Odpływ wykwalifikowanych doradców do sektora prywatnego</li> </ul>
<b>Finansowanie i zasoby</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liczne inicjatywy finansowane z UE wspierające rozwój doradztwa</li> <li>- Wsparcie z programów krajowych i regionalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak nowych funduszy wsparcia</li> <li>- Brak łatwego dostępu do informacji o finansowaniu</li> <li>- Uzależnienie od projektów UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finansowanie z KPO i EFS dla infrastruktury i kompetencji</li> <li>- Możliwość pozyskania funduszy na innowacje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brak funduszy na zwiększenie doradztwa w szkołach</li> <li>- Niskie finansowanie z budżetów lokalnych</li> </ul>
<b>Edukacja i świadomość społeczna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Świadomość znaczenia elastycznych ścieżek kariery i edukacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niska świadomość społeczna o korzyściach z doradztwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwiększenie świadomości społecznej</li> <li>- Edukacja pozaformalna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ryzyko marginalizacji doradztwa w systemie edukacji</li> </ul>

Kategoria	Mocne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Postulowana potrzeba indywidualizacji podejścia i wczesnego wspierania uczniów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak promocji poradnictwa w przestrzeni publicznej</li> <li>– Marginalizacja doradztwa zawodowego w szkołach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– i nieformalna wspierająca ścieżki kariery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niska świadomość o dostępnych usługach</li> </ul>
<b>Zarządzanie i systemowość</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Doradztwo uregulowane prawnie (Prawo oświatowe, ustawa o rynku pracy)</li> <li>– Integracja kariery i edukacji zawodowej z potrzebami rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak monitoringu jakości usług</li> <li>– Brak systematycznej ewaluacji pracy doradców</li> <li>– Brak jednolitego systemu informacji zawodowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Włączenie poradnictwa w planowanie kariery przez całe życie</li> <li>– Integracja działań z rynkiem pracy i edukacją</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak spójnego systemu informacji zawodowej</li> <li>– Szybka dezaktualizacja wiedzy o zawodach</li> </ul>

*Źródło:* Opracowanie na podstawie opinii członków regionalnej sieci poradnictwa zawodowego uczestniczących w seminariach, konferencjach i warsztatach organizowanych przez Wojewódzki Urząd Pracy we Wrocławiu latach 2024-2025.

Przeprowadzona analiza SWOT wskazuje, że poradnictwo zawodowe na Dolnym Śląsku dysponuje znaczącym potencjałem rozwojowym, który jednak nie jest w pełni wykorzystywany ze względu na rozproszenie działań, brak integracji oraz ograniczoną ciągłość wsparcia. Problemy te mają charakter strukturalny i przekładają się na fragmentaryczność doświadczeń odbiorców usług, w szczególności młodych wchodzących na rynek pracy.

W konsekwencji system funkcjonuje jako zbiór wartościowych, lecz nie w pełni powiązanych praktyk, co ogranicza jego skuteczność i utrudnia zapewnienie ciągłości wsparcia na kolejnych etapach życia. Prowadzi to również do zawężenia roli doradcy do interwencji punktowych, zamiast wspierania długofalowego procesu rozwoju kariery (Wojtasik, 2011; Savickas, 2013; Minta, 2016).

Jednocześnie istotnym zasobem systemu pozostają kompetencje i zaangażowanie doradców, jednak brak stabilnych mechanizmów ich rozwoju i wsparcia stanowi istotne ograniczenie jego trwałości. Problemy te są powiązane z niedostateczną integracją działań pomiędzy edukacją, rynkiem pracy i innymi podmiotami, która mimo istnienia dobrych praktyk nadal ma charakter incydentalny, a nie systemowy.

W świetle powyższego kluczowym wyzwaniem nie jest tworzenie nowych instytucji, lecz budowa spójnej architektury systemu, zdolnej do integrowania istniejących zasobów, zapewnienia ciągłości wsparcia oraz odpowiadania na zróżnicowane potrzeby odbiorców.

Jednocześnie analiza potencjału regionu wskazuje, że Dolny Śląsk dysponuje zasobami sprzyjającymi wdrażaniu takiego rozwiązania. Funkcjonujące struktury współpracy, doświadczenia Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji, rozwijana Dolnośląska Sieć Poradnictwa Zawodowego oraz zaangażowanie środowiska doradców zawodowych tworzą podstawy do budowy regionalnego modelu holistycznego poradnictwa zawodowego.

## 2. ZAŁOŻENIA HOLISTYCZNEGO MODELU PORADNICTWA ZAWODOWEGO

### 2.1. Podstawy teoretyczne modelu

Współczesne podejście do poradnictwa zawodowego ujmuje je jako proces całościowego wspierania rozwoju kariery, ukierunkowany na rozwijanie zdolności jednostki do zarządzania własną ścieżką zawodową (Wojtasik, 2011). Podejście to wpisuje się w koncepcję uczenia się przez całe życie oraz całościowego poradnictwa zawodowego (LLG), akcentując rozwój kompetencji zarządzania karierą (Bielecki i Bilon-Piórko, 2026).

W tym kontekście model holistyczny opiera się na założeniu całościowego ujmowania człowieka jako podmiotu rozwoju, funkcjonującego jednocześnie w wielu wymiarach: edukacyjnym, zawodowym, społecznym i osobistym (Savickas, 2013; Minta, 2016), w tym jako podmiotu aktywnie konstruującego swoją tożsamość i karierę w relacjach społecznych (Drabik-Podgórna, 2016). Model ten znajduje oparcie w podejściach teoretycznych ujmujących rozwój jednostki w sposób systemowy i procesowy, w szczególności w teorii konstruowania kariery (Savickas, 2013) oraz koncepcjach wielowymiarowej tożsamości i biograficznego konstruowania siebie (Guichard, 2005). Uzupełniająco wskazać należy podejścia podkreślające znaczenie inkluzywności i sprawczości w warunkach zróżnicowanych zasobów i ograniczeń (Nota i Soresi, 2017), a także rozwinięcia obecne w polskim poradownictwie, akcentujące procesowy i refleksyjny charakter poradnictwa (Drabik-Podgórna i Zierkiewicz, 2010; Minta, 2016; Kargulowa, 2023).

## 2.2. Struktura holistycznego modelu poradnictwa zawodowego

W toku prac analitycznych i koncepcyjnych prowadzonych na potrzeby budowy modelu przyjęto założenie, że współczesne ścieżki edukacyjne i zawodowe mają coraz rzadziej charakter liniowy. Badania dotyczące młodych mieszkańców Dolnego Śląska wskazują, że przejścia pomiędzy edukacją, pracą, okresami poszukiwania zatrudnienia oraz innymi formami aktywności zawodowej i społecznej przyjmują coraz częściej formę złożonych, wieloetapowych trajektorii obejmujących zmiany kierunku rozwoju, przerwy, rekonfiguracje planów zawodowych oraz łączenie różnych form aktywności (Czekaj, 2024; Pająk-Załęska, 2025; Wojewódzki Zespół Koordynacji, 2025). Oznacza to konieczność projektowania systemu wsparcia zdolnego do towarzyszenia jednostce w kolejnych przejściach edukacyjnych i zawodowych, a nie jedynie reagowania na pojedyncze momenty decyzyjne. W tym sensie holistyczne poradnictwo zawodowe na Dolnym Śląsku można rozumieć jako próbę integrowania rozproszonych działań edukacyjnych, doradczych i rozwojowych w spójny model całościowego wspierania rozwoju kariery, uwzględniający zmienność rynku pracy, zróżnicowane potrzeby odbiorców oraz konieczność współpracy pomiędzy instytucjami edukacji, rynku pracy i polityki społecznej.

Struktura modelu holistycznego poradnictwa zawodowego obejmuje zatem zestaw wzajemnie powiązanych obszarów oddziaływania, które razem tworzą spójny system wspierania rozwoju kariery. Poszczególne komponenty modelu nie funkcjonują jako odrębne etapy, lecz pozostają ze sobą w relacji wzajemnego uzupełniania się i przenikania, odpowiadając na złożoność procesów rozwojowych jednostki. Do kluczowych obszarów modelu należą:

1. **Poznanie siebie** – rozumiane jako proces identyfikacji zasobów jednostki, obejmujący rozpoznawanie mocnych stron, talentów, wartości, zainteresowań oraz preferowanego stylu pracy. Obszar ten stanowi fundament dalszych działań doradczych, umożliwiając budowanie świadomych decyzji edukacyjno-zawodowych.
2. **Informacja zawodowa** – obejmująca dostęp do rzetelnej, aktualnej i zróżnicowanej wiedzy o zawodach, sektorach gospodarki, trendach rynku pracy oraz wymaganiach kompetencyjnych. W warunkach dynamicznych zmian technologicznych i gospodarczych znaczenie tego obszaru rośnie, wymagając jednocześnie systematycznej aktualizacji źródeł informacji.

3. Planowanie kariery – polegające na wyznaczeniu celów edukacyjnych i zawodowych oraz projektowaniu ścieżki ich realizacji w odniesieniu do indywidualnych zasobów jednostki i uwarunkowań rynku pracy. Planowanie to ma charakter procesowy i elastyczny, uwzględniający możliwość zmiany kierunku rozwoju.
4. Rozwój kompetencji – obejmujący rozwijanie kompetencji zawodowych i przekrojowych, w tym zdolności adaptacyjnych i cyfrowych.
5. Podejmowanie decyzji edukacyjnych – dotyczące wyboru kierunków kształcenia, form doskonalenia oraz ścieżek rozwoju zgodnych z celami zawodowymi. Obszar ten obejmuje zarówno decyzje podejmowane w systemie edukacji formalnej, jak i wybory dotyczące uczenia się pozaformalnego i nieformalnego.
6. Mobilność zawodowa – rozumiana jako gotowość i zdolność do zmiany pracy, zawodu, branży lub miejsca zatrudnienia. W warunkach transformacji gospodarczej i technologicznej mobilność staje się jednym z kluczowych wymiarów funkcjonowania jednostki na rynku pracy.
7. Przygotowanie do wejścia na rynek pracy i procesów rekrutacyjnych – obejmujące rozwijanie umiejętności prezentowania własnych kompetencji, przygotowania dokumentów aplikacyjnych, uczestnictwa w procesach selekcyjnych oraz budowania relacji z pracodawcami.
8. Uczenie się przez całe życie – jako postawa i kompetencja polegająca na ciągłym rozwijaniu wiedzy i umiejętności w odpowiedzi na zmieniające się wymagania rynku pracy oraz własne potrzeby rozwojowe. Obszar ten stanowi jeden z fundamentów polityki rozwoju umiejętności.
9. Zarządzanie własną ścieżką zawodową – rozumiane jako zdolność do świadomego, refleksyjnego i autonomicznego kształtowania kariery zawodowej, obejmująca integrowanie doświadczeń, podejmowanie decyzji oraz adaptację do zmian.

