

Regionalna infrastruktura wiedzy dla polityki umiejętności

Studium przypadku wdrażania
ZSU 2030 na Dolnym Śląsku

Przygotował
dr hab. Piotr Mikiewicz, prof. UDSW Ideis

STRESZCZENIE

Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 wyznacza ramy krajowej polityki umiejętności. Jej wdrażanie wymaga jednak zaplecza organizacyjnego i analitycznego, które umożliwi koordynację działań, integrowanie danych oraz wykorzystywanie wiedzy w procesach decyzyjnych.

Opracowanie analizuje doświadczenia Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji Województwa Dolnośląskiego, rozwijane w ramach przedsięwzięcia KPO wspierającego wdrażanie ZSU 2030. Szczególną uwagę poświęcono Biuru Koordynacji i Zespołowi ds. Badań jako komplementarnym elementom zaplecza organizacyjnego i analitycznego WZK. Doświadczenia te można interpretować jako proces budowy regionalnej infrastruktury wiedzy: powiązania danych, kompetencji eksperckich, relacji międzyorganizacyjnych i procedur wspierających decyzje publiczne. Kluczowym wyzwaniem jest trwałość tak rozumianego potencjału po zakończeniu finansowania projektowego.

Istotną cechą modelu dolnośląskiego było połączenie funkcji koordynacyjnych i analitycznych. Biuro Koordynacji odpowiadało za wspieranie współpracy partnerów regionalnych, organizację prac WZK oraz moderowanie procesów komunikacji między instytucjami reprezentującymi różne sektory polityki publicznej. Komplementarną rolę pełnił Zespół ds. Badań, rozwijający zaplecze analityczne obejmujące badania, diagnozy, ekspertyzy oraz integrację danych pochodzących z różnych źródeł.

Dzięki temu analizy i wyniki badań wspierały przygotowywanie rekomendacji oraz identyfikację kierunków działań podejmowanych przez partnerów regionalnych. Doświadczenia Dolnego Śląska pokazują jednocześnie, że rozwój polityki umiejętności odbywa się w warunkach rozproszenia kompetencji między różne instytucje publiczne i społeczne. Wojewódzkie Zespoły Koordynacji funkcjonują jako mechanizmy koordynacji, których skuteczność zależy przede wszystkim od jakości relacji między partnerami, zdolności do budowania zaufania oraz wykorzystywania wiedzy w procesach decyzyjnych.

Przypadek Dolnego Śląska dostarcza przesłanek do dyskusji o rozwiązaniach dla innych regionów, choć nie stanowi ich porównawczej ewaluacji.

Kluczowe rekomendacje

1. Wzmacnianie regionalnych zdolności analitycznych wspierających prowadzenie polityki umiejętności opartej na dowodach.
2. Rozwijanie praktyk współdziałania integrujących edukację, rynek pracy i rozwój regionalny.
3. Instytucjonalizacja mechanizmów wykorzystania danych i badań w procesach podejmowania decyzji publicznych.
4. Wspieranie trwałości rozwiązań na rzecz LLL oraz wymiany doświadczeń między regionami.

Konkluzja

Najtrudniejszym wyzwaniem polityki umiejętności nie jest uruchamianie projektów, lecz trwałe przekształcanie doświadczeń projektowych w instytucje, kompetencje i praktyki współpracy zdolne do funkcjonowania po zakończeniu finansowania.

Nota metodologiczna

Opracowanie ma charakter policy brief i studium przypadku doświadczeń Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji Województwa Dolnośląskiego. Łączy opis doświadczeń wdrożeniowych z ich interpretacją w perspektywie polityki publicznej opartej na dowodach. Analiza koncentruje się na organizacji współpracy w WZK, działalności Biura Koordynacji i Zespołu ds. Badań oraz praktykach wykorzystania danych, badań i ekspertyz w przygotowywaniu rekomendacji i decyzji publicznych.

Podstawą prezentowanych tez są doświadczenia z realizacji przedsięwzięcia KPO: prace WZK, programy badawcze i diagnostyczne, analizy eksperckie oraz materiały powstające we współpracy z partnerami regionalnymi. Centralną kategorią interpretacyjną jest regionalna infrastruktura wiedzy, rozumiana jako powiązanie zasobów analitycznych, kompetencji, relacji i procedur umożliwiających przekładanie wiedzy na działanie publiczne.

Celem nie jest ewaluacja poszczególnych działań projektowych ani pomiar ich wpływu na rezultaty polityki umiejętności, lecz identyfikacja mechanizmów i warunków instytucjonalnych sprzyjających wykorzystaniu wiedzy.

Wnioski dotyczą jednego regionu i nie stanowią porównawczej oceny wojewódzkich zespołów koordynacji.

Wprowadzenie

- Rozwój umiejętności wymaga koordynacji międzysektorowej.
- WZK stanowi regionalny mechanizm governance.
- Ustawowe umocowanie WZK otwiera nowy etap instytucjonalizacji.

Rozwój umiejętności staje się jednym z kluczowych wyzwań współczesnych polityk publicznych. Transformacja technologiczna, zmiany demograficzne oraz rosnące znaczenie uczenia się przez całe życie powodują, że zdolność społeczeństw do rozwijania i wykorzystywania kompetencji obywateli coraz częściej traktowana jest jako istotny warunek rozwoju społecznego i gospodarczego. W konsekwencji polityka umiejętności przestaje być domeną pojedynczych sektorów administracji publicznej, stając się obszarem wymagającym współpracy instytucji edukacyjnych, rynku pracy, partnerów społecznych oraz administracji rządowej i samorządowej.

Przyjęta przez Radę Ministrów Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 stanowi pierwszą próbę całościowego ujęcia polityki umiejętności w Polsce. Strategia zakłada rozwój rozwiązań wspierających uczenie się przez całe życie oraz podkreśla znaczenie współpracy międzysektorowej, koordynacji działań oraz wykorzystywania danych i wiedzy w procesach podejmowania decyzji publicznych (MEN 2020). Realizacja tych założeń wymaga jednak nie tylko odpowiednich programów i instrumentów finansowych, lecz również zdolności instytucjonalnych umożliwiających integrowanie działań prowadzonych przez liczne podmioty. Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście poziom regionalny. To właśnie w regionach spotykają się polityki edukacyjne, działania instytucji rynku pracy, strategie rozwoju społeczno-gospodarczego oraz inicjatywy partnerów społecznych i gospodarczych. Jednocześnie poziom regionalny charakteryzuje się znacznym rozproszeniem kompetencji oraz odpowiedzialności za realizację zadań publicznych. Powoduje to potrzebę tworzenia mechanizmów umożliwiających współpracę między instytucjami reprezentującymi różne sektory polityki publicznej.

Jednym z instrumentów wspierających wdrażanie Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 na poziomie regionalnym stały się Wojewódzkie Zespoły Koordynacji. Przedsięwzięcia realizowane w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności stworzyły warunki do rozwijania nowych form współpracy, budowania zdolności analitycznych oraz testowania rozwiązań wspierających prowadzenie polityki umiejętności. Doświadczenia te mają szczególne znaczenie w kontekście ustawowej instytucjonalizacji wojewódzkich zespołów koordynacji od 1 lipca 2026 r., która otwiera nowy etap rozwoju regionalnych mechanizmów koordynacji polityki umiejętności.

Celem opracowania jest analiza doświadczeń Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji Województwa Dolnośląskiego z perspektywy budowy regionalnej infrastruktury wiedzy dla polityki umiejętności. W tekście przyjęto założenie, że skuteczność polityki umiejętności zależy nie tylko od dostępności środków finansowych i instrumentów programowych, lecz również od zdolności regionu do wytwarzania, integrowania i wykorzystywania wiedzy w procesach podejmowania decyzji publicznych. Z tej perspektywy działalność Biura Koordynacji oraz Zespołu ds. Badań można interpretować jako element budowy regionalnego potencjału instytucjonalnego wspierającego rozwój polityki umiejętności opartej na wiedzy.

1. Regionalna infrastruktura wiedzy dla polityki umiejętności – ramy pojęciowe

- Polityka umiejętności wymaga regionalnej infrastruktury wiedzy.
- Dane wymagają instytucji i procedur ich wykorzystania.
- Governance łączy wiedzę z działaniem publicznym.

Współczesne polityki publiczne funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności procesów społecznych, gospodarczych i technologicznych. Problemy publiczne coraz rzadziej mieszczą się w granicach pojedynczych sektorów administracji, a ich skuteczne rozwiązywanie wymaga współdziałania wielu instytucji, integracji wiedzy pochodzącej z różnych źródeł oraz wykorzystywania danych w procesach podejmowania decyzji. W konsekwencji coraz większego znaczenia nabierają koncepcje *governance* (Rhodes 1996), praktyk współdziałania oraz polityki publicznej opartej na dowodach.

Perspektywa *governance* zakłada, że współczesne zarządzanie publiczne nie opiera się wyłącznie na hierarchicznych mechanizmach administracyjnych, lecz obejmuje sieci współpracy łączące administrację publiczną, instytucje edukacyjne, partnerów społecznych, organizacje gospodarcze oraz środowisko naukowe. W takim ujęciu skuteczność polityk publicznych zależy nie tylko od formalnych kompetencji instytucji, lecz również od jakości relacji między aktorami, zdolności do współpracy oraz mechanizmów umożliwiających wspólne definiowanie problemów i wypracowywanie rozwiązań (Ansell, Gash 2008).

Szczególnego znaczenia perspektywa ta nabiera w odniesieniu do działań systemowych na rzecz uczenia się przez całe życie. Rozwój umiejętności obejmuje bowiem działania realizowane w obszarze edukacji formalnej, uczenia się przez całe życie, rynku pracy, polityki społecznej oraz rozwoju gospodarczego. Poszczególne elementy tego systemu pozostają w gestii różnych instytucji publicznych i społecznych, co powoduje, że żadna organizacja nie dysponuje kompetencjami umożliwiającymi samodzielne prowadzenie polityki umiejętności w pełnym zakresie. W konsekwencji polityka umiejętności wymaga budowy mechanizmów koordynacji oraz współpracy przekraczających tradycyjne granice sektorowe i organizacyjne. Dotyczy to zarówno współpracy między administracją publiczną i partnerami społecznymi, jak również integrowania polityk edukacyjnych, rynku pracy oraz rozwoju regionalnego. W tym sensie **polityka umiejętności stanowi przykład polityki horyzontalnej, której skuteczność zależy od zdolności do koordynacji działań podejmowanych przez liczne podmioty (OECD 2019).**

Drugim istotnym wymiarem współczesnych polityk publicznych jest rosnące znaczenie danych, analiz i badań. Koncepcja *evidence-based policy* zakłada, że decyzje publiczne powinny być podejmowane z wykorzystaniem najlepszej dostępnej wiedzy, a projektowanie i wdrażanie polityk powinno opierać się na diagnozie problemów, monitorowaniu rezultatów oraz ewaluacji skutków podejmowanych działań (Nutley, Walter, Davies 2007). Podejście to nie eliminuje politycznego charakteru decyzji publicznych, lecz zwiększa ich racjonalność oraz przejrzystość. W praktyce wdrażanie polityki opartej na dowodach wymaga jednak znacznie więcej niż dostępu do danych statystycznych. **Niezbędne staje się tworzenie instytucji, procedur oraz relacji umożliwiających gromadzenie, interpretowanie i wykorzystywanie wiedzy w procesach decyzyjnych.** W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się znaczenie systemów informacji o umiejętnościach (*skills intelligence systems*) obejmujących monitorowanie zmian

na rynku pracy, diagnozowanie potrzeb kompetencyjnych oraz prognozowanie przyszłych wyzwań rozwojowych (CEDEFOP 2020). Doświadczenia wielu państw pokazują jednak, że skuteczność takich systemów zależy nie tylko od jakości danych, lecz również od zdolności instytucji do ich interpretacji oraz wykorzystywania w praktyce polityki publicznej. Dane nie prowadzą bowiem automatycznie do podejmowania lepszych decyzji. Między wytwarzaniem wiedzy a działaniem publicznym występuje szereg procesów pośredniczących obejmujących analizę, interpretację, deliberację oraz uzgadnianie kierunków działań.

Na potrzeby opracowania pojęcie regionalnej infrastruktury wiedzy dla polityki umiejętności przyjęto jako kategorię analityczną opisującą mechanizmy wspierające wdrażanie ZSU 2030 na poziomie regionalnym.

Przez regionalną infrastrukturę wiedzy dla polityki umiejętności rozumie się zespół instytucji, danych, kompetencji eksperckich, relacji międzyorganizacyjnych oraz procedur umożliwiających projektowanie, wdrażanie i monitorowanie polityk publicznych związanych z rozwojem umiejętności. Infrastruktura ta obejmuje zarówno zasoby informacyjne i analityczne, jak również mechanizmy koordynacji oraz procesy translacji wiedzy na praktykę polityki publicznej¹.



Tak rozumiana infrastruktura wiedzy wykracza poza tradycyjne rozumienie systemów monitorowania i badań. Jej istotą jest bowiem nie tylko gromadzenie informacji, lecz przede wszystkim tworzenie warunków dla ich wykorzystania w procesach decyzyjnych. Oznacza to, że równie ważne jak dane i analizy stają się relacje między instytucjami, kompetencje ekspertów oraz procedury umożliwiające przekształcanie wiedzy w działania publiczne.

¹ Pojęcie regionalnej infrastruktury wiedzy dla polityki umiejętności zostało zaproponowane przez autora jako kategoria analityczna integrująca dorobek badań nad governance, polityką opartą na dowodach, systemami informacji o umiejętnościach oraz potencjałem instytucjonalnym.

Z perspektywy analitycznej regionalna infrastruktura wiedzy pełni co najmniej cztery podstawowe funkcje:

- 1) funkcję diagnostyczną, polegającą na monitorowaniu procesów społecznych, edukacyjnych i gospodarczych.
- 2) funkcję analityczną, obejmującą interpretację danych, identyfikację problemów oraz przygotowywanie rekomendacji.
- 3) funkcję koordynacyjną, umożliwiającą współpracę między instytucjami reprezentującymi różne sektory polityki publicznej.
- 4) funkcję translacyjną, polegającą na wykorzystywaniu wiedzy w procesach podejmowania decyzji publicznych.

Perspektywa regionalnej infrastruktury wiedzy pozwala spojrzeć na politykę umiejętności nie jako na zbiór odrębnych programów i działań, lecz jako na system relacji, kompetencji i procedur umożliwiających prowadzenie polityki publicznej w warunkach złożoności oraz rozproszenia kompetencji. W takim ujęciu rozwój polityki umiejętności staje się nie tylko zadaniem programowym, lecz również wyzwaniem instytucjonalnym. **Budowa regionalnej infrastruktury wiedzy ma charakter długofalowy i kumulatywny.** Wymaga rozwijania zarówno zdolności analitycznych, jak i relacyjnych, a także tworzenia trwałych mechanizmów współpracy między instytucjami. Proces ten nie ogranicza się do realizacji pojedynczych projektów, lecz obejmuje stopniowe budowanie kompetencji organizacyjnych oraz praktyk współpracy wspierających prowadzenie polityki publicznej.

Przyjęcie tej perspektywy analitycznej stanowi punkt wyjścia do interpretacji doświadczeń Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji Województwa Dolnośląskiego przedstawionych w dalszej części opracowania. Analiza ta pozwala spojrzeć na realizację projektu KPO nie wyłącznie jako na przedsięwzięcie projektowe, lecz również jako proces budowania potencjału instytucjonalnego wspierającego rozwój polityki umiejętności na poziomie regionalnym.

2. Model funkcjonowania WZK

- WZK integruje partnerów różnych sektorów.
- Governance opiera się na relacjach, nie hierarchii.
- KPO pełniło funkcję laboratorium instytucjonalnego.

Wojewódzkie Zespoły Koordynacji zostały powołane jako instrument wspierający wdrażanie Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030 na poziomie regionalnym. Ich utworzenie stanowiło odpowiedź na potrzebę budowania mechanizmów współpracy umożliwiających integrowanie działań realizowanych przez instytucje funkcjonujące w obszarze edukacji, rynku pracy, rozwoju społecznego oraz polityki gospodarczej. W założeniu miały one wspierać rozwój mechanizmów edukacji zawodowej i uczenia się przez całe życie uwzględniającej specyfikę regionalną oraz tworzyć warunki dla prowadzenia dialogu między różnymi interesariuszami.

Przyjęty model działania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji Województwa Dolnośląskiego opierał się na założeniu, że skuteczne prowadzenie polityki umiejętności wymaga nie tylko formalnego podziału kompetencji, lecz również tworzenia przestrzeni dla praktyk współdziałania i wspólnego definiowania wyzwań rozwojowych. W praktyce oznaczało to odejście od sektorowego modelu zarządzania na rzecz praktyk współdziałania, wspólnego definiowania problemów oraz wypracowywania rozwiązań odpowiadających na potrzeby regionu. Szczęólnego znaczenia nabierało tworzenie warunków dla dialogu między podmiotami reprezentującymi różne obszary polityki publicznej, często funkcjonującymi w odmiennych logikach organizacyjnych i instytucjonalnych.

Funkcjonowanie WZK opierało się na założeniu, że rozwój umiejętności wymaga integrowania perspektyw i doświadczeń różnych aktorów życia społecznego i gospodarczego (Ansell, Gash 2008). Jego znaczenie wynikało nie z posiadania silnych kompetencji hierarchicznych, lecz ze zdolności do budowania relacji, wspierania współpracy oraz inicjowania wspólnych działań.

Istotną cechą modelu rozwijanego na Dolnym Śląsku był jego ewolucyjny charakter. Projekt KPO tworzył przestrzeń nie tylko dla realizacji wcześniej zaplanowanych działań, lecz również dla testowania nowych rozwiązań wspierających rozwój polityki umiejętności na poziomie regionalnym. W rezultacie sposób funkcjonowania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji podlegał stopniowemu doskonaleniu i dostosowywaniu do pojawiających się potrzeb partnerów regionalnych oraz nowych wyzwań polityki publicznej.

Proces ten można interpretować jako uczenie się instytucjonalne: stopniowe budowanie kompetencji, relacji i wspólnych praktyk działania (Healey 1998). Rozwiązania organizacyjne rozwijały się wraz z doświadczeniami partnerów, umożliwiając wspólne definiowanie problemów, wymianę informacji i przygotowywanie rekomendacji.

Doświadczenia projektu wskazują na znaczenie eksperymentowania i adaptacji. Rozwiązania testowane w ramach KPO mogą stać się podstawą trwalszych praktyk współdziałania, jeśli zostaną utrzymane odpowiednie zasoby i mechanizmy organizacyjne.

Od 1 lipca 2026 r. wojewódzkie zespoły koordynacji funkcjonują na podstawie regulacji ustawowych, co stanowi istotny krok w kierunku ich instytucjonalizacji. Jednocześnie proces ten stawia pytania o warunki utrzymania kompetencji eksperckich, mechanizmów współpracy oraz zdolności analitycznych rozwijanych w okresie realizacji projektu. Doświadczenia Dolnego Śląska pokazują, że rozwój polityki umiejętności wymaga nie tylko odpowiednich ram prawnych, lecz również trwałego potencjału instytucjonalnego umożliwiającego współpracę, uczenie się oraz adaptację do zmieniających się warunków społecznych i gospodarczych.

3. Governance i ewolucja instytucjonalna

- Biuro Koordynacji i Zespół ds. Badań tworzą zaplecze WZK.
- Wiedza wspiera procesy decyzyjne.
- Trwałość wymaga zasobów organizacyjnych.

Kluczowym elementem funkcjonowania Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji Województwa Dolnośląskiego było utworzenie Biura Koordynacji oraz Zespołu ds. Badań. Rozwiązanie to umożliwiło połączenie funkcji organizacyjnych, koordynacyjnych i analitycznych, tworząc zaplecze wspierające realizację polityki umiejętności na poziomie regionalnym.

Biuro Koordynacji odpowiadało za organizację prac WZK, przygotowywanie posiedzeń, wspieranie komunikacji między partnerami oraz koordynowanie działań realizowanych przez różne podmioty zaangażowane w projekt. Funkcje te wykraczały jednak poza klasycznie rozumianą obsługę administracyjną. W praktyce działalność Biura obejmowała również inicjowanie współpracy, identyfikowanie potrzeb partnerów oraz wspieranie procesów uzgadniania stanowisk.

W warunkach rozproszonego systemu zarządzania publicznego szczególnego znaczenia nabiera zdolność do tworzenia przestrzeni współpracy między instytucjami reprezentującymi różne sektory polityki publicznej. Biuro Koordynacji pełniło zatem funkcję moderatora procesów współpracy oraz podmiotu wspierającego przepływ informacji między partnerami regionalnymi. Dzięki temu możliwe było nie tylko organizowanie prac WZK, lecz również rozwijanie relacji między instytucjami oraz budowanie zaufania niezbędnego dla prowadzenia działań o charakterze międzysektorowym (Woolcock 1998).

Komplementarną rolę pełnił Zespół ds. Badań, którego zadaniem było rozwijanie zaplecza analitycznego wspierającego funkcjonowanie WZK. Obejmowało to prowadzenie badań, przygotowywanie analiz i ekspertyz, integrowanie danych pochodzących z różnych źródeł oraz wspieranie monitorowania procesów społecznych, edukacyjnych i gospodarczych istotnych z perspektywy rozwoju umiejętności.

Znaczenie Zespołu ds. Badań wykraczało jednak poza funkcje diagnostyczne. Wytwarzana wiedza nie pozostawała wyłącznie w obiegu eksperckim, lecz stanowiła przedmiot dyskusji i ustaleń prowadzonych w ramach Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji, wspierając przygotowywanie rekomendacji oraz identyfikację kierunków działań. Dzięki temu wiedza stawała się elementem procesów decyzyjnych, a nie jedynie rezultatem działalności badawczej.

Istotnym elementem przyjętego modelu była ścisła współpraca między Biurem Koordynacji a Zespołem ds. Badań. Pozwalała ona łączyć informacje pochodzące z analiz i badań z wiedzą praktyczną wynikającą z doświadczeń partnerów regionalnych. W efekcie możliwe było nie tylko diagnozowanie problemów, lecz również wspólne poszukiwanie rozwiązań odpowiadających na potrzeby regionu. Przyjęty model organizacyjny umożliwiał integrowanie funkcji koordynacyjnych i analitycznych, tworząc warunki dla

wykorzystania wiedzy w praktyce polityki publicznej. Szczególne znaczenie miało przy tym budowanie relacji między instytucjami oraz tworzenie mechanizmów wspierających współpracę międzysektorową.

Doświadczenia Dolnego Śląska wskazują, że połączenie funkcji organizacyjnych, koordynacyjnych i analitycznych może stanowić istotny element rozwoju polityki umiejętności na poziomie regionalnym. Jednocześnie utrzymanie takich rozwiązań wymaga odpowiednich zasobów instytucjonalnych oraz stabilnych mechanizmów wspierających działalność ekspercką i analityczną. Przejście od finansowania projektowego do nowych form funkcjonowania wojewódzkich zespołów koordynacji otwiera zatem pytania nie tylko o trwałość samych instytucji, lecz również o możliwość zachowania kompetencji i praktyk współpracy wypracowanych w okresie realizacji projektu.



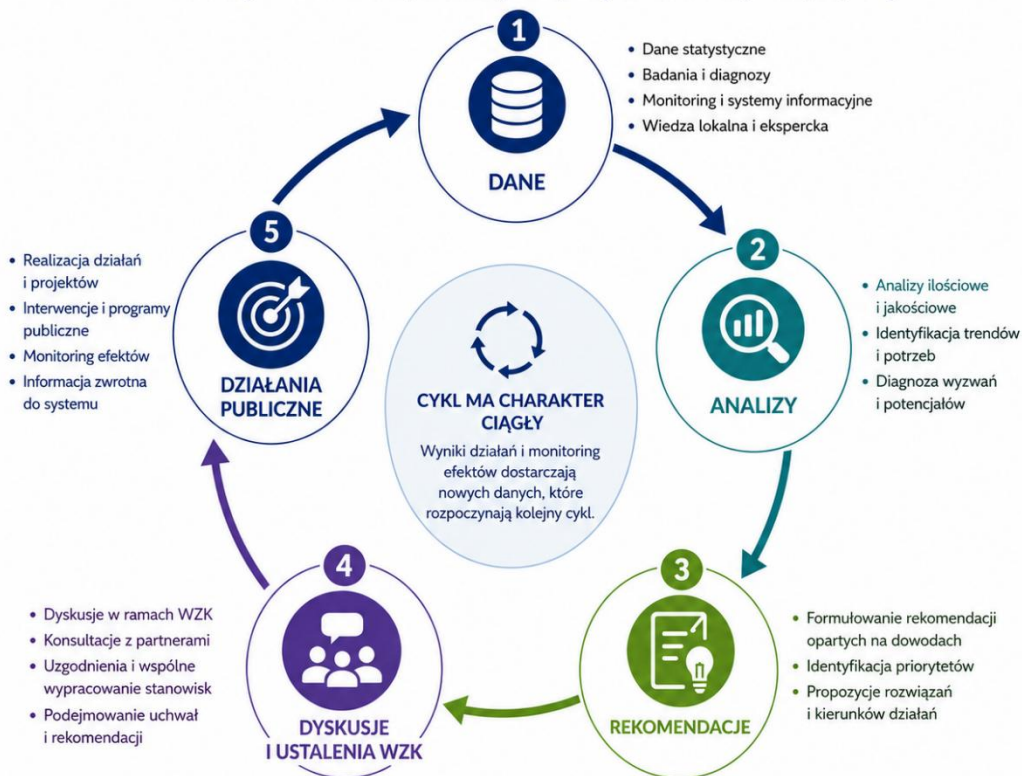
4. Od danych do decyzji publicznych: budowa systemu evidence-based policy

- Dane wymagają interpretacji i deliberacji.
- Badania wspierają procesy decyzyjne.
- Zdolność analityczna jest zasobem instytucjonalnym.

Jednym z najważniejszych doświadczeń realizacji projektu wspierającego funkcjonowanie Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji Województwa Dolnośląskiego było rozwijanie mechanizmów umożliwiających wykorzystywanie danych i wyników badań w procesach podejmowania decyzji publicznych. W praktyce oznaczało to tworzenie rozwiązań pozwalających na przechodzenie od diagnozy problemów do formułowania rekomendacji oraz wspierania działań podejmowanych przez partnerów regionalnych. Kierunek ten pozostaje zgodny z założeniami ZSU 2030 dotyczącymi budowy systemu diagnozowania, prognozowania i informowania o umiejętnościach wspierającego procesy decyzyjne (MEN 2020).

Cykl evidence-based policy w praktyce WZK

Od danych do działań publicznych opartych na wiedzy i współpracy



Cykl evidence-based policy w WZK umożliwia podejmowanie trafniejszych decyzji oraz skuteczniejsze i bardziej odpowiedzialne działania publiczne.

W ramach projektu rozwijano i wykorzystywano różnorodne programy badawcze oraz narzędzia analityczne. Szczególne znaczenie miały przedsięwzięcia służące monitorowaniu procesów edukacyjnych, diagnozowaniu potrzeb kompetencyjnych oraz analizie wyzwań rozwojowych regionu. Należały do nich między innymi MAPER DŚ, Dolnośląska Diagnoza Edukacyjna, Dolnośląski Barometr Planów i Aspiracji Młodzieży, diagnozy dotyczące poradnictwa zawodowego, analizy kwalifikacji i kompetencji oraz badania wspierające rozwój uczenia się przez całe życie.

Programy te dostarczały wiedzy dotyczącej zróżnicowań edukacyjnych, aspiracji młodzieży, potrzeb rynku pracy oraz procesów społecznych i gospodarczych zachodzących w regionie. Szczególne znaczenie miało integrowanie danych pochodzących z różnych źródeł oraz łączenie perspektyw badawczych wykraczających poza granice pojedynczych sektorów polityki publicznej.

Istotnym elementem funkcjonowania systemu analitycznego było wspieranie partnerów regionalnych poprzez przygotowywanie analiz, ekspertyz i materiałów odpowiadających na bieżące potrzeby instytucji publicznych. Pozwalało to na elastyczne reagowanie na pojawiające się wyzwania oraz wzmacniało zdolność instytucji publicznych do prowadzenia polityki opartej na dowodach. Szczególne znaczenie miała możliwość prowadzenia analiz wykraczających poza pierwotnie zaplanowany zakres działań projektowych. **Dzięki zasobom Zespołu ds. Badań możliwe było przygotowywanie analiz ad hoc odpowiadających na aktualne potrzeby partnerów regionalnych.**

Przykładem takich działań były analizy społecznych i terytorialnych uwarunkowań wyników egzaminu ósmoklasisty z matematyki przygotowane na potrzeby regionalnej administracji oświatowej. Analiza została przygotowana na potrzeby Kuratorium Oświaty we Wrocławiu jako odpowiedź na pojawiającą się potrzebę decyzyjną, niewynikającą bezpośrednio z pierwotnego zakresu projektu. Doświadczenie to pokazuje, że zaplecze analityczne rozwijane w ramach polityki umiejętności może wspierać również inne obszary polityk publicznych.

Analizy ad hoc jako test dojrzałości instytucjonalnej

Zdolność reagowania na nowe potrzeby decyzyjne jako miara dojrzałości systemu



Zdolność do prowadzenia analiz w odpowiedzi na nowe potrzeby decyzyjne można traktować jako jeden z przejawów dojrzałości instytucjonalnej regionalnej infrastruktury wiedzy.

Znaczenie prowadzonych badań nie ograniczało się do funkcji diagnostycznej. Wyniki analiz stanowiły podstawę przygotowywania rekomendacji, uchwał oraz materiałów wspierających prace Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji. W ten sposób wiedza stawała się elementem procesów dyskusyjnych i decyzyjnych prowadzonych z udziałem partnerów regionalnych. Doświadczenia Dolnego Śląska pokazują, że regionalna infrastruktura wiedzy pełniła nie tylko funkcję monitorującą i diagnostyczną, lecz również funkcję usługową i doradczą, wspierając procesy podejmowania decyzji na poziomie regionalnym. W tym sensie polityka oparta na dowodach nie była jedynie deklaracją programową, lecz praktyką instytucjonalną rozwijaną w ramach działalności WZK.

Praktyka ta wskazuje, że skuteczność polityki umiejętności zależy nie tylko od dostępu do danych i badań, lecz również od istnienia mechanizmów umożliwiających ich interpretację, wykorzystanie oraz włączanie do procesów podejmowania decyzji publicznych.

5. Warunki trwałości rozwiązań dla realizacji polityki umiejętności

- Rozwój umiejętności wymaga polityki opartej na wiedzy.
- Regiony potrzebują trwałych zdolności analitycznych.
- Wymiana doświadczeń wzmacnia system.

Regionalna polityka umiejętności łączy edukację, rynek pracy, politykę społeczną i rozwój gospodarczy, pozostające w gestii różnych instytucji. Dlatego trwałość rozwiązań zależy od zdolności do podtrzymywania współpracy i koordynacji poza ramami pojedynczego projektu.

WZK nie dysponują rozbudowanymi instrumentami hierarchicznego oddziaływania. Ich potencjał wynika z jakości relacji, zaufania partnerów oraz zdolności do uzgadniania wspólnych kierunków działań.

Zdolności analityczne i relacyjne wymagają długofalowego rozwijania. Projekty mogą pełnić funkcję laboratoriów innowacji instytucjonalnych, lecz utrwalenie ich rezultatów wymaga stabilnych rozwiązań organizacyjnych i finansowych (Healey 1998).

Z tej perspektywy warunkiem trwałości polityki umiejętności jest nie tylko utrzymanie struktur, lecz także kompetencji, relacji i praktyk współdziałania.

6. Instytucjonalizacja WZK

- Ustawa z 2026 r. wzmacnia trwałość WZK.
- Kompetencje eksperckie są równie ważne jak regulacje.
- Potencjał instytucjonalny wymaga podtrzymywania.

Doświadczenia dolnośląskiego WZK wskazują, że przedsięwzięcie KPO umożliwiło rozwijanie zaplecza analitycznego, współpracy międzyinstytucjonalnej i praktyk wykorzystania wiedzy. Utrzymanie tych zasobów po zakończeniu finansowania jest odrębnym wyzwaniem od formalnego umocowania zespołów.

Szczególnego znaczenia nabiera pytanie o warunki funkcjonowania wojewódzkich zespołów koordynacji w nowym otoczeniu instytucjonalnym po zakończeniu finansowania projektowego realizowanego w ramach KPO. Wejście w życie nowych regulacji ustawowych od 1 lipca 2026 r. tworzy podstawy trwałości instytucjonalnej WZK, jednocześnie rodząc pytania o zakres zasobów niezbędnych do utrzymania funkcji analitycznych, koordynacyjnych i eksperckich rozwijanych w trakcie realizacji projektu.



Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczeń WZK Województwa Dolnośląskiego w projekcie KPO wspierającym wdrażanie Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030.

Ustawowa instytucjonalizacja WZK tworzy ramy ciągłości działania, ale nie gwarantuje utrzymania kompetencji eksperckich, stabilności organizacyjnej ani zdolności analitycznych. Odtworzenie utraconych zespołów i relacji może być długotrwałe i kosztowne.

Długofalowa skuteczność instytucjonalizacji zależy zatem od połączenia ram formalnych z rzeczywistym potencjałem organizacyjnym i praktykami współpracy (Scott 2014).

7. Wnioski i implikacje dla polityki publicznej

Przedstawione doświadczenia prowadzą do sformułowania kilku rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju polityki umiejętności na poziomie regionalnym i krajowym.

REKOMENDACJE

1. Wzmacnianie regionalnych zdolności analitycznych

Skuteczna polityka umiejętności wymaga dostępu do danych, badań i analiz umożliwiających diagnozowanie wyzwań oraz monitorowanie skutków podejmowanych działań. Rozwijanie regionalnych kompetencji analitycznych powinno stanowić trwały element polityki publicznej, wykraczający poza perspektywę pojedynczych projektów finansowanych ze środków zewnętrznych.

2. Wspieranie praktyk współdziałania

Polityka umiejętności ma charakter przekrojowy i wymaga współdziałania administracji publicznej, instytucji edukacyjnych, rynku pracy, partnerów społecznych oraz środowiska gospodarczego. Rozwijanie mechanizmów współpracy i wymiany wiedzy stanowi jeden z warunków skutecznego prowadzenia polityk publicznych w obszarze umiejętności.

3. Instytucjonalizacja polityki opartej na dowodach

Długofalowy rozwój polityki umiejętności wymaga tworzenia trwałych mechanizmów umożliwiających wykorzystywanie danych i wyników badań w procesach podejmowania decyzji publicznych. Oznacza to potrzebę wzmacniania procedur oraz praktyk wspierających evidence-based policy na poziomie regionalnym i krajowym.

4. Wspieranie trwałości i wymiany doświadczeń między regionami

Doświadczenia realizacji projektów wspierających politykę umiejętności wskazują na potrzebę tworzenia mechanizmów umożliwiających utrzymanie praktyk współdziałania, kompetencji analitycznych oraz praktyk polityki opartej na dowodach po zakończeniu finansowania projektowego. Równocześnie istotne znaczenie ma upowszechnianie doświadczeń regionów oraz wspieranie wzajemnego uczenia się w zakresie rozwoju polityki umiejętności.

Podsumowanie

Doświadczenia dolnośląskiego WZK wskazują, że trwałość polityki umiejętności nie sprowadza się do formalnego utrzymania struktur po zakończeniu finansowania projektowego. Jej zasadniczym warunkiem jest zachowanie i rozwijanie zdolności instytucji do współpracy, wytwarzania wiedzy oraz wykorzystywania jej w procesach decyzyjnych. Ustawowa instytucjonalizacja wojewódzkich zespołów koordynacji tworzy ramy tak rozumianej trwałości, ale sama jej nie gwarantuje. Kluczowym wyzwaniem pozostaje przekształcenie potencjału wypracowanego w ramach przedsięwzięć projektowych w trwałą regionalną infrastrukturę wiedzy.

Co pozostaje po projekcie?

Trwałość polityki umiejętności
po zakończeniu finansowania projektowego



Formalna instytucjonalizacja
WZK tworzy podstawy trwałości polityki umiejętności, ale nie gwarantuje zachowania kompetencji eksperckich i praktyk współpracy.

CZĘŚĆ WIDOCZNA
ŁATWIEJSZA
DO UTRZYMANIA



USTAWA O WZK (2026)
Podstawa prawna funkcjonowania



Formalne struktury
Utworzone instytucje i role



Procedury i regulacje
Zasady, procesy i mechanizmy



Najtrudniejsze do utrzymania
są relacje międzyinstytucjonalne i zaplecze analityczne.



Kluczowy wniosek:
trwałość polityki umiejętności zależy nie od projektów, lecz od potencjału instytucjonalnego regionów.

CZĘŚĆ UKRYTA
TRUDNA
DO UTRZYMANIA



Relacje międzyinstytucjonalne
Współpraca, zaufanie, sieci kontaktów



Kompetencje eksperckie
Wiedza, doświadczenie, umiejętności



Zaplecze analityczne
Dane, analizy, narzędzia, badania



Zaufanie i praktyki współpracy
Normy współdziałania, kultura współpracy

NISKA TRWAŁOŚĆ

Elementy formalne są relatywnie łatwe do ustanowienia i utrzymania.

Relacje, kompetencje i wiedza wymagają ciągłego inwestowania, by nie zostać utracone.

WYSOKA TRWAŁOŚĆ
POLITYKI UMIEJĘTNOŚCI



**TRWAŁOŚĆ POLITYKI UMIEJĘTNOŚCI ZALEŻY NIE OD PROJEKTÓW,
LECZ OD POTENCJAŁU INSTYTUCJONALNEGO REGIONÓW.**

Nota o autorze

Piotr Mikiewicz – dr hab. nauk społecznych w dyscyplinie socjologia, profesor Uniwersytetu DSW IDEIS we Wrocławiu, kierownik Zespołu Badawczego Socjologii Edukacji i Polityki Edukacyjnej. Specjalizuje się w problematyce polityki edukacyjnej, polityki umiejętności, kształcenia zawodowego, uczenia się przez całe życie oraz społecznych uwarunkowań funkcjonowania systemów edukacyjnych.

W latach 2017–2024 reprezentował Polskę w Radzie Zarządzającej OECD PISA oraz w Radzie Państw Uczestniczących OECD PIAAC. Jest członkiem Grupy Eksperckiej OECD PISA VET oraz ekspertem Komisji Europejskiej w zakresie oceny projektów badawczych i innowacyjnych. W latach 2017–2019 pełnił funkcję Zastępcy Dyrektora ds. Badawczych i Wdrożeń w Instytucie Badań Edukacyjnych.

W latach 2019–2023 uczestniczył w pracach eksperckich Ministerstwa Edukacji i Nauki dotyczących Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030, prognozowania zapotrzebowania na pracowników w zawodach szkolnictwa branżowego oraz rozwoju Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Kierował lub współtworzył liczne projekty krajowe i międzynarodowe dotyczące rozwoju systemów umiejętności, kształcenia zawodowego i polityki edukacyjnej.

Autor pełnił funkcję Głównego Koordynatora Merytorycznego Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji w województwie dolnośląskim w ramach przedsięwzięcia realizowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności. Opracowanie stanowi analizę doświadczeń wynikających z działalności naukowej i eksperckiej autora oraz bezpośredniego uczestnictwa we wdrażaniu polityki umiejętności na poziomie regionalnym.

Wykorzystana literatura

Uwaga metodologiczna. Przedstawione opracowanie ma charakter policy paper i studium przypadku. Literatura została dobrana selektywnie i obejmuje pozycje stanowiące podstawę interpretacji doświadczeń Wojewódzkiego Zespołu Koordynacji Województwa Dolnośląskiego w zakresie wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030.

Ansell, C., Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

CEDEFOP. (2020). *Skills Forecast: Trends and Challenges to 2030*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Healey, P. (1998). Building Institutional Capacity Through Collaborative Approaches to Urban Planning. *Environment and Planning A*, 30(9), 1531–1546.

Ministerstwo Edukacji Narodowej. (2020). *Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030. Część szczegółowa. Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie*. Warszawa: MEN.

Nutley, S.M., Walter, I., Davies, H.T.O. (2007). *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*. Bristol: Policy Press.

OECD. (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*. Paris: OECD Publishing.

Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.

Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.