

# Innowacje w kształceniu kadr analitycznych administracji. Przykład szkolenia opartego na grze

---

## Streszczenie

Pomimo mnogości prowadzonych badań i analiz ich faktyczne wykorzystanie w projektowaniu i wdrażaniu polityki publicznej jest dość ograniczone. Najnowsze badania wskazują, że skuteczną strategią wzmocnienia wykorzystania wyników badań w praktyce polityki publicznej jest brokering wiedzy. Artykuł przedstawia użycie innowacji dydaktycznej umożliwiającej nauczanie brokeringu wiedzy poprzez praktykę – za pomocą szkolenia opartego na grze symulacyjnej. Dotychczasowe doświadczenia z zastosowania gry *Brokerzy wiedzy* do nauczania analityków polityki publicznej z Polski, Stanów Zjednoczonych i Kanady potwierdzają, że gra pomaga w: (1) zrozumieniu roli wyników badań i analiz w polityce publicznej, (2) opanowaniu sześciu kluczowych umiejętności brokera wiedzy oraz (3) zrozumieniu ograniczeń brokera we wpływaniu na procesy decyzyjne. Instytucje administracji publicznej mogą wykorzystać *Brokerów wiedzy* do praktycznego kształcenia swoich kadr analitycznych i podnoszenia swojego organizacyjnego potencjału do prowadzenia polityki publicznej opartej na dowodach.

**Słowa kluczowe:** polityka publiczna, zarządzanie, polityka publiczna oparta na dowodach

---

---

## Innovation in Training Policy Analysts: An Example of a Game-Based Workshop

---

### Abstract

Despite the plethora of conducted research and analyses, their actual use in the design and implementation of public policies is quite limited. The latest research indicates that an effective strategy to strengthen the use of public policy research results in practice is knowledge brokering. The article demonstrates the use of an educational innovation enabling knowledge brokering teaching through practice – by means of a simulation game-based workshop. The past experience connected with the use of “Knowledge

Brokers” game to teach public sector professionals in Poland, the United States and Canada has confirmed that the game helps to: (1) understand the role of the public policy research and analysis results, (2) master the six key skills of knowledge brokers and (3) understand the broker’s limitations in influencing the decision-making process. Public administration institutions can make use of “Knowledge Brokers” for the practical training of their analytical personnel and raising its organizational capacity to carry out public policies based on evidence.

**Keywords:** public policy, management, evidence-based policy

---

Wyniki badań naukowych są wykorzystywane w ograniczonym zakresie do projektowania i wdrażania polityki publicznej. Za przykład może posłużyć polityka spójności UE, będąca najczęstszym przedmiotem analiz i ewaluacji<sup>1</sup>. Pomimo ogromnej liczby prowadzonych badań, ich wyniki są relatywnie rzadko źródłem wiedzy dla pracowników wdrażających poszczególne programy na temat tego, „co działa, dla kogo i w jakim kontekście”<sup>2</sup>.

Autorzy najnowszych publikacji dotyczących wykorzystywania dowodów w polityce publicznej twierdzą, że dostarczanie decydom wiarygodnej i rzetelnej wiedzy naukowej nie wystarcza, informacje potrzebują wsparcia pośredników<sup>3</sup>. Wynika to z faktu, że decydenci i naukowcy mają w swojej pracy zupełnie różne perspektywy czasowe, kierują się różnymi imperatywami i posługują się różnymi, właściwymi dla swojego środowiska zawodowego, językami<sup>4</sup>. Badania wskazują, że działalność „brokerów wiedzy” (*knowledge brokers*) może skutecznie adresować problem ograniczonego wykorzystania wyników badań w polityce publicznej<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> S. Batterbury, *Principles and Purposes of European Union Cohesion policy Evaluation*, “Regional Studies” 2006, Vol. 40(2).

<sup>2</sup> K. Olejniczak, *Mechanisms Shaping Evaluation System – A Case Study of Poland 1999–2010*, “Europe-Asia Studies” 2013, Vol. 65, No. 8; D. Wojtowicz, T. Kupiec, *Reluctant to Learn? The Use of Evaluation to Improve EU Cohesion Policy Implementation in Polish and Spanish Regions*, “Evidence and Policy” 2016, Vol. 12, No. 3; T. Kupiec, *Program Evaluation Use and its Mechanisms: The Case of Cohesion Policy in Polish Regional Administration*, „Zarządzanie Publiczne” 2015, t. 3(33).

<sup>3</sup> K. Olejniczak i in., *Evaluation Units as Knowledge Brokers: Testing and Calibrating an Innovative Framework*, “Evaluation” 2016, Vol. 22, No. 2.

<sup>4</sup> N. Caplan, *The Two-Communities Theory and Knowledge Utilization*, “American Behavioral Scientist” 1979, Vol. 22, No. 3; R. Clark, J. Holmes, *Improving Input from Research to Environmental Policy: Challenges of Structure and Culture*, “Science and Public Policy” 2010, Vol. 37, No. 10.

<sup>5</sup> M. Dobbins i in., *A Description of a Knowledge Broker Role Implemented as Part of a Randomized Controlled Trial Evaluating Three Knowledge Translation Strategies*, “Implementation Science” 2009, Vol. 4, No. 23; H. Frost i in., *Experiences of Knowledge Brokering for Evidence-informed Public Health Policy and Practice: Three Years of the Scottish Collaboration for Public Health Research and Policy*, “Evidence & Policy” 2012, Vol. 8, No. 3; J. Lomas, *The In-Between World of Knowledge Broking*, “British Medical Journal”

Brokerzy wiedzy to osoby lub jednostki organizacyjne działające zazwyczaj w administracji publicznej, pełniące rolę pośredników pomiędzy światem nauki a instytucjami zajmującymi się kształtowaniem i realizacją polityki. W praktyce polskiej administracji funkcję brokerów wiedzy najczęściej pełnią jednostki ewaluacyjne, jednostki analityczne poszczególnych resortów i regionalne obserwatoria terytorialne. Pomagają one decydującym w pozyskiwaniu, przekładaniu na praktykę i wykorzystywaniu istniejącej wiedzy na potrzeby lepszego planowania i realizacji interwencji publicznych<sup>6</sup>.

Szkolenie z tematu brokeringu wiedzy osób zawodowo zajmujących się wdrażaniem polityki publicznej może znacznie poprawić jej skuteczność. Brokering wymaga jednak wielu konkretnych umiejętności, które zdobywa się poprzez doświadczenie, a więc w praktyce. Pojawia się więc kluczowe wyzwanie: **w jaki sposób pracownicy sektora publicznego mogą nabywać nowe umiejętności brokeringu wiedzy w praktyce, nie ponosząc kosztów związanych z błędami, które są nieodłącznym elementem procesu uczenia się?**

Odpowiedzią na to wyzwanie może być wykorzystanie gier symulacyjnych do kształcenia profesjonalistów. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele dowodów na to, że gry symulacyjne to jedna z najskuteczniejszych metod nauczania osób dorosłych, oparta na praktycznych doświadczeniach i bezpiecznym eksperymentowaniu<sup>7</sup>.

Niniejszy artykuł przedstawia przykład wykorzystania autorskiej gry symulacyjnej do kształcenia kadr administracji publicznej w zakresie brokeringu wiedzy.

Artykuł podzielono na cztery części. W pierwszej przybliżono treść kształcenia zawartego w szkoleniu „Brokerzy wiedzy”. Jest to streszczenie wyników szeroko zakrojonych badań dotyczących brokeringu wiedzy w różnych obszarach polityki publicznej oraz badań jednostek ewaluacyjnych funkcjonujących w systemie wdrażania polityki spójności w Polsce<sup>8</sup>. W części drugiej zarysowano metodę nauczania: strukturę warsztatu oraz reguły samej gry. W trzeciej nakreślono wstępne wnioski z wykorzystania gry *Brokerzy wiedzy* w procesie szkolenia kadr analitycznych

---

2007, Vol. 334, No. 7585; M. Meyer, *The Rise of the Knowledge Broker*, “Science Communication” 2010, Vol. 32, No. 1; K. Olejniczak i in., op.cit.

<sup>6</sup> R. Armstrong i in., *The Nature of Evidence Resources and Knowledge Translation for Health Promotion Practitioners*, “Health Promotion International” 2007, Vol. 22, No. 3; E. Turnhout, M. Stuiver, J. Klostermann, B. Harms, C. Leeuwis, *New Roles of Science in Society: Different Repertoires of Knowledge Brokering*, “Science and Public Policy” 2013, Vol. 40; E. Heiskanen i in., *A Map Is Not a Territory – Making Research More Helpful for Sustainable Consumption Policy*, “Journal of Consumer Policy” 2014, Vol. 37.

<sup>7</sup> S. de Freitas, F. Liarokapis, *Serious Games: A New Paradigm for Education?*, w: *Serious Games and Edutainment Applications*, red. M. Ma, A. Oikonomou, L. Jain, Springer London 2011, s. 9–24; K.M. Kapp, *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*, Pfeiffer, San Francisco 2012.

<sup>8</sup> Szerzej zob. Olejniczak i in., op.cit.

administracji publicznej. Ta część oparta jest na doświadczeniach z 11 sesji szkoleniowych z ponad 200 pracownikami administracji publicznej z Polski, Stanów Zjednoczonych i Kanady. W ostatniej części podsumowano obserwacje i przedstawiono szersze wnioski dla kształcenia kadr administracji publicznej płynące z omawianego przypadku.

## Treść kształcenia

Warsztat „Brokerzy wiedzy” ma trzy cele edukacyjne skierowane do kadr analitycznych administracji publicznej. Są to:

- 1) wyjaśnienie relacji pomiędzy dowodami pochodzącymi z badań naukowych a cyklem polityki oraz kluczowymi czynnikami, które kształtują te relacje,
- 2) umożliwienie przećwiczenia w praktyce kluczowych umiejętności potrzebnych brokerowi wiedzy, które zwiększają prawdopodobieństwo wykorzystania dowodów w polityce publicznej,
- 3) uświadomienie ograniczeń, z którymi spotykają się brokerzy wiedzy, wspierając proces podejmowania decyzji w polityce publicznej.

Pierwszy cel szkolenia jest realizowany poprzez przybliżenie uczestnikom syntezy wyników badań na temat polityki publicznej opartej na dowodach. Wyniki te ułożono w spójną narrację, jej główne punkty przedstawiono poniżej. Narracja ta stała się jednocześnie podstawą fabuły i elementów gry (zob. część *Metoda nauczania*).

Badania empiryczne i literatura przedmiotu wskazują na szczególną rolę dowodów naukowych w kształtowaniu skutecznej polityki publicznej<sup>9</sup>. Rolę tę można zrozumieć, podejmując poniższy wywód logiczny.

W rozwiązywaniu problemów społeczno-gospodarczych kluczową funkcję pełnią różnego rodzaju interwencje publiczne. Ich realizacja przebiega w kilku etapach: od ustalenia celu i priorytetów, przez przyjęcie planu działań i ich wdrożenie, po zakończenie i ocenę efektów programu<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> M. Alkin, *A Guide for Evaluation Decision Makers*, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks 1985; K. Johnson i in., *Research on Evaluation Use: A Review of the Empirical Literature From 1986 to 2005*, „American Journal of Evaluation” 2009, Vol. 30, No. 3; S. Nutley i in., *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*, Policy Press, Bristol 2007; K. Prewitt i in., *Using Science and Evidence in Public Policy*, The National Academies Press, Washington DC 2012; L. Shulha, B. Cousins, *Evaluation Use: Theory, Research, and Practice Since 1986*, „Evaluation Practice” 1997, Vol. 18, No. 3.

<sup>10</sup> M. Howlett i in., *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*, Oxford University Press, Oxford 2009; C. Jones, *An Introduction to the Study of Public Policy*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove CA 1984.

Skuteczne przeprowadzenie interwencji wymaga dysponowania wiedzą różnego rodzaju na poszczególnych etapach: od wiedzy diagnostycznej (z zakresu zagadnienia, którego dotyczyć ma polityka), poprzez wiedzę dotyczącą tego, co się sprawdza i dlaczego, aż po techniczne *know-how*<sup>11</sup>.

Podjęcie interwencji jest obowiązkiem podmiotów odpowiedzialnych za prowadzenie polityki publicznej. W poszczególne etapy wdrażania interwencji angażują się innego typu podmioty: politycy, urzędnicy wysokiego szczebla, menedżerowie projektów publicznych. Ich potrzeby informacyjne są zróżnicowane: od zagadnień strategicznych po kwestie czysto techniczne czy zarządcze. Są oni potencjalnymi odbiorcami wiedzy, ponieważ na każdym etapie realizacji interwencji będą stawali przed innymi wyzwaniem, wymagającymi posiadania innej wiedzy, innych informacji.

Potrzeby w zakresie wiedzy można zaspokajać, czerpiąc z różnych źródeł, w tym z badań naukowych. Wiarygodność badań zależy od rygoru metodycznego, czyli relacji pomiędzy planem badawczym (ang. *research design*) a pytaniem badawczym<sup>12</sup>.

Dodatkowo, odbiorcy wiedzy – osoby odpowiedzialne za realizację polityki publicznej wykazują pewne preferencje w zakresie form i kanałów komunikacji. Niektóre z nich preferują bardziej szczegółowe formy prezentacji wiedzy, inne optują raczej za zwięzłą informacją, niektóre wybierają kontakt formalny, inne bezpośrednią, nieformalną dyskusję<sup>13</sup>. Zakres tych preferencji można określić jako dotyczący metod przekazywania wiedzy i zawęzić do dziesięciu opcji obejmujących z jednej strony formy prezentacji, a z drugiej kanały komunikacji.

Drugi cel szkolenia – umiejętności brokera wiedzy – również opiera się na syntezie wyników badań i praktyk międzynarodowych podsumowanych w formie schematu (rysunek 1). Ta modelowa logika działania brokera została przełożona na sekwencję działań graczy w ramach symulacji, dostępne dla nich opcje i zasady zdobywania punktów.

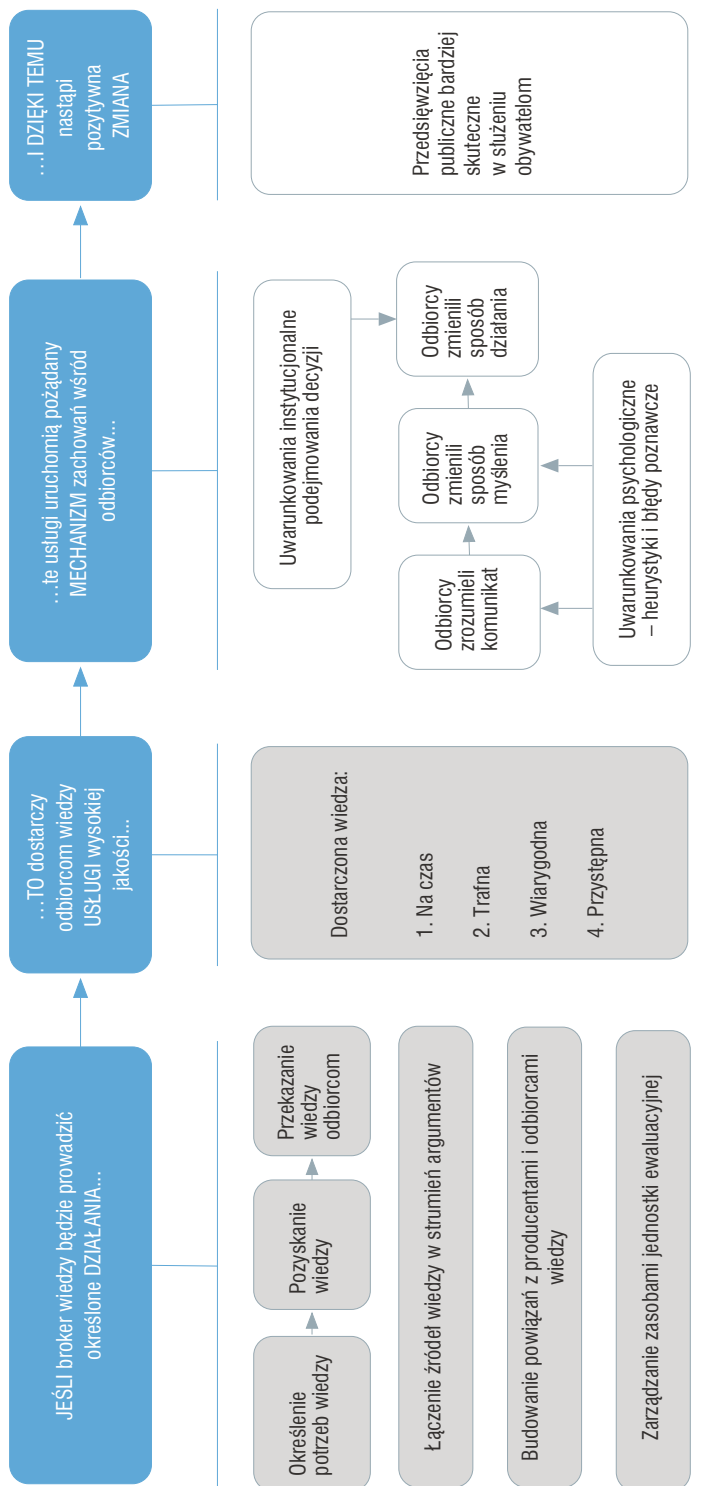
Jak widać na rysunku 1, świadomy reguł i zależności systemowych broker wiedzy może pomóc praktykom w realizacji działań publicznych, podejmując sześć różnych rodzajów działań. Trzy z nich są sekwencyjne – związane z konkretnym badaniem.

---

<sup>11</sup> S. Nutley i in., *From Knowing to Doing. A Framework for Understanding the Evidence-Into-Practice Agenda*, "Evaluation" 2003, Vol. 9, No. 2.

<sup>12</sup> M. Petticrew, H. Roberts, *Evidence, Hierarchies, and Typologies: Horses for Courses*, "Journal of Epidemiology and Community Health" 2003, Vol. 57, No. 7; K. Sanjeev, T. Craig, *Toward a Platinum Standard for Evidence-Based Assessment by 2020*, "Public Administration Review" 2010, December; E. Stern i in., *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations*, Department of International Development – Working Paper 38, Washington DC 2012, s. 15–16.

<sup>13</sup> R. Torres i in., *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting*, Sage Publications, Thousand Oaks 2005.



**Rysunek 1. Logika działań brokera wiedzy**

Źródło: K. Olejniczak, E. Raimondo, T. Kupiec, *Evaluation Units as Knowledge Brokers: Testing and Calibrating an Innovative Framework*, "Evaluation" 2016, Vol. 22, No. 2.

Chodzi o sprecyzowanie potrzeb wiedzy odbiorców w odniesieniu do konkretnej interwencji publicznej, pozyskanie wiedzy i jej przekazanie.

Trzy pozostałe działania mają charakter horyzontalny – są realizowane przez daną jednostkę ewaluacyjną lub analityczną w sposób ciągły. Są to: gromadzenie i łączenie wyników różnych badań, budowanie powiązań między producentami a odbiorcami wiedzy oraz zarządzanie zasobami jednostki. Kluczowym czynnikiem gwarantującym powodzenie działań brokerów wiedzy jest jakość ich usług. Do czterech elementów składających się na tę jakość należy zaliczyć: (1) dostarczanie wiedzy w momencie, w którym użytkownicy jej potrzebują, (2) przekazywanie wiedzy adekwatnej do potrzeb informacyjnych odbiorców, (3) zapewnienie rygoru metodycznego danego badania oraz (4) zastosowanie odpowiedniej metody przekazu do odbiorcy (forma prezentacji i kanał komunikacji).

Omawiany schemat obrazuje także trzeci cel szkolenia – ograniczenia brokera wiedzy. Broker może kontrolować jedynie dwa pierwsze elementy procesu (działania i usługi), natomiast na dwa kolejne (mechanizm i efekt) jego wpływ jest już znacznie bardziej ograniczony. Wynika to z tego, że mechanizm przyswajania wiedzy przez użytkownika i podejmowania decyzji jest złożony. Wpływają nań zarówno ludzkie ograniczenia, jak i dynamika kształtowania działań publicznych w ich aspekcie organizacyjnym oraz politycznym. Wysoka jakość usług brokera wiedzy znacznie zwiększa szanse wykorzystania wiedzy, choć rzadko jest decydująca, ponieważ dowody naukowe stanowią tylko jeden z czynników mogących wpłynąć na decyzje w złożonym procesie politycznym<sup>14</sup>.

## Metoda nauczania

Szkolenie „Brokerzy wiedzy” zostało stworzone przez zespół ekspertów z dwóch polskich firm: ewaluacyjnej – Evaluation for Government Organizations (EGO s.c.) oraz projektującej gry szkoleniowe – Pracowni Gier Szkoleniowych (PGS).

Szkolenie oparte na grze ma formę jednodniowego warsztatu składającego się z trzech zintegrowanych elementów: rund gry, krótkich wykładów i sesji podsumowujących (*debriefings*) (szczegóły na stronie: [www.knowledgebrokers.edu.pl](http://www.knowledgebrokers.edu.pl)).

---

<sup>14</sup> H. Davies i in., *Using Evidence: How Social Research Could be Better Used to Improve Public Service Performance*, w: *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*, red. K. Walshe, G. Harvey, P. Jas, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 199–225; C. Tyler, *Top 20 Things Scientists Need to Know about Policy-making*, „The Guardian”, 2 grudnia 2013.



Udział w grze pozwala uczestnikom zrozumieć wyzwania, z jakimi na co dzień mierzą się brokerzy wiedzy i przetestować własne umiejętności w bezpiecznym środowisku, w ramach angażującej ich emocjonalnie rozgrywki. *Brokerzy wiedzy* to gra planszowa, ze starannie opracowanymi elementami (planszą, pionkami, kartami) i grafiką. Odzwierciedla rzeczywistość dzięki wykorzystaniu prawdziwych przykładów projektów realizowanych w ramach polityki spójności.

Podczas krótkich wykładów uczestnicy mają okazję zapoznać się z pojęciami i koncepcjami dotyczącymi polityki publicznej i badań społecznych, które mają zasadnicze znaczenie dla skutecznego brokeringu wiedzy. Wykłady w ramach szkolenia prowadzą specjaliści z obszaru ewaluacji, a zakres wykładów obejmuje: etapy cyklu polityki, pytania badawcze i plany badawcze, profile odbiorców wiedzy i strategie upowszechniania wiedzy. Prowadzący posługują się przykładami zaczerpniętymi z faktycznie wdrażanych projektów z obszaru rozwoju regionalnego.

Sesje podsumowujące pozwalają przenieść kluczowe doświadczenia i wnioski z gry do praktyki urzędów publicznych. Podczas dyskusji opartej na wynikach gry i prowadzonej przez animatorów szkolenia uczestnicy podejmują refleksję nad tym, jakie strategie przyjęte w grze okazały się najbardziej skuteczne i w jaki sposób można je przenieść do codziennej praktyki ich własnych organizacji.

Centralnym elementem warsztatów jest sama gra. Uczestnicy są podzieleni na sześć zespołów liczących maksymalnie pięć osób. Każdy zespół zarządza jednostką ewaluacyjną w hipotetycznym regionie przez 12 rund (każda runda odpowiada jednemu miesiącowi). Zadaniem graczy jest wsparcie wiedzą (w formie wyników badań) polityków, dyrektorów i menedżerów urzędu marszałkowskiego zaangażowanych we wdrażanie różnych interwencji publicznych. W regionie realizowane są cztery różne rodzaje projektów społeczno-gospodarczych: (1) walka z bezrobociem wśród samotnych matek, (2) rozwój sieci telekomunikacyjnej w ramach opieki zdrowotnej, (3) rewitalizacja centrum miasta oraz (4) rozwój systemu transportu publicznego w aglomeracji. Każdy projekt jest na innym etapie realizacji i boryka się z innymi wyzwaniami.

W każdej rundzie pojawiają się inne potrzeby wiedzy związane z realizacją poszczególnych projektów. Mogą one odnosić się do kwestii diagnostycznych (wiedza na temat danego zjawiska, grupy społecznej, problemu), mechanizmów i skutków realizowanych lub planowanych rozwiązań (wiedza o tym, co się sprawdza i dlaczego), wyjaśnienia problemów związanych z wdrażaniem projektu lub zagadnień technicznych związanych z kwestiami zarządzania (*know-how*). Potrzeby w zakresie wiedzy przybierają formę konkretnych pytań. W trakcie gry uczestnicy mierzą się z 19 różnymi potrzebami wiedzy.



Zespoły muszą reagować na pojawiające się potrzeby wiedzy, podejmując sekwencję konkretnych działań. Po pierwsze, muszą zlecić realizację badania na podstawie odpowiedniego planu badawczego. Do wyboru mają standardowe spektrum planów badawczych (*research designs*) stosowanych w naukach społecznych – systematyczne przeglądy, eksperymenty, studia statystyczne, gry symulacyjne, ewaluację opartą na teorii, studia przypadków, podejście partycypacyjne oraz opisowy plan badawczy. Po drugie, muszą zidentyfikować odbiorcę wiedzy, który będzie najbardziej zainteresowany odpowiedzią na daną kwestię problemową (polityk, dyrektor w urzędzie lub menedżer projektu). Wreszcie muszą wybrać optymalne metody przekazania wyników badania danym użytkownikom. Dostępnych jest dziesięć różnych metod – od krótkich notatek, przez mapy argumentów i tabele rekomendacji, infografiki, spotkania indywidualne, po konferencje.

Dostępne zasoby, tj. liczba pracowników w poszczególnych jednostkach oraz czas potrzebny na wykonanie każdego zadania determinują wybory, których muszą dokonywać gracze. Angażując dodatkowe zasoby ludzkie, zespoły mogą działać proaktywnie: prowadzić tzw. networking, co pozwala im z wyprzedzeniem rozpoznać potrzeby w zakresie wiedzy lub przeszukać archiwa, aby odnaleźć istniejące już opracowania, które wzmocnią gromadzoną przez nich wiedzę.

Gracze podejmują te decyzje, budując projekt raportu z fizycznych elementów. Pytanie ma formę magnetycznej planszy, na której gracze doczepiają elementy odzwierciedlające ich wybory dotyczące planu badawczego, typu odbiorcy i rodzaju metody przekazywania wiedzy.

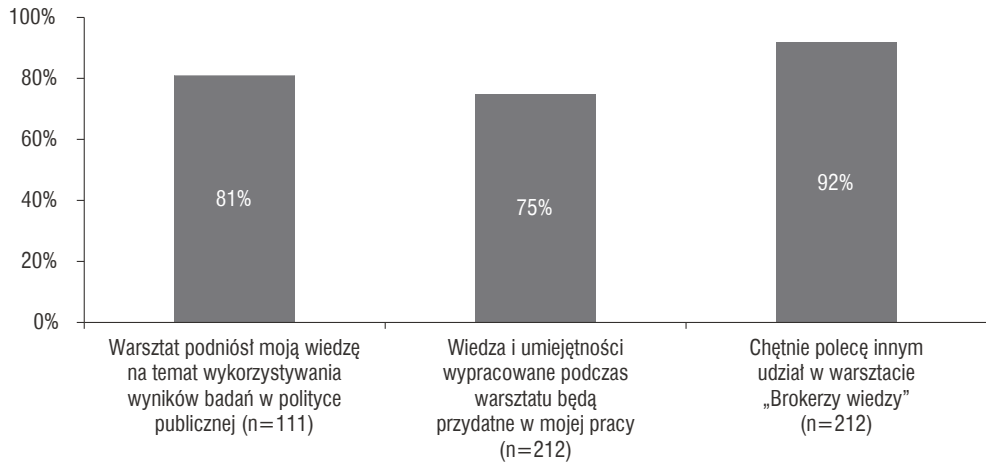
Po każdej rundzie grupy, które zleciły badania otrzymują szczegółowe informacje zwrotne (w formie infografik) dotyczące czasu, przydatności, wiarygodności, dostępności oraz końcowego efektu ich badania – a więc tego, czy podmiot realizujący daną interwencję podjął decyzję na podstawie przekazanej wiedzy, czy też kierował się innymi przesłankami (np. politycznymi). Grupy konkurują ze sobą: zwycięża zespół z najwyższym wynikiem mierzonym wykorzystaniem raportów przez decydentów. Wyniki grup z kolejnych rund są podstawą do dyskusji w ramach wykładów i sesji podsumowujących.

## Pierwsze wnioski z zastosowania gry

Grę wykorzystano w 11 sesjach szkoleniowych, w których uczestniczyło 212 osób zawodowo związanych z sektorem publicznym.

W badaniu ankietowym przeprowadzonym po szkoleniu większość uczestników potwierdziło skuteczność warsztatu jako narzędzia szkoleniowego dla kadr

analitycznych administracji publicznej. Udział w grze *Brokerzy wiedzy* pozwolił graczom lepiej zrozumieć problematykę, a także zdobyć wiedzę i umiejętności niezbędne w ich codziennej pracy. Ponad 90 proc. respondentów po zakończeniu szkolenia poleciłoby udział w warsztacie innym, w tym w szczególności dyrektorom i szefom działów, współpracownikom, urzędnikom z jednostek ewaluacyjnych i badaczom (rysunek 2).



**Rysunek 2. Ocena przydatności warsztatów**

Źródło: opracowanie własne.

Uczestników zapytano także o najbardziej wartościowy element warsztatów. Z udzielonych odpowiedzi wyłaniają się cztery główne grupy najbardziej docenianych kwestii.

Pierwsza z nich to unikalna formuła szkolenia, która łączy teorię i przykłady z praktycznym doświadczeniem. Zdaniem ankietowanych, gra zwiększa zaangażowanie, zachęca do współpracy z innymi uczestnikami i do interakcji. Uczestnicy podkreślali także, że w porównaniu z tradycyjnymi wykładami taka forma warsztatów ułatwia przyswajanie wiedzy. Opisywali grę jako „niezwykle rozwijające i kreatywne narzędzie; ciekawą formę pogłębiania wiedzy na temat ewaluacji; interesujący sposób uczenia się i zdobywania wiedzy lub podejście łączące praktykę z teorią w optymalnych proporcjach” (opinie uczestników).

Drugą najczęściej wskazywaną zaletą warsztatu jest realność scenariusza samej gry, który umożliwia „pokazanie planowania działań ewaluacyjnych w warunkach zbliżonych do rzeczywistych” (opinia jednego z uczestników). Scenariusz, jak wskazywano w ankietach ewaluacyjnych, całościowo obejmuje wiedzę i umiejętności

potrzebne na każdym etapie badania projektów publicznych, począwszy od doboru odpowiednich do potrzeb wiedzy pytań badawczych, poprzez wybór planu badawczego, kończąc na decyzji odnośnie do form i kanałów przekazu wiedzy decydującym.

Trzecia kwestia, którą docenili uczestnicy to możliwość całościowego zrozumienia mechanizmów, które są motorem polityki opartej na dowodach. Jest to niepowtarzalna okazja, zwłaszcza dla przedstawicieli zbiurokratyzowanej administracji publicznej, których perspektywa ogranicza się do fragmentarycznego postrzegania procesu realizacji polityki publicznej. Opisując tę wartość szkolenia opartego na grze, uczestnicy wskazywali na „kompleksowe zidentyfikowanie czynników wpływających na skuteczność podejmowanych decyzji; ogólne spojrzenie na zarządzanie wiedzą – poziom wyżej niż codzienne obowiązki; uświadomienie wagi każdego etapu realizacji badania (od doboru planu po rozpowszechnienie wyników i docieranie do odbiorcy); kompleksowe podejście do ewaluacji projektów” (opinie uczestników).

Ostatni najczęściej wskazywany przez uczestników wartościowy atrybut szkoleń to jasne i ściśle powiązanie gry z celami edukacyjnymi całego szkolenia. Uczestnicy deklarowali, że dzięki warsztatom nabyli, uzupełnili lub uporządkowali wiedzę i umiejętności, które wykorzystują w swojej codziennej pracy. Pośród najbardziej wartościowych elementów warsztatów związanych z tym obszarem wymienili: „[zdobyć] wiedzy na temat sposobów przekazywania dowodów i planów badawczych; wiedzy na temat odbiorców raportów, a także metod dostarczania dowodów decydującym, usystematyzowania wiedzy na temat sposobów docierania do odbiorców; zrozumienia relacji między celem badania, metodą a odbiorcami; [zdobyć] wiedzy na temat] profili odbiorców raportów i dogłębnej wiedzy na temat planów badawczych; rozwinięcie umiejętności doboru właściwego planu badawczego do problemu badawczego” (opinie uczestników).

Należy zauważyć, że ocena przydatności gry jest ograniczona do deklaracyjnych opinii uczestników i samooceny nabytych przez nich wiedzy i umiejętności. Autorzy planują dalsze testowanie skuteczności warsztatów jako metody kształcenia kadr analitycznych administracji publicznej. Autorzy przygotowują eksperyment porównujący stopień wiedzy i umiejętności nabytych przez uczestników szkolenia prowadzonego z wykorzystaniem gry ze stopniem wiedzy i umiejętności nabytych przez uczestników szkolenia prowadzonego w formie tradycyjnego wykładu.

\*\*\*

Obserwacje praktyk w zakresie prowadzenia polityki publicznej oraz literatura dotycząca podejmowania decyzji w administracji publicznej wskazują, że dostarczanie osobom odpowiedzialnym za kształtowanie polityki wiarygodnych i rygorystycznych dowodów nie jest wystarczające; niezbędny okazuje się „brokering” wiedzy.

To z kolei wymaga funkcjonowania w administracji publicznej wykwalifikowanych brokerów wiedzy, którzy mogą pomóc decydom w pozyskiwaniu, przekładaniu na praktykę oraz wykorzystaniu istniejącej wiedzy na potrzeby skutecznego planowania i realizacji interwencji publicznych. Specjalnie zaprojektowana do tego celu gra symulacyjna może pomóc w budowaniu umiejętności w zakresie brokeringu wiedzy wśród kadr analitycznych administracji publicznej.

Prezentowany w artykule warsztat „Brokerzy wiedzy” oparty na grze symulacyjnej okazał się przydatną metodą nauczania z trzech względów.

Po pierwsze, wyjaśnia on, na podstawie przykładów i doświadczenia uczestników, rolę badań naukowych w polityce i w realizacji projektów publicznych.

Po drugie, uczy najważniejszych umiejętności brokera wiedzy, a więc:

- 1) rozumienia potrzeb wiedzy różnych interesariuszy polityki publicznej,
- 2) pozyskiwania wiarygodnej wiedzy poprzez dopasowanie optymalnych planów badawczych do pytań badawczych,
- 3) skutecznego przekazywania wiedzy użytkownikom poprzez wybór metod preferowanych przez konkretnych użytkowników wiedzy,
- 4) wzmocnienia dowodów poprzez łączenie wyników różnych badań i przedstawiania ich w formie argumentów politycznych,
- 5) lepszego identyfikowania potrzeb wiedzy i przyspieszenia obiegu wiedzy poprzez wykorzystanie sieci kontaktów (tzw. *networkingu*) pomiędzy producentami wiedzy i jej użytkownikami;
- 6) zarządzania jednostką ewaluacyjną przy ograniczonych zasobach ludzkich i czasie.

Po trzecie, gra pomaga praktykom zrozumieć ograniczenia, z jakimi borykają się w swojej pracy brokerzy. Ograniczenia te wynikają z zachowań indywidualnych decydentów, dynamiki organizacyjnej i szerszej dynamiki procesów politycznych. Ostatecznie, wyniki badań są tylko jednym z wielu czynników w kompleksowej, nieliniowej dynamice procesu kształtowania polityki.

Na podstawie wyników badań ankietowych prowadzonych wśród przedstawicieli administracji publicznej i decydentów, którzy wzięli udział w warsztacie „Brokerzy wiedzy”, można stwierdzić, że zastosowanie tej metody nauczania podnosi umiejętności uczestników warsztatu w zakresie prowadzenia skutecznej polityki opartej na dowodach.

Gra okazuje się szczególnie przydatna dla dwóch grup osób zajmujących się realizowaniem polityki publicznej. Pierwszą stanowią pracownicy jednostek ewaluacyjnych, analitycznych i badawczych. Warsztaty mogą być wykorzystane do rozwijania i testowania ich strategii skutecznego brokeringu wiedzy. Drugą grupą są decydenci z sektora publicznego – kadra kierownicza, dyrektorzy organów zajmujących się planowaniem strategicznym lub wdrażaniem polityki. Gra pomaga im zrozumieć

użyteczność wyników badań naukowych w wykonywanej przez nich pracy, a w konsekwencji stać się bardziej świadomymi użytkownikami wiedzy.

Warsztat oparty na grze może być wykorzystywany do prowadzenia praktycznych szkoleń dla kadr instytucji odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie polityki publicznej. To innowacyjne rozwiązanie może wzmocnić ich zdolności do kształtowania działań publicznych skutecznie adresujących współczesne wyzwania społeczne i gospodarcze.

## Bibliografia

- Alkin M., *A Guide for Evaluation Decision Makers*, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks 1985.
- Armstrong R., Waters E., Crockett B., Kelehers H., *The Nature of Evidence Resources and Knowledge Translation for Health Promotion Practitioners*, "Health Promotion International" 2007, Vol. 22, No. 3.
- Batterbury S., *Principles and Purposes of European Union Cohesion Policy Evaluation*, „Regional Studies” 2006, Vol. 40, No. 2.
- Caplan N., *The Two-Communities Theory and Knowledge Utilization*, "American Behavioral Scientist" 1979, Vol. 22, No. 3.
- Clark R., Holmes J., *Improving Input from Research to Environmental Policy: Challenges of Structure and Culture*, "Science and Public Policy" 2010, Vol. 37, No. 10.
- Cooper A., *Research Mediation in Education: A Typology of Research Brokering Organizations that Exist across Canada*, "Alberta Journal of Educational Research" 2013, Vol. 59, No. 2.
- Davies H., Nutley S., Walter I., *Using Evidence: How Social Research Could be Better Used to Improve Public Service Performance*, w: *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*, red. K. Walshe, G. Harvey, P. Jas, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- de Freitas S., Liarokapis F., *Serious Games: A New Paradigm for Education?*, w: *Serious Games and Edutainment Applications*, red. M. Ma, A. Oikonomou, L. Jain, Springer, London 2011.
- Dobbins M., Robeson P., Ciliska D., Hanna S., Cameron R., O'Mara L., DeCorby K., Mercer S., *A Description of a Knowledge Broker Role Implemented as Part of a Randomized Controlled Trial Evaluating Three Knowledge Translation Strategies*, "Implementation Science" 2009, Vol. 4, No. 23.
- Frost H., Geddes R., Haw S., Jackson C.A., Jepson R., Mooney J.D., Frank J., *Experiences of Knowledge Brokering for Evidence-informed Public Health Policy and Practice: Three Years of the Scottish Collaboration for Public Health Research and Policy*, "Evidence & Policy" 2012, Vol. 8, No. 3.
- Heiskanen E., Mont O., Power K., *A Map Is Not a Territory – Making Research More Helpful for Sustainable Consumption Policy*, "Journal of Consumer Policy" 2014, Vol. 37.
- Howlett M., Ramesh M., Perl A., *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*, Oxford University Press, Oxford 2009.

- Johnson K., Greenesid L., Toal S., King J., Lawernz F., Volkov B., *Research on Evaluation Use: A Review of the Empirical Literature From 1986 to 2005*, "American Journal of Evaluation" 2009, Vol. 30, No. 3.
- Jones C.O., *An Introduction to the Study of Public Policy*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove CA 1984.
- Kapp K.M., *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*, Pfeiffer, San Francisco 2012.
- Kupiec T., *Program Evaluation Use and its Mechanisms: The Case of Cohesion Policy in Polish Regional Administration*, „Zarządzanie Publiczne” 2015, t. 3(33).
- Lomas J., *The In-Between World of Knowledge Broking*, "British Medical Journal" 2007, Vol. 334, No. 7585.
- Meyer M., *The Rise of the Knowledge Broker*, "Science Communication" 2010, Vol. 32, No. 1.
- Nutley S., Walter I., Davies H.T.O., *From Knowing to Doing. A Framework for Understanding the Evidence-Into-Practice Agenda*, "Evaluation" 2003, Vol. 9, No. 2.
- Nutley S.M., Walter I., Davies H.T.O., *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*, Policy Press, Bristol 2007.
- Olejniczak K., *Mechanisms Shaping Evaluation System – A Case Study of Poland 1999–2010*, "Europe–Asia Studies" 2013, Vol. 65, No. 8.
- Olejniczak K., Raimondo E., Kupiec T., *Evaluation Units as Knowledge Brokers: Testing and Calibrating an Innovative Framework*, "Evaluation" 2016, Vol. 22, No. 2.
- Petticrew M., Roberts H., *Evidence, Hierarchies, and Typologies: Horses for Courses*, "Journal of Epidemiology and Community Health" 2003, Vol. 57, No. 7.
- Prewitt K., Schwandt T., Straf M., *Using Science and Evidence in Public Policy*, The National Academies Press, Washington DC 2012.
- Sanjeev K., Craig T., *Toward a Platinum Standard for Evidence-Based Assessment by 2020*, "Public Administration Review" 2010, December.
- Shulha L.M., Cousins B.J., *Evaluation Use: Theory, Research, and Practice Since 1986*, "Evaluation Practice" 1997, Vol.18, No. 3.
- Stern E., Stame N., Mayne J., Forss K., Davies R., Befani B., *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations*, Department of International Development – Working Paper 38, Washington DC 2012.
- Torres R., Preskill H., Piontek M., *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting*, Sage Publications, Thousand Oaks 2005.
- Turnhout E., Stuiiver M., Klostermann J., Harms B., Leeuwis C., *New Roles of Science in Society: Different Repertoires of Knowledge Brokering*, "Science and Public Policy" 2013, Vol. 40.
- Tyler C., *Top 20 Things Scientists Need to Know about Policy-making*, "The Guardian", 2 grudnia 2013.
- Wojtowicz D., Kupiec T., *Reluctant to Learn? The Use of Evaluation to Improve EU Cohesion Policy Implementation in Polish and Spanish Regions*, "Evidence and Policy" 2016, Vol. 12, No. 3.

## Podziękowania

Projekt i opracowanie warsztatu opartego na grze jest dziełem dwóch polskich firm: Evaluation for Government Organizations (EGO s.c.) oraz Pracowni Gier Szkoleniowych (PGS).

Autorzy artykułu pragną podziękować swoim współpracownikom: Jagodzie Gandziarowskiej-Ziołockiej, Łukaszowi Kozakowi, Bartoszowi Ledzionowi, Joannie Średnickiej, Igorowi Widawskiemu, Jakubowi Wiśniewskiemu i Jankowi Witkowskiemu. Autorzy dziękują również wszystkim osobom zaangażowanym na różnych etapach realizacji przedsięwzięcia: Estelle Raimondo i Tomaszowi Kupcowi, którzy są współautorami badań empirycznych na temat brokeringu wiedzy oraz wielu polskim urzędnikom, którzy wzięli udział w testowaniu gry, dzieląc się cennymi uwagami i radami.

Więcej informacji na temat warsztatu „Brokerzy Wiedzy”:  
[www.knowledgebrokers.edu.pl](http://www.knowledgebrokers.edu.pl)