Tak zdefiniowana struktura modelu odpowiada zarówno współczesnym koncepcjom teoretycznym poradnictwa zawodowego, jak i wyzwaniom identyfikowanym na poziomie regionalnym. Analizy dotyczące Dolnego Śląska wskazują bowiem na rosnące znaczenie elastycznych ścieżek kariery, konieczność wspierania przejść pomiędzy edukacją a rynkiem pracy, a także potrzebę rozwijania kompetencji umożliwiających funkcjonowanie w warunkach niepewności i zmienności rynku pracy (Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, 2024; Wojewódzki Urząd Pracy we Wrocławiu, 2025).

W tym ujęciu model holistycznego poradnictwa zawodowego porządkuje kluczowe obszary wsparcia jednostki w procesie zarządzania karierą, integrując działania realizowane w różnych sektorach i na różnych etapach życia. Model ten pełni funkcję ramy analitycznej i operacyjnej, umożliwiającej porządkowanie działań doradczych, identyfikację luk systemowych oraz projektowanie interwencji publicznych w obszarze poradnictwa zawodowego.

Rysunek 1. Model holistycznego poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku



Źródło: Opracowanie własne. W procesie wizualizacji modelu wykorzystano narzędzie AI wspomagające iteracyjne projektowanie graficzne.

Powyższy rysunek przedstawia zależności pomiędzy odbiorcami wsparcia, instytucjami systemu, aktorami współpracy oraz mechanizmami koordynacji tworzącymi regionalny model poradnictwa zawodowego.

W takim ujęciu doradca zawodowy staje się nie tylko specjalistą wspierającym podejmowanie decyzji edukacyjnych i zawodowych, lecz także integratorem doświadczeń edukacyjnych i zawodowych klienta oraz towarzyszem procesu jego rozwoju w perspektywie całościowej, obejmującego zarówno momenty wyboru, jak i zmiany, adaptacji oraz przekwalifikowania.

Centralnym punktem modelu jest mieszkaniec Dolnego Śląska, którego potrzeby edukacyjne i zawodowe zmieniają się wraz z kolejnymi etapami życia. Oznacza to konieczność odejścia od projektowania usług dla pojedynczych grup odbiorców na rzecz budowania systemu zdolnego do wspierania przejść edukacyjnych i zawodowych zachodzących w ciągu całego życia.

W tradycyjnym ujęciu punktem odniesienia są przede wszystkim instytucje realizujące usługi doradcze oraz zakres ich kompetencji. **W modelu holistycznym centralne miejsce zajmuje natomiast człowiek i jego ścieżka rozwoju edukacyjnego, zawodowego oraz społecznego.** Oznacza to, że rolą systemu nie jest jedynie świadczenie usług w obrębie poszczególnych instytucji, lecz zapewnienie ciągłości wsparcia na kolejnych etapach życia, niezależnie od miejsca, w którym jest ono realizowane. W tym sensie proponowany model stanowi próbę przejścia od logiki instytucjonalnej do logiki biograficznej, organizującej działania wokół potrzeb, doświadczeń oraz kolejnych przejść edukacyjnych i zawodowych mieszkańca Dolnego Śląska. Realizacja tego założenia wymaga jednak spojrzenia na rozwój kariery jako proces ciągły, a nie sekwencję jednorazowych decyzji edukacyjnych i zawodowych.

Holistyczny model poradnictwa zawodowego nie ma charakteru liniowego. Poszczególne komponenty modelu tworzą proces wspierania rozwoju kariery, do którego mieszkaniec może powracać wielokrotnie na różnych etapach życia.

Proces ten obejmuje identyfikację potrzeb i zasobów klienta, diagnozę kompetencji i zainteresowań, dostęp do informacji edukacyjnej i zawodowej, planowanie działań rozwojowych, realizację aktywności edukacyjnych i zawodowych oraz okresową ewaluację podejmowanych decyzji. Poszczególne etapy mogą być realizowane wielokrotnie i w różnej kolejności, w zależności od sytuacji życiowej, edukacyjnej i zawodowej osoby korzystającej ze wsparcia.

Szczególnego znaczenia nabierają momenty przejścia pomiędzy kolejnymi etapami edukacji, zatrudnienia i rozwoju zawodowego. To właśnie w tych sytuacjach wzrasta zapotrzebowanie na wsparcie doradcze oraz współpracę pomiędzy instytucjami tworzącymi regionalny system poradnictwa zawodowego.

Przyjęcie takiego ujęcia modelu wymaga doprecyzowania, kim są jego odbiorcy oraz w jakich sytuacjach korzystają ze wsparcia. Zagadnienia te przedstawiono w kolejnym rozdziale.

### 3. MIESZKAŃCY DOLNEGO ŚLĄSKA W SYSTEMIE PORADNICTWA ZAWODOWEGO

#### 3.1. Odbiorcy systemu poradnictwa zawodowego

W ujęciu holistycznym odbiorcy systemu poradnictwa zawodowego nie stanowią jednorodnej kategorii, lecz zróżnicowaną populację funkcjonującą w odmiennych kontekstach edukacyjnych, zawodowych i społecznych. Przyjęcie perspektywy całościowego rozwoju kariery oznacza odejście od statycznego ujmowania odbiorców według przypisania do określonego etapu edukacji lub statusu na rynku pracy, na rzecz ich analizy w kontekście dynamicznych, często nieliniarnych trajektorii rozwojowych.

Tak rozumiane ujęcie jest spójne z podejściem przyjmowanym w europejskich i krajowych politykach publicznych, w których klient poradnictwa nie jest definiowany jako przedstawiciel określonej grupy docelowej, lecz jako uczestnik procesu zarządzania karierą realizowanego w perspektywie całościowej (CEDEFOP E. C., 2021; OECD, 2021; Bielecki i Bilon-Piórko, 2026).

W tym ujęciu odbiorcą poradnictwa zawodowego jest każda osoba znajdująca się w sytuacji wymagającej wsparcia w zakresie planowania, podejmowania lub modyfikowania decyzji edukacyjno-zawodowych, niezależnie od wieku, statusu zawodowego czy wcześniejszych doświadczeń. Oznacza to, że system poradnictwa obejmuje zarówno osoby znajdujące się na etapie wczesnej orientacji zawodowej, jak i osoby dorosłe funkcjonujące na rynku pracy, w tym podejmujące decyzje o zmianie kwalifikacji, zawodu lub formy aktywności zawodowej.

Do podstawowych grup odbiorców systemu należą w szczególności:

- dzieci i młodzież objęte systemem edukacji, znajdujące się na etapie preorientacji i orientacji zawodowej;
- uczniowie szkół ponadpodstawowych oraz młodzież przygotowująca się do wejścia na rynek pracy;
- młodzi dorośli wchodzący na rynek pracy, funkcjonujący w zróżnicowanych trajektoriach obejmujących łączenie nauki z pracą, zatrudnienie dorywcze oraz okresy bierności lub pozostawania poza zatrudnieniem;
- studenci i absolwenci uczelni wyższych, podejmujący decyzje dotyczące pierwszych doświadczeń zawodowych lub zmiany ścieżki kariery;
- osoby dorosłe aktywne zawodowo, planujące rozwój kompetencji, zmianę stanowiska, branży lub formy zatrudnienia;
- osoby pozostające poza rynkiem pracy, w tym osoby bezrobotne, bierne zawodowo oraz powracające na rynek pracy po przerwach związanych z sytuacją życiową;
- osoby w wieku 45+ oraz 50+, dla których szczególnego znaczenia nabiera wsparcie w zakresie adaptacji do zmian na rynku pracy oraz aktualizacji kompetencji;
- osoby należące do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym i zawodowym, w tym osoby z niepełnosprawnościami, osoby z doświadczeniem migracji, osoby z doświadczeniem długotrwałego bezrobocia oraz młodzież z grup NEET.

Tak szerokie ujęcie odbiorców jest spójne z podejściem prezentowanym w analizach dotyczących rozwoju systemu umiejętności, które wskazują na konieczność objęcia wsparciem różnych grup mieszkańców regionu oraz uwzględnienia ich zróżnicowanych potrzeb edukacyjnych i zawodowych w perspektywie całościowej (Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, 2024; Wojewódzki Urząd Pracy we Wrocławiu, 2025).

Istotnym wymiarem współczesnego systemu poradnictwa zawodowego jest jego inkluzywność. W świetle analiz dotyczących specjalnych potrzeb edukacyjnych nie jest zasadne wyodrębnianie osób ze szczególnymi potrzebami jako odrębnej, zamkniętej kategorii odbiorców. Zróżnicowane potrzeby mogą bowiem występować w każdej z wymienionych grup – zarówno wśród uczniów, osób dorosłych, jak i uczestników rynku pracy. W konsekwencji system poradnictwa powinien być projektowany jako dostępny, elastyczny i zdolny do dostosowania metod, narzędzi i form wsparcia do indywidualnych możliwości funkcjonalnych, poznawczych i społecznych odbiorców (Bielecki i Bilon-Piórko, 2026).

W toku prac koncepcyjnych nad modelem podkreślano również, że odbiorcy usług doradczych różnią się poziomem gotowości do podejmowania decyzji, doświadczeniem życiowym oraz stopniem samodzielności w zarządzaniu własną karierą (Czekaj, 2024). Oznacza to konieczność różnicowania form wsparcia, od działań o charakterze informacyjnym i orientacyjnym, poprzez wsparcie diagnostyczne i doradcze, aż po pogłębione procesy towarzyszenia w zmianie zawodowej. W przypadku młodych dorosłych różnicowanie to powinno uwzględniać odmienne potrzeby osób rozpoczynających aktywność zawodową, doświadczających nieudanych prób wejścia na rynek pracy oraz funkcjonujących w nieliniowych przejściach między edukacją, pracą i biernością.

Jednocześnie analiza uwarunkowań społeczno-gospodarczych regionu wskazuje, że struktura odbiorców systemu poradnictwa zawodowego ulega zmianie pod wpływem procesów demograficznych, transformacji technologicznej oraz rosnącego znaczenia kompetencji transferowalnych. W szczególności obserwuje się wzrost znaczenia osób dorosłych jako odbiorców usług doradczych oraz rosnącą potrzebę wspierania ich w procesach przekwalifikowania, podnoszenia kwalifikacji i adaptacji do zmieniających się warunków rynku pracy.

W konsekwencji odbiorcy systemu poradnictwa zawodowego powinni być ujmowani nie jako statyczne grupy docelowe, lecz jako uczestnicy procesów rozwojowych wymagających zróżnicowanego, dostępnego i całościowego wsparcia. Skuteczność systemu zależy zatem od jego zdolności do rozpoznawania tych potrzeb oraz dostosowywania form wsparcia do ich zmieniającego się charakteru.

### **3.2. Model ścieżki kariery klienta**

Jednym z podstawowych założeń holistycznego modelu poradnictwa zawodowego jest traktowanie rozwoju kariery jako procesu obejmującego całe życie człowieka. Współczesne koncepcje poradnictwa kariery podkreślają, że decyzje edukacyjne i zawodowe nie są pojedynczymi wydarzeniami, lecz elementami długotrwałego procesu konstruowania własnej biografii, podejmowania kolejnych ról społecznych i zawodowych oraz dostosowywania się do zmieniających się warunków życia i pracy (Guichard, 2009; Savickas, 2013).

W tym ujęciu rozwój kariery rozpoczyna się znacznie wcześniej niż w momencie wyboru szkoły ponadpodstawowej czy zawodu. Jego fundamenty tworzone są już w dzieciństwie poprzez rozwijanie ciekawości poznawczej, zainteresowań, poczucia sprawczości oraz kompetencji społecznych. W kolejnych etapach życia pojawiają się nowe zadania rozwojowe związane z poznawaniem świata pracy, podejmowaniem decyzji edukacyjnych, wejściem na rynek pracy, rozwojem zawodowym, zmianą ścieżki kariery czy przygotowaniem do zakończenia aktywności zawodowej.

Przyjęta w modelu perspektywa zakłada, że potrzeby związane z planowaniem i rozwijaniem kariery występują na każdym etapie życia, jednak ich charakter, zakres i intensywność ulegają zmianom. Oznacza to konieczność zapewnienia dostępu do adekwatnych form wsparcia zarówno dzieciom i młodzieży oraz osobom z ich otoczenia społecznego (opiekunowie prawni i formalni), jak i osobom

dorostym znajdującym się na różnych etapach aktywności zawodowej. Szczególne znaczenia nabiera przy tym współpraca instytucji reprezentujących system oświaty, szkolnictwo wyższe, publiczne służby zatrudnienia, pracodawców, organizacje pozarządowe oraz podmioty wspierające rozwój kompetencji przez całe życie.

Przedstawiona poniżej ścieżka kariery klienta porządkuje działania poradnicze w perspektywie kolejnych etapów życia. Nie stanowi ona sztywnego scenariusza rozwoju, lecz model odniesienia pozwalający identyfikować najważniejsze potrzeby klientów, cele działań poradniczych, możliwe formy wsparcia oraz instytucje odpowiedzialne za ich realizację. Dzięki temu możliwe jest spojrzenie na poradnictwo zawodowe jako na spójny system towarzyszący mieszkańcom Dolnego Śląska w procesie uczenia się, podejmowania decyzji i budowania kariery przez całe życie.

*Tabela 2. Ścieżka kariery mieszkańca Dolnego Śląska w perspektywie holistycznego poradnictwa zawodowego*

<b>Etap życia</b>	<b>Kluczowe cele rozwojowe klienta</b>	<b>Główne podmioty wspierające</b>
<b>Wiek przedszkolny (3–6 lat)</b>	Rozwijanie ciekawości świata, budowanie poczucia sprawczości, kształtowanie kompetencji społecznych i emocjonalnych	Przedszkola, rodzice i opiekunowie, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, biblioteki, instytucje kultury
<b>Edukacja wczesnoszkolna (7–12 lat)</b>	Poznanie świata zawodów, rozwijanie zainteresowań i talentów, budowanie samoświadomości i kompetencji społecznych	Szkoły podstawowe, nauczyciele, doradcy zawodowi, rodzice, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, instytucje lokalne
<b>Starsze klasy szkoły podstawowej (13–15 lat)</b>	Rozpoznawanie predyspozycji i zainteresowań, przygotowanie do wyboru szkoły ponadpodstawowej, rozwijanie umiejętności podejmowania decyzji	Szkoły podstawowe, doradcy zawodowi, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, CEiPM OHP, rodzice
<b>Szkoła ponadpodstawowa (16–19 lat)</b>	Planowanie ścieżki edukacyjno-zawodowej, rozwijanie kompetencji kluczowych, zdobywanie pierwszych doświadczeń zawodowych	Szkoły ponadpodstawowe, doradcy zawodowi, CEiPM OHP, CKZ, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, uczelnie, pracodawcy
<b>Studenci i młodzi dorośli (20–35 lat)</b>	Wejście na rynek pracy, rozwój kompetencji, budowanie doświadczenia zawodowego i planowanie kariery	Uczelnie i biura karier, publiczne służby zatrudnienia, doradcy zawodowi, agencje zatrudnienia, organizacje pozarządowe, pracodawcy
<b>Dorosłość i rozwój kariery (36–50 lat)</b>	Rozwój zawodowy, awans, utrzymanie zatrudnienia, przebranżowienie, równowaga życia zawodowego i prywatnego	Pracodawcy, działy HR, publiczne służby zatrudnienia, doradcy kariery, organizacje branżowe, instytucje szkoleniowe
<b>Późna kariera i okres</b>	Utrzymanie aktywności zawodowej, aktualizacja kompetencji, mentoring,	Publiczne służby zatrudnienia, pracodawcy, doradcy kariery, organizacje pozarządowe,

<b>przedemerytalny (50+ lat)</b>	przygotowanie do zakończenia aktywności zawodowej	Uniwersytety Trzeciego Wieku, instytucje wspierające aktywne starzenie się
--------------------------------------	---	--

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie modelu ścieżki kariery klienta opracowanego przez Małgorzatę Czekaj oraz założeń holistycznego modelu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku.

Przedstawiona ścieżka kariery ukazuje, że potrzeby związane z rozwojem edukacyjnym i zawodowym pojawiają się na wszystkich etapach życia człowieka, jednak ich charakter oraz intensywność ulegają zmianom wraz z kolejnymi fazami rozwoju. Oznacza to, że skuteczny system poradnictwa zawodowego nie może być ograniczony wyłącznie do wybranych grup odbiorców, lecz powinien zapewniać dostęp do adekwatnych form wsparcia na każdym etapie życia: od edukacji przedszkolnej po okres późnej kariery zawodowej.

Realizacja tak rozumianego podejścia wymaga współpracy instytucji reprezentujących różne sektory polityki publicznej, co przedstawiono w kolejnym rozdziale. W celu zobrazowania tej współzależności został opracowany instytucjonalny model wsparcia kariery mieszkańców Dolnego Śląska (Czekaj, 2024). Model ten wskazuje głównych uczestników regionalnego ekosystemu poradnictwa zawodowego oraz ich rolę w realizacji działań wspierających rozwój kariery na poszczególnych etapach życia.

*Tabela 3. Instytucjonalny model wsparcia kariery klienta*

<b>Etap</b>	<b>Cele klienta</b>	<b>Usługi doradcze</b>	<b>Podmioty odpowiedzialne</b>
<b>Etap 0 Wiek przedszkolny (3–6 lat)</b>	Wspieranie wszechstronnego rozwoju dziecka	Zabawy edukacyjne, spotkania z ciekawymi ludźmi (np. strażak, lekarz, policjant), czytanie książek o zawodach	Wychowawcy przedszkolni, rodzice i opiekunowie, psychologowie i pedagodzy, biblioteki, domy kultury, lokalne instytucje
<b>Etap 1 Wczesnoszkolny (7–12 lat)</b>	Poznanie zawodów, rozwój zainteresowań i kompetencji miękkich	Zabawy edukacyjne, spotkania z ciekawymi ludźmi, zajęcia orientacyjne (rozmowy i zabawy tematyczne, prezentacje zawodów, wycieczki edukacyjne, gry i ćwiczenia rozwijające samoświadomość, warsztaty, mini- projekty klasowe, ćwiczenia społeczne)	Wychowawcy, rodzice, psychologowie, lokalna społeczność
<b>Etap 2 Starsze klasy szkoły podstawowej (13–15 lat)</b>	Rozpoznanie predyspozycji, wybór szkoły ponadpodstawowej	Zajęcia doradcze, testy, wycieczki zawodoznawcze, konsultacje	Doradcy, nauczyciele, poradnie psychologiczno-pedagogiczne, CEiPM OHP, rodzice
<b>Etap 3 Szkoła średnia</b>	Wybór ścieżki kariery, zdobycie	Zajęcia i warsztaty, dni kariery, targi pracy,	Doradcy, pedagodzy, CEiPM OHP, CKZ,

<b>(16–19 lat)</b>	doświadczeń, rozwój umiejętności	doradztwo indywidualne	uczelnie, poradnie psychologiczno-pedagogiczne (do 18 r.ż.), rodzice
<b>Etap 4 Studenci i młodzi dorośli (20–35 lat)</b>	Wejście na rynek pracy, rozwój kompetencji, planowanie kariery	Testy, coaching, mentoring, warsztaty, wsparcie w poszukiwaniu pracy	Akademickie biura karier, doradcy, publiczne służby zatrudnienia (PUP, WUP), CEiPM OHP, firmy HR, NGO
<b>Etap 5 Dorosłość i rozwój kariery (36–50 lat)</b>	Stabilizacja kariery, awans, work-life balance, przebranżowienie	Bilans kompetencji, szkolenia, coaching, wsparcie przy zmianie kariery	Pracodawcy, publiczne służby zatrudnienia (PUP, WUP), NGO, agencje zatrudnienia
<b>Etap 6 Późna kariera i emerytura (50+ lat)</b>	Utrzymanie aktywności, mentoring, planowanie emerytury	Doradztwo indywidualne, elastyczne formy pracy, wsparcie psychologiczne	Doradcy, coachowie, Publiczne służby zatrudnienia (PUP, WUP), NGO, pracodawcy, UTW

Źródło: Opracowanie Małgorzaty Czekaj (2024).

Analiza instytucjonalnego modelu wsparcia pokazuje, że poradnictwo zawodowe nie jest domeną jednej instytucji ani jednego sektora. Na poszczególnych etapach życia odpowiedzialność za wspieranie rozwoju kariery przejmują różni partnerzy, których działania powinny wzajemnie się uzupełniać. Szczególne znaczenie ma zapewnienie ciągłości wsparcia w momentach przejścia pomiędzy kolejnymi etapami edukacji, wejścia na rynek pracy, zmiany zatrudnienia, przekwalifikowania czy przygotowania do zakończenia aktywności zawodowej.

Z perspektywy regionalnej oznacza to konieczność budowania trwałych mechanizmów współpracy pomiędzy instytucjami edukacji, rynku pracy, szkolnictwa wyższego, pracodawcami oraz organizacjami społecznymi. Tylko wówczas możliwe jest stworzenie spójnego systemu poradnictwa zawodowego odpowiadającego na potrzeby mieszkańców Dolnego Śląska w perspektywie całościowego rozwoju kariery.

#### 4. INSTYTUCJONALNY EKOSYSTEM WSPARCIA KARIERY

System poradnictwa zawodowego w Polsce opiera się na dwóch podstawowych filarach instytucjonalnych: systemie oświaty oraz publicznych służbach zatrudnienia, przy współdziałaniu szerokiego spektrum podmiotów funkcjonujących na styku rynku pracy, edukacji, sektora społecznego oraz usług komercyjnych. Taka konstrukcja systemu powoduje jego naturalną wielosektorowość, ale jednocześnie prowadzi do rozproszenia kompetencji, odpowiedzialności oraz standardów świadczenia usług doradczych.

W systemie oświaty doradztwo zawodowe regulowane jest przede wszystkim przez ustawę Prawo oświatowe oraz akty wykonawcze ministra właściwego do spraw edukacji, w tym rozporządzenie w sprawie doradztwa zawodowego. Stanowi ono integralny element procesu edukacyjnego, którego celem jest systematyczne przygotowywanie uczniów do świadomego podejmowania decyzji edukacyjnych i zawodowych oraz rozwijanie kompetencji niezbędnych do planowania i zarządzania karierą w perspektywie całościowej. Działania te realizowane są na wszystkich etapach edukacji: od wychowania przedszkolnego, poprzez szkołę podstawową, aż po szkoły ponadpodstawowe, przy czym

zakres i forma wsparcia są dostosowane do wieku oraz potrzeb rozwojowych uczniów (Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, 2016).

Uzupełnieniem działań realizowanych w szkołach są poradnie psychologiczno-pedagogiczne, które oferują pogłębioną diagnozę predyspozycji, możliwości oraz potrzeb edukacyjno-zawodowych, a także wsparcie doradcze o charakterze indywidualnym. Istotną rolę odgrywają także Branżowe Centra Umiejętności, integrujące kształcenie zawodowe z potrzebami rynku pracy. Wsparcie doradcze kierowane do młodzieży realizowane jest także w strukturach Ochotniczych Hufców Pracy, gdzie doradztwo zawodowe stanowi element szerszego systemu działań edukacyjnych, wychowawczych i aktywizacyjnych, szczególnie wobec osób wymagających wzmocnionego wsparcia w procesie przejścia na rynek pracy.

W obszarze szkolnictwa wyższego funkcjonują Akademickie Biura Karier, stanowiące istotny komponent systemu wsparcia przejścia z edukacji do rynku pracy. Zakres ich działań obejmuje w szczególności doradztwo zawodowe, organizację szkoleń i warsztatów rozwijających kompetencje, współpracę z pracodawcami oraz inicjowanie kontaktów zawodowych, w tym poprzez targi pracy i programy mentoringowe (Biuro Karier Politechniki Wrocławskiej, 2024; Pisula i Smoguła, 2025).

Jednocześnie analiza funkcjonowania Akademickich Biur Karier wskazuje na istotne ograniczenia ich roli systemowej. Jak podkreśla Pisula, biura te często funkcjonują poza głównym nurtem zarządzania uczelnią, nie posiadając realnego wpływu na kształtowanie polityki edukacyjnej ani procesów kształcenia. Ich działalność bywa marginalizowana, a w sytuacjach ograniczeń finansowych postrzegana jako koszt, co może prowadzić do redukcji zakresu działań lub likwidacji jednostek. Dodatkowo problemy kadrowe i brak stabilnych źródeł finansowania ograniczają możliwości rozwoju oferty oraz utrzymania jakości świadczonych usług (Pisula i Smoguła, 2025).

Zróznicowanie funkcji i pozycji Akademickich Biur Karier znajduje również potwierdzenie w analizach instytucjonalnych. Raport Biura Karier Politechniki Wrocławskiej wskazuje na szeroki zakres realizowanych działań, obejmujących m.in. współpracę z pracodawcami, organizację wydarzeń networkingowych, realizację projektów rozwojowych oraz wsparcie edukacyjne studentów i absolwentów. Jednocześnie różnorodność modeli organizacyjnych oraz brak jednolitego standardu funkcjonowania biur karier w skali systemu wskazują na potrzebę ich silniejszego włączenia w strukturę regionalnego systemu poradnictwa zawodowego (Biuro Karier Politechniki Wrocławskiej, 2024). Zestawienie tych perspektyw wskazuje, że Akademickie Biura Karier funkcjonują jako aktor o wysokim potencjale funkcjonalnym, którego znaczenie systemowe pozostaje jednak nierównomierne i silnie zróżnicowane w zależności od uwarunkowań instytucjonalnych.

Drugim kluczowym filarem systemu są publiczne służby zatrudnienia, funkcjonujące w oparciu o ustawę o rynku pracy i służbach zatrudnienia. Wojewódzki Urząd Pracy oraz powiatowe urzędy pracy realizują usługi poradnictwa zawodowego w formie informacji zawodowej, poradnictwa indywidualnego oraz grupowego. Zakres odbiorców tych usług ulega systematycznemu poszerzeniu i obejmuje obecnie nie tylko osoby bezrobotne, lecz także osoby pracujące, poszukujące zmiany zatrudnienia, przedsiębiorców oraz nowe grupy klientów, w tym osoby prowadzące działalność gospodarczą czy rolników. Rozszerzenie katalogu odbiorców jest bezpośrednio związane ze zmianą charakteru rynku pracy oraz rosnącą potrzebą wspierania mobilności zawodowej i adaptacyjności pracowników (Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia, 2025).

W tym kontekście poradnictwo zawodowe coraz częściej obejmuje także wzmocnianie zasobów psychicznych jednostki, takich jak poczucie sensu, sprawstwa i nadziei (Drabik-Podgórna, 2024), co

wpisuje się w rozwój podejść akcentujących znaczenie zasobów psychicznych i dobrostanu w procesach konstruowania kariery. Szczególnego znaczenia nabierają także działania związane z mobilnością międzynarodową, w tym doradztwo realizowane w ramach sieci EURES, zapewniające dostęp do aktualnych informacji o warunkach pracy i życia w krajach Unii Europejskiej.

Istotnym komponentem systemu są również podmioty ekonomii społecznej, obejmujące organizacje pozarządowe, spółdzielnie socjalne oraz jednostki reintegracji społecznej i zawodowej. Ich działalność koncentruje się na realizacji celów społecznych, w szczególności reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem, a ich znaczenie polega na zdolności do pracy z grupami o złożonych potrzebach, często poza zasięgiem instytucji systemowych. W tym ujęciu poradnictwo zawodowe stanowi najczęściej element szerszych programów wsparcia, obejmujących działania edukacyjne, społeczne i terapeutyczne, dostosowane do indywidualnych potrzeb odbiorców.

Uzupełniającym, choć niesformalizowanym elementem systemu są również podmioty komercyjne oferujące usługi doradcze, szkoleniowe i coachingowe, które w coraz większym stopniu wpływają na sposób korzystania z usług wsparcia kariery. Istotnym elementem systemu są również pracodawcy, których praktyki organizacyjne kształtują realne warunki wejścia na rynek pracy i ujawniają napięcia między oczekiwaniami młodych a logiką funkcjonowania organizacji.

Pomimo szerokiego spektrum instytucji system pozostaje niewystarczająco skoordynowany. Usługi są dostępne w różnych miejscach i formach, jednak brak trwałych mechanizmów integrujących działania poszczególnych podmiotów. W praktyce oznacza to, że dostęp do zatrudnienia jest silnie powiązany z kapitałem społecznym i wykorzystaniem nieformalnych kanałów rekrutacji. Zróżnicowanie odbiorców poradnictwa zawodowego implikuje konieczność dostosowania sposobu pracy doradczej do ich indywidualnych potrzeb i trajektorii życiowych, wzmacniając znaczenie podejścia procesowego i relacyjnego.

W konsekwencji system poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku ma charakter policentryczny, w którym poszczególni aktorzy realizują komplementarne, lecz nie w pełni skoordynowane funkcje wsparcia rozwoju kariery.

## **5. PORTAL I CYFROWE ŚRODOWISKO WSPARCIA KARIERY**

Istotnym elementem holistycznego modelu poradnictwa zawodowego jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji pomiędzy instytucjami oraz stworzenie warunków do współpracy przedstawicieli różnych sektorów. Rozwój infrastruktury informacyjnej i sieciowej stanowi ważny mechanizm integracji działań realizowanych przez podmioty zaangażowane w proces wspierania rozwoju kariery mieszkańców regionu. Szczególne znaczenie w tym zakresie mają portal doradców zawodowych oraz Dolnośląska Sieć Poradnictwa Zawodowego.

### **5.1. Portal jako element infrastruktury systemu poradnictwa zawodowego**

W warunkach rosnącej złożoności rynku pracy oraz wielości instytucji zaangażowanych w realizację działań z zakresu poradnictwa zawodowego szczególnego znaczenia nabiera dostęp do aktualnych, wiarygodnych i uporządkowanych informacji. Wyniki badań prowadzonych w ramach prac Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji wskazują, że jednym z istotnych wyzwań pozostaje rozproszenie zasobów informacyjnych, brak spójnych baz danych oraz ograniczona wymiana wiedzy pomiędzy przedstawicielami różnych sektorów systemu poradnictwa zawodowego. Odpowiedzią na te potrzeby

jest rozwój wspólnej infrastruktury informacyjnej wspierającej współpracę instytucji oraz pracę doradców zawodowych.

Istotnym elementem tej infrastruktury jest portal doradców zawodowych rozwijany przez zespół WUP we Wrocławiu w ramach projektu KPO. W modelu holistycznym pełni on funkcję regionalnej platformy informacyjnej wspierającej przepływ wiedzy pomiędzy instytucjami systemu oświaty, szkolnictwa wyższego, rynku pracy, pracodawcami oraz organizacjami pozarządowymi. Jego zadaniem jest ułatwianie dostępu do informacji niezbędnych zarówno doradcom zawodowym, jak i innym specjalistom zaangażowanym w proces wspierania rozwoju kariery mieszkańców regionu.

Portal stanowi przestrzeń gromadzenia i upowszechniania materiałów merytorycznych, informacji o wydarzeniach, szkoleniach i konferencjach, a także przykładów dobrych praktyk wypracowanych przez instytucje działające na rzecz rozwoju kariery. Wspiera również wymianę doświadczeń pomiędzy przedstawicielami różnych środowisk zawodowych oraz tworzy warunki do budowania wspólnej kultury współpracy w obszarze poradnictwa zawodowego.

Z perspektywy funkcjonowania modelu szczególne znaczenie ma rozwój i utrzymanie portalu jako trwałego elementu regionalnej infrastruktury poradnictwa zawodowego. Jego rola wykracza bowiem poza funkcję informacyjną i obejmuje wspieranie współpracy międzyinstytucjonalnej, upowszechnianie wiedzy oraz wzmacnianie jakości usług świadczonych na rzecz mieszkańców Dolnego Śląska.

## **5.2. Dolnośląska Sieć Poradnictwa Zawodowego**

Odpowiedzią na zidentyfikowane wyzwania związane z rozproszeniem działań doradczych stało się stworzenie mechanizmów współpracy międzyinstytucjonalnej oraz regionalnych platform koordynacji działań. W tym kontekście szczególne znaczenie ma utworzenie Dolnośląskiej Sieci Poradnictwa Zawodowego przy Wojewódzkim Urzędzie Pracy we Wrocławiu, powołanej w ramach realizacji projektu KPO (zadanie 2.1.1. oraz zadanie 2.1.2). Sieć ta stanowi przestrzeń współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych sektorów, umożliwiając wymianę doświadczeń, rozwój kompetencji doradców oraz wspólne wypracowywanie rozwiązań systemowych.

Na dzień 18 czerwca 2026 roku sieć skupiała 383 doradców zawodowych reprezentujących instytucje systemu edukacji, rynku pracy, szkolnictwa wyższego, organizacje pozarządowe, podmioty wspierające osoby ze szczególnymi potrzebami oraz środowisko pracodawców. Wśród uczestników znajdowali się przedstawiciele wojewódzkiego i powiatowych urzędów pracy, szkół podstawowych i ponadpodstawowych, poradni psychologiczno-pedagogicznych, uczelni wyższych i biur karier, Ochotniczych Hufców Pracy, centrów kształcenia zawodowego i ustawicznego, organizacji pozarządowych, biznesu oraz innych instytucji zaangażowanych w rozwój edukacyjny i zawodowy mieszkańców regionu.

Tak szerokie spektrum uczestników sieci potwierdza międzysektorowy charakter poradnictwa zawodowego oraz jego silne osadzenie na styku polityki edukacyjnej, rynku pracy i polityki społecznej. Jednocześnie stanowi empiryczne potwierdzenie rozproszenia systemu oraz konieczności jego integracji.

Doświadczenia wynikające z funkcjonowania sieci wskazują, że środowisko doradców zawodowych dysponuje znaczącym potencjałem rozwojowym, jednak jego wykorzystanie ograniczają bariery systemowe, w tym brak spójnych rozwiązań organizacyjno-prawnych, niedostateczna koordynacja

działań oraz ograniczone możliwości systemowego rozwoju kompetencji. Jednocześnie wypracowane w ramach sieci wnioski i postulaty stanowią istotną podstawę do określenia kierunków interwencji oraz budowy holistycznego modelu poradnictwa zawodowego na poziomie regionalnym.

W tym znaczeniu zarówno portal doradców zawodowych, jak i Dolnośląska Sieć Poradnictwa Zawodowego stanowią kluczowe elementy infrastruktury wspierającej integrację rozproszonych działań instytucji oraz budowę spójnego systemu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku.

## **6. SZTUCZNA INTELIGENCJA W HOLISTYCZNYM PORADNICTWIE ZAWODOWYM**

Dynamiczne przemiany technologiczne i gospodarcze wpływają nie tylko na strukturę współczesnego rynku pracy, lecz także na sposób świadczenia usług poradnictwa zawodowego. Rozwój sztucznej inteligencji powoduje, że narzędzia oparte na algorytmach, modelach językowych i analizie danych stają się coraz częściej wykorzystywane zarówno przez osoby planujące własną karierę, jak i przez doradców zawodowych. Zmiany te znajdują również odzwierciedlenie w regulacjach prawnych. Rozporządzenie Ministra Edukacji z 20 stycznia 2026 roku wskazuje na konieczność uwzględniania wpływu sztucznej inteligencji na ewolucję zawodów oraz nowe formy zatrudnienia (Pająk-Załęska, 2025, s. 12).

W perspektywie holistycznego poradnictwa zawodowego sztuczna inteligencja nie jest traktowana jako alternatywa dla pracy doradcy, lecz jako narzędzie wspierające proces całościowego rozwoju kariery. Jej znaczenie należy rozpatrywać zarówno przez pryzmat możliwości zwiększania dostępności i jakości usług, jak i ograniczeń oraz wyzwań etycznych związanych z jej wykorzystaniem.

Uwzględnienie sztucznej inteligencji w niniejszym opracowaniu nie wynika jednak z założenia, że stanowi ona odrębny element modelu poradnictwa zawodowego. Jest ona natomiast jednym z istotnych uwarunkowań współczesnego rynku pracy oraz środowiska funkcjonowania zarówno klientów, jak i doradców zawodowych.

Z punktu widzenia praktyki poradnictwa zawodowego szczególne znaczenie ma możliwość lepszego dostosowania wsparcia do indywidualnych potrzeb klienta. Tradycyjne metody diagnostyczne opierały się najczęściej na standaryzowanych testach oraz ograniczonej liczbie informacji gromadzonych podczas kontaktu doradczego. Narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję pozwalają analizować bardziej zróżnicowane dane dotyczące przebiegu edukacji, doświadczeń zawodowych, zainteresowań, preferencji czy sposobów uczenia się. Dzięki temu możliwe staje się tworzenie bardziej zindywidualizowanych rekomendacji edukacyjnych i zawodowych, odpowiadających na potrzeby różnych grup odbiorców, w tym osób wymagających szczególnego wsparcia (Bielecki, Bilon-Piórko, 2026, s. 45).

Sztuczna inteligencja może również wspierać doradców zawodowych w przygotowywaniu materiałów edukacyjnych i informacyjnych dostosowanych do potrzeb różnych grup odbiorców. Ułatwia upraszczanie języka, tworzenie alternatywnych form przekazu oraz przygotowywanie materiałów zgodnych z założeniami projektowania uniwersalnego (Fazlagić i in., 2022, s. 74).

Kluczowe pozostaje rozróżnienie pomiędzy wykorzystaniem AI do wspierania eksploracji możliwości edukacyjnych i zawodowych a stosowaniem jej w procesach mających charakter decyzyjny. Narzędzia AI mogą skutecznie wspierać poszerzanie wiedzy o możliwych ścieżkach rozwoju, jednak decyzje dotyczące wyborów edukacyjnych i zawodowych powinny pozostawać pod kontrolą użytkownika oraz być wspierane profesjonalną refleksją doradczą (Zachariadis, Daliana, Antoniou, 2026; Savickas, 2013).

Rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji mogą wspierać diagnozę kompetencji oraz identyfikowanie obszarów wymagających dalszego rozwoju. Analiza dużych zbiorów danych pozwala porównywać profil kompetencyjny użytkownika z wymaganiami rynku pracy oraz wskazywać możliwe kierunki rozwoju edukacyjnego i zawodowego (Sachan i in., 2026, s. 14). Jednocześnie należy pamiętać, że systemy rekomendacyjne uczące się na podstawie danych historycznych mogą utrzymywać istniejące wzorce wyborów edukacyjnych i zawodowych, ograniczając eksplorację mniej oczywistych możliwości rozwoju. Z perspektywy holistycznego poradnictwa zawodowego kluczowe pozostaje zatem zachowanie sprawczości klienta oraz wspieranie go w samodzielnym interpretowaniu informacji i podejmowaniu decyzji (Zachariadis, Daliana, Antoniou, 2026).

W regionalnym modelu poradnictwa zawodowego jednym z najważniejszych potencjalnych zastosowań AI jest zwiększanie dostępności usług dla mieszkańców całego Dolnego Śląska. W warunkach zróżnicowanego dostępu do specjalistycznego wsparcia rozwiązania cyfrowe mogą ułatwiać korzystanie z informacji zawodowej, materiałów edukacyjnych oraz podstawowych usług diagnostycznych niezależnie od miejsca zamieszkania użytkownika. Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji mogą wspierać działania realizowane przez szkoły, uczelnie, publiczne służby zatrudnienia oraz członków Dolnośląskiej Sieci Poradnictwa Zawodowego, stanowiąc uzupełnienie tradycyjnych form pracy doradczej. Może mieć to szczególne znaczenie dla osób mieszkających poza głównymi ośrodkami miejskimi, osób dorosłych łączących aktywność zawodową z obowiązkami rodzinnymi, a także osób wymagających elastycznych form wsparcia dostosowanych do indywidualnych potrzeb.

Możliwości te nie oznaczają jednak, że wykorzystanie sztucznej inteligencji jest pozbawione ryzyka. Jednym z najczęściej wskazywanych problemów pozostaje możliwość powielania uprzedzeń obecnych w danych wykorzystywanych do trenowania algorytmów. W efekcie systemy mogą utrzymywać stereotypy związane z płcią, wiekiem, niepełnosprawnością czy pochodzeniem społecznym, co pozostaje w sprzeczności z zasadami równego dostępu do wsparcia i ideą poradnictwa inkluzywnego (Zachariadis, Daliana, Antoniou, 2026, s. 115).

Istotnym problemem pozostaje również zjawisko tzw. halucynacji modeli językowych, polegające na generowaniu informacji niezgodnych ze stanem faktycznym. W praktyce może to oznaczać tworzenie błędnych opisów zawodów, nieaktualnych informacji o rynku pracy czy nieistniejących ścieżek edukacyjnych. Dodatkowe wyzwania dotyczą ochrony danych osobowych, przejrzystości działania algorytmów oraz odpowiedzialności za podejmowane rekomendacje (Euroguidance Network, 2026, s. 3).

Szczególnego znaczenia nabiera również kwestia wiarygodności informacji wykorzystywanych w procesie doradczym. W przeciwieństwie do tradycyjnych źródeł informacji zawodowej, tworzonych i aktualizowanych przez wyspecjalizowane instytucje publiczne, narzędzia oparte na sztucznej inteligencji mogą generować odpowiedzi na podstawie danych o zróżnicowanej jakości, nie zawsze ujawniając ich źródła. Oznacza to konieczność krytycznej weryfikacji informacji dotyczących zawodów, kwalifikacji, ścieżek edukacyjnych czy prognoz rynku pracy przed ich wykorzystaniem w pracy z klientem (Euroguidance Network, 2026, s. 3; Zachariadis, Daliana, Antoniou, 2026). W warunkach poradnictwa zawodowego odpowiedzialność za jakość i rzetelność przekazywanych informacji nadal pozostaje po stronie doradcy oraz instytucji świadczącej usługę.

Mając na uwadze wskazane ograniczenia, doradcy zawodowi powinni zachowywać ostrożność przy wyborze narzędzi wykorzystywanych w pracy z klientami. Szczególne znaczenie ma korzystanie z rozwiązań opartych na zweryfikowanych podstawach metodologicznych oraz rekomendowanych

przez wiarygodne instytucje publiczne i naukowe (m. in. Ośrodek Rozwoju Edukacji oraz Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy). Pozwala to ograniczać ryzyko błędnych rekomendacji, niewłaściwego wykorzystania danych oraz obniżenia jakości świadczonych usług.

Upowszechnienie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji zwiększa znaczenie kompetencji cyfrowych, medialnych i krytycznych, umożliwiających świadome rozumienie działania algorytmów oraz ocenę ich wpływu na życie społeczne i zawodowe (Fazlagić, red., 2022). W praktyce oznacza to potrzebę rozwijania przez doradców zawodowych kompetencji pozwalających na krytyczną ocenę treści generowanych przez systemy AI, rozpoznawanie ograniczeń algorytmów oraz odpowiedzialne wykorzystywanie danych w procesie doradczym. W tym kontekście rozwój kompetencji cyfrowych i kompetencji związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji powinien stać się jednym z elementów systemowego doskonalenia zawodowego realizowanego w ramach regionalnej współpracy instytucjonalnej.

Należy również pamiętać, że podstawowym ograniczeniem sztucznej inteligencji pozostaje brak zdolności do budowania autentycznej relacji doradczej. Algorytmy nie posiadają empatii, intuicji ani zdolności rozumienia indywidualnego kontekstu życiowego klienta (Kargulowa, 2023, s. 89). Nie są więc w stanie zastąpić doradcy w sytuacjach wymagających wsparcia emocjonalnego, budowania poczucia sprawczości, pracy nad tożsamością zawodową czy towarzyszenia osobie przechodzącej przez kryzys związany z utratą pracy lub koniecznością zmiany ścieżki kariery (Drabik-Podgórna, 2024, s. 38; Savickas, 2013, s. 150).

W perspektywie holistycznego poradnictwa zawodowego sztuczna inteligencja powinna być postrzegana przede wszystkim jako narzędzie rozszerzające możliwości doradcy, a nie jako jego zastępstwo (Pająk-Załęska, 2025, s. 19). Automatyzacja części powtarzalnych czynności może wspierać organizację pracy i ułatwiać dostęp do informacji, jednak kluczowe elementy procesu doradczego nadal pozostają związane z relacją człowieka z człowiekiem. Może ona stanowić wartościowe wsparcie procesu doradczego, jednak jej wykorzystanie wymaga rozwijania kompetencji cyfrowych doradców oraz zachowania odpowiedzialności za jakość, rzetelność i etyczny wymiar udzielanego wsparcia. W modelu holistycznym wartość technologii mierzy się nie stopniem automatyzacji procesu doradczego, lecz jej użytecznością w budowaniu dostępnego, spersonalizowanego i całościowego wsparcia rozwoju kariery.

## **7. WARUNKI SKUTECZNEGO FUNKCJONOWANIA MODELU**

Przeprowadzona diagnoza systemu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku, w tym wyniki analizy SWOT, wskazują, że zasadniczym wyzwaniem jego rozwoju nie jest brak instytucji, działań czy kompetencji kadrowych, lecz ich rozproszenie oraz niewystarczający poziom współpracy. W konsekwencji system funkcjonuje często jako zbiór wartościowych, lecz nie zawsze powiązanych ze sobą inicjatyw, których oddziaływanie z perspektywy odbiorcy usług pozostaje ograniczone. Jak wskazuje Pająk-Załęska (2025), tego typu niedopasowania między instytucjami a doświadczeniami jednostek są charakterystyczne dla współczesnych systemów przejścia z edukacji na rynek pracy.

Przedstawiony model holistycznego poradnictwa zawodowego nie wymaga tworzenia nowych instytucji ani budowy odrębnych struktur organizacyjnych. Jego skuteczność zależy przede wszystkim od wzmacniania współpracy pomiędzy istniejącymi podmiotami oraz budowania spójnego systemu wsparcia mieszkańców regionu na różnych etapach życia. Oznacza to konieczność rozwijania

mechanizmów koordynacji, wymiany informacji, współpracy międzysektorowej oraz wspólnego rozwijania jakości usług poradniczych.

Z perspektywy funkcjonowania modelu szczególne znaczenie ma pięć wzajemnie powiązanych obszarów: koordynacja systemowa, rozwój infrastruktury informacyjnej, współpraca międzysektorowa, zapewnienie jakości usług oraz trwałość organizacyjna i finansowa podejmowanych działań.

Pierwszym z kluczowych warunków skutecznego funkcjonowania modelu jest wzmocnienie koordynacji systemowej na poziomie regionalnym, obejmujące zarówno funkcję strategiczną, jak i operacyjną. Analiza wskazuje na brak jednoznacznie określonego podmiotu odpowiedzialnego za koordynację działań doradczych, monitoring jakości usług oraz wspieranie rozwoju systemu w dłuższej perspektywie. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera rola Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji oraz postulowane w rekomendacjach rozwiązania dotyczące powołania funkcji koordynatora regionalnego, zdolnego do łączenia działań różnych sektorów oraz inicjowania procesów rozwojowych.

Drugim warunkiem skutecznego funkcjonowania modelu jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji pomiędzy instytucjami oraz rozwój narzędzi wspierających współpracę środowiska doradców zawodowych. Wyniki analizy SWOT wskazują na utrzymujące się deficyty w zakresie dostępu do informacji zawodowej, wymiany wiedzy oraz wykorzystania rozwiązań cyfrowych. Oznacza to konieczność dalszego rozwijania infrastruktury informacyjnej systemu oraz wzmocnienia istniejących mechanizmów współpracy sieciowej. Szczególną rolę w tym obszarze pełnią rozwiązania przedstawione w rozdziale 5, wspierające komunikację, wymianę doświadczeń oraz upowszechnianie wiedzy pomiędzy przedstawicielami różnych sektorów systemu poradnictwa zawodowego.

Trzecim obszarem warunkującym skuteczność modelu jest rozwój współpracy międzysektorowej, stanowiącej fundament poradnictwa holistycznego. Analiza wykazała, że współpraca pomiędzy systemem oświaty, rynkiem pracy, szkolnictwem wyższym oraz sektorem społecznym ma często charakter incydentalny i projektowy, co ogranicza jej trwałość i efektywność. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera sieciowanie doradców oraz instytucji, umożliwiające świadczenie usług doradczych na różnych etapach życia jednostki, niezależnie od miejsca ich realizacji. Istotnym elementem tego procesu jest również włączenie organizacji pozarządowych jako pełnoprawnych partnerów systemu, a nie jedynie podmiotów uzupełniających jego działania.

Czwartym warunkiem skutecznego funkcjonowania modelu jest zapewnienie jakości usług doradczych oraz rozwój kompetencji kadry. Potrzebę tę potwierdzają zarówno wyniki przeprowadzonej analizy systemu poradnictwa zawodowego, jak i badania dotyczące organizacyjnych i zarządczych aspektów pracy doradców zawodowych na Dolnym Śląsku (Pająk-Załęska, 2026). Wskazują one na zróżnicowany poziom przygotowania doradców, nierówny dostęp do wsparcia merytorycznego i szkoleń oraz znaczące różnice w warunkach realizacji usług doradczych pomiędzy instytucjami. Oznacza to konieczność rozwijania wspólnych standardów jakości, systemowego doskonalenia zawodowego oraz tworzenia warunków do mentoringu, współpracy sieciowej i wymiany doświadczeń, w szczególności w obszarach nowych technologii, pracy z grupami zróżnicowanymi oraz poradnictwa całościowego. Badani zwracali również uwagę na potrzebę rozwiązań wspierających rozwój zawodowy doradców oraz ograniczających ryzyko przeciążenia i wypalenia zawodowego. Wnioski te dodatkowo podkreślają znaczenie budowy trwałych mechanizmów wspierania jakości usług oraz profesjonalizacji środowiska doradców zawodowych.

Piątym istotnym warunkiem jest zapewnienie trwałości finansowej systemu oraz jego odpowiedniej widoczności społecznej, co pozostaje bezpośrednio powiązane z ryzykiem wskazanym w analizie SWOT dotyczącym dominacji projektowego modelu finansowania oraz niskiej świadomości społecznej w zakresie roli poradnictwa zawodowego. W praktyce oznacza to zarówno działania promujące znaczenie poradnictwa zawodowego w polityce uczenia się przez całe życie, jak i poszukiwanie stabilnych źródeł finansowania umożliwiających rozwój usług w dłuższej perspektywie. Warunek ten dotyczy również tworzenia rozwiązań organizacyjnych zapewniających ciągłość funkcjonowania sieci współpracy, działań rozwojowych oraz mechanizmów wspierających doradców zawodowych niezależnie od cyklu realizowanych projektów.

Przedstawione warunki nie stanowią odrębnych elementów modelu, lecz wzajemnie powiązane obszary warunkujące jego skuteczne funkcjonowanie. Skuteczność poradnictwa zawodowego zależy bowiem nie tylko od jakości pracy pojedynczego doradcy czy instytucji, ale również od zdolności całego systemu do współpracy, wymiany informacji oraz wspólnego reagowania na zmieniające się potrzeby mieszkańców regionu.

W tym znaczeniu wypracowane rekomendacje należy traktować jako praktyczne rozwinięcie założeń modelu holistycznego. Wskazują one kierunki działań służących budowaniu spójnego, dostępnego i trwałego systemu wspierania rozwoju kariery mieszkańców Dolnego Śląska w perspektywie całościowej. Ich przyjęcie przez Wojewódzki Zespół Koordynacji wskazuje na uznanie tych kierunków działań za istotne dla dalszego rozwoju regionalnego systemu poradnictwa zawodowego.

## **8. REKOMENDACJE: KU HOLISTYCZNEMU MODELowi CAŁOŻYCIOWEGO PORADNICTWA ZAWODOWEGO NA DOLNYM ŚLĄSKU (LIFELONG GUIDANCE)**

Kluczowym problemem regionalnego systemu poradnictwa zawodowego jest brak jego spójnej architektury i trwałej koordynacji. W tym kontekście rekomendacje przedstawione poniżej należy rozumieć nie jako zbiór odrębnych postulatów, lecz jako wzajemnie powiązany zestaw kierunków interwencji, stanowiących operacyjne rozwinięcie zaproponowanego wcześniej modelu holistycznego poradnictwa zawodowego. Ich celem jest przejście do modelu zintegrowanego zapewniającego ciągłość wsparcia i lepsze wykorzystanie istniejących zasobów. Kluczowe znaczenie ma przy tym zapewnienie ciągłości wsparcia w momentach przejścia na rynek pracy, gdy brak domknięcia procesu doradczego prowadzi do utraty dynamiki działania i wycofywania się odbiorców.

Proces wypracowywania rekomendacji miał charakter partycypacyjny i był rozłożony w czasie. Obejmował seminaria eksperckie, prace Dolnośląskiej Sieci Poradnictwa Zawodowego przy Wojewódzkim Urzędzie Pracy we Wrocławiu oraz warsztaty zorganizowane w ramach I Dolnośląskiej Konferencji Doradców Zawodowych. Konferencja została pomyślana jako przestrzeń współtworzenia rozwiązań systemowych, a przeprowadzone warsztaty tematyczne pozwoliły na identyfikację kluczowych luk w obszarach technologii, sieciowania, kompetencji doradców, promocji poradnictwa oraz organizacyjnych uwarunkowań świadczenia usług. Wnioski z tych prac stanowiły etap przejściowy pomiędzy diagnozą a programowaniem działań wdrożeniowych i zostały włączone do dalszych prac Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji. Taki tryb wypracowywania rekomendacji wzmacnia ich legitymację oraz potwierdza, że są one zakorzenione nie tylko w analizie eksperckiej, lecz również w doświadczeniu praktyków reprezentujących różne obszary systemu.

Dostrzeżona została potrzeba opracowania holistycznego modelu całościowego poradnictwa zawodowego, opartego na logice Lifelong Guidance, a więc poradnictwa wspierającego jednostkę nie incydentalnie, lecz w sposób ciągły, adekwatny do zmieniających się warunków życia, edukacji i pracy. Taki model wymaga jednocześnie rozwoju rozwiązań systemowych w obszarze koordynacji, dostępu do informacji, współpracy międzysektorowej, jakości usług oraz trwałości organizacyjno-finansowej.

Kluczowe kierunki działań obejmują 10 rekomendacji pogrupowanych w 5 obszarach interwencji.

## **II. Koordynacja i integracja systemu całościowego poradnictwa zawodowego**

**Rekomendacja 1.** Powołanie koordynatora regionalnego ds. poradnictwa zawodowego przy WUP we współpracy z WZK w celu integracji działań, monitoringu ich jakości, współpracy z samorządami, instytucjami edukacyjnymi (szkoły i uczelnie wyższe) oraz organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.

**Rekomendacja 2.** Monitoring trendów w zapotrzebowaniu na doradztwo, badania stanu poradnictwa przez WUP przy współpracy WZK oraz wypracowywanie dalszych rekomendacji dla poradnictwa jako zadanie dla Wojewódzkiego Zespołu Koordynacyjnego.

## **III. Portal i sieciowanie jako infrastruktura systemowa poradnictwa**

**Rekomendacja 3.** Utrzymanie portalu doradców zawodowych, z zapewnieniem stałego moderatora/animatora treści jako platformy sieciującej doradców z różnych obszarów i instytucji z klientami oraz platformy informacyjnej dla wszystkich aktorów tego procesu, a także dla organów prowadzących szkoły i uczelnie oraz sfery społecznej, w tym NGO.

**Rekomendacja 4.** Wzmocnienie i stabilne finansowanie Dolnośląskiej Sieci Poradnictwa Zawodowego oraz portalu jako centralnej platformy informacyjno-sieciującej.

**Rekomendacja 5.** Sieciowanie doradców jako sposób na międzysektorową współpracę umożliwiającą świadczenie usług doradczych na każdym etapie życia przez różne instytucje edukacyjne, w tym uczelnie wyższe oraz sektor NGO z wykorzystaniem istniejących sieci i struktur (sieci doradców, WZK i partnerstw lokalnych).

## **IV. Partnerstwa i włączanie NGO w system całościowego poradnictwa**

**Rekomendacja 6.** Włączenie organizacji pozarządowych jako integralnych elementów systemu LLG, nie tylko w roli pomostu między instytucjami a klientem, lecz jako partnerów współtworzących i uzupełniających ofertę doradztwa edukacyjno-zawodowego oraz działań integracyjnych, wnoszących elastyczność, innowacyjność i dostęp do grup o zróżnicowanych potrzebach.

## **V. Jakość, kompetencje i prestiż doradcy zawodowego**

**Rekomendacja 7.** Dbałość o zapewnienie jakości warsztatu doradcy zawodowego, w zakresie: standardów kwalifikacyjnych, standardu umiejętności doradcy, systemu szkoleń, metod i narzędzi warsztatowych doradcy poprzez przygotowanie techno-dydaktyczne do wdrożenia aktualizacji rozporządzenia MEN o doradztwie i przepisów z nowej ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia w tym zakresie.

**Rekomendacja 8.** Podniesienie prestiżu zawodu doradcy zawodowego w kampaniach społecznych oraz ustalenie standardu kwalifikacyjnego dla doradców różnych sektorów, a w szczególności: edukacji i służbach zatrudnienia.

## **VI. Promocja i trwałość finansowa systemu**

**Rekomendacja 9.** Promocja całościowego poradnictwa w kontekście całościowego uczenia się (LLL/LLG) w kampaniach społecznych, w połączeniu z aktywizacją na rynku pracy w ramach polityki rozwoju umiejętności.

**Rekomendacja 10.** Zagwarantowanie finansowania dla holistycznego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego na Dolnym Śląsku. A w szczególności z funduszy unijnych w kolejnej perspektywie 2028 - 2032 w celu efektywnego wspierania przedsięwzięć projakościowych sieci doradztwa, realizatorów oraz klientów usług doradczych w nowoczesnym poradnictwie całościowym.

