

# OPINIE I KOMENTARZE FRDL

OPINIA nr 1/2024

## DZIAŁANIA PUBLICZNE - RACJONALNE CZY ROMANTYCZNE?

*dr hab. prof. SGH Andrzej Zybala*

**Politycy/samorządowcy podejmują mnóstwo publicznych decyzji, którymi wpływają na los wielu ludzi, niejednokrotnie przesądzają o ludzkim życiu.** Jako obywatele powinniśmy zapytać w jaki sposób starają się, aby to były dobre/optymalne decyzje. Czy przygotowując decyzje polegają na zobiektywizowanej wiedzy (eksperskiej), która pochodzi z wiarygodnych źródeł? A może mają skłonność do polegania na wewnętrznym przekonaniu (wyczuciu), na intuicji, że dane rozwiązanie okaże się trafne i dostarczy pożądanych rezultatów?

Powyższy dylemat rozważał już Adam Mickiewicz. W znanym wierszu „Romantyczność” pisał o „szkiełku i oko”, a także o „czuciu i wierze”. To brzmiało „Czucie i wiara silniej mówi do mnie / Niż mędrca szkiełko i oko”. Wyraził coś co od dawna jakby wisi nad kolejnymi generacjami Polaków, a także co wciąż wydaje się aktualne. Otóż można odnieść wrażenie z obserwacji, że czasami politycy/aktywiści będąc w sytuacji decydowania, jakby z przyzwyczajenia polegają na „czuciu i wierze”. A więc wybierają koncepcje rozwiązywania problemów polegając na tym, co podsuwa im intuicja lub jakieś wewnętrzne przekonanie. Ograniczają się do tego, co umysł podsuwa im bezwysiłkowo/bezrefleksyjnie. Można o tym sądzić, gdy przekonujemy się – co często ma miejsce – że podjęcie decyzji nie było poprzedzone analizą, czyli angażowaniem specjalistów/ekspertów, wykonaniem określonych kategorii badań, itp.

Powyższe zjawisko może mieć związek z silnie zakorzenionym modelem mentalnym, obecnym w szerokim społeczeństwie. Oznacza on określone skłonności mentalne, gdy jesteśmy w sytuacji decydowania o czymś (programowania działania publicznego). Adam Skwarczyński, przedwojenny polityk i publicysta określił to mianem: „polityki romantycznej”, czy „ideologii romantycznej”. To synonim działań podejmowanych z inspiracji „bardzo zacnych, bohaterskich, nawet męczeńskich”, ale nie wynikających z analizy „realnego położenia, z jakąkolwiek bądź rzeczywistością” (Skwarczyński 1934:32). To tradycja polegająca na tym, że w decydowaniu polegamy na swojej („wielkiej”) woli przeprowadzenia wielkich zmian/reform/poprawy, aby uzdrowić zabagnioną do dawna sytuację w danej dziedzinie. Czyli to skłonność również do tworzenia wielkich projektów działań/reform, ale bez właściwego fundamentu merytorycznego, w tym intelektualnego/analizy.

Romantyzm wpływał kiedyś i być może wciąż wpływa na nasze postawy czy podejście do działania publicznego. Wytworzył część naszych skłonności. Zalecał praktykowanie zasady przewagi czynu nad myślą. Zalecał więc, aby najpierw wykonywać wielkie czyny, a później zastanawiać się czy były odpowiednie powody, aby je wykonać. Romantycy wierzyli, że wielki czyn sam z siebie stanowi już wielką wartość. Nie należy pytać o to, czy dostarczył pożądanych, czy oczekiwanych rezultatów bo te zwykle są przyziemne.

Kolejna romantyczna zasada: „mierz siły na zamiary, a nie zamiary podług sił”. Ładnie brzmi. Jest to wezwanie, aby zrezygnować z analizy np. czy zasoby, którymi dysponuje dany decydent są adekwatne do tego, co chce uzyskać w działaniu publicznym, które podejmuje. To może prowadzić do marnowania ciężko zarobionych pieniędzy przez obywateli.

Powyższe romantyczne zasady sprawiły, że doszło do zakorzenienia – jak pisał Janusz Hryniewicz – „prymatu spontanicznego myślenia nad wymogami racjonalności...”. Dalej, wytworzyło się u nas przekonanie o primacie „woli”, w domyśle wielkiej woli [czyjejś woli], której towarzyszy „pogarda dla ograniczeń”, czyli nieliczenie się z realiami. Romantyzm zachęca również do okazywania „wiary w moc sprawczą cudownych wydarzeń”. A więc uznaje, że ostateczny wynik działania publicznego zależy od sił nadprzyrodzonych (w takim razie rzeczywiście nie ma powodu, aby czynić starania, aby logicznie programować działania publiczne). Zalecał również, aby pogardzać ograniczeniami, czyli ignorować bariery w realizacji celów działania, nawet gdy je identyfikujemy.

Można ignorować zagadnienie wpływu powyższej ideologii i uznać je za sprawę subiektywnej oceny. Można twierdzić, że obecne perypetie z jakością działań publicznych mają inne źródła. Ale być może warto to jednak przemyśleć lub przynajmniej być uważnym, gdy jesteśmy w sytuacji programowania działań/interwencji publicznych. Możemy jednak uznać, że być może naszemu działaniu zagrażają pewne nieuświadomione bariery mentalne. One mogą ograniczać szanse na efektywne rozwiązywanie problemów publicznych.

### Polityka oparta na wiedzy?

Wiele wskazuje, że mamy w Polsce problem, aby odpowiednio docenić rolę zobiektywizowanej wiedzy w procesie przygotowywania działań/interwencji publicznych. Łatwo zaobserwować w życiu politycznym, że szereg decyzji – na różnych szczeblach państwa – podejmowanych jest bez należytej analizy, dyskusji, rozważenia alternatywnych rozwiązań, oceny ryzyk itp. Niewielu uczonych pochylało się nad tym problemem. Na szczęście istnieją badania Karola Olejniczaka i jego współpracowników, dotyczące administracji publicznej i jej zaangażowania w analizy eksperckie. Okazuje się ono słabe, ponadto niezbyt duża część urzędników posiada zaawansowane kwalifikacje analityczne. Na 4176 przebadanych urzędników, pracą analityczną zajmowało się 574 osób (ci, którzy spełniają przyjęte kryteria bycia analitykiem) (Olejniczak, Wiśła-Domaradzki 2010:51; Ledzion, Olejniczak 2014).

Czesław Banach analizował reformy szkolne i stwierdził, że dorobek nauk pedagogicznych nie został tu należycie wykorzystany w procesie reformowania. Dowodem było i jest niedocenianie treści pochodzących z raportów edukacyjnych oraz innych ekspertyz i wyników zespołowych badań pedagogicznych, a także oddolnych inicjatyw pedagogicznych (Banach 2004:133). Potwierdziły to najnowsze badania Anny Ciepielewskiej-Kowalik. Autorka wskazała na brak zaplecza merytorycznego w systemie oświaty, brakuje produktów analizy począwszy od etapu programowania reform po ewaluację. Wskazuje na słabość procesów monitorowania reform (stąd brak możliwości bieżącego korygowania niezamierzonych skutków/efektów). Brak rzetelnej wiedzy na temat długofalowych skutków reform oświatowych. Dostrzegła instrumentalizację wyników badań edukacyjnych.

Podobne wnioski wypływają z badań przeprowadzonych przez autora niniejszego tekstu, który analizował kilkanaście polityk publicznych (fazę ich formułowania). Pokazują one również słabe zaangażowanie analityczne w przypadku większości z nich. Interesariusze polityk w szczególności zwracali uwagę na brak analiz dotyczących oceny ryzyk związanych z podejmowanymi działaniami. Tymczasem kategoria ryzyka stała się na świecie niezwykle nośną koncepcją w analizach (Zybała 2014).

Ale jednocześnie w ostatnich latach widoczny jest znaczny przyrost *think-tanków*, pozarządowych oraz akademickich, chociaż wciąż brakuje instytucji analitycznych, które byłyby odpowiednio silnie skoncentrowane na danych politykach publicznych. Wyłania się także dodatkowe zagadnienie. Jedną rzeczą jest wytworzyć wiedzę ekspercką, a drugą wytworzyć zdolność jej wykorzystania w trakcie programowania działań, i później w trakcie ich implementowania (aby przekonać się, że wszystko idzie zgodnie z celami).

## Kluczowe bariery

Wiele zależy od tego, czy mamy instynktowną skłonność do zdobywania wiedzy, gromadzenia danych, które mogą nas upewnić czy koncepcja rozwiązania danego problemu publicznego wydaje się odpowiednio uzasadniona i obiecująca. Czy zadajemy sobie pytanie, dlaczego planowane działanie/interwencja publiczna miałaby zakończyć się sukcesem, a więc rozwiązaniem problemu, czy przynajmniej zatrzymaniem jego niszczących konsekwencji (zmoderowaniem go).

W życiu publicznym zaczyna się prawdziwy problem, gdy wśród polityków/samorządowców dominuje tzw. „woluntarystyczny *mindset*”, a więc ramy umysłowe, które skłaniają ich do polegania na swoim przekonaniu, swoim „czuciu i wierze” (zgodnie z dewizą Mickiewicza). Na bazie obserwacji łatwo stwierdzić, że część klasy politycznej – ale także osób aktywnych publicznie – ma skłonność do pewnego woluntaryzmu w decydowaniu (programowaniu – mówiąc językiem polityki publicznej), czyli arbitralności. Podejmują decyzje jednostronnie, ograniczają rolę innych podmiotów w procesie decydowania (Cent, Grodzińska-Jurczak, Pietrzyk-Kaszyńska 2014: 94). Ulegają przekonaniu, że posiadają wystarczające zasoby i wiedzę, aby w pojedynkę (czy w ograniczonych gronach) rozwiązać te problemy, które uważają za ważne i nadające się w określonej kolejności do rozwiązywania. Wykorzystują tylko podporządkowaną im administrację publiczną. Stąd rezygnują z organizowania partycypacji publicznej, a jeśli już to na zasadach, które im pasują.

Zilustrować to można przykładami studiów przypadku z różnych polityk publicznych. Jednym z takich przykładów może być polityka wobec pandemii po jej wybuchu w marcu 2020 r. Konieczne było zaprogramowanie olbrzymiej interwencji publicznej czy zbioru interwencji w różnych politykach i subpolitykach. Angażowała ona wielkie zasoby publiczne, a przede wszystkim na szali znalazło się ludzkie zdrowie i życie. Racjonalne działania można było podejmować na bazie zgromadzonych danych, jakkolwiek nie było to łatwe z uwagi na naturę pandemii i zjawisk pochodnych. Tymczasem można mówić co najwyżej o nielicznych badaniach; w zakresie badania wzorców rozprzestrzeniania się wirusa nie było badań, przynajmniej do niemal połowy 2021 r.

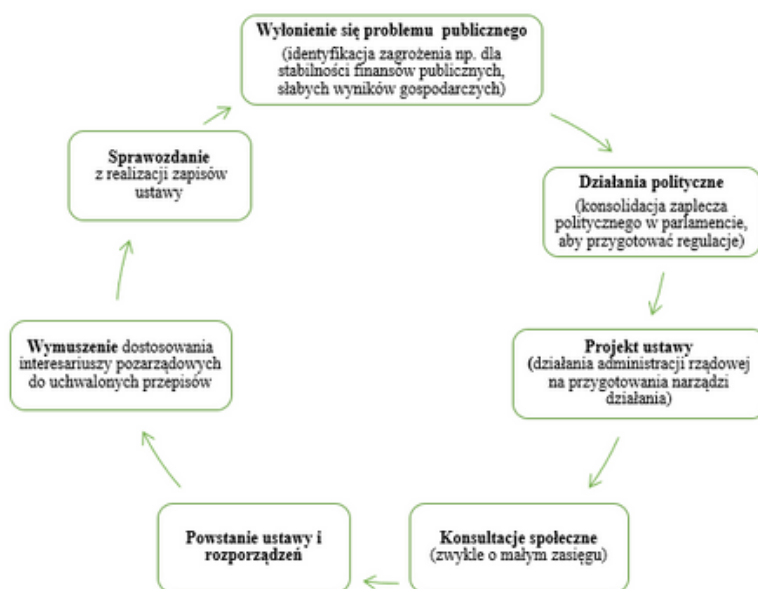
## Funkcjonowania polityk/interwencji publicznych

Warto postawić pytanie o cechy, jakie posiada u nas proces funkcjonowania polityk/interwencji publicznych. Ten proces został tak uformowany, aby politycy/ samorządowcy/ aktywiści mieli przestrzeń do polegania na wiedzy wytworzonej przez uczonych, ekspertów, specjalistów, ale też praktyków.

Rysunek 1 przedstawia uproszczony cykl funkcjonowania polityk/interwencji. Zawiera on założenie, że politycy/samorządowcy identyfikują problemy zwykle w wąskich gronach politycznych i jest efektem doraźnego reagowania na zagrożenia, np. dla stabilności finansów publicznych, protesty grup społecznych. A więc są pasywni. Oznacza to, że mogą nie sięgać zbyt często do opracowań, raportów, które zawierają analizy o tym co dzieje się w danym czasie. Politycy programując działania najczęściej polegają na swoim zapleczu politycznym, zwłaszcza w parlamencie, aby doprowadzić do stworzenia projektu stosownej ustawy i ją uchwalić.

Nad projektem odbywają się zazwyczaj konsultacje, często niezbyt rozległe (nawet nie są one regułą, bo zgodnie z obowiązującym prawem projekty ustaw zgłaszane przez posłów nie muszą być konsultowane). Widzimy także, że koncentrują się na produkcji aktów prawnych, które uważają za rozwiązanie problemów (fascynujące są sceny, gdy politycy pokazują się z plikami papierów mówiąc, że to projekty ustaw – i przedstawiają to jako synonim rozwiązania problemu). Oznacza to, że dość wąsko podchodzą do tego co nazywamy instrumentami działania publicznego.

**Rysunek 1. Cykl funkcjonowania polityki publicznej w Polsce**



Źródło: opr. własne.

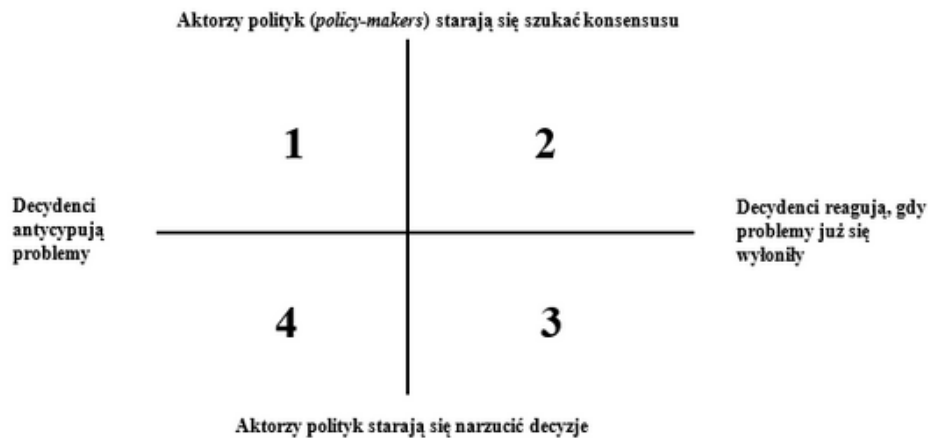
Możemy również zadać pytanie, w jakim stylu politycy/samorządowcy programują działania, które zamierzają przeprowadzić. Wiadomo, że samorzady każdego roku programują czy re-programują tysiące interwencji/działań publicznych. Gminy czy powiaty mają bowiem określone kompetencje i zadania publiczne do wykonania zapisane w ustawach. Dotyczy to choćby rynku pracy, służby zdrowia (np. powiaty prowadzą urzędy pracy, szpitale), czy polityki społecznej.

Zagadnienie stylu programowania przedstawia Rysunek 2. Musimy tu ocenić czy decydenci (*policy-makers*) raczej antycypują problemy czyli diagnozują je, nim mogą stać się siłą niszcząca, gdy zmaterializują się, czy też oni mają skłonność do tego, że reagują, czyli zaczynają działać (projektować interwencje), gdy problemy już się wyłoniły i być może się ją zniszczenie (wówczas najłatwiej je zauważyć). Druga rzecz to, czy decydenci starają się szukać konsensusu nad koncepcjami rozwiązań problemu, czy, przeciwnie, mają skłonność do narzucania swoich decyzji o zastosowaniu danej koncepcji rozwiązania problemu. Można uznać, że politycy, którzy mają skłonność do antycypowania problemów i szukający konsensusu mogą być zainteresowani wykorzystywaniem z wiedzy wówczas gdy przygotowują/programują swoje decyzje.

Druga rzecz, to czy decydenci programując/planując działania/interwencje umieją szukać i znajdować wartościowe źródła wiedzy. Czasami problem polega na tym, że ograniczają się do gazet, albo mediów społecznościowych. Jeszcze kolejną rzeczą jest to, czy mają skłonność do uczenia się, choćby z działań inicjowanych wcześniej, z doświadczenia lub z otoczenia, aby nie popełniać błędów wcześniej popełnionych. Często zapominamy, że uczenie się jest narzędziem działania (*policy learning*).

To sytuacja, gdy decydenci/aktywiści/spotecznicy tworzą sobie warunki do pozyskiwania wiedzy, do weryfikowania swoich koncepcji, doskonalenia źródeł danych. Paradoksalnie zakłada to również od-uczanie się, które jest umiejętnością o kluczowym znaczeniu. Otóż czasami nabywamy wiedzy fałszywej (albo niepełnej, nietrafnej), a do której nasz umysł przywiązuje się (bo odpowiada to jego skłonnościom). Wówczas istotna jest umiejętność korygowania treści swojej wiedzy.

## Rysunek 2. Style programowania w polityce publicznej



Źródło: Parsons, 1996, s. 186.

Sięgnijmy po przykład. Wiele wskazuje, że powiatowy system zdrowia może być obszarem, gdzie programowanie działań publicznych nie opiera się zbyt mocno na wiedzy. Badania wskazują, że lokalni politycy nie antycypują problemów, działają reaktywnie. Otóż władze powiatów jako organy założycielskie dla szpitali – jak badania pokazują – działają zdawkowo. Robią tylko to co wymagają odgórne regulacje (aby móc uzyskać środki publiczne z NFZ). Dotyczą one wymogów zatrudnienia odpowiedniego personelu, zorganizowania wyposażenia, uzyskania określonego poziomu bezpieczeństwa sanitarnego.

Władze powiatowe rzadko decydują się programować działania, które obejmują szerszy zakres czynników, a które są decydujące dla możliwości dobrego działania powiatowych szpitali czy – szerzej – dobrej lokalnej polityki zdrowia (Kautsch 2019: 9). Starostwa ograniczają się do nadzoru finansowego, natomiast nie dopracowały się instrumentów do działania na rzecz jakości usług opieki zdrowotnej, oferowanych w powiatowych społecznościach[1]. Urzędnicy lokalni mają problemem z dostępem do wiedzy, specjalistów, menedżerów. Skromny jest personel urzędniczy, który zajmuje się kształtowaniem polityki zdrowia (w tym nadzorem nad szpitalami[2]).

[1] Dla porównania władze hrabstwa (county) Herefordshire wytworzyły specjalną strategię jako podstawę do zabiegów o wysoką jakość usług opiekuńczych na ich terenie „Quality assurance in commissioned care and support (adults) services”. Założeniem jest, że za jakość opieki odpowiada każdy mający z nią związek. System opieki opiera się na zasadzie, że „informacja i wiedza/dane są rutynowo i stale przekazywane oraz ma miejsce efektywne reagowanie na nie, a celem jest aby odbiorcy usług, rodziny i opiekunowie mieli pewność, że oferowana opieka i wsparcie są dostarczane w dobrej jakości”;

<https://www.herefordshire.gov.uk/social-care-support/care-providers-housing-options>;

<https://www.herefordshire.gov.uk/social-care-support/protect-someone/2>

[2] W badaniu wzięło udział 90 powiatów i 85 podmiotów leczniczych (Kautsch 2019).



Według badania z 2019 r. w starostwach problematyką zdrowia zajmowało się przeciętnie 2,33 osoby, ale pełniły one również inne obowiązki. W przypadku 9 proc. powiatów nadzorem zajmowała się osoba pracująca na pojedynczym stanowisku (Kautsch 2019). Pracownicy starostw wskazywali, że „nie ma określonych struktur, za pomocą których prowadzą nadzór wobec podległych szpitali”. Przyznają, że zbierają niewiele danych o nich, są one również wyrywkowe. Tylko część była w stanie pokazać bardzo szczegółowy sposób w jaki prowadzą nadzór. W przypadku 72 proc. starostw są to przede wszystkim roczne sprawozdania z działalności (dane zbierane post factum). Prawie 40 proc. nie określa ram czasowych, w których zbierane są dane. 16% ankietowanych twierdziło, że stworzyli systemy, w których różne dane są zbierane w co najmniej trzech różnych okresach. 3 proc. respondentów przyznało, że zbiera dane dotyczące jakości (najczęściej: „rozpatrywanie skarg”). 10 proc. zbiera informacje o przebiegu programów naprawczych, 14 proc. o kontaktach z NFZ. Najczęściej zbierane są dane finansowe. Jednocześnie 92 proc. badanych ze starostw deklaruje, że posiada wystarczającą wiedzę o podległym podmiocie, ale badacz twierdzi, że „badane powiaty mają bardzo ograniczoną wiedzę na temat sytuacji podległych sobie podmiotów, mimo iż często (jak deklarują) nadzór nad nimi sprawowany jest przez wiele organów, komórek i osób. W dużym stopniu to, co nazywane jest przez nie nadzorem, polega na kontroli – wyrywkowej i formalnej” (Kautsch 2019). Władze powiatu – w ciągu 12 miesięcy od daty wykonania badania – spotykały się średnio 11,1 razy z dyrekcją placówki. 67 proc. spotkań dotyczyło finansów, a 5 proc. jakości. Skoro tak rzadko rozmawiano o jakości usług zdrowotnych, to z pewnością nie akumulowano wiedzy z tego zakresu.

## Analiza nie nadąża

Michał Federowicz pisał na początku lat 90., że analiza nie nadążała za zmianami, które następowały w tamtym czasie (Federowicz 1992). Marek S. Szczepański stwierdza, że działania podjęte w ramach polskiej transformacji nie zostały poprzedzone wszechstronnymi analizami, które pomogłyby w wyborze optymalnych strategii zmiany czy odnoszącymi się do „konceptualizacji polskiej strategii rozwojowej po upadku realnego socjalizmu” (Szczepański 1992). Nie powstał poważny bilans aktywów i pasywów socjalistycznego systemu gospodarczego. Nie przeanalizowano źródeł polskiego zacofania, które ma przecież długą historię.

Problemy z analizą potwierdzają niektóre postacie ze sceny politycznej. Istotne opinie padały w książce Jerzego Regulskiego, współtwórcy reform samorządowych, który konkluduje w swoich wspomnieniach z 2014 r.: „Ciągłe w Polsce nie szanuje się wiedzy” (Regulski 2014: 570). Szereg wniosków można wyciągnąć z publikacji Ryszarda Szarfenberga (2001), która zawiera wiele wypowiedzi decydentów z początku lat 90. Jeden z badanych oceniał: „z perspektywy czasu patrząc, gdybyśmy w roku 1990 więcej wiedzieli, to wiele spraw potoczyłoby się zupełnie inaczej. Ze względu jednak na historyczne okoliczności wiedza taka nie była nam dana i chcę też podkreślić, że nie była ona w Polsce dostępna”.

Hanna Suchocka, była premier, przyznała, że słabością środowisk solidarnościowych był brak jasnych koncepcji gospodarczych (Suchocka 1995). Marek Dąbrowski, jeden z członków ekipy skupionych wokół wicepremiera Leszka Balcerowicza, pisał w 1995 r. o „intelektualnej bezsilności części ekipy gospodarczej rządu i NBP”, gdy doszło do głębokiego spadku produkcji (Dąbrowski 1995: 16-17). Wiele wypowiedzi komentatorów wskazuje, że liczni uczestnicy wczesnych reform wprowadzanych po 1990 r. nie rozumieli do końca ich głębokiego sensu czy złożoności (Baczyński, 2004; Emilewicz, Wołek, 2000).

## Zakończenie

Wykorzystanie analizy w działaniach publicznych jest fundamentalne, jeśli chcemy podnieść jakość życia przez lepsze wykorzystanie publicznych zasobów. Jest kwestia, czy uda się więcej wycisnąć w posiadanych zasobach, pieniędzy, albo czy uda się nie marnować publicznych pieniędzy na działania nieprzemyślane (nie-do-myślane). Stąd potrzebna jest profesjonalizacja wielu sektorów – administracji publicznej, NGO, *think-tanków* – pod kątem zdolności do przetwarzania danych, ale i wyciągania konkluzji, które mogą znaleźć zastosowanie w praktycznym działaniu.

Nie jest jedyną sztuką, aby zgromadzić zasoby finansowe na przeprowadzenie działań/interwencji. Sztuką jest, aby wydając publiczne pieniądze uzyskać odpowiednią wartość (*value for money*). Otóż za te same wydane pieniądze można uzyskać różny rozmiar dóbr. Za milion złotych można zbudować odcinek drogi o różnej długości. Zależy, jak gospodarujemy, czy umiemy optymalnie kupować, angażować pracowników, programować itp.

Wszystkie rządy powinny uznać za swój priorytet wzmożenie kultury analizy przed podjęciem decyzji publicznych. Można powiedzieć, że to jest wyzwanie kulturowe. Mogłoby to przełamać różne tendencje, które są w naszej kulturze, a które umacniają skłonności irracjonalne, czyli do podejmowania działań bez oparcia w przekonujących dowodach, odpowiednio zebranych danych, odpowiednio wydyskutowanych koncepcjach/alternatywach, itp. Z drugiej strony, oczywiście to nie jest tak, że można wygenerować wiedzę, która odpowie na wszelkie pytania i wątpliwości. Ale wiele może pomóc umiejętne posługiwanie się danymi, koncepcjami, doświadczeniami, wynikami badań, itp. Z działaniami publicznymi zawsze związane jest ryzyko porażki, szczególnie gdy dotyczy to rozwiązywania problemów wyjątkowo trudnych (tzw. złożonych/zapętłonych/złośliwych), jak te, które widzimy w polityce wobec klimatu, energetyce, innowacyjności, w edukacji, systemie zdrowia.

Institucje publiczne – świadome wyzwań – powinny inteligentnie planować generowanie wiedzy, zwiększać popyt na analizy. Obecnie jest ich zbyt mało, albo nie są dostosowane do wykorzystania w procesie projektowania polityk/interwencji. Różnego typu instytucje wytwarzają wiedzę (raporty, opracowania), ale głównie o profilu statystyczno-finansowym. Dokumentują formalną stronę procesu działania (sprawozdania z realizacji przeprowadzonych zadań). Ukazują relację zrealizowanych działań do przepisów prawa, które je regulują. Natomiast brakuje analiz jakościowych, które pokazywałyby przede wszystkim osiągnięte rezultaty z wydatkowania publicznego pieniądza (ewaluacje). To wiedza zwrotna. Wydatkowanie to jedna rzecz, a druga to wiedzieć w jakiej skali problem został rozwiązany, i czy został, czy może – paradoksalnie – wyjściowy problem powiększył się. Bywa i tak, że rozwiązywanie jednego problemu, mnoży problemy w innych dziedzinach. W polityce publicznej jest mowa o tzw. niezamierzonych konsekwencjach/skutkach. Jest ich czasami sporo, zwłaszcza, jak podjęte działania nie zostały profesjonalnie zaprogramowane.

## Bibliografia

- Baczyński, J. (2004). 100 dni, które wstrząsnęły Polską, *Polityka*, 50.
- Banach, C. (2004). O relacjach pedagogiki i polityki edukacyjnej, w: Bogdan Suchodolski w stulecie urodzin – trwałość inspiracji (s. 125–135). I. Wojnar, J. Kubin (red.). Warszawa: Komitet Prognoz PAN „Polska 2000 Plus”.
- Cent, J., Grodzińska-Jurczak, M., Pietrzyk-Kaszyńska, A. (2014). Emerging Multilevel Environmental Governance – A Case of Public Participation in Poland, *Journal for Nature Conservation*, 22(2), s. 93–102.
- Ciepielewska-Kowalik, A. (2022). Obywatelska polityka edukacyjna. Koprodukcja i współtworzenie. Kraków: ZW NOMOS, ISP PAN.
- Dąbrowski, M. (1995). Cele polityki makroekonomicznej i liberalizacyjnej w Polsce w okresie transformacji. W: *Polityka gospodarcza okresu transformacji*, M. Dąbrowski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Emilewicz, J., Wołek, A. (2000). Reformatorzy i politycy. Gra o reformę ustrojową roku 1998 widziana oczami jej aktorów. Warszawa: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.
- Federowicz, M. (1992). Trwanie i transformacja. Ład gospodarczy w Polsce. Warszawa: IFIS PAN.
- Kautsch, M. (2019). Prowadzenie nadzoru nad szpitalami przez jednostki samorządu terytorialnego, *Analizy samorządowe nr 2*. Poznań: Związek Powiatów Polski.
- Ledzion, B. Olejniczak K. (2014). Potencjał Analityczny kadr administracji rządowej. Warszawa: EGO s.c., Instytut Rozwoju Biznesu.
- Olejniczak, K., Widła-Domaradzki, Ł. (2010). Mechanizmy uczenia się polskich ministerstw – wyniki badania empirycznego MUS (Ministerstwo Uczące Się), *Zarządzanie Publiczne*, nr 2(12), 47–66.
- Regulski, J. (2014). Życie splecione z Historią. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Skwarczyński, A. (1934). *Myśli o nowej Polsce*. Warszawa: Biblioteka Drogi.
- Szarfenberg, R. (2001). Scena polityki społecznej w oczach aktorów, suflerów, widzów (maszynopis). Warszawa.
- Suchocka, H. (1995). Europa Środkowa pięć lat po przełomie. W: *Przemiany w Europie Środkowo-Wschodniej*, G. Dobroczyński (red.). Warszawa: Kontrast.
- Szczepański, J. (1992). Polska lokalna. W: B. Jałowiecki (red.). *Spółeczeństwo i gospodarka w Polsce lokalnej*. Warszawa: Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego UW.
- Zybała, A. (2013). Polityki publiczne wobec wzorców zarządzania publicznego. *Zarządzanie Publiczne*, nr 4, 34–48.
- Zybała, A. (2014). *Pravidłowości w procesie formułowania polityk publicznych w Polsce. Raport z badań*. Warszawa: Collegium Civitas.
- Zybała, A. (2016). *Polski umysł na rozdrożu. Wokół kultury umysłowej w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

## O AUTORZE

**Andrzej Zybała**, kierownik Katedry Polityki Publicznej Szkoły Głównej Handlowej. Zajmuje się problematyką polityk publicznych, zarządzania publicznego, dialogu społecznego. Ostatnio wydał książki „Polityki publiczne w Polsce: kultura, rządzenie, rozwój. Szanse i zagrożenia w czasach złożoności i niepewności” z 2021 r. oraz „Polski umysł na rozdrożu. Wokół kultury umysłowej w Polsce. W poszukiwaniu źródeł niepowodzeń części naszych działań publicznych”. Redaktor naczelny kwartalnika „Studia z Polityki Publicznej”.

*Opinie wyrażone w powyższym tekście mają charakter autorski i nie należy ich traktować jako stanowiska Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Regulskiego.*

.....  
Warszawa, styczeń 2024  
www.frdl.org.pl

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Regulskiego  
ul. Edwarda Jelinka 6, 01-646 Warszawa