

EWALUACJA JAKO ELEMENT PROCESU UCZENIA SIĘ ORGANIZACJI - MODEL DLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Jakub Rok | EUROREG UW

Toruń 26.06.2013



Plan prezentacji

- Kontekst
- Koncepcja uczenia się organizacji
- Diagnoza organizacyjnego uczenia się w polskich ministerstwach
- Rola informacji zwrotnych w uczeniu się
- Informacje zwrotne w mechanizmach uczenia się polskich ministerstw

Kontekst

Czemu uczenie się?

- Nowy okres programowania 2014-2020
- Uczenie się w oparciu o doświadczenie
- Ewaluacja: wartość interwencji i trafność założeń
- Czy robimy właściwe rzeczy we właściwy sposób?
- Uczenie się o uczeniu się (deutero-learning)

analiza i świadome modyfikowanie własnych procesów pozyskiwania wiedzy i uczenia się

Kontekst

Czemu empiria?

- Budowanie strategii zmian → ocena stanu faktycznego
- Polityka oparta na dowodach (EBP)
- Tak, ale...
 - Przegląd artykułów z lat 2004–2009 zamieszczonych w 5 głównych krajowych czasopismach naukowych poświęconych administracji publicznej wykazał, że podejmowane rozważania mają w przytłaczającej większości charakter teoretyczny. Spośród 103 artykułów skupiających się na analizie administracji centralnej, tylko jeden był poparty własnymi badaniami empirycznymi (za: Olejniczak, 2009)

Kontekst

Źródło danych

Projekt „Ministerstwa Uczące Się”

- Cel: wzmocnienie procesów skutecznego uczenia się organizacji administracji publicznej
- Badanie:
 - (1) przegląd międzynarodowej literatury tematu ukierunkowany na wypracowanie modelu organizacyjnego uczenia się
 - (2) badanie ankietowe pracowników 4 ministerstw (3-4.2011 r., n = 3394 osoby, zwrot = 51,3%)
 - (3) wywiady z kierownictwem 4 ministerstw (4-5.2011 r., n = 95)
 - (4) wizyty studyjne w 12 krajach OECD (10.2011-05.2012 r.)

Koncepcja

Wyzwania i odpowiedzi

- ‘Stała zmienność’ otoczenia – znaczenie wiedzy
- Organizacyjne uczenie się jako...
 - Nowa perspektywa patrzenia na relacje organizacji z jej otoczeniem, uwzględniająca ‘zdobycze’ teorii systemów
 - Więcej niż adaptacja: zmiana poprzedzona refleksją nad przeszłymi działaniami, kolektywną interpretacją i korektą mapy mentalnej pracowników
 - Więcej niż pozyskiwanie i magazynowanie informacji: ta wymaga osadzenia w adekwatnym kontekście i interpretacji, by stać się wiedzą

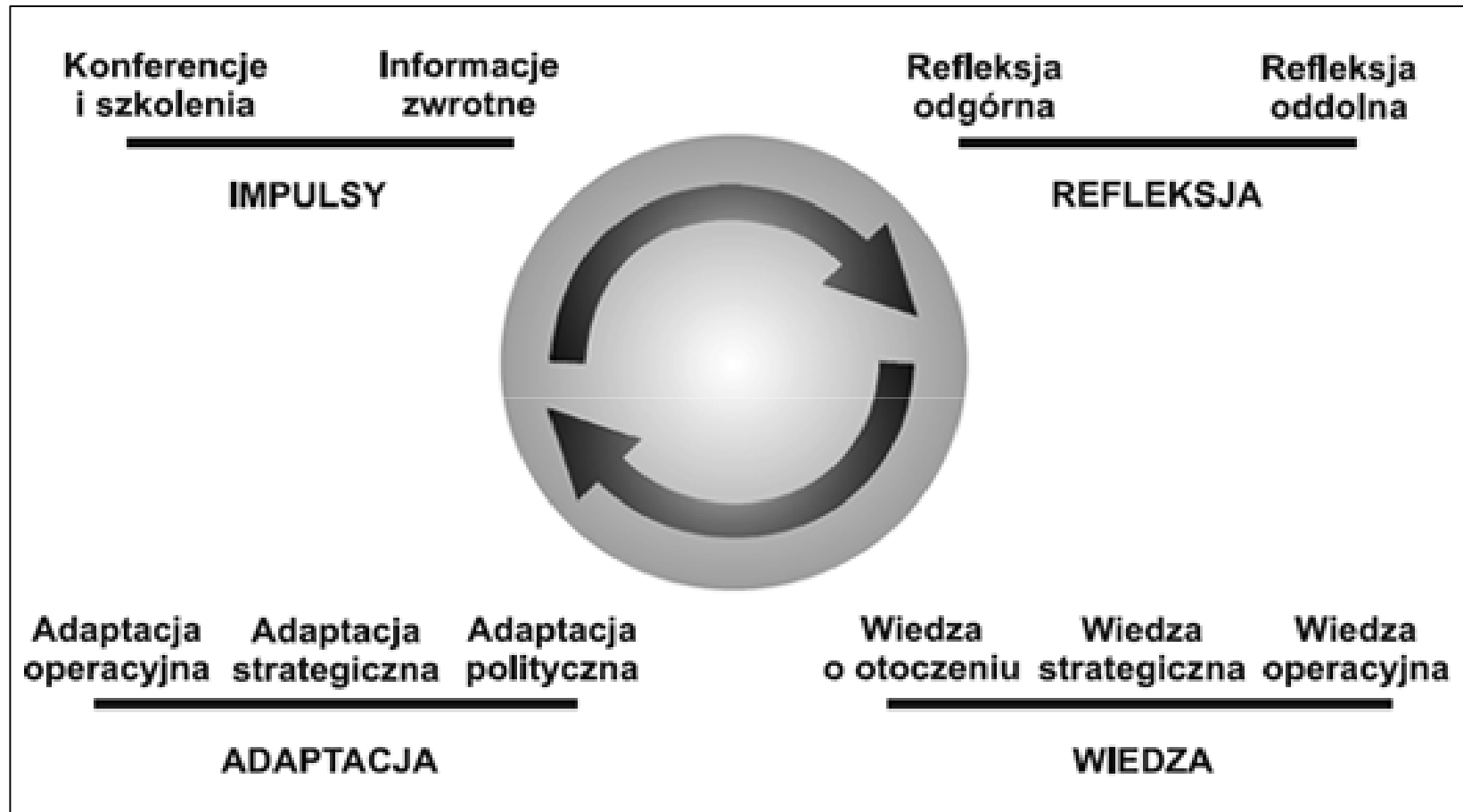
Koncepcja

Uczenie się organizacji i skuteczność

- Dobrze działający mechanizm uczenia się organizacji zapewnia:
 - gromadzenie i poddanie krytycznej refleksji sygnałów z otoczenia - antycypację zmian
 - weryfikację jakości podejmowanych decyzji i prowadzonych działań – zderzenie z ocenami płynącymi z otoczenia
 - podstawy do systematycznego korygowania działań operacyjnych i strategicznych organizacji

Jak uczą się organizacje?

Model dla polskich ministerstw



Źródło: Olejniczak, K., *Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej*, Wyd. Scholar, Warszawa 2012, s. 179

Rola informacji zwrotnych

wszystkie informacje napływające do danej jednostki lub organizacji z jej otoczenia dotyczące oceny jakości i wartości działań realizowanych przez ten podmiot

- ‘Treść’ sprzężenia zwrotnego między działaniami organizacji a jej otoczeniem
- Pozwalają organizacji zweryfikować skuteczność swoich działań
 - m.in. ewaluacje, analizy dot. pola działań jednostki, dane monitoringowe, opinie polityków, klientów i interesariuszy, sygnały z prasy, rankingi i porównania z innymi departamentami czy organizacjami

Rola informacji zwrotnych

Kryteria użyteczności

- Stopień zróżnicowania źródeł i form informacji zwrotnych
- Regularność i usystematyzowanie
- Konstruktywność oceny

- Użyteczność ewaluacji jako informacji zwrotnej
 - zobiektywizowany charakter badania, wiarygodne wyniki
 - Koncentracja na faktycznych efektach działania
 - przejrzyste i powtarzalne kryteria oceny
 - priorytetowe znaczenie wymiaru aplikacyjnego
 - nacisk na przystępność prezentowanych wyników



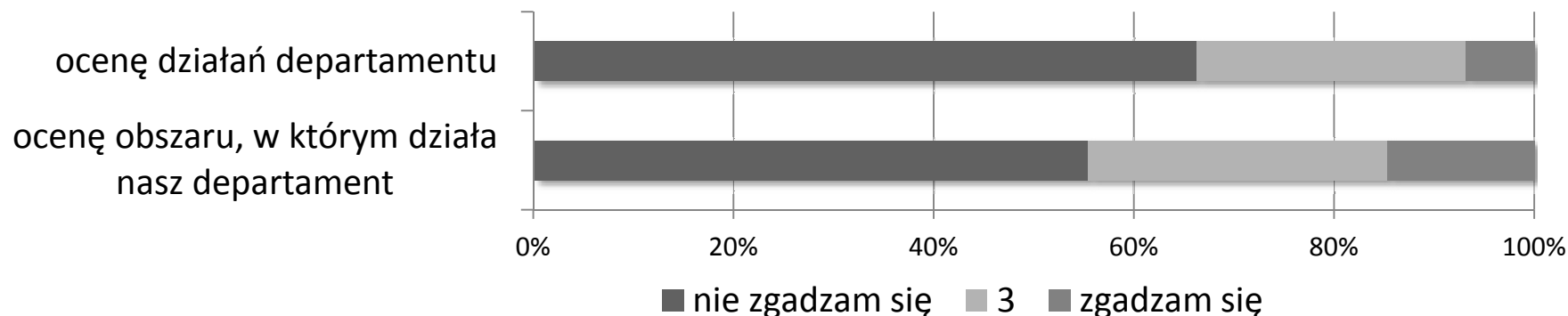
Feedbacki w polskiej administracji

- Niewielka ilość informacji zwrotnych
- Informacje o charakterze kontrolnym (formalna poprawność działań) oraz nieregularne impulsy od przełożonych (zwykle negatywne)
- Dominujące źródła:
 - instytucje kontrolne – NIK, audyt wewnętrzny
 - przełożeni polityczni
 - inne departamenty
 - impulsy spoza ministerstwa są bardzo rzadkie

Feedbacki w polskiej administracji

Rzadko korzystamy z badań i analiz, zwłaszcza dot. oceny działań dept.

W moim departamencie często korzysta się z badań/analiz mających na celu...



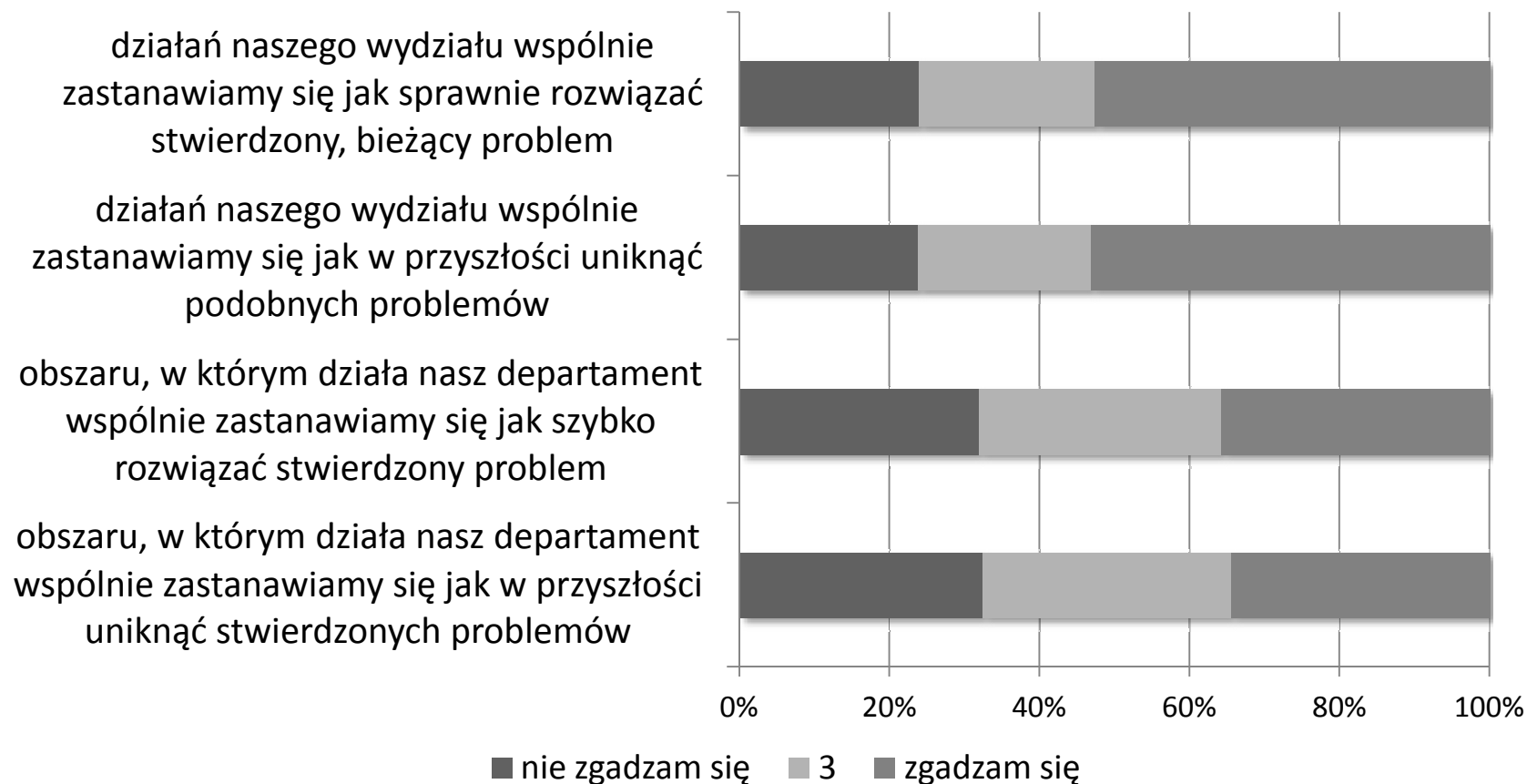
- Wykorzystanie ewaluacji do oceny działań departamentu:
 - Tylko ~10% przeпытanych dyrektorów departamentów
 - Partykularny charakter rekomendacji – nieprzydatne do oceny

Rekomendacje niestety nas nie dotyczą. Zazwyczaj są tematyczne w ramach programów [...] Inni są odbiorcy tych rekomendacji. [...] Natomiast nie było tak, że departament jako departament był odbiorcą rekomendacji.

Feedbacki w polskiej administracji

Badania dot. działań dept. silniej skłaniają do kolektywnej refleksji

Gdy pojawiają się wnioski [...] dotyczące...



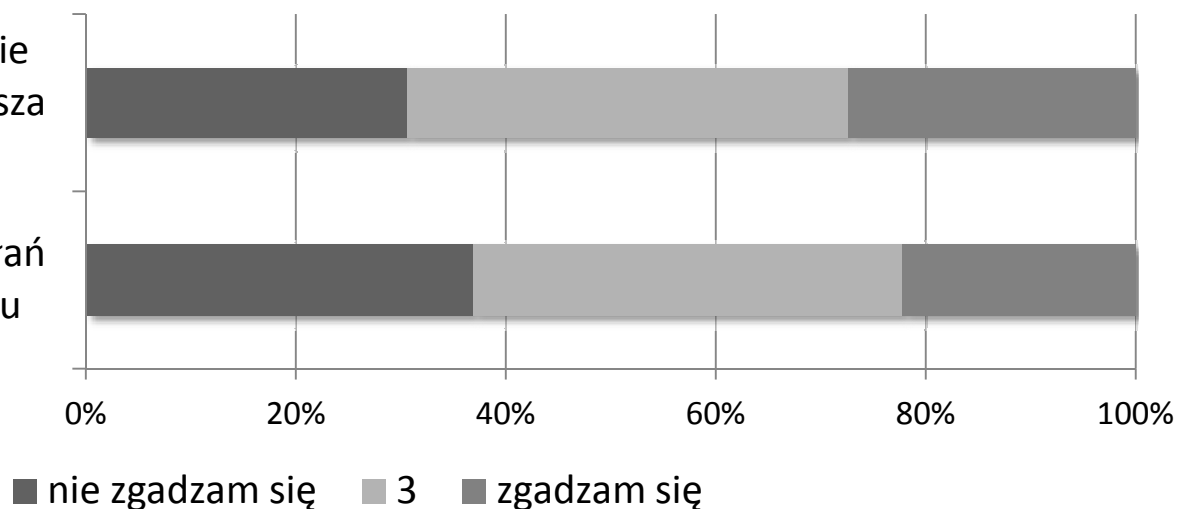
Feedbacki w polskiej administracji

Efekt otrzymanych wyników – zmiana percepcji, raczej niż działań

W moim wydziale zdarza się, że otrzymywane przez nas wyniki badań...

zmieniają nasze postrzeganie obszaru, którego dotyczy nasza praca

zmieniają kierunki działań naszego departamentu



Feedbacki w polskiej administracji

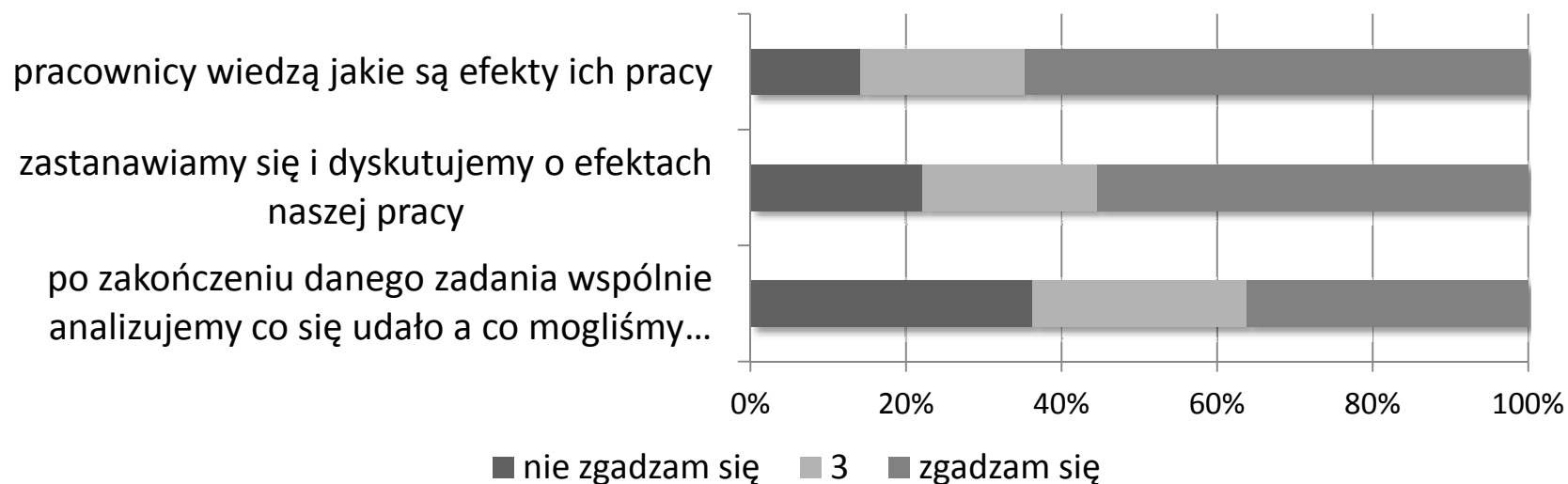
Wykorzystanie badań i analiz – syntetyczny obraz

- **rzadko zlecamy** - 14,5% respondentów twierdzi, że w ich departamencie często zleca się ekspertyzy/analizy/badania
- **dostajemy produkt średniej jakości** - 60% osób ocenia jakość otrzymywanych ekspertyz na 'trójkę' w pięciostopniowej skali
- **czasami mamy problem z jego oceną** - 17,9% osób zgadza się ze stwierdzeniem, że w ich wydziale zdarza się, iż trudno jest ocenić merytoryczną jakość dostarczanych ekspertyz/badań zewnętrznych (39,5% jest przeciwnego zdania)
- **lecz jakość zamówień raczej nie rośnie** - 12,3% osób twierdzi, że w ich wydziale jakość zamówień na zlecane badania/ekspertyzy podniosła się w ostatnim roku (38,3% jest przeciwnego zdania)
- **rzadko mamy procedury wykorzystania zamawianych badań** - 20,6% osób deklaruje, że w ich wydziale wprowadzona została jasna procedura wykorzystania zamawianych badań/ekspertyz
- **jeszcze rzadziej dokonujemy strategicznej adaptacji w oparciu o otrzymane wyniki** - 12,4% osób twierdzi, że zdarza się by otrzymane wyniki badań zewnętrznych zmieniały cele i zakres działania departamentu (42,6% jest przeciwnego zdania).

Feedbacki w polskiej administracji

Orientacja na efekty – perspektywy dla rozwoju ewaluacji

W moim wydziale...



Zakończenie

- Informacje zwrotne są kluczowe dla sprawnego działania mechanizmu organizacyjnego uczenia się. Stanowią zarazem istotną lukę w polskiej administracji centralnej.
- Ewaluacja może stanowić jeden z mechanizmów pozwalających na zapełnienie tej luki (systematyczny charakter, obiektywizacja)
- Korzystanie z badań i analiz jest wciąż mało rozpowszechnione w polskiej administracji. Pojawiają się też istotne problemy:
 - Niewielka liczba analiz ukierunkowanych na ocenę funkcjonowania zlecających je departamentów
 - Niezadowalająca jakość ekspertyz
 - Partykularny charakter formułowanych rekomendacji
- W tle rysuje się szerszy problem, wymagający dokładniejszego zbadania, tj. niedobór orientacji na efekty w działaniach polskiej administracji.

Dziękuję za uwagę

j.rok@uw.edu.pl

www.mus.edu.pl || facebook.com/MinisterstwaUczaceSieMus

ul. Konopczyńskiego 5/7 m. 54, 00-335 Warszawa
tel. 22-407 58 50, tel. kom. 780 576 906 fax 22-407 59 50
www.mus.edu.pl, e-mail biuro@mus.edu.pl

partnerzy projektu:

