

Mechanizmy trwałości partnerstw edukacyjnych na Dolnym Śląsku. Analiza współpracy trójsektorowej w edukacji zawodowej i uczeniu się przez całe życie.



Wrocław 2026

Charakterystyka badania

Niniejsze opracowanie eksperckie odpowiada na kluczowe wyzwanie polityki umiejętności województwa dolnośląskiego: większość partnerstw edukacyjnych zanika natychmiast po zakończeniu finansowania projektowego z funduszy Unii Europejskiej. Ten wysoki wskaźnik erozji współpracy międzysektorowej stanowi systemową barierę uniemożliwiającą budowę trwałej infrastruktury uczenia się przez całe życie w regionie. Problem ten dotyczy nie tylko Dolnego Śląska, ale charakteryzuje całą Polskę, gdzie dominuje model współpracy podporządkowany cyklom finansowania projektowego.

Cel i problem badawczy

Problem stanowi wysoki wskaźnik erozji współpracy międzysektorowej stanowi barierę uniemożliwiającą budowę trwałej infrastruktury uczenia się przez całe życie w regionie.

Cel badawczy opracowania obejmuje identyfikację mechanizmów współpracy trójsektorowej, łączącej instytucje edukacyjne, jednostki samorządu terytorialnego oraz organizacje pozarządowe (NGO), w inicjatywach edukacyjnych realizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. Szczególną uwagę poświęcono określeniu czynników wpływających na trwałość tych partnerstw. W opracowaniu partnerstwo uznaje się za trwałe, jeśli spełnia przynajmniej dwa z czterech warunków: funkcjonuje nieprzerwanie przez minimum 5 lat, kontynuuje działalność po zakończeniu projektu UE przez co najmniej 2 lata, posiada zdwersyfikowane źródła finansowania lub zostało sformalizowane jako struktura instytucjonalna działająca niezależnie od cykli projektowych.

Opracowanie odpowiada na pięć kluczowych pytań badawczych:

- 1) Jakie modele współpracy dominują w inicjatywach edukacyjnych na Dolnym Śląsku?
- 2) Jakie czynniki determinują skuteczność i trwałość partnerstw?
- 3) Jakie bariery utrudniają współpracę między sektorami?
- 4) Jakie dobre praktyki z regionu mogą stanowić wzór dla innych inicjatyw?
- 5) Jaką rolę może pełnić WZK w koordynacji i wspieraniu trwałości partnerstw?

Odbiorcy

Odbiorcami rekomendacji są w szczególności: Wojewódzki Zespół Koordynacji jako podmiot koordynujący rozwój systemu kompetencji w regionie; branżowe centra umiejętności jako potencjalne regionalne huby kompetencyjne; instytucje edukacji pozaformalnej i podmioty realizujące walidację kompetencji; sektorowe rady ds. kompetencji; instytucje rynku pracy oraz podmioty doradztwa edukacyjnego i zawodowego; pracodawcy i organizacje branżowe zainteresowane rozwojem kompetencji sektorowych; a także jednostki samorządu terytorialnego zaangażowane w planowanie regionalnej oferty edukacyjnej i rozwoju rynku pracy.

Metodyka i główne wnioski

Analiza oparta jest na metodzie desk research, obejmującej systematyczną triangulację danych pochodzących z różnorodnych źródeł: raportów Głównego Urzędu Statystycznego, ewaluacji regionalnych programów operacyjnych, dokumentów strategicznych województwa dolnośląskiego, raportów Stowarzyszenia Klon/Jawor o kondycji sektora pozarządowego oraz innych badań. Opracowanie ma charakter eksploracyjny – nie obejmuje badań pierwotnych (wywiadów, ankiet), a wnioski wymagają weryfikacji w dalszych badaniach.

W województwie dolnośląskim funkcjonuje obecnie 7300 organizacji pozarządowych, w tym około 800 organizacji działających w obszarze edukacji i wychowania. Ten znaczący potencjał instytucjonalny pozostaje jednak w dużej mierze niewykorzystany w kontekście budowy trwałych struktur współpracy.

Modele współpracy trójsektorowej

Analiza praktyk współpracy międzysektorowej z lat 2014-2025, pozwoliła wyróżnić pięć modeli współpracy trójsektorowej.

Model	Charakterystyka	Trwałość
Projektocentryczny	Partnerstwo zawiązywane na czas realizacji konkretnego projektu (typowo 2-3 lata), charakteryzujące się wyłączną zależnością od środków UE.	Niska – współpraca zanika natychmiast po zakończeniu projektu
Sekwencyjny	Seria kolejnych projektów realizowanych przez tych samych partnerów, umożliwiającą stopniowe budowanie zaufania i akumulację doświadczeń.	Średnia – zależna od ciągłości finansowania projektowego
Strukturalny	Sformalizowana struktura prawna (konsorcjum, stowarzyszenie, klastr), dywersyfikacja źródeł finansowania, własność lub długoterminowe użytkowanie infrastruktury.	Wysoka – funkcjonowanie niezależne od cykli projektowych
Systemowy	Zakotwiczenie w regionalnych politykach publicznych, finansowanie z budżetów samorządowych, realizacja celów publicznych określonych w dokumentach strategicznych.	Bardzo wysoka – gwarancja instytucjonalna na poziomie województwa
Korporacyjny	Przewodzenie przez sektor biznesu, koncentracja na kształceniu dualnym, finansowanie ze środków prywatnych (CSR) lub mieszanych.	Zależna od długoterminowej strategii biznesowej partnera przemysłowego

Zdecydowana dominacja modelu projektocentrycznego stanowi główne systemowe źródło niskiej trwałości współpracy międzysektorowej – szacunkowo ok. 80-85% partnerstw zanika po zakończeniu finansowania projektowego z funduszy UE. Partnerstwa w tym modelu powstają wyłącznie na potrzeby realizacji konkretnego projektu i funkcjonują jedynie przez okres jego finansowania. Transformacja krajobrazu partnerstw w kierunku modeli strukturalnych i systemowych, charakteryzujących się znacznie wyższą trwałością, wymaga świadomych i celowych interwencji instytucjonalnych ze strony władz regionalnych.

Typowa ścieżka transformacji partnerstw przebiega następująco: **Model projektocentryczny → Model sekwencyjny → Model strukturalny → Model systemowy**. Kluczowym momentem decyzyjnym jest przejście z modelu sekwencyjnego do strukturalnego, które wymaga świadomej decyzji o formalizacji współpracy oraz zabezpieczenia alternatywnych źródeł finansowania.

Na Dolnym Śląsku, ze względu na silny sektor przemysłowy i obecność międzynarodowych korporacji (Toyota, Volkswagen, LG), model korporacyjny ma szczególny potencjał rozwoju. Obecność dużych zakładów produkcyjnych w regionie stwarza naturalne podstawy dla partnerstw opartych na kształceniu dualnym i standardach branżowych, jednak ich zasięg pozostaje ograniczony do najbliższego otoczenia zakładów produkcyjnych.

Czynniki sukcesu i bariery współpracy

Trzy filary trwałości partnerstw

Filar strukturalny	Obejmuje formalizację prawną współpracy poprzez tworzenie konsorcjów lub stowarzyszeń, dywersyfikację źródeł finansowania, własność lub długoterminowe użytkowanie infrastruktury edukacyjnej oraz zakotwiczenie partnerstwa w dokumentach strategicznych regionu. Partnerstwa, które osiągnęły ten poziom instytucjonalizacji, wykazują znacznie wyższą odporność na zmiany w otoczeniu finansowym.
Filar relacyjny	Koncentruje się na budowaniu kultury zaufania poprzez cykliczne spotkania i systematyczną wymianę doświadczeń między partnerami. Dla trwałości znaczenie ma współpraca realizowana na wszystkich poziomach organizacyjnych, a nie tylko na szczeblu liderów instytucji. Transparentność w podejmowaniu decyzji oraz wspólne rozwiązywanie problemów. Te elementy wzmacniają więzi między partnerami i zwiększają ich zaangażowanie w długoterminową współpracę.
Filar zasobowy	Obejmuje ciągłość kadrową i kompetencje menedżerskie liderów partnerstw, stabilność instytucjonalną partnera wiodącego, elastyczność i zdolność adaptacji do zmian kontekstowych. Partnerstwa, w których następuje częsta rotacja koordynatorów lub brakuje silnego lidera instytucjonalnego, wykazują niższą trwałość.

Główne bariery współpracy

Bariery egzystencjalne	Stanowią najpoważniejsze zagrożenie dla trwałości współpracy. Kluczowe dane: 72% NGO ma problemy ze zdobywaniem funduszy, tylko 35% posiada jakiegokolwiek rezerwy finansowe. Większość organizacji działa od projektu do projektu, bez bufora bezpieczeństwa umożliwiającego przetrwanie okresów między grantami.
Bariery systemowe	Ulegają nasileniu w ostatnich latach. Odsetek organizacji zgłaszających problemy z biurokracją wzrósł z 30% do 49% w latach 2022-2024. Przeciążenie administracyjne dotyka również instytucji edukacyjnych, aż 70% nauczycieli wskazuje nadmierną biurokrację jako największą uciążliwość zawodową. Krótkie cykle projektowe (typowo 2-3 lata) uniemożliwiają budowanie trwałych relacji i systemowe wdrażanie wypracowanych rozwiązań.
Bariery relacyjne	Obejmują brak wiedzy potencjalnych partnerów o możliwościach współpracy, instrumentalne traktowanie NGO przez administrację publiczną i brak autentycznych relacji partnerskich (21,4% organizacji współpracujących z samorządem opisuje relację jako nierównoprawną), asymetrie

	<p>kulturowe między sektorami oraz dominujący model relacji "urząd-petent", w którym organizacje pozarządowe traktowane są (również przez instytucje edukacyjne) jako wykonawcy usług, a nie strategiczni partnerzy. Szczególnie istotne jest zjawisko określane jako "atmosfera strachu wobec współpracy szkół z organizacjami zewnętrznymi". Zwiększona uważność organów nadzoru kuratorskiego oraz wykształcony kilka lat temu dyskurs polityczno-medialny kreują klimat nieufności, w którym szkoły obawiają się konsekwencji współpracy z podmiotami zewnętrznymi.</p>
--	---

Dobre praktyki z województwa dolnośląskiego

Studia przypadków wskazują, że kluczowe znaczenie ma stabilność lidera instytucjonalnego oraz zdolność do generowania wartości dodanej wykraczającej poza ramy pojedynczych projektów. Partnerstwa, które zbudowały sieć regularnych kontaktów między uczestnikami, wykazują znacznie wyższą odporność na zakończenie finansowania projektowego.

	Fundacja "Krzyżowa" dla Porozumienia Europejskiego	Sudecka Zagroda Edukacyjna
Model	Model sekwencyjny Dziesięcioletnia współpraca Fundacji z powiatami kłodzkim, dzierzoniowskim i świdnickim oraz czternastoma szkołami zawodowymi w regionie. Partnerstwo ewoluowało od pojedynczego projektu do rozbudowanej struktury współpracy międzypowiatowej, obejmującej koordynację działań związanych z kształceniem zawodowym.	Model strukturalny (od 2003). Ponad 20 lat współpracy gmin w ramach Lokalnej Grupy Działania i stowarzyszenia, własna infrastruktura edukacyjna, zakotwiczenie w Krajowej Sieci Geoparków UNESCO.
Czynniki sukcesu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stopniowa ekspansja geograficzna partnerstwa (od jednego powiatu do trzech). 2. Profesjonalne zarządzanie przez stabilnego lidera instytucjonalnego (NGO z wieloletnim doświadczeniem). 3. Systematyczne budowanie sieci szkół uczestniczących w projektach. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Własność infrastruktury jako fundament instytucjonalnej niezależności od zewnętrznego finansowania, 2. Długoletnia współpraca wielu gmin zapewniająca stabilność polityczną niezależnie od zmian władz w poszczególnych gminach. 3. Konsekwentna dywersyfikacja źródeł finansowania od początku działalności. 4. Innowacyjne połączenie edukacji z promocją dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego regionu.
Główne wyzwania	Utrzymanie ciągłości współpracy po zakończeniu perspektywy finansowej FEDS 2021-2027.	Utrzymanie zdywersyfikowanych źródeł finansowania.

Ustawa o Wojewódzkich Zespołach Koordynacji do spraw polityki umiejętności, której wejście w życie planowane jest na 1 lipca 2026 roku, tworzy instytucjonalne ramy dla systemowej koordynacji polityki rozwoju kompetencji w regionie. WZK dysponuje kilkoma atutami, które czynią go naturalnym koordynatorem współpracy trójsektorowej:

- Wielosektorowym składem członkowskim.
- Kompetencją opiniodawczą w strategicznych obszarach edukacji zawodowej.
- Stabilnym finansowaniem.

Rekomendacje

Sukces polityki wspierania trwałości partnerstw edukacyjnych będzie mierzony przede wszystkim wzrostem odsetka współpracy przetrwałej po zakończeniu finansowania projektowego. Wdrożenie przedstawionych rekomendacji pozwoli WZK na przejście od roli administratora polityki umiejętności do roli aktywnego architekta ekosystemu współpracy trójsektorowej. Mandat ustawowy daje szansę na systemową transformację partnerstw projektowych w trwałe struktury współpracy, co jest jednym z warunków skutecznej polityki uczenia się przez całe życie w województwie.

Rekomendacje dla WZK:

1. **Redukcja obciążeń administracyjnych.** WZK powinien zainicjować uproszczenie kryteriów konkursowych w programach regionalnych, opracowanie standardowych wzorów umów partnerskich oraz wprowadzenie "szybkiej ścieżki" aplikacyjnej dla sprawdzonych konsorcjów z udokumentowanym doświadczeniem.
2. **Regionalny Fundusz Stabilizacyjny.** Utworzenie dedykowanego funduszu przeznaczonego na wieloletnie granty operacyjne dla partnerstw trójsektorowych, finansującego działalność w krytycznych okresach między cyklami projektowymi UE.
3. **Infrastruktura brokera wiedzy.** Utworzenie i utrzymanie Regionalnej Bazy Partnerstw Edukacyjnych, systematyczne publikowanie katalogu dobrych praktyk, organizowanie kwartalnych spotkań networkingowych dla partnerów, prowadzenie szkoleń dla koordynatorów partnerstw w zakresie zarządzania projektami i budowania trwałych struktur współpracy.
4. **Promowanie formalizacji partnerstw.** Wprowadzenie preferencji punktowych w konkursach regionalnych dla partnerstw posiadających formalną strukturę prawną (konsorcjum, stowarzyszenie), zapewnienie bezpłatnego doradztwa prawnego dla podmiotów tworzących trwałe struktury współpracy.
5. **Wsparcie przedsiębiorstw społecznych.** Mapowanie przedsiębiorstw społecznych działających w obszarze edukacji, opracowanie dedykowanych programów wsparcia, włączenie przedstawicieli sektora ekonomii społecznej w prace WZK. Przedsiębiorstwa społeczne, łączące misję społeczną z działalnością gospodarczą, wykazują większą odporność na brak dotacji niż tradycyjne stowarzyszenia oparte wyłącznie na wolontariacie i grantach.
6. **Pozytywna dyskryminacja powiatów peryferyjnych.** Wprowadzenie wyższych poziomów dofinansowania (20-30% powyżej standardu) dla partnerstw z powiatów o niskiej gęstości organizacji pozarządowych, promowanie modelu współpracy międzypowiatowej.
7. **Systematyczny monitoring i ewaluacja.** Wdrożenie Regionalnego Systemu Monitorowania Partnerstw Edukacyjnych, przygotowywanie corocznych raportów o stanie współpracy trójsektorowej w województwie, prowadzenie badań ewaluacyjnych skuteczności podejmowanych interwencji.