

# Standardy ewaluacji



[www.pte.org.pl](http://www.pte.org.pl)

# Standardy ewaluacji

**S**andardy ewaluacji zostały wypracowane w ramach projektu „Wspólnie tworzymy standardy ewaluacji w Polsce” realizowanego przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne w miesiącach styczeń-październik 2008 roku. Projekt finansowany był ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Środki Przejściowe 2005 „Wzmocnienie zdolności ewaluacyjnych w sektorze publicznym”. Opracowane standardy są efektem wspólnej pracy szerokich środowisk zajmujących się ewaluacją - przed stawicielei administracji publicznej i organizacji pozarządowych, pracowników firm realizujących badania ewaluacyjne, instytucji naukowych i niezależnych konsultantów.

Standardy te powstały w wyniku doświadczeń zebranych przede wszystkim w procesie ewaluowania projektów finansowanych ze środków publicznych, jednak zasady te znajdują także zastosowanie w ewaluacjach prowadzonych w sektorze prywatnym oraz pozarządowym, a także w procesie ewaluacji wewnętrznych. W niewielkim stopniu zaś odnoszą się do procesu autoewaluacji.

Zakładamy, że praca nad standardami będzie miała charakter procesu ciągłego, idącego w parze z rozwojem kultury ewaluacyjnej w Polsce i pojawiającymi się nowymi potrzebami środowiska osób zaangażowanych w ewaluacje oraz wyzwaniem przed nimi stawianymi.

Zapraszamy do komentowania standardów oraz zgłaszania propozycji kwestii, które należy w nich uwzględnić na adres [pte@pte.org.pl](mailto:pte@pte.org.pl) lub korzystając z forum dyskusyjnego działającego na stronie [www.pte.org.pl](http://www.pte.org.pl).

Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne  
Warszawa, 27 lipca 2008 r.

Poniżej podajemy definicje kluczowych pojęć pojawiających się w **Standardach ewaluacji**:

**Ewaluator** – instytucja, firma lub osoba realizująca ewaluację – w tym realizująca przynajmniej jedno z następujących zadań: przygotowanie koncepcji ewaluacji, opracowanie metodologii badania, przygotowanie narzędzi badawczych, zbieranie danych, analiza i opracowanie wyników, formułowanie wniosków i rekomendacji.

**Zlecający** – instytucja, firma lub osoba zlecająca i/lub zamawiająca ewaluację, będąca podmiotem inicjującym proces ewaluacji i będąca dysponentem wyników ewaluacji. Podmiot ten również może być adresatem rekomendacji sformułowanych w wyniku przeprowadzonej ewaluacji.

**Interesariusz** – instytucja, firma lub osoba w bezpośredni lub pośredni sposób zaangażowana w proces ewaluacji, w szczególności są to podmioty, które: decydują

o potrzebie ewaluacji; są odpowiedzialne za stworzenie projektu oraz realizację ewaluacji; są odpowiedzialne za praktyczne wykorzystanie wyników ewaluacji; w sposób pośredni lub bezpośredni są objęte ewaluacją; mogą być zainteresowane wynikami ewaluacji.

**Ewaluacja zewnętrzna** – ewaluacja realizowana przez podmiot niezależny, zewnętrzny wobec **Zlecającego** oraz ewaluowanego przedsięwzięcia.

**Ewaluacja wewnętrzna** – ewaluacja realizowana przez podmiot znajdujący się w strukturach organizacyjnych **Zlecającego**, jednakże zachowująca niezależność wobec ewaluowanego przedsięwzięcia.

**Autoewaluacja** – ewaluacja realizowana przez podmiot znajdujący się w strukturach organizacyjnych ewaluowanego przedsięwzięcia.

## Preambuła

Ewaluacja ma na celu poprawę jakości działań (w tym polityk publicznych) poprzez zwiększenie ich adekwatności, skuteczności, użyteczności, efektywności i trwałości.