Holistyczny model poradnictwa zawodowego, oparty na logice lifelong guidance, zakłada wykorzystanie potencjału współpracy międzysektorowej pomiędzy instytucjami edukacyjnymi, publicznymi służbami zatrudnienia, organizacjami społecznymi, pracodawcami i samorządami. W opinii Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji sformułowanie i wdrożenie przedstawionych rekomendacji stwarza realne warunki do lepszego wykorzystania potencjału umiejętności mieszkańców Dolnego Śląska w obecnej sytuacji demograficznej i społeczno-gospodarczej. Na posiedzeniu WZK w dniu 23 lutego 2026 r. rekomendacje te zostały przyjęte w formie uchwały. W tym sensie wskazane obszary interwencji stanowią bezpośrednią operacjonalizację wcześniej sformułowanych rekomendacji, wyznaczając ramy ich wdrażania w praktyce funkcjonowania systemu poradnictwa zawodowego na poziomie regionalnym.

Wśród przedstawionych rekomendacji szczególne znaczenie w krótkiej perspektywie wdrożeniowej mają działania związane z koordynacją systemu oraz rozwojem infrastruktury sieciowej, które stanowią warunek uruchomienia pozostałych mechanizmów integracyjnych.

## **PODSUMOWANIE**

Przeprowadzona diagnoza systemu poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku wskazuje, że głównym wyzwaniem jego rozwoju nie jest brak instytucji czy działań doradczych, lecz ich rozproszenie oraz niewystarczający poziom współpracy. Odpowiedzią na tę sytuację jest model holistycznego poradnictwa zawodowego, oparty na założeniu całościowego wspierania rozwoju kariery. W proponowanym ujęciu punktem odniesienia staje się nie pojedyncza instytucja, lecz człowiek i jego ścieżka edukacyjna, zawodowa oraz społeczna realizowana na różnych etapach życia. Skuteczność systemu zależy natomiast od zdolności instytucji do współpracy, wymiany informacji i wspólnego reagowania na potrzeby mieszkańców regionu.

Wypracowane w ramach prac Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji rekomendacje stanowią praktyczne rozwinięcie założeń modelu. Ich celem jest wzmacnianie współpracy międzysektorowej, poprawa dostępności i jakości usług oraz budowanie spójnego systemu wspierania rozwoju kariery mieszkańców Dolnego Śląska. W tym znaczeniu rekomendacje nie są zbiorem odrębnych działań, lecz propozycją kierunków rozwoju regionalnego systemu poradnictwa zawodowego odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby i wyzwania.

Rozwój poradnictwa zawodowego na Dolnym Śląsku należy postrzegać jako proces długofalowy, wymagający zaangażowania przedstawicieli edukacji, rynku pracy, szkolnictwa wyższego, sektora społecznego oraz pracodawców. Ostatecznym celem proponowanego modelu jest stworzenie systemu, w którym każdy mieszkaniec Dolnego Śląska, niezależnie od wieku i sytuacji życiowej, ma

możliwość korzystania z adekwatnego wsparcia w planowaniu, rozwijaniu i modyfikowaniu swojej kariery.

## BIBLIOGRAFIA

- Bauman, Z. (2006). *Płynna nowoczesność*. Wydawnictwo Literackie.
- Bielecki, J. i Bilon-Piórko, A. (2026). *Całozyciowe poradnictwo zawodowe wobec specjalnych potrzeb edukacyjnych. Teorie, polityki, praktyki w perspektywie europejskiej i krajowej*. Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy.
- Biuro Karier Politechniki Wrocławskiej. (2024). *Analiza współpracy sieciowej Biur Karier*. Politechnika Wroclawska.
- CEDEFOP, E. C. (2021). *Career guidance policy and practice in the pandemic: Results of a joint international survey*. Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP, E. C. (2021). *Inventory of lifelong guidance systems and practices*. Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP, European Commission, ETF, ICCDPP, ILO, OECD, UNESCO, World Bank. (2021). *Career guidance policy and practice in the pandemic: Results of a joint international survey*. Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP, European Commission, ETF, OECD, UNESCO. (2021). *Inventory of lifelong guidance systems and practices*. Publications Office of the European Union.
- Council of the European Union. (2008). *Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies*. 2008/C 319/02.
- Czekaj, M. (2024). Model ścieżki kariery klienta. Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy.
- Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy. (2024). *Młodzi Dolnoślązacy na rynku pracy: aspiracje i bariery*.
- Drabik-Podgórna, V. (2016). Tranzycja jako nowa kategoria biograficzna we współczesnym poradnictwie zawodowym. *Edukacja Dorosłych*(1 (62)), str. 91-104.
- Drabik-Podgórna, V. (2024). Edukacja i poradnictwo ku nadziei w erze antropocenu. *Wychowanie w Rodzinie*(31 (4)), str. 35–50. doi:<https://doi.org/10.61905/wwr/196579>
- Drabik-Podgórna, V. i Zierkiewicz, E. (2010). *Poradnictwo w kulturze indywidualizmu*. Oficyna Wydawnicza Atut, Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- ELGPN. (2015). *Guidelines for policies and systems development for lifelong guidance: A reference framework for the EU and for the Commission (ELGPN Tools No. 6)*. European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN). University of Jyväskylä, Finnish Institute for Educational Research.
- Euroguidance network. (2026). *The dark side of the algorithm – Ethical and legal challenges of using AI for career planning*. Euroguidance Portal. Pobrano z: <https://euroguidance.eu/the-dark-side-of-the-algorithm-ethical-and-legal-challenges-of-using-ai-for-career-planning>.
- Fazlagić, J., Będkowski, M., Brdulak, J., Janiszewski, M., Jemielniak, D., Stęchły, W., Ziewiec, G. (2022). *Sztuczna inteligencja (AI) jako megatrend kształtujący edukację: jak przygotowywać się na szanse i wyzwania społeczno-gospodarcze związane ze sztuczną inteligencją?* Instytut Badań Edukacyjnych.
- Guichard, J. (2005). Life-long self-construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*(5), str. 111–124.

- Guichard, J. (2009). Self-Constructing. *Journal of Vocational Behavior*, str. 251-258.
- Hooley, T. (2014). Career guidance and the changing world of work: Contesting responsabilising notions of the future. W M. Peters, P. Jandrić i A. Means, *Education and technological unemployment*, str. 175–191. Springer. doi:[https://doi.org/10.1007/978-981-13-6225-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-981-13-6225-5_12)
- Kargulowa, A. (2023). *Poradnictwo od nowa. Emergencja i relacja rezonansu społecznego w dyskursie poradoznawczym*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Klatta, P. (2024). *Spółeczno-gospodarcze uwarunkowania uczenia się przez całe życie (LLL) w województwie dolnośląskim*. Wojewódzki Zespół Koordynacji / Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej. (2020). *Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część szczegółowa)*.
- Minta, J. (2016). *Tranzycje w konstruowaniu karier przez młodych dorosłych. Przesłania dla poradnictwa*. Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.
- Nota, L. i Soresi, S. (2017). *For a Manifesto in Favor of Inclusion. Concerns, ideas, intentions, and passwords for inclusion*. Hogrefe Editore.
- OECD. (2021). *Career Guidance for Adults in a Changing World of Work*. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/9a94bfad-en>
- Pająk-Załęska, K. (2025). *System doradztwa zawodowego w fazie transformacji: Uwarunkowania instytucjonalne rynku pracy i systemu oświaty na Dolnym Śląsku [Raport ekspercki]*. Wojewódzki Zespół Koordynacji przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego.
- Pająk-Załęska, K. (2026). *Organizacja, warunki pracy i potrzeby rozwojowe doradców zawodowych na Dolnym Śląsku. Raport z badania jakościowego*. Wojewódzki Zespół Koordynacji przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Dolnośląskiego.
- Pisula, D., Smogula, M. (2025). *Funkcja akademickich biur karier w kształtowaniu ścieżek kariery i promowaniu uczenia się przez całe życie*. Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy. doi:<https://doi.org/10.24131/9788368747003>.
- Sachan, A. K., Vishwakarma, P., Chandel, S., Kumar, P. (2026). *CareerPathAI: AI-powered personalized career guidance*. *International Journal of Engineering and Techniques (IJET)*, 12(1).
- Samorząd Województwa Dolnośląskiego. (2020). *Strategia rozwoju województwa dolnośląskiego 2030*.
- Savickas, M. (2013). Career construction theory and practice. W S. D. Brown i R. W. Lent, *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, str. 147–183. Wiley.
- Sultana, R. (2012). Learning career management skills in Europe: A critical review. *Journal of Education and Work* (25 (2)), str. 225–248.
- Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia. (2025). *Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia*(Dz.U. 2025, poz. 620).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe. (2016). (Dz.U. z 2023 r., poz. 900).

- Watts, A. G. (1996). Socio-political ideologies in guidance. W A. G. Watts, B. Law, J. Killeen, J. M. Kidd i R. Hawthorn, *Rethinking careers education and guidance: Theory, policy and practice*, str. 351–366. Routledge.
- Watts, A. G. (1996). Socio-political ideologies in guidance. W A. G. Watts, B. Law, J. Killeen, J. M. Kidd i R. Hawthorn, *Rethinking careers education and guidance: Theory, policy and practice*, str. 351–366. Routledge.
- Wojewódzki Urząd Pracy we Wrocławiu. (2025). *Materiały z prac Dolnośląskiej Sieci Poradnictwa Zawodowego (2024–2025)*.
- Wojtasik, B. (2011). *Podstawy poradnictwa kariery: Poradnik dla nauczycieli*. Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Zachariadis, A., Daliana, N., Antoniou, A.-S. (2026). AI in career guidance: Opportunities, risks and ethical boundaries. *Obrela Journal*, 14(1), 112–128.
- Zespół ds. badań przy Wojewódzkim Zespole Koordynacji. (2025). *Raport Młodzi Dolnoślązacy na rynku pracy. Aspiracje i bariery*. BK WZK, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego.