

AUTOREFERAT

KAROL OLEJNICZAK

Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych • Uniwersytet Warszawski
Tel. +48 696 41 22 82 • E-mail: k.olejniczak@uw.edu.pl

SPIS TREŚCI

1	Informacje podstawowe.....	2
2	Wprowadzenie.....	3
3	Główne osiągnięcia naukowe.....	5
3.1	Tytuł osiągnięcia naukowego.....	5
3.2	Problem badawczy i pytania badawcze.....	6
3.3	Funkcjonalne relacje i przepływy wiedzy we wdrażaniu polityki publicznej.....	8
3.4	Mechanizmy organizacyjnego uczenia się.....	11
3.5	Rola brokerów wiedzy.....	14
4	Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze.....	18
5	Dalsze plany badawcze.....	19
	Aneks: Mechanizm Organizacyjnego Uczenia Się.....	20
	Bibliografia.....	24



1 Informacje podstawowe

WYKSZTAŁCENIE

- 2007 Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego (obecnie: Akademia Leona Koźmińskiego)
- Tytuł pracy: Ewaluacja w zarządzaniu programami INTERREG
 - Promotor: Prof. dr hab. Grzegorz Gorzelak
 - Recenzenci: Prof. dr hab. Alojzy Nowak, Prof. dr hab. Jacek Szlachta
- 2001 Tytuł magistra gospodarki przestrzennej (*summa cum laude*), Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Uniwersytet Warszawski
- 2000 Tytuł magistra European Public Affairs (*cum laude*), European Institute of Public Administration i Maastricht University, Holandia
- 1998 Tytuł licencjata w zakresie integracji europejskiej, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Centrum Europejskie, Uniwersytet Warszawski

ZATRUDNIENIE

- 2008 - obecnie Adiunkt, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG), Uniwersytet Warszawski
- 2008 - obecnie Współzałożyciel i Dyrektor ds. Strategii i Rozwoju firmy badawczej Evaluation for Government Organizations s.c. (EGO s.c.)
- 2004 Badacz, European Policies Research Centre, University of Strathclyde, Wielka Brytania
- 2001 - 2008 Asystent, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG), Uniwersytet Warszawski

2 Wprowadzenie

Uważam się za prakademika, czyli naukowca, który koncentruje swoje badania na praktycznych problemach projektowania i wdrażania polityk publicznych, i który za pomocą teorii i badań stosowanych wspiera praktyków, pomagając im lepiej zrozumieć kwestie będące przedmiotem polityk publicznych.¹

Ta perspektywa odzwierciedla fundamentalne założenia dyscypliny nauk o polityce publicznej, definiowanej jako dyscyplina zorientowana na rozwiązywanie problemów praktycznych, służenie społeczeństwu i promowanie wartości demokratycznych (Lasswell, 1951; Mazur, 2015). Jest również zbieżna z szerszym nurtem nauk społecznych, a konkretnie z teoriami średniego zasięgu postulującymi zintegrowanie teorii z badaniami empirycznymi (Merton, 1968) oraz z pracami Kurta Lewina (1997) podkreślającymi wysoką wartość praktyczną dobrze skalibrowanych teorii.

Patrząc z dzisiejszej perspektywy na mój rozwój zawodowy, stwierdzam że kluczowy wpływ na kształtowanie się moich zainteresowań i warsztatu badawczego miały trzy doświadczenia. Pierwszym doświadczeniem były zajęcia z ewaluacji programów publicznych podczas moich studiów magisterskich na Uniwersytecie w Maastricht. Profesor Frans Leeuw rozbudził moje zainteresowanie ewaluacją. To rodzaj badań społeczno-ekonomicznych zorientowanych na identyfikowanie efektów polityk, śledzenie mechanizmów przyczynowo-skutkowych odpowiedzialnych za skuteczność działań, i docelowo służących podnoszeniu dobrobytu społecznego (Mark et al., 2000). Profesor Leeuw zainspirował mnie również do badania roli wyników badań we wdrażaniu polityk publicznych (Leeuw et al., 1994), oraz roli naukowców mówiących "prawdę władzy" (Wildavsky, 1987).

Drugim doświadczeniem formującym były studia magisterskie i praca w EUROREGu, na Uniwersytecie Warszawskim, pod opieką naukową profesora Grzegorza Gorzelaka. Profesor Gorzelak wypchnął mnie poza moją strefę komfortu metodyki badawczej (badania gabinetowe) ku aplikacji metod empirycznych (wizyty terenowe, wywiady, sondaże) do obserwowania rzeczywistych procesów społeczno-ekonomicznych, które zachodzą w społecznościach lokalnych i organizacjach publicznych. To doświadczenie zbudowało moje umiejętności badawcze i uformowało filozofię badań jako ciągłej iteracji pomiędzy teoretyczną refleksją a empiryczną weryfikacją.

Trzecim doświadczeniem było moje stypendium na Indiana University i uczestnictwo w The Vincent and Elinor Ostrom Workshop in Political Theory and Policy Analysis. Podczas seminariów z profesorem Ostrom poznałem Ramy Analizy i Rozwoju Instytucjonalnego (Institutional Analysis and Development Framework - IAD) (Ostrom, 2005) i związaną z nim terminologię aren działań, reguł, aktorów i ich modeli mentalnych, interakcji i informacji zwrotnych. Dzięki temu zdobyłem interdyscyplinarne oprzyrządowanie pojęciowo-koncepcyjne niezbędne do badania mechanizmów, które napędzają wdrażanie polityk i determinują ich efekty.

¹ W autoreferacie przyjąłem, za Zawickim (2017, s.24), że termin "polityka publiczna" określa dziedzinę działań władzy publicznej i jest ogólnym terminem dla wszystkich polityk publicznych, zaś zastosowanie liczby mnogiej ("polityki publiczne") sygnalizuje, że mam na myśli zastosowania praktyczne w konkretnych, sektorowych politykach.

Te trzy doświadczenia zawodowe zaowocowały dwoma polami moich badań naukowych w ramach dyscypliny nauk o polityce publicznej. Są to: budowanie potencjału polityk publicznych wspieranych dowodami oraz ewaluacja programów publicznych.

W pierwszym obszarze studiów skoncentrowałem się na badaniu czynników wpływających na wykorzystanie wyników badań w procesie decyzyjnym polityk publicznych, a konkretnie we wdrażaniu interwencji publicznych przez instytucje administracji publicznej. Moje badania wzbogacają literaturę z zakresu doskonalenia polityk (policy learning) i organizacyjnego uczenia się, rozwijają teorię dwóch społeczności, a także są znaczącym głosem w toczącej się od lat debacie na temat strategii wzmacniających wykorzystanie dowodów naukowych w prowadzeniu polityk publicznych (Caplan, 1979; Dunn, 1980; Newman et al., 2016). Wyniki moich badań zawarłem w 29 prezentacjach na konferencjach międzynarodowych i seminariach rządowych (w tym 13 referatach konferencyjnych) i w 37 publikacjach (wliczając w to rozdziały w książkach). Sześć z tych publikacji stanowi moje główne osiągnięcie habilitacyjne. Omawiam je szczegółowo w kolejnej części tego referatu.

Drugi obszar moich badań - ewaluacja programów - dotyczy tego jak tworzyć rzetelną i użyteczną wiedzę dla polityk publicznych. Jestem szczególnie zainteresowany poszukiwaniem metod badawczych, które umożliwiają rozpakowanie "czarnego pudełka mechanizmów". Chodzi o wyjaśnienie dlaczego odbiorcy danej polityki reagują na interwencję publiczną w określony sposób, często znacząco odmienny od przewidywań twórców interwencji (Astbury, Leeuw, 2010; Pawson, 2013). Ten nurt moich badań przyczynia się do rozwoju ewaluacji, określanej przez część autorów jako sub-dyscyplina nauk o polityce publicznej (Zawicki, 2014). Moja praca zaowocowała 18 prezentacjami na forach profesjonalnych stowarzyszeń naukowych (w tym 9 referatami konferencyjnymi) i 26 publikacjami. Więcej informacji na temat wyników badań przedstawiam w czwartej części tego autoreferatu.

Dwa obszary moich studiów są komplementarne - pierwszy wyjaśnia czynniki wpływające na wykorzystanie wiedzy, drugi odnosi się do rzemiosła i faktycznej produkcji wiedzy dla polityk publicznych. Tak więc moją habilitację można uznać jako meta-refleksję nad dynamiką wykorzystania wiedzy, podczas gdy nurt ewaluacyjny można potraktować jako faktyczne działanie - produkcję wiedzy.

Poza moją działalnością badawczą przez ostatnie 10 lat angażowałem się również w nauczanie i wymianę wiedzy z praktykami polityki publicznej. Jestem aktywnym członkiem takich stowarzyszeń jak European Evaluation Society, American Evaluation Association, International Public Policy Association oraz International Simulation and Gaming Association. Jestem współtwórcą i kierownikiem dwóch programów studiów podyplomowych dla praktyków polityki publicznej: Akademii Ewaluacji i Akademii Analityków. Przez lata aktywnie wspierałem jako ekspert procesy decyzyjne instytucji administracji publicznej na poziomie regionalnym, krajowym i europejskim. Moje wyniki badań prezentowałem też na zaproszenie instytucji z Polski, Czech, Węgier, Litwy, Holandii, Stanów Zjednoczonych i Kanady.

3 Główne osiągnięcia naukowe

3.1 Tytuł osiągnięcia naukowego

Moim głównym wkładem w dyscyplinę nauk o polityce publicznej jest cykl publikacji zatytułowany: **Polityka publiczna wspierana dowodami: relacje systemowe, mechanizmy organizacyjne i rola brokerów wiedzy.**

Cykl składający się z sześciu publikacji jest znaczącym wkładem w dyscyplinę ponieważ przedstawia w sposób całościowy problematykę wykorzystania dowodów z badań naukowych w polityce publicznej.

Publikacje 1 i 2 wyjaśniają funkcjonalne relacje systemowe i przepływy wiedzy na poziomie całej polityki publicznej, pomiędzy procesami produkcji wiedzy, planowania strategicznego i wdrażania operacyjnego. Publikacje 3 i 4 dają wgląd w mechanizmy organizacyjnego uczenia się w ramach ministerstw - głównych aktorów instytucjonalnych systemu polityki publicznej. Publikacje 5 i 6 wyjaśniają rolę brokerów wiedzy - osób i zespołów analitycznych zarządzających przepływami wiedzy w kompleksowych systemach polityki publicznej.

1. Olejniczak K. (2013). System zarządzania polityką - propozycja uniwersalnych ram koncepcyjnych, *Zoon Politikon*, 2013(4), 41-55.
2. Olejniczak K. (2013). Mechanisms shaping an evaluation system – A case study of Poland 1999-2010. *Europe-Asia Studies*, 65(8), 1642-1666. IF periodyku = 0,706.
3. Olejniczak, K. (2012) (red.) *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar. s.263
Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na zaprojektowaniu cyklu badań, zaplanowaniu, przeprowadzeniu oraz interpretacji części empirycznej badań złożonych z (a) systematycznego przeglądu literatury (n=1054), (b) badań ankietowych (n=1741) oraz (c) wywiadów w polskich ministerstwach (n=95) i (d) zagranicznych instytucjach publicznych (n=75), stworzeniu koncepcji książki podsumowującej badania, współautorstwie rozdziałów 1, 2, 3, 4, Aneksów I-IV oraz wyłącznym autorstwie rozdziału wprowadzającego i podsumowującego całość badania. Mój udział procentowy szacuję na 70%.
4. Olejniczak K. (2015) "Focusing on Success: A Review of Everyday Practices of Organizational Learning in Public Administration" w: Bohni Nielsen S., Turksema R., van der Knaap P. (eds.) *Success in Evaluation. Focusing on the Positives*. New Brunswick: Transaction Publishers, s.99-124
5. Olejniczak, K., Raimondo, E. & Kupiec, T. (2016). Evaluation units as knowledge brokers: Testing and calibrating an innovative framework. *Evaluation*, 22(2), 168-189. IF periodyku = 1,362

Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na zdefiniowaniu problemu badawczego, postawieniu pytania badawczego, operacjonalizacji pojęć, zaprojektowaniu metodyki badania, przeprowadzeniu i analizie badań ankietowych polskich jednostek ewaluacyjnych, przeprowadzeniu analizy treści 1/3 z 931 tekstów, interpretacji wyników badań, zaprojektowaniu struktury artykułu w tym głównej linii argumentacji i wniosków, napisaniu artykułu. Mój udział procentowy szacuję na 50%.

6. Olejniczak K. (2017) The game of knowledge brokering. A new method for increasing evaluation use, *American Journal of Evaluation*, 38(4), 554-576. IF periodyku = 1,356.

3.2 Problem badawczy i pytania badawcze

Zastosowanie badań w kształtowaniu polityki publicznej jest jednym z centralnych zagadnień literatury *policy sciences* z lat 50. XX wieku, będącej podstawą współczesnej dyscypliny nauk o polityce publicznej. Temat ten jest zakorzeniony w amerykańskim pragmatyzmie, który traktuje wiedzę naukową jako sposób radzenia sobie z wyzwaniami społecznymi (Lasswell, 1951, Mazur, 2015). Zainteresowanie tym tematem pojawiło się ponownie pod koniec lat 90. i na początku XXI wieku za sprawą ruchu *Evidence-Based Policies* (polityk publicznych opartych na dowodach). Postulował on bardziej rygorystyczne i rzetelne wykorzystywanie danych i analiz w celu poprawy skuteczności polityk publicznych (Hoornbeek, 2011; Nussle, Orszag, 2015; Yanow, 2007).

W literaturze tematu polityka publiczna jest konceptualizowana jako ciągłe eksperymentowanie prowadzone przez rządy w oparciu o ograniczone informacje (Campbell, 1998). Celem tego "nieustannego majsterkowania" przy projektowaniu i wdrażaniu nowych interwencji jest rozwiązywanie problemów społeczno-ekonomicznych, zaspokajanie potrzeb obywateli, a docelowo uczynienie świata lepszym miejscem (Howlett, 2011, Peters, 2017).

Ze względu na złożoność kwestii polityk publicznych, prawdopodobieństwo sukcesu jest dalekie od stuprocentowej pewności, a adresowane problemy mogą być raczej łagodzone, niż definitywnie rozwiązywane. Jednak solidna, oparta na badaniach wiedza może w znacznym stopniu zwiększyć szanse powodzenia. Po pierwsze, badania pomagają wyklarować cel, wyartykułować domyślne założenia na których opierana jest polityka, a także skupić uwagę na głównym problemie (Rothwell, 1951, Rein, Schon, 1993). Po drugie, badania pomagają oszacować czynniki, które mogą mieć znaczenie dla skutecznego wdrażania polityki. Kluczowym elementem skutecznej interwencji jest zrozumienie ludzkich wyborów i ograniczonej racjonalności, które kierują reakcjami adresatów polityki (Lasswell, 1951, Simon, 1997). Po trzecie, działania analityczne pomagają przewidywać trendy i wprowadzać korekty działań (Rothwell, 1951). Po czwarte, badania ewaluacyjne pomagają identyfikować i oceniać wartość faktycznych efektów polityk, a co za tym idzie zapewniają rozliczalność decydentów przed społeczeństwem i umożliwiają uczenie się na sukcesach i porażkach (Newcomer i in., 2015).

Znaczenie wspierania polityki publicznej dowodami z badań naukowych jest podkreślane również przez praktykę zarządzania publicznego. Zarówno podejście *New Public Management* (nowe zarządzanie publiczne), jak i *New Public Governance* (współzarządzanie) wprowadzają spektrum praktyk instytucjonalnych i proceduralnych, wspierających wykorzystanie dowodów (Mazur, Olejniczak, 2012). W polskim kontekście są to dobrze znane przykłady wymogów polityki spójności w zakresie planowania strategicznego, monitoringu i ewaluacji programów.

Początkowo praktyka i teoria polityki publicznej były zdominowane przez pozytywistyczne założenie o liniowej relacji między dowodami naukowymi a polityką. Podejście to miało swoje źródła w założeniach analizy systemowej z okresu II wojny światowej, zastosowanej również w latach 1960-tych w programie federalnym walki z ubóstwem w USA (War on Poverty). Wierzono, że materiał dowodowy opracowany przez analityków i badaczy będzie

wykorzystywany przez praktyków w ramach rutynowego procesu decyzyjnego. Skupiono się więc na produkcji dowodów - tworzeniu metodycznie poprawnych badań (z preferencją dla zaawansowanych analitycznych metod ilościowych) (deLeon, Vogenbeck, 2007).

Założenie, że decydenci automatycznie wykorzystują wyniki analiz naukowych w polityce publicznej, okazało się nierealistyczne (Nutley i in., 2007). Badacze wskazali cały szereg rozbieżności pomiędzy tą mechanistyczną i pozytywistyczną wizją a rzeczywistością. Po pierwsze, pojedyncze raporty rzadko są znaczącym wkładem w proces polityczny. To raczej strumień dowodów (połączenie różnych źródeł informacji), stopniowo wpływa na kształtowanie polityki (Rist, Stame, 2011). Po drugie proces zmian modelach mentalnych którymi kierują się decydenci ma charakter inkrementalny. Jak obrazowo ujęła to Weiss (1980) "wiedza wpełza" (ang. "creeps"). Po trzecie, istnieje wiele różnych sposobów zastosowania wyników badań w polityce, rozróżniamy np. zastosowania strategiczne, taktyczne, ale także symboliczne użycie dowodów lub niewłaściwe użycie i manipulacje (Weiss, 1979).

W latach 1970-tych pojawiło się bardziej realistyczne podejście. Naukowcy badający wykorzystanie wiedzy w polityce publicznej postawili tezę, że praktycy - decydenci i naukowcy - eksperci tworzą "dwie społeczności" - słabo ze sobą powiązane, działające na różnych zasadach, posługujące się różnymi językami i motywowane różnymi systemami nagród (Caplan, 1979, Dunn, 1980, Carden, 2004).

Teoria dwóch społeczności jest obecnie głównym paradygmatem funkcjonującym w literaturze tematu, nie pozbawionym jednak pewnych słabości. Teoria w bieżącym ujęciu skupia się na osobach jako przedstawicielach danej społeczności, często pomijając perspektywę organizacyjną. Tymczasem w złożonych systemach to organizacje są głównymi aktorami wdrażania polityk. Niektórzy badacze zwracają również uwagę, że dwie społeczności nie są jednorodne (Newman i in., 2016). We wspólnocie praktyków są urzędnicy kierujący się logiką biurokracji i politycy kierujący się logiką negocjacji politycznych. Ponadto w złożonych systemach wdrożeniowych istnieją aktorzy pełniący rolę pośredników, którzy zamawiają badania naukowe w imieniu strategicznych podmiotów politycznych.

Ostatnim ograniczeniem aktualnego stanu wiedzy na temat wykorzystania dowodów w polityce publicznej jest kwestia preskryptywnych strategii przewyższania rozziwu między wiedzą a działaniem. Brak jest badań identyfikujących skuteczne sposoby budowania potencjału organizacyjnego w zakresie polityki publicznej wspieranej dowodami.

Opierając się na powyższym omówieniu bieżącego stanu wiedzy możemy stwierdzić, że istnieje potrzeba dalszych badań nad problemem wykorzystania dowodów w polityce publicznej. Kluczowymi kwestiami są: (1) zaproponowanie nieliniowych i całościowych ram analitycznych do identyfikowania przepływów wiedzy we wdrażaniu polityki, (2) włączenie perspektywy organizacyjnej - instytucji publicznych jako potencjalnych użytkowników wiedzy, (3) zbadanie roli pośredników wiedzy - brokerów, w ramach systemu wdrażania polityk oraz (4) identyfikowanie obiecujących strategii przewyższania luki między produkcją a wykorzystaniem wiedzy eksperckiej w polityce publicznej.

Te naukowe i praktyczne potrzeby były dla mnie impulsem do sformułowania pięciu pytań badawczych:

Q1: Jakie ramy koncepcyjne można zastosować do zbadania, w sposób całościowy, wykorzystania dowodów naukowych w procesie wdrażania polityki publicznej?

Q2: Jaki jest mechanizm uczenia się ministerstw - kluczowych aktorów procesu implementacji polityki publicznej?

Q3: Jakie praktyki stosują organizacje publiczne do wzmacniania organizacyjnego uczenia się poprawiającego jakość polityk publicznych?

Q4: Jaka jest rola jednostek ewaluacyjnych działających jako brokerzy wiedzy w złożonych politykach, programach i uwarunkowaniach instytucjonalnych?

Q5: Jak można budować potencjał brokeringu wiedzy wśród kadr administracji publicznej, bez ponoszenia kosztów błędów, które są nieodłącznym elementem procesu uczenia się?

Pytanie pierwsze daje perspektywę systemową. Odpowiedź na nie przynoszą publikacje 1 i 2. Pytanie drugie i trzecie koncentrują się na poziomie organizacji. Publikacje 3 i 4 udzielają odpowiedzi na te pytania zarówno z perspektywy eksploracyjnej jak i praktycznej. Pytanie czwarte i piąte dotyczą pośredników w przepływach wiedzy - brokerów. Odpowiedź na te pytania jest zawarta w publikacjach 5 i 6, prezentujących zarówno teoretyczne - opisowe jak i praktyczne - preskryptywne ujęcie problemu.

3.3 Funkcjonalne relacje i przepływy wiedzy we wdrażaniu polityki publicznej

Moje zainteresowanie problematyką przepływów wiedzy we wdrażaniu polityki publicznej było wynikiem wcześniejszych naukowych i praktycznych doświadczeń z pierwszej dekady tysiąclecia. Wyniki mojego doktoratu ujawniły ograniczenia podejścia analizującego wykorzystanie pojedynczych raportów ewaluacyjnych. Pokazały również zróżnicowanie rodzajów wiedzy tworzonych dzięki badaniom ewaluacyjnym, a także różne funkcje realizowane przez badania ewaluacyjne w odniesieniu do aktorów systemu wdrażania polityki (Olejniczak, 2008).

Ponadto moje praktyczne doświadczenia z analizą wdrażania polityki spójności wskazały na poważne ograniczenia tradycyjnej, linearnej perspektywy stosowanej przez Komisję Europejską i europejskich konsultantów. Prosty model cyklu programowania i wdrażania (programowanie, wybór projektów, finansowanie, monitorowanie i ocena) daje silnie sfragmentaryzowany obraz dynamiki wdrażania i uniemożliwia wyjaśnienie przyczyn głównych problemów takich jak dryf strategiczny, rozbieżność między strategiczną wizją a faktycznym wdrożeniem oraz rosnącą biurokracją (Metis i EPRC, 2009).

To zmotywowało mnie do odpowiedzi na następujące pytanie:

Q1. Jakie ramy koncepcyjne można zastosować do zbadania, w sposób całościowy, przepływów dowodów naukowych w procesie wdrażania polityki publicznej?

"Ramy analityczne" definiuję, za pracami Elinor Ostrom, jako mapę pojęciową, opisującą kluczowe zmienne i relacje (Ostrom, 2005, s. 7-11). Ramy umożliwiają połączenie różnych teorii w celu wyjaśnienia relacji systemowych. W praktyce oznacza to, że ramy można wykorzystać do opisu ogólnej struktury realizacji polityki publicznej, podczas gdy teorie z nauk politycznych, nauk behawioralnych i zarządzania organizacyjnego można wykorzystywać do analizy elementów systemu.

Termin "dowody naukowe" interpretuję jako wyniki badań, w tym badania ewaluacyjne oparte na danych i usystematyzowanej analizie.

Jako przykład wdrażania polityki publicznej wybrałem politykę spójności, kierując się dwoma przesłankami. Po pierwsze polityka spójności była w 2010 r. jedyną polską polityką publiczną implementowaną według paradygmatu nowoczesnego zarządzania publicznego (planowanie strategiczne, wdrażanie, monitorowanie i ocena). Po drugie polityka ta ma wielosektorową orientację co z kolei pozwala sformułować wnioski adekwatne i relewantne do różnych polityk sektorowych.

Metodyka badania

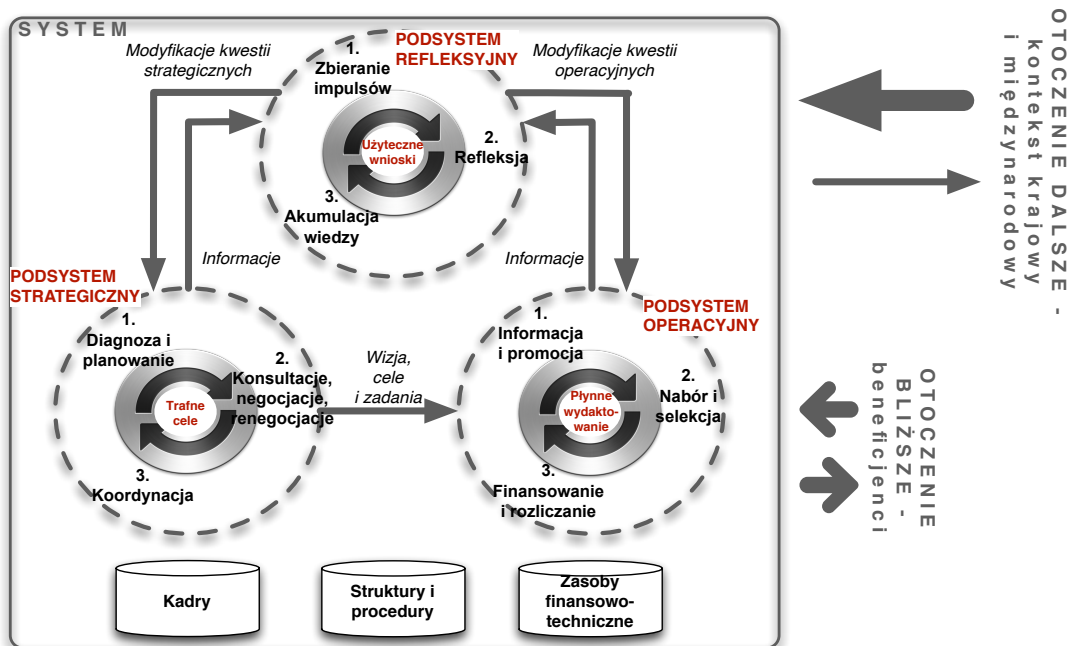
Część koncepcyjna badania została oparta na pracach Elinor Ostrom z zakresu analizy instytucjonalnej (2005) oraz przeglądzie literatury na temat myślenia systemowego i organizacyjnego uczenia się. Koncepcje teoretyczne zostały wzbogacone o dane empiryczne pochodzące z badań przekrojowych systemów wdrażania polityki spójności w Polsce w dwóch okresach programowania. Stworzone ramy zostały przetestowane empirycznie w badaniu polskiej praktyki ewaluacji polityki spójności w latach 1999-2010.

Wyniki

Wyniki moich badań zostały przedstawione w dwóch publikacjach:

- Publikacja 1: Olejniczak K. (2013). System zarządzania polityką - propozycja uniwersalnych ram koncepcyjnych, *Zoon Politikon*, 2013(4), 41-55.
- Publikacja 2: Olejniczak K. (2013). Mechanisms shaping an evaluation system – A case study of Poland 1999-2010. *Europe-Asia Studies*, 65(8), 1642-1666.

Opracowane ramy analityczne przedstawia poniższa rycina.



System wdrażania polityki spójności składa się z organizacji publicznych, których celem jest dostarczanie funduszy Unii Europejskiej ich użytkownikom - beneficjentom. Aby dobrze wywiązywać się ze swojej misji, organizacje realizują trzy funkcje: funkcję strategiczną (skoncentrowaną na ukierunkowaniu strumienia pieniędzy na odpowiednie potrzeby i możliwości rozwojowe), funkcję operacyjną (odpowiedzialną za wydawanie pieniędzy na czas i zgodnie z procedurami) oraz funkcję refleksyjną (odpowiedzialną za adresowanie takich pytań jak: czy polityka przynosi pozytywne efekty?, co działa i dlaczego? co zmieniło się w naszym otoczeniu? oraz jak możemy usprawnić procesy, aby szybciej dostarczać pomoc?). Działania ewaluacyjne są częścią funkcji refleksyjnej.

Zastosowanie powyższych ram analitycznych do analizy 10-letniego funkcjonowania systemu polityki spójności w Polsce, a w szczególności podsystemu refleksyjnego, umożliwiło sformułowanie następujących wniosków.

Trzy funkcje systemu są ze sobą ściśle powiązane i powinny być zrównoważone. Jednak ze względu na presję zewnętrzną na prostą absorpcję środków (rozumianą jako poziom wydatkowania środków unijnych), funkcja operacyjna zaczęła stopniowo dominować nad myśleniem strategicznym. W rezultacie *gros* działań refleksyjnych również poświęcono kwestiom operacyjnym, co z kolei doprowadziło do nadprodukcji bardzo technicznych, szybko tracących swoją aktualność raportów ewaluacyjnych.

Badanie pokazało jak ograniczona komunikacja między aktorami trzech podsystemów (strategicznego, operacyjnego i refleksyjnego) na temat ich faktycznych potrzeb informacyjnych doprowadziła do niskiej użyteczności badań ewaluacyjnych. Każdy podsystem skupiał się na własnych, prostych wskaźnikach postępu (tworzenie dokumentów strategicznych, absorpcja pieniędzy, tworzenie raportów ewaluacyjnych), co spowodowało, że cały system osiągnął słabe wyniki. Zjawisko to jest znane w literaturze zarządzania publicznego jako suboptymalizacja i krótkowzroczność (Smith, 1995).

Wreszcie, w badaniu zidentyfikowano także kluczowe mechanizmy i czynniki odpowiedzialne za rozwój systemu ewaluacji w Polsce, wraz z wszystkimi jego mocnymi stronami i ograniczeniami. Głównymi pozytywnymi czynnikami były: transfer standardów zarządzania i wymogów ewaluacji z Unii Europejskiej, konkurencja między nowoutworzonymi jednostkami ewaluacyjnymi oraz stabilność personelu tych jednostek. Po stronie negatywnej możemy wskazać architekturę systemu z relatywnie luźnym powiązaniem między ewaluacją a jednostkami planowania strategicznego, niestabilność na poziomie całych programów i instytucji oraz brak głębokiej, publicznej dyskusji na temat priorytetów rozwoju kraju.

Wkład w dyscyplinę naukową oraz praktyczne wykorzystanie wyników

Wyniki mojej pracy włączają problematykę wykorzystania wiedzy do głównego nurtu literatury poświęconej wdrażaniu polityk publicznych. Zaproponowane ramy analityczne umożliwiają lepsze zrozumienie dynamiki produkcji i przepływu wiedzy na różnych etapach wdrażania polityki pomiędzy różnymi podmiotami zaangażowanymi w realizację polityki. Ramy analityczne pozwalają płynnie przechodzić pomiędzy różnymi poziomami analizy. Z jednej strony możemy wyjść poza niezliczoną liczbę technicznych działań wdrożeniowych i zobaczyć szerszy obraz - trzy główne grupy procesów i główną funkcję polityki. Z drugiej strony, możemy zagłębić się w szczegóły poszczególnych procesów danego podsystemu, nie tracąc z pola widzenia ogólnego celu polityki.

W wymiarze praktycznym wyniki moich badań podniosły świadomość wśród praktyków na temat ograniczeń tradycyjnej perspektywy zarządzania polityką spójności. Administracje publiczne krajów Europy Środkowo-Wschodniej koncentrują się głównie na poziomie wydatkowania środków unijnych, jako głównym wskaźniku skuteczności polityki. Ponadto podsystemy strategiczny, operacyjny i refleksyjny mają tendencję do działania w izolacji od siebie. Nowe, zaproponowane przeze mnie podejście traktuje absorpcję środków finansowych jako jeden ze wskaźników procesowych, które powinny doprowadzić do realizacji celu nadrzędnego polityki regionalnej - poprawy warunków wzrostu gospodarczego, zatrudnienia i możliwości rozwoju. Moje podejście akcentuje też znaczenie koordynacji i powiązań między trzema podsystemami. Polskie Ministerstwo Rozwoju zaczęło stosować wypracowane przeze mnie podejście przy projektowaniu i analizie architektury kolejnych systemów wdrażania polityki spójności. Również Europejski Bank Inwestycyjny i Komisja Europejska starają się włączyć nowe podejście do swoich działań związanych z budowaniem zdolności administracyjnych w krajach członkowskich.

3.4 Mechanizmy organizacyjnego uczenia się

Po doktoracie kontynuowałem studia nad wykorzystaniem wyników ewaluacji do implementacji programów publicznych. Wyniki grantu dotyczącego sześciu programów rozwoju regionalnego potwierdziły hipotezę, że wykorzystanie ewaluacji zależy od charakterystyki instytucji zlecających i odbierających wyniki ewaluacji (Ferry, Olejniczak, 2008). To skierowało moją uwagę na rolę organizacji publicznych jako użytkowników wiedzy.

Analizując ten temat w kontekście polskiego systemu administracyjnego, zidentyfikowałem istotną lukę w polskiej literaturze dotyczącej polityki publicznej i zarządzania publicznego. W 2009 roku nie było praktycznie żadnych badań empirycznych dotyczących centralnej administracji rządowej (Olejniczak, 2009). Jednocześnie w rządowych projektach programów wzmacniających potencjał administracyjny formułowano jasną listę tematów priorytetowych.

Jednym z nich była polityka oparta na dowodach, interpretowana jako efektywne zarządzanie wiedzą i organizacyjne uczenie się (Mazur, 2008).

Wydarzenia te zainspirowały mnie do rozpoczęcia wieloletniego projektu badawczego, który miał odpowiedzieć na dwa pytania:

Q2. Jaki jest mechanizm uczenia się ministerstw - kluczowych aktorów procesu implementacji polityki publicznej?

Q3: Jakie praktyki stosują organizacje publiczne do wzmacniania organizacyjnego uczenia się poprawiającego jakość polityk publicznych?

"Organizacyjne uczenie się" zdefiniowałem jako "adaptację opartą na grupowym procesie refleksji, która daje nową wiedzę wiążącą dotychczasowe działania z ich wynikami oraz z przyszłą planowaną aktywnością organizacji" (Fiol & Lyles, 1985, s. 811; Lipshitz et al., 2007, s.16).

Metodyka badania

Postawione pytania badawcze zostały podjęte w projekcie "Ministerstwa Uczące Się" (MUS). Projekt został zrealizowany przez zespół naukowców z Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pod moim kierownictwem merytorycznym.

Zastosowano mieszane podejście badawcze zarówno na poziomie planu badawczego jak i metod analizy danych. Projekt badawczy był modyfikacją wyjaśniającego, mieszanego planu badawczego (ang. *explanatory mixed-method design*) (Creswell i Clark, 2010, s. 72). Badanie składało się z trzech etapów: (1) generowania teorii, (2) weryfikacji modelu przy pomocy analizy ilościowej oraz (3) udoskonalenia modelu organizacyjnego uczenia się w oparciu o analizę jakościową.

W etapie 1 (generowanie teorii) przeprowadzono systematyczny przegląd literatury (bazy Web of Science i SCOPUS). Przeanalizowano 1016 artykułów na temat organizacyjnego uczenia się, organizacji uczących się i zarządzania wiedzą. Przegląd uzupełniono o 38 klasycznych książek i podręczników administracji publicznej i zarządzania, co pozwoliło na syntezę różnych wątków literatury i opracowanie zintegrowanego modelu mechanizmu organizacyjnego uczenia się.

W etapie 2 (walidacja modelu w oparciu o analizę ilościową) przeprowadzono ankietę CAWI z udziałem pracowników czterech polskich ministerstw (n = 3394, stopa zwrotu = 51,3%). Zebrane dane zostały poddane zaawansowanej analizie statystycznej: modelowaniu strukturalnemu, analizie czynnikowej i regresji liniowej. Pozwoliło to na empiryczną modyfikację modelu - uproszczenie wymiarów uczenia się i czynników je determinujących.

W etapie 3 (jakościowe udoskonalenie modelu) przeprowadzono dwie tury wywiadów: wywiady z szefami departamentów z czterech polskich ministerstw (n = 71) oraz wywiady z praktykami polityki publicznej z 12 krajów OECD (n = 114). Dane przeanalizowano techniką kodowania strukturalnego, procesowego i kodowania natężenia. Ten etap pozwolił wzbogacić model o doświadczenia polskich decydentów i międzynarodowych praktyków oraz zidentyfikować obiecujące praktyki organizacyjnego uczenia się.

Wyniki

Wyniki badania zostały omówione w dwóch publikacjach:

- Publikacja 3: Olejniczak, K. (2012) (red.) *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar. s.263
- Publikacja 4: Olejniczak K. (2015) "Focusing on Success: A Review of Everyday Practices of Organizational Learning in Public Administration" w: Bohni Nielsen S., Turksema R., van der Knaap P. (eds.) *Success in Evaluation. Focusing on the Positives*. New Brunswick: Transaction Publishers, s.99-124

Badanie pozwoliło zidentyfikować mechanizm organizacyjnego uczenia się w instytucjach publicznych odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie polityk. Mechanizm składa się z czterech głównych procesów i sześciu grup determinantów procesów uczenia się. Szczegółowy opis wszystkich procesów i czynników został przedstawiony w Aneksie.

Procesy organizacyjnego uczenia się tworzą cykl: impulsów (spotkania, informacje zwrotne), refleksji (inicjowanej odgórnie lub oddolnie), typów wiedzy (o otoczeniu, strategicznej, operacyjnej) i rodzajów adaptacji (operacyjnej, strategicznej, politycznej).

Determinanty organizacyjnego uczenia się tworzą sześć grup czynników. Są to: charakterystyka kadr (umiejętność myślenia o efektach, myślenia systemowego i krytycznego), cechy zespołów (wzajemne wsparcie, spójność grupowa, psychologiczne bezpieczeństwo), style kierowania liderów (kierownictwa departamentów i naczelników wydziałów), zasoby (dostępność opracowań i informacji, zasoby finansowe i techniczne), procedury i zwyczaje (system referencyjny, kodyfikacja praktyk) oraz relacje z otoczeniem (relacje z bliższym i dalszym otoczeniem, jakość ekspertyz).

W badaniu określono również zależności między elementami mechanizmu uczenia się oraz znaczenie określonych determinant dla poszczególnych procesów. Jednym z kluczowych czynników skorelowanych ze wszystkimi podprocesami była kodyfikacja praktyk. To skłoniło mój zespół badawczy do dalszej eksploracji organizacyjnych procedur uczenia się i rutyn stosowanych przez wiodące organizacje publiczne w krajach OECD.

Zidentyfikowano cztery szerokie grupy praktyk wspierających organizacyjne uczenie się:

- Praktyki strukturalizacji informacji zwrotnych pozwalają uporządkować i wyciągać wnioski z impulsów napływających do organizacji (np. modele logiczne, karty usług, mapy argumentów);
- Praktyki komunikacji poprawiają przepływ informacji w ramach organizacji i między organizacją a jej otoczeniem (szczególnie innymi organizacjami zaangażowanymi we wdrażanie danej polityki) (np. wspólnoty praktyków, spotkania pracownicze, GCPEDIA);
- Praktyki eksperymentowania umożliwiające bezpieczne testowanie nowych pomysłów (np. policy labs, gry decyzyjne, ćwiczenie wspólnego celu);
- Praktyki używane do usystematyzowania procesu refleksji w organizacji (np. refleksja po zakończeniu działań, grupy dyskusyjne, przeglądy oparte na danych).

Wkład w dyscyplinę naukową oraz praktyczne wykorzystanie wyników

Wyniki projektu MUS integrują literaturę dotyczącą organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą z dyscypliną polityki publicznej. Dzięki temu pogłębiają naszą wiedzę na temat mechanizmów uczenia się organizacji publicznych odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie polityk publicznych. W odróżnieniu od wcześniejszych badań, które opierały się na studiach przypadków i anegdotycznych dowodach, badanie MUS opiera się na solidnych danych z szeroko zakrojonych, systematycznych analiz jakościowych i ilościowych. Dzięki temu wyniki MUS dają możliwość generalizacji wniosków.

Polscy praktycy polityki publicznej mieli możliwość zapoznania się z wynikami projektu MUS dzięki dwóm specjalnie przygotowanym poradnikom (Olejniczak i Śliwowski, 2014; Ledzion et al. 2014). Dzięki temu, wiele z zaleceń i praktyk opracowanych w projekcie MUS zostało uwzględnionych przez polskie ministerstwa oraz Krajową Szkołę Administracji Publicznej (np. podsumowanie działań, wspólnoty praktyków, mapy myśli, modele logiczne, coaching, trenerzy wewnętrzni).

3.5 Rola brokerów wiedzy

W drugiej dekadzie 2000 r. wielu polskich praktyków i badaczy polityki publicznej zaczęło wskazywać na problem nadprodukcji badań ewaluacyjnych połączony z ograniczonym wykorzystaniem wyników ewaluacji w polityce spójności w Polsce (Kupiec, 2014, 2015, Wojtowicz, Kupiec, 2016). Polskie obserwacje są ilustracją zjawiska omawianego w literaturze światowej - praktyka monitoringu i ewaluacji powoli autonomizuje się i odrywając się od realnych potrzeb aktorów systemu zmienia się w kolejną biurokratyczną rutynę o ograniczonym wpływie na faktyczne podejmowanie decyzji (Laubi i Mayne, 2014, McNulty, 2012).

Te obserwacje zapoczątkowały dyskusję na temat konieczności przestawienia systemu ewaluacji i monitoringu polityki spójności z produkcji raportów na zaspokajanie potrzeb informacyjnych użytkowników wiedzy (Lotko, 2011, Olejniczak, 2015). Zdecydowano się na unikanie kosztownych zmian struktur instytucjonalnych, a zamiast budowanie potencjału kadrowego i stopniowe wprowadzanie nowych praktyk i rutyn do istniejących organizacji. Polscy urzędnicy byli również zainteresowani wykorzystaniem prac projektu MUS (patrz punkt: 3.4.). Wśród wielu praktyk organizacyjnego uczenia się dwie wydawały się szczególnie obiecujące ze względu na bezpośrednie odniesienie do decydentów (praktyka brokerów wiedzy) (Olejniczak, 2013) oraz przestrzeń do bezpiecznego eksperymentowania (praktyka gier decyzyjnych) (Gandziarowska-Ziołocka, 2014).

Powyższe dyskusje toczące się wśród polskich praktyków zainspirowały mnie do postawienia dwóch pytań:

Q4: Jaka jest rola jednostek ewaluacyjnych działających jako brokerzy wiedzy w złożonych politykach, programach i uwarunkowaniach instytucjonalnych?

Q5: Jak można budować potencjał brokeringu wiedzy wśród kadr administracji publicznej, bez ponoszenia kosztów błędów które są nieodłącznym elementem procesu uczenia się?

Brokerów wiedzy definiuję jako osoby lub organizacje, które pełnią rolę pośredników między społecznością badawczą a światem praktyków polityki publicznej (Lomas, 2007; Cooper, 2013). Kierują oni przepływami wiedzy pomiędzy producentami wiedzy (naukowcami, ekspertami) a użytkownikami wiedzy (decydentami, urzędnikami, menedżerami projektów publicznych) (Turnhout et al. 2013). W strukturach administracji publicznej rolę brokerów wiedzy pełnią zwykle jednostki analityczne i ewaluacyjne.

Metodyka badania

Do zbadania praktyk brokerów wiedzy zastosowano mieszane podejście badawcze złożone z: (1) przeglądu piśmiennictwa obejmującego kilka nurtów literatury, od wykorzystania ewaluacji po transfer wiedzy, pośrednictwo i wykorzystanie dowodów w polityce publicznej (115 artykułów, 20 książek), (2) badania ankietowego wszystkich polskich jednostek ewaluacyjnych (n = 57, stopa zwrotu ankiet = 80%) i wywiadów z wiodącymi jednostkami (n = 6), (3) systematycznej analizy treści 931 artykułów na temat brokeringu wiedzy (periodyki naukowe z 10 dyscyplin) oraz (4) wywiadów z jednostkami ewaluacyjnymi amerykańskich agencji federalnych i organizacji międzynarodowych (n = 5).

Natomiast do zbadania wzmocnienia potencjału analitycznego brokerów wiedzy zastosowano grę symulacyjną. Architektura gry opiera się na wynikach badań eksploracyjnych, moich wcześniejszych wnioskach z badań dotyczących organizacyjnego uczenia się oraz przeglądach źródeł dotyczących zastosowania gier symulacyjnych w polityce publicznej i szkoleniach. Grę zastosowano na przestrzeni jednego roku kalendarzowego, w 10 kolejnych sesjach ze 194 specjalistami polityki publicznej oraz studentami (polskimi i międzynarodowymi).

Wyniki

Wyniki badań zostały omówione w dwóch publikacjach:

- Publikacja 5: Olejniczak, K., Raimondo, E. & Kupiec, T. (2016). Evaluation units as knowledge brokers: Testing and calibrating an innovative framework. *Evaluation*, 22(2), 168-189.
- Publikacja 6: Olejniczak K. (2017) The game of knowledge brokering. A new method for increasing evaluation use, *American Journal of Evaluation*, 38(4), 554-576.

Badanie jednostek ewaluacyjnych pozwoliło na empiryczną identyfikację teorii zmiany, która leży u podstaw skutecznego brokeringu wiedzy w złożonych układach organizacyjnych, a także wskazanie działań kluczowych dla misji brokerów.

Zidentyfikowana teoria zmiany brzmi następująco: "Aktorzy zaangażowani w prowadzenie polityki publicznych mają określone potrzeby wiedzy na różnych etapach procesu polityki publicznej. JEŚLI jednostki ewaluacyjne działające jako brokerzy wiedzy zrealizują określone działania, TO mogą uruchomić pożądane zachowania wśród użytkowników wiedzy - a konkretnie lepsze zrozumienie kwestii będącej przedmiotem działań publicznych i lepsze podejmowanie decyzji związanych z interwencjami publicznymi, I DZIĘKI TEMU przyczyniają się do podniesienia skuteczności interwencji publicznych w służeniu obywatelom." (Olejniczak et al., 2016, s.174).

Sześć kluczowych działań brokerów wiedzy obejmuje:

1. Określanie potrzeb wiedzy aktorów polityki publicznej - polityków, kierownictwa urzędów, menedżerów projektów, poprzez zidentyfikowanie typów pytań, na które napotykają na różnych etapach procesu decyzyjnego;
2. Pozyskiwanie rzetelnej naukowo wiedzy poprzez dopasowanie optymalnych planów badawczych do pytań ewaluacyjnych i rodzajów interwencji, które są przedmiotem badań;
3. Przekazywanie wiedzy odbiorcom (użytkownikom wiedzy) - dobór metod rozpowszechniania wyników odpowiednich do preferencji różnych odbiorców (formy prezentacji i kanały komunikacji);
4. Budowanie sieci pomiędzy producentami wiedzy (akademikami, ekspertami, innymi jednostkami analitycznymi) i jej użytkownikami (różnymi decydentami polityki publicznej);
5. Akumulacja i porządkowanie wiedzy w czasie, w tym łączenie wyników różnych badań w spójną argumentację;
6. Promowanie kultury decyzji wspieranych wynikami badań wśród pracowników organizacji i partnerów społecznych zaangażowanych w kształtowanie danej polityki.

Pierwsze trzy działania mają charakter sekwencyjny, są powiązane z konkretnymi kwestiami polityki publicznej nad którymi pracuje dana jednostka analityczna w danym momencie. Pozostałe trzy grupy działań mają charakter ciągły i horyzontalny.

Moje drugie badanie dotyczyło budowania potencjału brokeringu wiedzy wśród kadr administracji publicznej za pomocą innowacyjnej metody - warsztatów opartych na grze. Badanie potwierdziło, że zastosowanie gry symulacyjnej jest bardzo obiecujące, bo pozwala uczyć przez praktykę ale bez ponoszenia kosztów błędów, które są nieodłącznym elementem procesu uczenia się.

Gra analizowana w artykule miała wszystkie cechy skutecznego uczenia się: angażowała uczestników, stosując gamifikację; łączyła praktyczne doświadczenie z natychmiastową informacją zwrotną i refleksyjną dyskusją. Metoda oparta na grze zapewniła również przestrzeń do bezpiecznego eksperymentowania, pozwalając graczom kontrolować proces uczenia się i "wstrzymać" bieg rzeczy by wyjaśnić wątpliwości lub przyspieszyć czas by zobaczyć efekty decyzji, które w rzeczywistości pojawiłyby się ze znacznym opóźnieniem. Wreszcie, gra umożliwiła uczestnikom zdobycie całego spektrum wiedzy, od wiedzy deklaratywnej i pojęciowej, przez wiedzę opartą na regułach i procedurze, po nawet umiejętności miękkie.

Wyniki moich badań pozwoliły także sformułować cztery główne wnioski dotyczące zastosowania gier w nauczaniu polityki publicznej. To są:

1. Dopasowanie celu gry do potrzeb i rzeczywistości w której funkcjonują praktycy (w omawianym przypadku pracownicy jednostek ewaluacyjnych i analitycznych, studenci polityki publicznej);
2. Staranne opracowanie mapy conceptów, terminów i umiejętności, które mają być przekazane za pomocą gry;

3. Dobre dopasowanie struktury warsztatu do cyklu uczenia się przez doświadczenie (Experiential Learning) (rundy gry jako doświadczenie, mini-wykłady jako budowanie teorii i *debriefing* jako refleksja podsumowująca);
4. Właściwe stosowanie zasad projektowania gier, w szczególności: stworzenie realistycznego świata, w którym działają gracze, znalezienie właściwej równowagi pomiędzy zadaniami w grze a mechaniką gry która motywuje graczy, dobranie estetyki gry do tematyki będącej przedmiotem gry, oraz stosowanie uporządkowanej informacji zwrotnej i refleksji podsumowującej.

Wkład w dyscyplinę naukową oraz praktyczne wykorzystanie wyników

Moje badania nad brokeringiem wiedzy rozwijają dwa wątki w literaturze dotyczącej polityki publicznej. Po pierwsze, moje odkrycia wzbogaciły "teorię dwóch społeczności" i dyskusję o skutecznych strategiach minimalizowania luki pomiędzy wynikami badań a praktyką polityk publicznych. Dzięki moim badaniom lepiej rozumiemy rolę brokerów wiedzy jako aktorów łączących społeczności badaczy i decydentów.

Po drugie, przyczyniłem się do rozwoju literatury dotyczącej budowania potencjału w zakresie polityki wspieranej dowodami. W swoim badaniu przedstawiłem, w jaki sposób można skutecznie wykorzystać metodę gier symulacyjnych do nauczania osób dorosłych w oparciu o doświadczenia, w bezpiecznym środowisku. Mój artykuł inicjuje debatę na temat perspektyw stosowania gier symulacyjnych w kształceniu z zakresu polityki publicznej.

Obydwie omawiane publikacje mają również implikacje praktyczne. Koncepcja brokerów wiedzy spotkała się z dużym zainteresowaniem projektantów systemów ewaluacji w Europie Środkowej i Wschodniej. Jednostki koordynujące politykę spójności w Polsce, Czechach i na Węgrzech zaczęły wykorzystywać wyniki mojej pracy, aby pomóc jednostkom ewaluacyjnym w przejściu od prostej produkcji raportów, do faktycznego wspierania decydentów badaniami. Ponadto, Amerykańska Komisja ds. Polityki Publicznej Opartej na Dowodach (The US Commission on Evidence-Based Policymaking) powołała się na wyniki moich badań przy formułowaniu rekomendacji dla Kongresu i Prezydenta USA (CEBP, 2017).

Zastosowanie gry symulacyjnej do budowania potencjału administracyjnego i kadrowego spotkało się z dużym zainteresowaniem wielu krajowych i międzynarodowych instytucji publicznych. Stworzoną przeze mnie metodę gry zastosowały w Polsce: Główny Urząd Statystyczny, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Narodowe Centrum Nauki, Ministerstwo Rozwoju, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, miasto Warszawa oraz kilka polskich urzędów marszałkowskich (Kujawsko-Pomorskie, Podkarpackie, Śląskie). Za granicą symulację wykorzystali: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Republiki Czeskiej, Kancelaria Premiera Węgier, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, ONZ - UNDP oraz Kanadyjska Agencja Zdrowia. Warsztat oparty na grze stał się częścią programów studiów i szkoleń z zakresu polityki publicznej na Uniwersytecie Warszawskim, George Washington University oraz w American Evaluation Association.

4 Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

We Wprowadzeniu zasygnalizowałem dwa pola moich badań naukowych w ramach dyscypliny nauk o polityce publicznej: budowanie potencjału polityki publicznej wspieranej dowodami oraz ewaluację programów publicznych.

Kwestia budowania potencjału polityk publicznych wspieranych dowodami została w sposób szczegółowy przedstawiona w ramach sześciu publikacji stanowiących moje główne dzieło habilitacyjne (patrz: część 3 autoreferatu). Niemniej moje osiągnięcia w tym temacie nie ograniczają się wyłącznie do tych publikacji. W ostatnich latach moim znaczącym wkładem w rozwój dyscypliny było stadium potencjału analitycznego polskiej administracji rządowej. Rezultatem była jedna z pierwszych na świecie typologii analityków polityki publicznej, osadzona w szerokich badaniach ilościowych i jakościowych (Olejniczak et al. 2017). Wyniki tych badań miały również znaczące implikacje praktyczne. W oparciu o nie powstał kanon wiedzy analityka i ramy szkoleń dla analityków krajowego systemu Oceny Skutków Regulacji. Co więcej, stałem się jednym z twórców programu nauczania analityków polityki publicznej w Polsce.

Wiele z moich osiągnięć naukowych jest związanych z drugim polem moich zainteresowań - ewaluacją programów publicznych. Przez ponad 10 lat realizowałem badania ewaluacyjne oceniając użyteczność polityki spójności dla rozwoju regionalnego i lokalnego w Europie.

W moich badaniach ewaluacyjnych szczególną uwagę przykładałem do programów współpracy terytorialnej, a to dlatego, że dają one wyjątkową możliwość badania wpływu multi-sektorowych interwencji publicznych na różne aspekty społeczno-gospodarczego rozwoju układów lokalnych i regionalnych. Wyniki moich badań przedakcesyjnej pomocy na granicy polsko-niemieckiej pokazały przygraniczny i lokalny charakter efektów interwencji zamiast planowanych ponadregionalnych oddziaływań (Olejniczak, 2008). To pozwoliło zbudować typologię efektów programów współpracy terytorialnej, a Ministerstwu Rozwoju pomogło w planowaniu strategicznych celów kolejnej generacji programów współpracy na polskich granicach.

Badania ewaluacyjne promowałem w szeregu publikacji i prezentacji poświęconych politykom publicznym, strategicznemu planowaniu i zarządzaniu publicznemu. Jestem współredaktorem pierwszego polskiego podręcznika akademickiego poświęconego ewaluacji (Olejniczak et al., 2008). Od ośmiu lat kieruję Akademią Ewaluacji, która stała się kuźnią kadr polskiego środowiska ewaluacyjnego. Dzięki mojej pracy wiele z podejść i narzędzi stało się standardem praktyki ewaluacyjnej w Polsce (np. ewaluacja oparta na teorii, teorie zmiany, modele logiczne, typy pytań ewaluacyjnych).

W ostatnich latach koncentrowałem się na dalszym rozwoju metodyki badań ewaluacyjnych. Wprowadziłem do krajowej debaty na temat ewaluacji i polityki publicznej takie innowacje metodyczne jak Big Data (Hojlund et al. 2017), behawioralne interwencje publiczne (Olejniczak & Śliwowski, 2014b) oraz zastosowanie gier symulacyjnych (Olejniczak, 2017). Tematy te znacząco zmieniają sposób w jaki polityki publiczne adresują wyzwania ograniczonej racjonalności obywateli i kompleksowej dynamiki układów wdrożeniowych.

Moje badania ewaluacyjne przyczyniają się do rozwoju sub-dyscypliny naukowej i praktyki ewaluacji w Polsce. Moja praca znalazła uznanie wśród akademików i praktyków. W 2009 roku otrzymałem nagrodę Rektora Uniwersytetu Warszawskiego. W 2014, otrzymałem tytuł Lidera Ewaluacji - nagrodę przyznaną przez rząd polski z okazji 10-lecia polskiego członkostwa w Unii Europejskiej.

5 Dalsze plany badawcze

W ostatnich trzech latach koncentrowałem się na dwóch nowych tematach badań: potencjale analitycznym w agencjach rządowych oraz (2) zastosowaniu podejścia behawioralnego w praktyce projektowania i ewaluacji polityk publicznych.

Pierwszy z tych tematów buduję na moim dotychczasowym doświadczeniu z pola polityk publicznych wspieranych dowodami. Jak dotąd niewiele studiów podejmuje temat czynników, które decydują o skuteczności strategii brokerów wiedzy w różnych kontekstach administracyjnych oraz o skutecznych sposobach budowania potencjału kadrowego brokerów wiedzy.

Chcę badać strategie jednostek analitycznych i ewaluacyjnych działających jako brokerzy wiedzy w różnych kontekstach organizacyjnych. Takie badania pogłębią nasze zrozumienie relacji pomiędzy potencjałem analitycznym agencji rządowych a sposobami podnoszenia jakości projektowania i wdrażania polityk publicznych. Moje badania będą wkładem do literatury z zakresu potencjału analitycznego administracji publicznej.

Podjąłem już działania zmierzające do realizacji tego tematu badawczego. Zdobyłem grant w polskim Ministerstwie Rozwoju na studium porównawcze praktyk brokeringu wiedzy w ośmiu krajach Unii Europejskiej (Bułgarii, Chorwacji, Czechach, na Węgrzech, w Polsce, Rumunii, Słowacji i Słowenii). Wyniki planuję złożyć do publikacji w czasopiśmie *Evidence & Policy*. Współpracuję również z prof. Michalem Howlitem, redaktorem naukowym serii "International Library of Policy Analysis", publikowanej przez Policy Press University of Bristol, i rozpocząłem przygotowanie planu książki "Policy Analysis in Poland".

Drugi temat czerpie z moich doświadczeń w polu ewaluacji programów. Badania ewaluacyjne dowodzą, że skuteczność polityk publicznych zależy od tego w jaki sposób adresaci polityki reagują na wdrożone rozwiązanie. To wymaga od projektantów polityki dobrego zrozumienia mechanizmów kierujących wyborami obywateli (Datta i Mullainathan, 2012). Rozwijające się "stosowane nauki behawioralne" przynoszą obiecujący wgląd w ograniczoną racjonalność ludzkiego podejmowania decyzji (Shafir, 2013, World Bank, 2015).

Moim celem jest włączenie podejścia behawioralnego do istniejącej praktyki projektowania i ewaluacji polityk publicznych. Takie studia poprawią nasze zrozumienie podstawowych mechanizmów behawioralnych, które determinują skuteczność polityk publicznych. Ich wkład teoretyczny byłby na przecięciu badań ewaluacyjnych, socjologii analitycznej i rozwijającego się nowego pola - stosowanych nauk behawioralnych. Studia te mają również aspekt wysoce praktyczny - pomogą decydentom poprawić projektowanie interwencji publicznych w celu lepszego zaspokojenia potrzeb społeczeństwa.

Na potrzeby tych badań udało mi się pozyskać grant Narodowego Centrum Nauki. W jego ramach przygotowuję szereg publikacji naukowych. Są to: badanie porównawcze laboratoriów polityk miejskich w Europie, USA, Azji i Ameryce Południowej (pierwsze wyniki zaprezentowałem na International Conference on Public Policy, obecnie pracuję nad artykułem do *Policy and Politics*), ramy analityczne, które pomogą analizować luki w zachowaniach adresatów polityk publicznych (referat przedstawiłem na 12 konferencji European Evaluation Society, planuję złożyć artykuł do czasopisma *Evaluation*), oraz zastosowanie gier symulacyjnych do testowania mechanizmów behawioralnych w interwencjach publicznych (zorganizowałem panel na konferencji American Evaluation Association 2017, paneliści pracują ze mną nad artykułem do *American Journal of Evaluation*).

Aneks: Mechanizm Organizacyjnego Uczenia Się

Źródło: Olejniczak K., & Mazur S. (2014)

Tabela 1. Procesy organizacyjnego uczenia się

Nazwa procesu	Co to jest	W czym pomaga organizacji
Konferencje i szkolenia	Uczestnictwo pracowników z wydziałów danego departamentu w konferencjach i szkoleniach związanych z obszarem ich pracy.	Udział w konferencjach i szkoleniach przynosi organizacji nową wiedzę, inspiracje, pomysły na nowe podejście do wyzwań i dotychczasowych działań.
Informacje zwrotne	Wszystkie informacje płynące z otoczenia departamentu dotyczące oceny wydajności, skuteczności i użyteczności działań realizowanych przez departament. Mogą mieć formę: analiz i ekspertyz, danych z monitoringu, opinii przełożonych (np. polityków), opinii interesariuszy danej polityki, porównań z innymi departamentami etc.	Informacje zwrotne są jak oceny w szkole – pozwalają zrozumieć, czy sprawy toczą się we właściwym kierunku, czy zadania, które realizuje departament, przynoszą oczekiwane skutki, pomagają ich odbiorcom.
Refleksja oddolna	Dyskusje i analizy otrzymanych impulsów oraz bieżącej sytuacji, które odbywają się w wydziale, wśród jego pracowników.	Refleksja oddolna pozwala pracownikom w wydziałach i zespołach przemyśleć napływające do nich informacje, odnieść je do własnej pracy i przełożyć na wiedzę użyteczną w konkretnym kontekście – ich wydziale.
Refleksja odgórna	Dyskusje i analizy kwestii ważnych dla poziomu całego departamentu, prowadzone z udziałem jego kierownictwa.	Refleksja odgórna pozwala pracownikom w całym departamencie przemyśleć napływające do nich informacje, odnieść je do własnej pracy i przełożyć na wiedzę użyteczną w konkretnym kontekście – ich departamencie.
Wiedza o otoczeniu	To wiedza pracowników danego departamentu o otoczeniu, w którym on funkcjonuje, tematyce będącej przedmiotem jego zadań, umiejętność wyjaśnienia trendów, kierunków zmian i możliwych przyczyn tych zjawisk w danym sektorze czy polu polityki.	Pozwala wyjaśnić, co dzieje się wokół departamentu, w danej polityce, sektorze, temacie, którym zajmuje się departament. Pozwala także odnieść te zmiany do sytuacji departamentu.
Wiedza strategiczna	Wiedza pracowników o celach stawianych przed departamentem, oczekiwanych efektach działań departamentu, jego roli w ministerstwie i w politykach publicznych, i w służbie społeczeństwu.	Wiedza strategiczna wyjaśnia pracownikom, w jaki sposób ich praca przyczynia się do realizacji najważniejszych zadań całej organizacji. Pozwala więc ukierunkować działania pracowników na wspólny,

		nadrzędny cel.
Wiedza operacyjna	Wiedza techniczna, operacyjna pracowników (know how), związana z wykorzystaniem narzędzi, sposobami działania, zastosowaniem skutecznych procesów i procedur.	Pozwala pracownikom doskonalić bieżące procesy, procedury, sposoby wykonywania zadań. Dzięki temu podnosi płynność pracy.
Adaptacja operacyjna	To zmiana w polu kwestii operacyjnych – bieżących metod pracy, procedur, sposobów wykonywania codziennych działań, podjęta w wyniku refleksji nad impulsami, które dotarły do jednostki.	Dzięki adaptacji operacyjnej organizacja zmienia sposób codziennego działania (robimy te same rzeczy sprawniej). Poprawia płynność i wydajność pracy.
Adaptacja strategiczna	To zmiana przyszłych kierunków działania departamentu, zakresu zadań lub sposobu postrzegania obszaru działań departamentu. Następuje pod wpływem refleksji nad impulsami, które dotarły do organizacji.	Dzięki adaptacji strategicznej departament odpowiada na wyzwania i potrzeby zmieniającego się otoczenia. Poprawia się więc skuteczność i użyteczność działań departamentu.
Adaptacja polityczna	Zmiana kierunków działań, korekta celów departamentu pod wpływem zmiany politycznej lub personalnej na najwyższych szczeblach ministerstwa.	Dzięki adaptacji politycznej organizacja dostosowuje się do wizji liderów kierujących organizacją – polityków.

Tabela 2. Determinanty organizacyjnego uczenia się

Nazwa czynnika	Co to jest	Jak pomaga w uczeniu się
Myślenie o efektach	Umiejętność rozumowania przyczynowo-skutkowego. Zdolność do postrzegania i definiowania pracy departamentu w formie ciągów logicznych: wyzwań i potrzeb – nakładów – procesów – mechanizmów – efektów (pozytywnej zmiany).	Dzięki tej umiejętności pracownicy potrafią zidentyfikować i pozyskać z otoczenia informacje zwrotne, które mówią o najważniejszych efektach działania organizacji. Potrafią też na tej podstawie podejmować refleksję, wyciągać wnioski i wzmacniać wiedzę strategiczną.
Myślenie systemowe	Dostrzeganie relacji i współzależności, szerszego kontekstu, w którym prowadzone są działania publiczne i konkretne projekty. Świadomość dynamiki zjawisk w czasie.	Dzięki tej umiejętności pracownicy potrafią zidentyfikować i pozyskać z otoczenia zróżnicowane informacje mówiące zarówno o kontekście działań, jak i efektach obserwowalnych w czasie. Na tej podstawie mogą podejmować refleksję i wzmacniać wiedzę o otoczeniu i strategiczną.
Myślenie krytyczne	Umiejętność stawiania pytań, jasnego formułowania problemów, wnioskowania, budowania argumentów, oceny przesłanek i	Ta umiejętność umożliwia pracownikom identyfikowanie wiarygodnych źródeł, jasną argumentację podczas zespołowej

	wiarygodności dowodów.	dyskusji i opieranie decyzji na mocnych źródłach i dowodach. W zależności od tematu może podnosić wszystkie rodzaje wiedzy (operacyjną, strategiczną, o otoczeniu).
Wzajemne wsparcie	Wsparcie ze strony współpracowników w obliczu pojawiających się problemów.	Jest niezbędne do współpracy i prowadzenia owocnej refleksji w zespole. Wzmacnia też wiedzę operacyjną.
Spójność grupowa	Dobre relacje w zespole, wzajemna życzliwość i duch współpracy.	Pomagają we współpracy zespołowej, wspólnej refleksji nad doskonaleniem własnej pracy i jej efektów.
Psychologiczne bezpieczeństwo	Swoboda w wyrażaniu opinii, w tym opinii krytycznych, akceptacja dla odmiennych poglądów w zespole, brak obaw przed podejmowaniem ryzyka, brak umyślnego przeszkadzania współpracownikom.	Jest niezbędne do płynnej pracy zespołu. Umożliwia podejmowanie szczerzej, krytycznej refleksji w zespole, wyciąganie wniosków z sukcesów, jak i niepowodzeń działania departamentu i jego zespołów.
Liderzy - kierownictwo departamentu	Styl zarządzania zespołem pracowników. Kierownictwo demokratyczne skłania pracowników do dyskusji, wysuwania pomysłów, inspirowanie, respektuje ich samodzielność. Potrafi także rozładowywać nieporozumienia. Dbą, by pracownicy byli poinformowani o swoich rolach oraz celach i zadaniach departamentu.	Demokratyczne kierownictwo umożliwia w departamencie rozwijanie refleksji nad skutecznością i wydajnością pracy tego departamentu. Wzmacnia wiedzę o otoczeniu i strategiczną.
Liderzy - naczelnicy	Styl zarządzania zespołem pracowników. Naczelnicy demokratyczni w swoich wydziałach skłaniają pracowników do dyskusji, wysuwania pomysłów, inspirowanie, respektują ich samodzielność. Potrafią także rozładowywać nieporozumienia, dbają, by pracownicy byli poinformowani o swoich rolach oraz celach i zadaniach zespołu.	Naczelnicy demokratyczni umożliwiają w wydziale rozwijanie refleksji nad skutecznością i wydajnością pracy jednostki. Wzmacniają wiedzę o otoczeniu, strategiczną, a także operacyjną.
Dostępność opracowań i informacji	Dostępność i przystępność baz danych, opracowań, informacji wykorzystywanych w codziennej pracy.	Są źródłem dla inspiracji i impulsów. Zasilają faktami refleksję i pomagają, w zależności od zakresu informacji, budować wiedzę o otoczeniu, strategiczną, operacyjną.
Środki finansowe i techniczne	Pieniądze dostępne dla departamentu na szkolenia, zakup ekspertyz, informacji, ale także sprzęt wykorzystywany w codziennej pracy.	Zasoby finansowe pozwalają uczestniczyć w szkoleniach, zbierać informacje zwrotne, prowadzić płynną refleksję, natomiast zasoby techniczne ułatwiają np. gromadzenie i

		przetwarzanie wiedzy czy też komunikację w zespołach.
System referencyjny	Funkcja departamentu przełożona na zestaw praktycznych informacji i wskaźników, za pomocą których departament monitoruje efekty swoich działań i odnosi je do szerszych celów instytucji. System referencyjny wyznacza więc punkt odniesienia dla oceny wyników departamentu. Powinien obejmować opinie odbiorców usług departamentu i jego interesariuszy.	Umożliwia uporządkowanie impulsów płynących z otoczenia w jeden spójny przekaz na temat wyników departamentu. W uproszczeniu pozwala na odpowiedź: czy odnieśliśmy sukces jako organizacja? Tworzy więc ramy dla sensownej refleksji odgórnej i buduje wszystkie rodzaje wiedzy.
Kodyfikacja praktyk	Ugruntowane praktyki dotyczące zamawiania ekspertyz i badań, wewnętrznej, zespołowej refleksji, dzielenia się wiedzą i zapisywania informacji. Ich kodyfikacja może przybierać formę wewnętrznej procedury, listy sprawdzającej, szablonu, scenariusza działania, instrukcji lub zwyczaju.	Kodyfikacja praktyk umożliwia organizacji zapamiętanie jej sprawdzonych sposobów działania. Wspiera więc, w zależności od tematu, wszystkie trzy rodzaje wiedzy.
Relacje z dalszym otoczeniem	Rozległość i intensywność kontaktów departamentu z aktorami spoza ministerstwa – interesariuszami danej polityki, światem nauki, firmami doradczymi, ekspertami, innymi ministerstwami, think tankami etc.	Pozwalają zbierać zróżnicowane i użyteczne informacje zwrotne. Im więcej departament ma źródeł, tym szersza będzie jego perspektywa, tym bardziej obiektywne spojrzenie i tym głębsza wiedza o potrzebach interesariuszy i właściwych kierunkach działań.
Relacje z bliższym otoczeniem	Rozległość i intensywność kontaktów departamentu z innymi departamentami w ramach tego samego ministerstwa, a także relacje z przełożonymi politycznymi.	Pozwalają zbierać użyteczne informacje zwrotne z najbliższego otoczenia, czyli w ramach ministerstwa.
Jakość ekspertyz	Łatwość w pozyskaniu wiedzy od niezależnych ekspertów oraz ogólna ocena jakości ekspertyz i analiz zewnętrznych.	Wysokiej jakości ekspertyzy są jednym z ważnych impulsów zwrotnych. Są niezbędne dla prowadzenia refleksji w departamencie i budowania wiedzy o otoczeniu i strategicznej.

Bibliografia

- Astbury, B. & Leeuw, F.L. (2010). Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, **31(3)**, 363-381.
- Campbell, D.T. (1998). "The Experimenting Society"; w: Dunn, W. (red.) *The Experimenting Society: Essays in Honor of Donald T. Campbell*, p.35-68. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Caplan, N. (1979). The Two-Communities Theory and Knowledge Utilization. *American Behavioral Scientist*, **22(3)**, 459-470.
- Carden, F. (2004). Issues in Assessing the Policy Influence of Research. *International Social Science Journal*, **56(179)**, 135-151.
- Commission on Evidence-Based Policymaking (2017). *The Promise of Evidence-Based Policymaking*. Washington DC. September 2017
- Cooper, A. (2013). Research mediation in education: A typology of research brokering organizations that exist across Canada. *Alberta Journal of Educational Research*, **59(2)**: 181–207
- Creswell J.W., Clark V.L. (2010). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: Sage Publications, Inc.
- Datta, S. & Mullainathan, S. (2012). Behavioral Design. A New Approach to Development Policy, *CGD Policy Paper*, 16(November), 1-33.
- deLeon, P. & Vogenbeck, D. (2007). "The Policy Sciences at the Crossroads"; w: Fischer, F., Miller, G. & Sidney, M. (ed.) *Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics and Methods*, s.3-14. London: CRC Press.
- Dunn, W. (1980). The Two-Communities Metaphor and Models of Knowledge Use. An Exploratory Case Study. *Science Communication*, **1(4)**, 515-536.
- Ferry, M. & Olejniczak, K. (2008). *The use of evaluation in the management of EU programmes in Poland*, Warsaw: Ernst & Young - Program "Sprawne Państwo".
- Fiol M., Lyles M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, **10(4)**, 803-813.
- Gandziarowska-Ziołocka J. (2014). "Gry decyzyjne". W: B. Ledzion, K. Olejniczak & J. Rok (red.), *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej* (s.177-191). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hoornbeek, J. (2011). "Evidence-Based Policy". W: Badie, B. & Berg-Schlosser, D.M., Leonardo (red.) *International Encyclopedia of Political Science*, s.861-864. Thousand Oaks: SAGE.
- Hojlund, S., Olejniczak, K., Petersson, G., Rok, J. (2017). "The Current Use of Big Data in Evaluation". W: Gustav Petterson & Jonathan Breul (red.) *Cyber Society, Big Data, and Evaluation*, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Howlett, M. (2011). *Designing Public Policies. Principles and instruments*. London, New York: Routledge.
- Kupiec, T. (2014). Użyteczność ewaluacji jako narzędzia zarządzania regionalnymi programami operacyjnymi. *Studia Regionalne i Lokalne*, **2(56)**, 52-67.
- Kupiec, T. (2015). Program evaluation use and its mechanisms: The case of Cohesion Policy in Polish regional administration. *Zarządzanie Publiczne*, **3(33)**, 67-83.
- Lasswell, H.D. (1951). "The policy orientation". W: Lerner, D. & Lasswell, H., D. (red.) *The Policy Sciences. Recent Developments in Scope and Method*, Stanford: Stanford University Press.
- Läubli, L.M. and Mayne, J. (2014) (eds) *Enhancing Evaluation Use: Insights from Internal Evaluation Units*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ledzion B., Olejniczak K. & Rok J. (red.) (2014). *Jak wzmacniać organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Leeuw, F.L., Rist, R.C. & Sonnichsen, R.C. (1994). *Can governments learn?: comparative perspectives on evaluation & organizational learning*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Lewin, K. (1997). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Washington DC: American Psychological Association.

Lipshitz R., Friedman V.J., Popper M. (2007). *Demystifying Organizational Learning*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Lomas, J. (2007). The In-Between World of Knowledge Brokering. *British Medical Journal*, 334(7585), 129-132.

Lotko, K. (red.) (2011). *Badania ewaluacyjne – po co? Budowa przyszłości regionu*. Opole: Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego.

Mark, M.M., Henry, G.T. & Julnes, G. (2000). *Evaluation: an integrated framework for understanding, guiding, and improving policies and programs*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mazur S. (2008). Wyzwania stojące przed administracją rządową w latach 2009–2013 a plany działań w ramach PO KL po 2008 roku, Opracowanie przygotowane na zlecenie Departamentu Służby Cywilnej i Państwowego Zasobu Kadrowego Kancelaria Prezesa Rady Ministrów; kwiecień 2008, Kraków: KGiAP – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Mazur, S. (2015). Założenia teoretyczne i metodologiczne nauk o polityce publicznej. *Wrocławskie Studia Politologiczne*, **18**, 7-27.

Mazur, S. & Olejniczak, K. (2012). "Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym"; w: Olejniczak, K. (ed.) *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, s.25-60. Warszawa: Wydawnictwo naukowe Scholar.

McNulty J (2012) Symbolic uses of evaluation in the international aid sector: Arguments for critical reflection. *Evidence & Policy*, 8(1): 495–509.

Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.

METIS & EPRC (2009). Ex post Evaluation of Cohesion Policy Programmes 2000-2006 Co-financed by the European Regional Development Fund (Objective 1 and 2). Work Package 11: Management and Implementation Systems for Cohesion Policy, Glasgow: University of Strathclyde.

Newcomer, K.E., Hatry, H.P. & Wholey, J.S. (red.) (2015). *Handbook of Practical Program Evaluation*. Jossey-Bass, San Francisco.

Newman, J., Cherney, A. & Head, B. (2016). Do Policy Makers Use Academic Research? Reexamining the "Two Communities" Theory of Research Utilization". *Public Administration Review*, **76(1)**, 24-32.

Nussle, J. & Orszag, P. (red.) (2015). *Moneyball for Government*. New York: Disruption Books.

Nutley, S.M., Walter, I. & Davies, H.T.O. (2007). *Using Evidence: How research can inform public services*. Bristol: Policy Press.

Olejniczak, K. (2008). *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Olejniczak K. (2008). "Rola Programu Współpracy Ponadgranicznej PHARE w rozwoju lokalnym województw zachodnich". W: Gorzelak, G. (red.) *Polska regionalna i lokalna w świetle badań EUROREG-u*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Olejniczak, K. (2009). Ku diagnozie polskiej administracji rządowej. Kontekst, potrzeby informacyjne, perspektywy. *Zarządzanie Publiczne*, **1(7)**, 89-103.

Olejniczak K. (2013). "Doświadczenia administracji w Holandii". W: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe* (s.74-91). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Olejniczak K. (2015). "System ewaluacji Polityki Spójności. Tezy do dyskusji". W: praca zbiorowa Monitorowanie i ewaluacja polityk publicznych - doświadczenia przeszłości wyzwaniem dla przyszłości, (s. 41-60). Opole: Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego.

Olejniczak K. "Games we can play: experiences and prospects of applying gaming simulations in evaluation practice". Presidential panel at 31st Annual Conference of the American Evaluation Association, Washington D.C., USA

Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.) (2008). *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Pedagogiczne i Naukowe.

Olejniczak K. & Śliwowski P. (red.) (2014). *Jak diagnozować mechanizm uczenia się w organizacjach rządowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Olejniczak K. & Śliwowski P. (2014b). "Nadchodzi rewolucja? Analizy behawioralne w interwencjach publicznych". W: Haber A. Olejniczak K. (red.) *(R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Olejniczak K., & Mazur S. (red.) (2014). *Organizational Learning. A Framework for Public Administration*, Warsaw: Scholar Publishing House.

Olejniczak, K., Raimondo, E. & Kupiec, T. (2016). Evaluation units as knowledge brokers: Testing and calibrating an innovative framework. *Evaluation*, **22(2)**, 168-189.

Olejniczak K., Śliwowski P., Trzciniński R. (2017). "The Role of Analysts in Public Agencies: Toward an Empirically Grounded Typology". W: Wu Xun, Michael Howlett, M. Ramesh (red.) *Policy Capacity and Governance: Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice* (s.151-178). London: Palgrave.

Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton, N.J.; Woodstock: Princeton University Press.

Pawson, R. (2013). *The Science of Evaluation: A Realist Manifesto*. London: SAGE Publications Ltd.

Peters, G. (2017). "Introduction". W: Wildavsky, A. (red.) *The Art and Craft of Policy Analysis*, xvii-xxx. Berkeley, CA: Palgrave Macmillan.

Rein, M. & Schon, D. (1993). "Reframing policy discourse". W: Fischer, F. & Forester, J. (red.) *Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*, s.145-166. Durham, NC: Duke University Press.

Rist, R.C. & Stame, N. (red.) (2011). *From Studies to Streams: Managing Evaluative Systems (Comparative Policy Evaluation)*. Transaction Publishers, New Brunswick.

Rothwell, C. (1951). "Foreword". W: Lerner, D. & Lasswell, H., D. (red.) *The Policy Sciences. Recent Developments in Scope and Method*, vii-xi. Stanford CA: Stanford University Press.

Shafir, E. (red.) (2013). *The Behavioral Foundations of Public Policy*. Princeton: Princeton University Press.

Simon, H.A. (1997). *Administrative Behavior, 4th Edition*. New York: The Free Press.

Smith P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 18(2&3), 277-310.

Turnhout, E., Stuver, M., Judith, J., et al. (2013). New roles of science in society: Different repertoires of knowledge brokering. *Science and Public Policy*, 40(3): 354-65.

Weiss, C.H. (1979). The Many Meanings of Research Utilization. *Public Administration Review*, **39(5)**, 426-431.

Weiss, C.H. (1980). Knowledge Creep and Decision Accretion. *Science Communication*, **1(3)**, 381-404.

Wildavsky, A. (1987). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis*. New York: Transaction Publishers.

Wojtowicz, D. & Kupiec, T. (2016). Reluctant to learn? The use of evaluation to improve EU cohesion policy implementation in Polish and Spanish regions. *Evidence & Policy*, (online first).

World Bank. (2015). *Mind, Society, and Behavior*. Washington D.C.: World Bank Group.

Yanow, D. (2007). "Evidence-Based Policy". W: Bevir, M. (red.) *Encyclopedia of Governance*, p.299-301. Thousands Oaks: SAGE Publications.

Zawicki, M. (red.) (2014). *Wprowadzenie do nauk o polityce publicznej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Zawicki, M. (2016). *Koncepcje teoretyczne implementacji polityki publicznej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.