Opracowane **Standardy ewaluacji** mają na celu wsparcie osób zaangażowanych w proces ewaluacji w zapewnieniu jak najwyższej jakości prowadzonych ewaluacji.

**Standardy ewaluacji** powinny służyć jako punkt odniesienia przy przygotowywaniu, zamawianiu, realizacji ewaluacji oraz wykorzystywaniu jej wyników. Zadaniem **Standardów** jest wskazanie osobom zaangażowanym w proces ewaluacyjny sposobu zapewnienia najwyższej jakości prowadzonych ewaluacji.

Odwoływanie się stron zaangażowanych w proces ewaluacji do **Standardów ewaluacji** Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego ma na celu ujednoczenie rozumienia i wyrażenie obopólnej zgody co do respektowania podstawowych zasad etycznych procesu ewaluacji.

**Standardy ewaluacji** mają charakter ogólny i traktują ewaluację jako instrument zarządzania w ramach demokratycznego ładu społecznego.

## Rozdział I: Postanowienia ogólne

Ewaluator i zlecający powinni dbać o wysoką jakość ewaluacji na każdym etapie tego procesu. W tym celu powinni dysponować odpowiednim potencjałem i kompetencjami tj. wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem zawodowym.

Podstawowymi wartościami w procesie ewaluacji są: niezależność, rzetelność, uczciwość, obiektywizm, demokratyczny i etyczny charakter ewaluacji.

Ewaluator i zlecający powinni zapewnić niezależny i bezstronny przebieg procesu ewaluacji, w tym wolny od jakichkolwiek nacisków przebieg formułowania wniosków i rekomendacji.

Ewaluator powinien zachować neutralność światopoglądową w procesie ewaluacji, m.in. nie ujawniać swoich przekonań politycznych, religijnych, rasowych, itp.

W badaniu ewaluacyjnym powinno się zapewnić równość wszystkich podmiotów oraz poszanowanie różnic, takich jak: różnice kulturowe, etniczne, światopoglądowe, religijne, polityczne, rasowe, niepełnosprawność, wiek, płeć, orientacja seksualna.

## Rozdział II: Planowanie ewaluacji

### 1. Zasadność podejmowania ewaluacji

Powinno się zlecać realizację tylko takich ewaluacji, które są istotne dla zarządzania danym przedsięwzięciem i/lub charakteryzują się wysokimi walorami poznawczymi oraz praktycznymi.

Decyzja o zleceniu danego badania ewaluacyjnego powinna zostać podjęta w sposób odpowiedzialny, a w przypadku przedsięwzięć finansowanych ze środków publicznych – z uwzględnieniem dobra publicznego oraz odpowiedniego gospodarowania środkami przeznaczonymi na cele publiczne.

W celu jak najlepszego zaplanowania ewaluacji wskazane jest, w miarę możliwości, rozpoznanie i uwzględnienie potrzeb głównych interesariuszy.

### 2. Precyzyjne określenie celu, przedmiotu i zakresu badania

Dla powodzenia ewaluacji podstawowe znaczenie ma precyzyjnie i logicznie spójne określenie przedmiotu i celu ewaluacji, kluczowych pytań, na które poszukuje się odpowiedzi oraz kryteriów, z zastosowaniem których przedmiot ewaluacji będzie ewaluowany.

Projekt badania ewaluacyjnego powinien zawierać jasno określone cele. Wszystkie cele ewaluacji powinny być wyartykułowane. Zlecający badanie nie powinien posiadać żadnych celów ukrytych, w szczególności prowadzących do manipulacji podmiotami zaangażowanymi w proces ewaluacji, czy też szerszymi grupami społecznymi. Tematyka ewaluacji nie powinna być podyktowana doraźnymi potrzebami politycznymi.

Aby cele ewaluacji były w pełni zrozumiałe dla wszystkich zaangażowanych podmiotów, powinno się zidentyfikować sposób wykorzystania wyników badania.

Wskazane jest także odniesienie do innych (już przeprowadzonych, czy równoległe realizowanych) badań i ewaluacji.

Na etapie planowania ewaluacji powinno się sformułować kryteria oceny jakości raportu ewaluacyjnego.

### **3. Realistyczne określenie sposobu przeprowadzenia ewaluacji**

Sposób realizacji badania powinien być adekwatny do celu, przedmiotu i zakresu ewaluacji. Dlatego też niezbędne jest racjonalne oraz precyzyjne oszacowanie zasobów potrzebnych do przeprowadzenia prac ewaluacyjnych w sposób zgodny z zapotrzebowaniem.

Do kluczowych zasobów, które należy wziąć pod uwagę należą: czas, zasoby ludzkie, zdolności organizacyjne, zasoby techniczne i środki finansowe.

Zasoby przeznaczone na ewaluację powinny być adekwatne do zakresu planowanego badania ewaluacyjnego. Ewaluacja nie powinna być podejmowana w sytuacji braku niezbędnych zasobów.

Przy planowaniu sposobu realizacji badania szczególną uwagę należy zwrócić na zidentyfikowanie dostępnych danych i źródeł informacji, wraz z określeniem, które dane zostaną dostarczone ewaluatorowi, w tym także zapewnienie gotowości do współpracy osób i organizacji mających być przedmiotem badania.

Wymagania wobec metodologii badania powinny zostać określone w jasny sposób. Wskazane ramy realizacji ewaluacji i jej koncepcja metodologiczna powinna umożliwiać wniesienie wkładu merytorycznego przez ewaluatora. Zlecający powinien określić kryteria oceny metodologii badania proponowanej przez ewaluatora i/lub określić propozycję minimum metodologicznego dla realizacji postawionych zadań.

Dla zapewnienia wysokiej jakości badania, konieczne jest podanie kluczowych ryzyk, zidentyfikowanych przez zlecającego, które mogą pojawić się w trakcie realizacji ewaluacji i które mogą wpłynąć na jej realizację. Również ewaluator powinien informować o trudnościach, zarówno o tych, które dostrzega jeszcze na etapie planowania, jak również o tych, które pojawiają się w trakcie ewaluacji.

### **4. Określenie przejrzystych kryteriów wyboru ewaluatora**

Zlecający, w przypadku zamówień publicznych, nie powinien przygotowywać badania ewaluacyjnego pod kątem konkretnego wykonawcy. Zlecający powinien umożliwić różnym wykonawcom równe szanse w dążeniach do realizacji ewaluacji.

Przygotowanie zamówienia, jak również wyłonienie wykonawcy, powinno mieć charakter jawny i powinno opierać się na zasadach czytelnych dla wszystkich zainteresowanych podmiotów.

Wybór wykonawcy ewaluacji powinien odbywać się z zachowaniem konkurencji oraz przejrzystych zasad. Kryteria wyboru wykonawcy powinny być formułowane w sposób jasny i precyzyjny. Głównym kryterium, przy wyborze wykonawcy przez zlecającego, powinna być jakość przygotowanej oferty. W procesie wyboru powinna być wybierana najbardziej korzystna oferta. Cena nie powinna być decydującym kryterium.

Zlecający powinien poinformować potencjalnych wykonawców ewaluacji, jakie środki zamierza przeznaczyć na jej sfinansowanie.

## 5. Zapewnienie niezależności ewaluacji

Ewaluator, podejmując się realizowania ewaluacji, powinien być niezależny w stosunku do ewaluowanego przedmiotu oraz zlecającego. W przypadku pojawienia się konfliktu interesów powinien odstąpić od realizacji ewaluacji i/lub otwarcie informować o jego występowaniu.

Pożądane jest również zapewnienie maksymalnej niezależności osób bezpośrednio przygotowujących, zlecających i odbierających wykonaną ewaluację od działań realizujących ewaluowane przedsięwzięcie w ramach struktur organizacyjnych zlecającego. Najbardziej właściwym umiejscowieniem takiej „komórki ewaluacyjnej” jest bezpośrednia podległość zarządowi instytucji zlecającego.

Zasada niezależności powinna być respektowana również w przypadku ewaluacji wewnętrznych.

## 6. Zapewnienie zgodności z zasadami etycznymi

Sposób zamawiania badania powinien zapewniać zachowanie rzetelności oraz przestrzeganie zasad etycznych prowadzenia badania.

Planowane badanie powinno zapewniać możliwość dochowania warunków umowy.

Zamówienie ewaluacji powinno być sformułowane w taki sposób, by nie wymuszało na ewaluatorze naruszania poufności oraz anonimowości badanych. Zlecający nie powinien oczekiwać udostępniania materiałów źródłowych, które mogłyby naruszyć anonimowość badanych.

Badanie ewaluacyjne nie powinno być zlecane ze środków publicznych w celu zwiększania lub zmniejszania sił poszczególnych podmiotów na scenie politycznej.

# Rozdział III: Realizacja ewaluacji

## 7. Zapewnienie wysokiej jakości ewaluacji

Zlecający i ewaluator powinni dysponować odpowiednim potencjałem merytorycznym i organizacyjnym, umożliwiającym skuteczne i efektywne zarządzanie procesem ewaluacji.

Wiedza, umiejętności oraz doświadczenie ewaluatora i zlecającego powinny gwarantować realizację ewaluacji, zgodnie z ustalonym zakresem prac, harmonogramem i budżetem.

Ewaluator powinien zachować należytą staranność w prowadzeniu badań, w zbieraniu i analizowaniu danych oraz wnioskowaniu.

## 8. Zapewnienie trafności i rzetelności badań ewaluacyjnych

Każde badanie ewaluacyjne wymaga opracowania projektu ewaluacji zawierającego opis metodologii.

Realizacja ewaluacji opiera się na metodologii badań naukowych. W badaniach ewaluacyjnych uprawnione jest stosowanie różnych podejść metodologicznych, ich wybór powinien być dokonywany w relacji do celów i zakresu badania oraz dostępnych/posiadanych zasobów.

Proces badawczy służy pozyskaniu: trafnych (właściwie dobranych), rzetelnych, adekwatnych, wiarygodnych (prawdziwych, opartych na dowodach) danych.

Ewaluator powinien efektywnie wykorzystywać ramy metodologiczne, czasowe i budżetowe prowadzonej ewaluacji.

Ewaluator powinien rzetelnie i skrupulatnie przedstawić wyniki badań bez względu na stopień ich skomplikowania.

Narzędzia badawcze powinny być konstruowane adekwatnie do celów badania i przyjętej metodologii.

## 9. Dbanie o partycypacyjność i jakość współpracy w procesie ewaluacji

Komunikacja w procesie ewaluacji powinna być oparta na stałym dialogu pomiędzy ewaluatorem a zlecającym.

Relacja pomiędzy zlecającym, a ewaluatorem powinna mieć charakter partnerski, oparty na wzajemnym szacunku. Obie strony powinny ze sobą ściśle współpracować. Zlecający powinien służyć ewaluatorowi wszelką możliwą pomocą.

Ewaluator i zlecający powinni pozostawać w stałym kontakcie, poprzez wyznaczone osoby. Powinni w otwarty sposób informować się o przebiegu procesu ewaluacji. W przypadku konfliktu obie strony powinny dążyć do jego polubownego rozwiązania. Jeśli okaże się to niemożliwe, mogą skorzystać z arbitrażu. Arbitra (lub arbitrów) powinni wyznaczać wspólnie ewaluator i zlecający. Arbitr może być wskazany już na etapie podpisywania umowy.

Ewaluator i zlecający powinni być otwarci na zmiany oraz elastycznie reagować na pojawiające się możliwości, problemy i zagrożenia istotne z punktu widzenia przebiegu i wyniku ewaluacji.

Ewaluacja powinna być prowadzona w sposób umożliwiający, adekwatne do celów i zakresu badania, zaangażowanie najważniejszych interesariuszy.

## 10. Przestrzeganie warunków umowy

Umowa regulująca wzajemną współpracę zlecającego i ewaluatora powinna w równym stopniu zabezpieczać interesy obu stron i dążyć do zapewnienia jak najwyższej jakości ewaluacji.

Zapisy umowy powinny być formułowane w sposób jasny i precyzyjny, zrozumiały dla obu stron. W umowie powinny być określone prawa, obowiązki i odpowiedzialności obu stron. Obie strony sumiennie i lojalnie powinny przestrzegać warunków umowy, jednak w uzasadnionych przypadkach, powinny móc wnioskować o jej modyfikację lub renegecję.

Ponadto, oprócz zapisów regulowanych odpowiednimi kodeksami, umowa powinna uwzględniać następujące kwestie:

- przewidywanie możliwości modyfikacji sposobu realizacji badania, na wypadek zaistnienia nieprzewidzianych okoliczności, o ile sprzyja to realizacji celów ewaluacji,
- wskazanie sposobów rozstrzygnięcia ew. sporów i/lub instytucję arbitrażową,
- zapisy dot. praw autorskich, w tym ochronę osobistych praw autorskich wykonawców ewaluacji oraz zapewnienie ochrony praw autorskich twórców narzędzi badawczych wykorzystywanych w trakcie ewaluacji,
- gwarancję niezależności eksperta w kwestiach merytorycznych,
- precyzyjne określenie zasad i terminów odbioru produktów przewidzianych w umowie,
- dopuszczenie możliwości składania wyjaśnień ze strony wykonawcy w przypadku pojawienia się problemu nieterminowego lub nienależytego wykonania przedmiotu umowy,
- ochronę interesów osób, których ewaluacja dotyczy oraz zapewnienie skutecznej anonimizacji danych personalnych i/lub instytucjonalnych,
- precyzyjne określenie, które dane otrzymywane przez wykonawcę od zlecającego są poufne.

## 11. Dbanie o jakość relacji ewaluator - badani

Ewaluator powinien:

- okazywać szacunek dla osób i podmiotów zaangażowanych w badanie ewaluacyjne, co przejawia się w szczególności w stosowaniu zasady poufności i anonimowości,
- zachować neutralność i obiektywizm wobec badanych,
- poznać kontekst sytuacji badanych, cechować się wrażliwością i empatią,
- zapewnić wszystkim badanym odpowiednie do potrzeb warunki/możliwości wypowiedzenia się.

## Rozdział IV: Komunikowanie i wykorzystanie wyników ewaluacji

### 12. Zachowanie przejrzystości struktury i języka raportu ewaluacyjnego

Forma raportu i sposób prezentacji danych powinien być uzależniony od konkretnych potrzeb zlecającego oraz celu ewaluacji.

Struktura raportu powinna być przejrzysta tzn. zawierać co najmniej następujące elementy: cele ewaluacji, metodologię, opis procesu badawczego, analizę wyników, wnioski i rekomendacje, spis treści oraz streszczenie.

Język raportu powinien być jasny i zrozumiały dla odbiorców. Rozumienie kluczowych dla raportu pojęć powinno być uzgodnione między zlecającym, a ewaluatorem.

### 13. Zapewnienie rzetelność raportu ewaluacyjnego

Raport ewaluacyjny powinien zawierać rzetelną i możliwie pełną odpowiedź na zagadnienia zawarte w zamówieniu.

Tezy raportu powinny bazować na zebranych materiale empirycznym.

Zamawiający nie powinien ingerować w wyniki badań ewaluacyjnych. Wprowadzanie zmian w raporcie może mieć miejsce wyłącznie za zgodą ewaluatora.

### 14. Formułowanie precyzyjnych wniosków i rekomendacji

W raporcie ewaluacyjnym powinien znaleźć się wydzielony rozdział zawierający wnioski i rekomendacje z badania. Powyższe wskazanie nie wyklucza jednak możliwości równoczesnego umieszczenia poszczególnych wniosków i rekomendacji w treści raportu, jako logicznych wniosków wynikających z poszczególnych etapów prac badawczych.

Wnioski w raporcie powinny wynikać z zebranych w trakcie ewaluacji danych oraz rzetelnej i niezależnej analizy ewaluatora.

Wnioski powinny odnosić się bezpośrednio do kluczowych problemów zdiagnozowanych podczas ewaluacji: zarówno tych, których wprost dotyczyły pytania badawcze, jak i tych, które zostały dodatkowo zidentyfikowane w trakcie badania. Rekomendacje powinny odnosić się do kluczowych wniosków z badania, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych.

Wnioski i rekomendacje nie powinny być ogólnymi, abstrakcyjnymi tezami, lecz odnosić się do konkretnej rzeczywistości oraz powinny być zoperacjonalizowane. Niezbędnymi cechami wniosków i rekomendacji są: wnikliwość, szczegółowość, jasne i precyzyjne sformułowanie.

## 15. Konsultowanie wniosków i rekomendacji

Po wstępnym sformułowaniu wniosków i rekomendacji powinna się odbyć dyskusja nad ich trafnością, poprowadzona w gronie interesariuszy. Interesariusze powinni mieć prawo formułowania informacji zwrotnej odnośnie wyników i wniosków z ewaluacji.

Dyskusja ewaluatora z interesariuszami po przedstawieniu wstępnej wersji raportu ewaluacyjnego, a przed jego ostatecznym odbiorem powinna pozwolić na doprecyzowanie rekomendacji, usunięcie rekomendacji ewidentnie nietrafnych oraz niemożliwych do wdrożenia.

Za rekomendacje możliwe do wdrożenia można uznać nie tylko rekomendacje operacyjne (tj. możliwe do zastosowania w krótkim okresie, bez konieczności np. wprowadzania zmian prawnych), ale również rekomendacje strategiczne (dotyczące długiego horyzontu czasowego).

W razie potrzeby powinien być opracowany protokół rozbieżności, jako produkt procesu konsultacji.

## 16. Wykorzystanie rekomendacji

Wyniki ewaluacji powinny być wykorzystywane w procesach decyzyjnych.

W ramach procesu ewaluacji powinno zadbać się o opracowanie przejrzystych procedur wdrożenia rekomendacji, w tym określić cel i sposób ich wdrożenia wraz z podaniem, o ile to możliwe, adresatów rekomendacji oraz wstępnego harmonogramu. Dokładne i klarowne sprecyzowanie zadań do wykonania powinno wzmocnić szanse na ich wdrożenie.

Zasadne jest organizowanie spotkań z adresatami rekomendacji, w celu wskazania im konkretnych zysków i korzyści, lepszego zrozumienia przez nich istoty proponowanych modyfikacji, wzmocnienia ich akceptacji oraz motywacji do pracy na rzecz zmiany.

Wdrażanie rekomendacji wymaga systematycznego monitorowania z uwagi na konieczność zapewnienia prawidłowej realizacji wniosków wynikających z rekomendacji lub ewentualnej zmiany założonych sposobów ich realizacji w przypadku pojawiających się przeszkód. Zadanie to leży w gestii zlecającego, gdyż proces ten nie jest częścią samego badania ewaluacyjnego.

### **Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne**

ul. Elektronowa 2 p. 14

03-219 Warszawa

[www.pte.org.pl](http://www.pte.org.pl)



Niniejszy dokument został opublikowany dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej w ramach Programu Środki Przejściowe 2005 „Wzmocnienie zdolności ewaluacyjnych w sektorze publicznym”

Linia budżetowa: TF2005/017-488.01.02.06

Za treść tego dokumentu odpowiada Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, poglądy w nim wyrażone nie odzwierciedlają w żadnym razie oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.



Fundacja  
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY