

Michał Korczyński

EWALUACJA Z PERSPEKTYWY ZAMAWIAJĄCYCH

PODSUMOWANIE DYSKUSJI W RAMACH EVALCAFE



Spis treści

Wprowadzenie	3
Rola ewaluacji w jednostkach samorządu terytorialnego	4
Podjęcie do zlecenia badań ewaluacyjnych podmiotom zewnętrznym i wyzwania z tym związane	8
Przyszłość badań ewaluacyjnych w instytucjach publicznych. Szanse i wyzwania	14
Podsumowanie	20

Ekspertyza zrealizowana została w ramach projektu pn. „PTE - THINK TANK Ewaluacyjny”, współfinansowanego ze środków Narodowego Instytutu Wolności – CRSO w ramach Programu PROO4.

Wprowadzenie

Niniejszy dokument stanowi podsumowanie dyskusji przeprowadzonej 7 grudnia 2023 roku, która stanowiła kolejną odsłonę EvalCafe – cyklu spotkań organizowanych przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne w projekcie „Think Tank Ewaluacyjny”. Projekt ten jest realizowany przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne w oparciu o dofinansowanie ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, w ramach Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030.

W spotkaniu wzięły udział przedstawicielki trzech instytucji – jednostek samorządu terytorialnego różnych szczebli, z różnych części kraju – w których zakresie zadań i kompetencji znajdują się również działania związane z realizacją badań ewaluacyjnych.

Celem spotkania była dyskusja o różnych aspektach realizacji badań ewaluacyjnych z perspektywy osób reprezentujących podmioty zamawiające tego rodzaju badania (lub realizujące je w formule ewaluacji wewnętrznej). Poznanie tej perspektywy i jej uwzględnienie w refleksji nad ewaluacją jest ważne i użyteczne przede wszystkim z dwóch powodów. Po pierwsze, publiczna dyskusja w gronie osób dzielących się doświadczeniami swoimi oraz swoich instytucji może świetnie realizować postulat upowszechniania „dobrych praktyk” i zwiększania ogólnego potencjału ewaluacyjnego sektora publicznego w Polsce. Po drugie, stworzenie forum do przedstawienia perspektywy zamawiających jest także istotne dla drugiego kluczowego ogniwa systemu ewaluacji, czyli podmiotów realizujących badania ewaluacyjne. Te ostatnie mogą nabytą dzięki temu wiedzę wykorzystywać w celu zwiększania trafności swojej oferty i dostosowania proponowanych podejść i metod badawczych oraz rozwiązań organizacyjnych do oczekiwań klientów. Innymi słowy, dyskusja w ramach EvalCafe została pomyślana nie tylko pod kątem poszerzenia wiedzy wszystkich zainteresowanych ewaluacją, ale także dostarczenia – przynajmniej w jakimś zakresie – inspiracji do podejmowania działań w swoich instytucjach. Dlatego tak ważne było dla nas zaproszenie do udziału w spotkaniu osób mających praktyczne doświadczenia w zamawianiu i realizacji badań ewaluacyjnych.

Rola ewaluacji w jednostkach samorządu terytorialnego

Okres rozwoju systemu i kultury ewaluacji w Polsce możemy powoli zaczynać mierzyć już nie w latach, a w dekadach. Świadomość użyteczności badań ewaluacyjnych w praktyce funkcjonowania instytucji publicznych znacząco wzrosła wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej. Nie oznacza to jednak, że na ewaluację w sektorze publicznym powinniśmy patrzeć wyłącznie przez pryzmat unijnych wymagań, doświadczeń i rozwiązań – to nie jest jedyny obszar, w którym ewaluacja jest wykorzystywana. Poza tym, to czym w konkretnych instytucjach jest ewaluacja i jaką rolę w nich pełni zależy także od zakresu ich kompetencji i obszarów prowadzonej działalności. Tym samym, dyskutując o ewaluacji warto mieć na względzie tę różnorodność – pozwala to uniknąć ryzyka wycinkowych wniosków wynikających ze specyfiki funkcjonowania konkretnych instytucji.

Rola ewaluacji, a zadania i kompetencje danej organizacji

W naszej dyskusji wzięły udział przedstawicielki jednostek samorządu terytorialnego reprezentujących samorząd wojewódzki oraz miejski (miasta na prawach powiatu). Już z samego tego faktu wyłania się istotnie odmienna rola ewaluacji w dwóch wskazanych typach instytucji. Jeśli chodzi o administrację samorządową szczebla regionalnego, to pełni ona w Polsce kluczową rolę w obszarze wdrażania interwencji współfinansowanych ze środków unijnych, realizując zadania związane z realizacją programów regionalnych. Z tym wiążą się także – określone prawem – obowiązki dotyczące ewaluacji wspomnianych interwencji. Tak precyzyjnie, ale jednocześnie szeroko, określony zakres podejmowanych działań ewaluacyjnych sprawia, że w urzędach marszałkowskich wyodrębnione są komórki organizacyjne i zespoły zajmujące się opracowywaniem założeń badań ewaluacyjnych, ich późniejszą realizacją, a także odbiorem wyników tych badań. Jednostki te w sposób ścisły współpracują z innymi komórkami funkcjonującymi w ramach systemu wdrażania programów regionalnych odpowiedzialnymi za programowanie, wdrażanie, czy monitoring. Dzięki temu ewaluacja staje się istotnym i użytecznym elementem całego procesu rozwoju regionalnego, który oparty jest o finansowanie ze środków unijnych.

W przypadku samorządu lokalnego sytuacja jest inna o tyle, że nie ma tutaj, tak jednoznacznie określonych obowiązków w zakresie ewaluacji.

[CYTAT] „Najważniejsze jest to, że my nie musimy. Nie musimy, a chcemy i zawsze zabezpieczamy sobie w naszym budżecie środki na ewaluację.”

Ta większa autonomia sprawia, że działania ewaluacyjne mogą być podejmowane w odniesieniu do zróżnicowanych zadań realizowanych przez samorząd (choć oczywiście taki stan rzeczy kreuje także ryzyko ograniczonej aktywności jednostek samorządu terytorialnego szczebla lokalnego). Uczestniczki naszej dyskusji wskazały na dwa przykładowe obszary realizacji badań ewaluacyjnych, które mają zastosowanie w ich instytucjach. Po pierwsze, jest to sfera szeroko rozumianej działalności obywatelskiej, która obejmuje przede wszystkim: współpracę z organizacjami pozarządowymi oraz partycypację społeczną i obywatelską (a w tym m.in.: konsultacje społeczne oraz budżet obywatelski). Po drugie, są to działania odnoszące się do polityki społecznej (realizowanej w oparciu o strategię i programy społeczne przyjmowane na poziomie lokalnym, które dotyczą np. rozwiązywania problemów społecznych, rozwoju mieszkalnictwa społecznego, zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego).

To, co łączy obie powyższe perspektywy – i co pojawiło się w trakcie dyskusji – to interdyscyplinarność, która jako element kultury organizacyjnej ułatwia także podejmowanie działań w zakresie ewaluacji. Interdyscyplinarność ta odnosi się z jednej strony do różnorodności zespołów tworzących jednostki organizacyjne, w zakresie kompetencji których są także zadania ewaluacyjne. Z drugiej zaś, interdyscyplinarność staje się swoistym „modus operandi” pozwalającym łączyć czysto proceduralny wymiar działalności urzędów z elementem współpracy z różnymi grupami. Dla procesów ewaluacyjnych to kooperacyjne podejście jest fundamentalnym czynnikiem sukcesu – partycypacyjny model ewaluacji, w realizację którego włącza się szerokie grono interesariuszy nie tylko ułatwia przebieg samego procesu ewaluacji, ale przede wszystkim zwiększa szansę na to, by ewaluacja przekładała się na realne zmiany i usprawnienia w realizacji szeroko rozumianych usług publicznych.

[CYTAT] „Nasze drugie imię to powinna być „współpraca”. Bez tej współpracy nie jesteśmy w stanie niczego koordynować, bez naszych partnerów nie bylibyśmy w stanie niczego przeprowadzić.”

Działania w zakresie zwiększania roli ewaluacji w funkcjonowaniu organizacji

Sytuacja, w której ewaluacja jest istotnym narzędziem wykorzystywanym przez konkretne komórki organizacyjne i odnoszącym się do określonych obszarów aktywności instytucji publicznych nie oznacza niestety, że z takim sposobem myślenia o ewaluacji utożsamia się cała instytucja. .

Oczywiście, są takie instytucje, w których świadomość znaczenia i użyteczności ewaluacji ma już charakter powszechny – postrzega się ją w kategoriach szansy na rozwój instytucji i optymalizację działań, które są przez nią podejmowane. Ale realne jest także ryzyko traktowania ewaluacji jako niezrozumiałego obowiązku, swego rodzaju balastu, którego faktyczna użyteczność jest kwestionowana

Doświadczenia uczestniczek spotkania wskazują jednak na to, że to ryzyko można niwelować. Przykładem mogą być tutaj doświadczenia związane z realizacją budżetu obywatelskiego i jego ewaluacją. Jak wskazała jedna z dyskusantek, choć ewaluacja ta nie ma charakteru obligatoryjnego, to jednak w jej instytucji udało się zachować ciągłość ewaluacji budżetu obywatelskiego i na trwale zakorzenić ten element w całościowym myśleniu o budżecie obywatelskim jako mechanizmie aktywizacji mieszkańców. Ta ciągłość gwarantowana jest poprzez cykliczne zapewnianie odpowiednich środków w miejskim budżecie, a jednocześnie umożliwia ona prowadzenie analiz porównawczych i identyfikację okresowych trendów ergo zwiększa rzetelność i użyteczność uzyskiwanych wniosków i formułowanych zaleceń na przyszłość. Tym bardziej, że specyfika instrumentu, jakim jest budżet obywatelski wymaga uwzględniania opinii i postulatów różnych grup interesu, niekiedy sprzecznych – ewaluacja jest w takich przypadkach świetnym narzędziem, które dostarcza wiedzy, jak usprawniać wdrażanie kolejnych edycji budżetu obywatelskiego, z pełną świadomością związanych z tym uwarunkowań.

Jak się okazuje, dla w pełni skutecznego zakorzenienia kultury ewaluacyjnej w instytucjach publicznych istotny jest zarówno etap początkowy (wprowadzania podejścia ewaluacyjnego do logiki funkcjonowania organizacji), jak i późniejsza praktyka dotycząca ewaluacji. W tym pierwszym aspekcie uczestniczki zwracały uwagę, że choć konieczne były działania wskazujące na to, jakie korzyści może przynieść ewaluacja, to jednak chodziło tutaj raczej o ogólne zwiększenie wiedzy pracowników instytucji i decydentów, a nie przełamywanie jakiegoś znaczącego oporu, tego ostatniego bowiem po prostu nie było. Z kolei, jeśli chodzi o późniejszą praktykę ewaluacyjną, to – z jednej strony – coraz bardziej powszechne jest przekonanie, że ewaluacja jest na różne sposoby użyteczna. Zarówno jeśli chodzi o utrzymywanie pewnych rozwiązań, jak i ich ewentualną zmianę. Co więcej, sam proces realizacji badań ewaluacyjnych postrzegać należy jako proces gromadzenia wiedzy, która zwiększa poziom organizacyjnej „samowiedzy” – bez bodźca, jakim jest ewaluacja pewne zasoby wiedzy i rodzaje danych byłyby po prostu niedostępne. Z drugiej jednak strony, cykliczność badań ewaluacyjnych w odniesieniu do pewnych powtarzalnych procesów w organizacji budzi niekiedy wątpliwości. Wynikają one z błędnego założenia, że ewaluacja może mieć charakter jednorazowy i odnosić się tylko do „tu i teraz”.

Takie założenie abstrahuje bowiem od tego, że procesy i zjawiska, których dotyczy ewaluacja rzadko kiedy mają charakter statyczny, a najczęściej cechuje je bardzo duża dynamika.

[CYTAT] „Przekonanie na początku decydentów do ewaluacji jest mniejszym problemem niż później kwestia utrzymania ewaluacji i zabezpieczenia środków finansowych na ten cel.”

Sytuacja wygląda inaczej jeśli chodzi o definiowanie i późniejsze wzmacnianie roli ewaluacji w samorządzie wojewódzkim, skoro dla części jego zadań (tych związanych z wdrażaniem interwencji współfinansowanych ze środków unijnych) rola ta jest jednoznacznie określona przez wspólnotowe regulacje prawne, a ewaluacja wdrażanych programów – obowiązkowa. Nie mamy więc tutaj do czynienia z koniecznością przekonywania do celowości realizacji badań ewaluacyjnych i zapewnienia w instytucji odpowiednich zasobów do ich przeprowadzania. Pojawia się tutaj jednak inne wyzwanie – skoro decyzja o wprowadzeniu podejścia ewaluacyjnego do logiki funkcjonowania instytucji przychodzi z zewnątrz, ewaluacja może być postrzegana jako obciążenie, a nie szansa. Dlatego też kluczowe jest zaangażowanie osób odpowiedzialnych za działania ewaluacyjne w danym podmiocie w proces wskazywania korzyści jakie ewaluacja i jej wyniki mogą dać instytucji i jej pracownikom. Doświadczenia jednostki reprezentowanej przez jedną z uczestniczek spotkania potwierdzają skuteczność wzmacniania roli ewaluacji w jednostkach samorządowych, przede wszystkim poprzez wskazywanie konkretnych efektów badań ewaluacyjnych (gł. w aspekcie dostarczania rzetelnych argumentów dla podejmowania różnych decyzji strategicznych i operacyjnych dotyczących rozwoju regionu). W rezultacie, pojawia się w instytucji wewnętrzny popyt na wiedzę ewaluacyjną, która staje się istotnym kontekstem i zapleczem merytorycznym dla polityki regionalnej. By tak się jednak działo spełnione muszą być dwa podstawowe warunki: wpisywanie się zakresu badań ewaluacyjnych w rzeczywiste potrzeby informacyjne instytucji i jej komórek organizacyjnych[1] oraz rzetelność dostarczanej wiedzy, a przede wszystkim – przydatność formułowanych na jej podstawie rekomendacji.

[CYTAT] „Tam, gdzie rzeczywiście pojawiły się użyteczne rekomendacje, co zmienić, co usprawnić, gdzie przekierować środki, to osoby, które bezpośrednio zajmują się programowaniem czy wdrażaniem widzą sens w kontynuowaniu tego typu ewaluacji dla kolejnych perspektyw.”

[1] W dyskusji zwrócono uwagę, że w perspektywie finansowej 2021-2027 zmniejszona została (w stosunku do okresu 2014-2020) liczba ewaluacji obligatoryjnych, które muszą zostać przeprowadzone dla danego Programu. W instytucji reprezentowanej przez uczestniczkę spotkania ta zmiana wymagań postrzegana jest nie jako „furtka” do zmniejszenia ogólnej liczby realizowanych badań ewaluacyjnych, ale bardziej jako szansa na włączenie w katalog planowanych ewaluacji takich badań, które w optymalny sposób odzwierciedlają specyfikę Programu i regionu oraz zidentyfikowane potrzeby informacyjne instytucji.

Podejście do zlecania badań ewaluacyjnych podmiotom zewnętrznym i wyzwania z tym związane

W końcowej części poprzedniego rozdziału zasygnalizowany został wątek rzetelności wyników badań ewaluacyjnych oraz przydatności formułowanych zaleceń pobadawczych. Wydaje się, że osiągnięcie odpowiedniego poziomu jakości prowadzonych ewaluacji możliwe jest dwutorowo. Pierwsza możliwa ścieżka zakłada zbudowanie wewnętrznego potencjału instytucji do tego, by samodzielnie realizować badania ewaluacyjne. Drugi model natomiast bazuje na zleceniu badań ewaluacyjnych wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym. Instytucje, których przedstawicielki wzięły udział w spotkaniu mają doświadczenia nie tylko w realizacji każdego z dwóch ww. modeli, ale także ich łączenia, czyli przeprowadzania ewaluacji w formule mieszanej. Warto więc odwołać się do tych doświadczeń, ze szczególnym uwzględnieniem ewentualnych wyzwań, które towarzyszą stosowaniu każdego z tych podejść.

Ewaluacja zewnętrzna

W instytucjach reprezentowanych podczas EvalCafe dominuje model ewaluacji zewnętrznej, tj. zlecenia realizacji badań ewaluacyjnych podmiotom zewnętrznym. Taka sytuacja nie powinna dziwić. Jeśli bowiem nawet mamy do czynienia ze zbudowaniem w danej organizacji wystarczającego potencjału merytorycznego, to pamiętać należy, że realizacja badania ewaluacyjnego wymaga także zaangażowania odpowiednich zasobów kadrowych i organizacyjnych. Trudno oczekiwać, by instytucje publiczne dysponowały takim zapleczem, które umożliwiłoby im pełną obsługę ewaluacji obejmujących np. realizację badań na dużych próbach badawczych. W związku z tym potencjał merytoryczny i doświadczenie instytucji wykorzystywane są do tego, by optymalnie zaplanować konkretną ewaluację i skutecznie ją nadzorować, natomiast sama realizacja procesu badawczego i analitycznego zleca jest ekspertom zewnętrznym.

Ze względu na to, że ewaluację zewnętrzną uznać możemy za dominującą formułę realizacji badań ewaluacyjnych celowe jest zewidencjonowanie najważniejszych wyzwań towarzyszących korzystaniu z niej. Na bazie swoich doświadczeń uczestniczki spotkania wskazały przede wszystkim na następujące problemy (i ewentualnie działania zaradcze podejmowane w stosunku do występujących trudności i ograniczeń ewaluacji zewnętrznej):

- **Trudności z pozyskaniem wykonawców badań ewaluacyjnych.**

W przypadku instytucji publicznych ewaluacja zewnętrzna wiąże się z koniecznością zastosowania odpowiedniego trybu wyboru wykonawcy. Dla zapewnienia należytej jakości realizacji usługi badawczej formułowane są przez Zamawiających określone wymagania dotyczące doświadczenia i potencjału potencjalnych realizatorów takiej usługi. Choć jest to zrozumiałe i merytorycznie uzasadnione, to jednak skutkuje to w sposób naturalny ograniczeniem liczby podmiotów, które takie wymogi spełniają. Może to prowadzić do sytuacji, w których składana jest bardzo mała liczba ofert, a w skrajnych przypadkach – nie pojawiają się w danym postępowaniu żadni oferenci. Jeszcze inną ewentualnością – przywołaną przez jedną z uczestniczek jako doświadczenie jej instytucji – jest realizacja cyklicznych ewaluacji każdorazowo przez ten sam podmiot, który jako jedyny jest zainteresowany złożeniem oferty i późniejszym przeprowadzeniem ewaluacji. Choć oczywiście obniża to tzw. „koszty transakcyjne” (przetarte są już ścieżki współpracy z takim wykonawcą, a on z kolei jest dobrze zaznajomiony z przedmiotem badania i specyfiką funkcjonowania instytucji), to potencjalnym negatywnym skutkiem jest pewien schematyzm procesu badawczego, który mógłby zostać przełamany, gdyby ewaluację realizował inny podmiot, mający świeże spojrzenie na jej problematykę i metodologię.

Dotychczasowe doświadczenia instytucji wskazują, że problem w pozyskaniu wykonawców badań ewaluacyjnych jest tym większy, im bardziej złożona jest problematyka planowanej ewaluacji. Przykładowo, w przypadku ewaluacji dotyczących określonych programów lokalnych dotyczących wybranych problemów społecznych łatwiej jest znaleźć wykonawców takich badań. Jeśli jednak, ewaluacją ma zostać objęty szeroki katalog działań wynikających np. z rozbudowanego i wielowymiarowego dokumentu strategicznego, to zainteresowanie potencjalnych oferentów okazuje się być wyraźnie mniejsze.

Zasygnalizowany problem w największym stopniu dotyczy firm o mniejszym potencjale kadrowo-organizacyjnym i doświadczeniu, które jednak dysponują wystarczającym potencjałem wiedzy i kompetencji niezbędnych do realizacji danej ewaluacji. W ich przypadku sposobem na przezwycięzenie istniejących „barier wejścia” może być występowanie w postępowaniach przetargowych w konsorcjach umożliwiających łączenie potencjałów kadrowych i portfolio konsorcjantów. Dla tych firm szansą byłoby natomiast szersze otwarcie się na ewaluację jednostek samorządu terytorialnego niższego szczebla, gdzie być może potencjał danej firmy do wykonania usługi badania ewaluacyjnego byłby wystarczający (w przeciwieństwie do badań o zasięgu wojewódzkim, a tym bardziej – ogólnopolskim).

Choć w dyskusji dominowały głosy potwierdzające występowanie problemów z pozyskaniem wykonawców badań ewaluacyjnych, to jedna z uczestniczek zwróciła uwagę, że w jej instytucji nie tylko taki problem nie wystąpił, ale że udało się zapewnić różnorodność ewaluatorów zaangażowanych w dotychczasowe ewaluacje. Dzięki temu jednostka ewaluacyjna mogła skorzystać z wiedzy i kompetencji zarówno podmiotów „trzeciego sektora” specjalizujących się w partycypacji społecznej, jak i przedstawicieli środowiska akademickiego.

- **Ryzyko niewystarczającego potencjału merytorycznego ewaluatora zewnętrznego, a co za tym idzie – niskiej jakości wniosków i rekomendacji pobadawczych.**

Warunkiem brzegowym rzetelnej i użytecznej ewaluacji zewnętrznej jest jej realizacja przez podmiot o odpowiednim potencjale merytorycznym. Jak wskazano powyżej, weryfikacja tego potencjału może się odbywać poprzez ocenę dotychczasowego doświadczenia oferenta lub zasobów (przede wszystkim ludzkich), które wykonawca planuje zaangażować do realizacji danego badania. Ale praktyka instytucji zlecających realizację badań ewaluacyjnych ujawnia problemy z tym związane (zmniejszenie liczby potencjalnych wykonawców), a jednocześnie rozwiązanie to nie daje Zamawiającemu możliwości faktycznego testowania wiedzy i kompetencji oferentów. W dyskusji pojawił się przykład „dobrej praktyki” odnoszącej się do powyższego problemu. Chodzi w tym przypadku nie tylko o zapewnienie odpowiedniej wagi merytorycznych kryteriów oceny ofert (takie podejście jest już w przypadku badań ewaluacyjnych standardem w większości postępowań), ale także dokonywanie oceny nie wyłącznie na podstawie deklaracji składanych przez oferentów. Innymi słowy, na etapie przygotowania oferty zainteresowane podmioty zobowiązane są do przedstawienia przykładów / „próbek” swojej pracy (np. przykładowych wizualizacji danych w raporcie końcowym, wcześniej opracowanych rozwiązań w zakresie prezentowania i upowszechniania wyników badań ewaluacyjnych, czy opisu sposobu realizacji poszczególnych elementów procesu badawczego).

- **Obciążenia administracyjne związane ze zlecaniem badań ewaluacyjnych podmiotom zewnętrznym.**

Zlecenie realizacji badań ewaluacyjnych zewnętrznym podmiotom nakłada na Zamawiających określone obowiązki proceduralne. Wynikające z tego obciążenia administracyjne – szczególnie duże, gdy mowa jest o procedurze przetargowej – mogą niekiedy dotyczyć pracowników / zespołów merytorycznych w danej instytucji.

Obciążenia te odnosić się mogą do takich kwestii jak: przygotowanie dokumentacji przetargowej, weryfikacja formalna ofert, przygotowanie umowy z wykonawcą i przeprowadzenie procedury jej podpisania, koordynacja procesu rozliczenia usługi badawczej.

Trudno te elementy wyeliminować, są one bowiem naturalnym elementem logiki funkcjonowania instytucji publicznych i pewnych ograniczeń w dowolności podejmowanych przez te instytucje działań. Problem pojawia się jednak, jeśli odpowiedzialność za przeprowadzenie ewaluacji od strony formalnej, na różnych jej etapach, spada na zespół merytoryczny, który zajmuje się danym badaniem ewaluacyjnym. To obciążenie procedurami administracyjnymi siłą rzeczy sprawia bowiem, że spada możliwość zaangażowania się pracownika w zadania stricte merytoryczne dotyczące prowadzonej ewaluacji.

- **Problemy z zapewnieniem odpowiedniego poziomu dostępności i przyjazności wyników badań ewaluacyjnych.**

Ostatnie lata przyniosły pewną zmianę w podejściu do upowszechniania wyników badań ewaluacyjnych. Coraz większego znaczenia nabiera kwestia dotarcia z wynikami prowadzonych badań do jak najszerszej grupy odbiorców. Wynika to z faktu, że jedną z możliwych funkcji ewaluacji jest także wskazywanie oddziaływania różnych działań instytucji publicznych w sferze społecznej, gospodarczej, środowiskowej itd. By jednak funkcja ta była skutecznie realizowana niezbędne jest zapewnienie odpowiedniego poziomu dostępności i przyjazności wyników badań ewaluacyjnych. Tymczasem w sytuacji, gdy ewaluacja jest realizowana przez zewnętrzne podmioty, może ona być mocno uwarunkowana logiką funkcjonowania tych podmiotów.

Warto zwrócić przy tym uwagę, że instytucje reprezentowane przez uczestniczki spotkania – mając świadomość wyzwania, jakim jest dostępność i przyjazność wyników badań ewaluacyjnych – wskazywały na podejmowanie w ich instytucjach działań odnoszących się do tego problemu. Chodzi tutaj przede wszystkim o takie „dobre praktyki” jak zmniejszanie objętości i upraszczanie języka raportów końcowych oraz wykorzystywanie przystępnych form upowszechniania i promocji wyników badań (streszczenia raportów, prezentacje multimedialne, broszury, infografiki, filmy). Bardzo ważne jest w tym przypadku to, by sposoby i narzędzia udostępniania wyników badań były dostosowane do specyfiki różnych grup odbiorców. Nie tyle więc należy rekomendować konkretne rozwiązania w tym zakresie, ile raczej akcentować potrzebę krytycznego i elastycznego podejścia jednostek ewaluacyjnych.

W dyskusji pojawił się w tym kontekście także wątek porównania doświadczeń ze współpracy z ewaluatorami reprezentującymi „trzeci sektor” oraz sferę akademicką. W pierwszym przypadku doceniono wysoki poziom świadomości organizacji pozarządowych w zakresie zapewnienia dostępności i przystępności głównego produktu merytorycznego badań ewaluacyjnych, czyli raportu końcowego. Co się natomiast tyczy środowiska naukowego, to w przypadku ewaluacji realizowanych przez podmioty z tego sektora zauważalny jest problem w zapewnieniu odpowiedniego poziomu przyjazności raportów końcowych, które są jednak obciążone „akademickością”, a to może skutecznie zniechęcać do lektury np. mieszkańców województwa niemających kompetencji naukowych lub zawodowych związanych z ewaluacją.

- **Konieczność odpowiedniego zrównoważenia i uzgodnienia perspektyw zlecniodawcy i zleceniobiorcy.**

W przypadku ewaluacji zewnętrznej mamy do czynienia z sytuacją, w której uzgodnieniu muszą podlegać oczekiwania podmiotu zlecającego ewaluację oraz propozycje i pomysły wykonawcy badania ewaluacyjnego. Możliwość wniesienia zewnętrznego know-how jest niewątpliwą korzyścią, jaką daje przeprowadzanie ewaluacji w formule zewnętrznej. Wiąże się z tym jednak potencjalny problem, który wynika z ograniczeń, jakie na proces ewaluacji nakładają wymagania zewnętrzne oraz potrzeby informacyjne zlecniodawcy. Dlatego też, tak ważne jest znalezienie równowagi pomiędzy tymi podejściami i zapewnienie odpowiedniej elastyczności w planowaniu i późniejszej realizacji badania ewaluacyjnego.

Ewaluacja wewnętrzna

Ewaluacja wewnętrzna była w omawianych jednostkach samorządu terytorialnego stosowana rzadziej niż formuła ewaluacji zewnętrznej. Uczestniczki wskazywały tutaj – po pierwsze – na dostrzeganie problemu potencjalnego braku obiektywizmu w ocenie działań, za które odpowiedzialna jest ta sama instytucja, która następnie przeprowadzić ma ich ewaluację. Co ciekawe, ten ewentualny brak obiektywizmu może przyjmować różną postać, tj. nie tylko koncentrowania się na aspektach ocenianych pozytywnie (przy dużej wyrozumiałości do zidentyfikowanych problemów, czy niepowodzeń ewaluowanych działań), ale także postawy przeciwnej – nadmiernego krytycyzmu w ocenie tych działań.

Jak podkreślono w dyskusji, formuła ewaluacji wewnętrznej ujawnia swoją przydatność przede wszystkim w przypadku badań, które z jednej strony wymagają wiedzy „insiderskiej”, stanowiącej pewien wewnętrzny zasób instytucji, a z drugiej – ich skala wykonawcza jest do udźwignięcia dla jednostki ewaluacyjnej (np. nie ma w nich przewidzianego rozbudowanego komponentu badań ilościowych). Takim badaniem, na które powołano się podczas spotkania, była chociażby ewaluacja realizacji zasady partnerstwa w Regionalnym Programie Operacyjnym. Instrumentarium metodologiczne tego badania obejmowało przede wszystkim analizę danych zastanych oraz obserwację nieuczestniczącą prowadzoną w czasie obrad Komitetu Monitorującego. Nie było tutaj potrzeby angażowania podmiotu zewnętrznego. Co więcej, wydaje się, że wiedza i doświadczenie jednostki ewaluacyjnej pozwoliły w przypadku niniejszej ewaluacji na pełniejsze uwzględnienie kontekstu instytucjonalnego istotnego dla przedmiotu badania niż miałyby to miejsce przy zaangażowaniu ekspertów zewnętrznych.

Ewaluacja mieszana

Trzecia formuła realizacji badań ewaluacyjnych to model mieszany, w którym część zadań przeprowadzana jest w oparciu o zasoby wewnętrzne, a część zlecana podmiotom zewnętrznym (albo realizowana we współpracy z podmiotami i osobami spoza organizacji). Uczestniczki akcentowały szczególnie użyteczność tego podejścia w ramach takich badań, w których dostrzec możemy duży potencjał partycypacyjny, tzn. mamy do czynienia z określonymi grupami i osobami, których zainteresowanie daną ewaluacją jest na tyle duże, że gwarantuje ich znaczące zaangażowanie w różne jej etapy. Przywoływanym podczas dyskusji przykładem była ewaluacja realizowana przez samorząd województwa, która dotyczyła wsparcia regionalnego dla „trzeciego sektora”. W tym przypadku ewaluacja była realizowana w ścisłej kooperacji z Radą Działalności Pożytku Publicznego, jednostka prowadząca badanie koordynowała całość procesu badawczego i analitycznego, natomiast komponent zewnętrzny obejmował zlecenie wyspecjalizowanej firmie przeprowadzenie badania ankietowego i statystyczne opracowanie jego wyników.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że pewne elementy mieszanej formuły badań ewaluacyjnych odnaleźć możemy także w tych ewaluacjach, które z formalnego punktu widzenia należałoby traktować jako ewaluacje zewnętrzne. W trakcie spotkania podkreślono bowiem, że nawet jeśli badanie realizowane jest przez zewnętrznego ewaluatora nie musi to oznaczać ograniczonej aktywności jednostki zlecającej takie badanie. Wręcz przeciwnie – jej zaangażowanie jest kluczowe dla powodzenia ewaluacji, w szczególności dla zapewnienia trafności procesu ewaluacyjnego do specyfiki danej instytucji.

Takie zaangażowanie pozwala także zdyskontować kapitał wiedzy, który w tej jednostce jest, a którego podmiot zewnętrzny realizujący badanie ewaluacyjne nie będzie w stanie nigdy zbudować w trakcie realizacji poszczególnych etapów ewaluacji.

[CYTAT] „Dzisiaj realizujemy głównie ewaluacje zewnętrzne, natomiast są one prowadzone w dużym współdziałaniu z realizatorem właściwie na każdym etapie – taka ścisła współpraca jest konieczna.”

Przyszłość badań ewaluacyjnych w instytucjach publicznych. Szanse i wyzwania

Elementem podsumowującym spotkanie w ramach EvalCafe była refleksja nad przyszłością badań ewaluacyjnych, oczywiście ze szczególnym uwzględnieniem tego, jak przyszłe zjawiska i procesy będą oddziaływać na ewaluację w instytucjach reprezentowanych przez uczestniczki dyskusji. Refleksję tę oparliśmy na dwóch głównych wątkach problemowych:

- (a) dostrzeganych przez uczestniczki najważniejszych trendach – pozytywnych i negatywnych – dotyczących ewaluacji,
- (b) podejmowanych lub planowanych działaniach instytucjonalnych, które do tych trendów mają się odnosić.

Z perspektywy dyskusantek najbliższą przyszłość badań ewaluacyjnych kształtować będą przede wszystkim poniższe zjawiska.

Zapewnienie zaplecza finansowego i kadrowego w obszarze ewaluacji

Każda ewaluacja wymaga zaangażowania określonych zasobów finansowych, kadrowych i organizacyjnych. Jeśli mowa jest o badaniach realizowanych ad hoc przez komórki lub osoby, które na co dzień nie zajmują się tego rodzaju działaniami, to na pewno jest to mniejsze obciążenie dla samej instytucji. Z drugiej jednak strony, trudniej jest w takiej formule budować trwałe potencjał merytoryczny i kulturę ewaluacyjną – dla osiągnięcia tego efektu niezbędne jest zapewnienie odpowiedniego zaplecza i wsparcia. Mówiąc o wsparciu nie należy jednak brać pod uwagę tylko zabezpieczenia odpowiednich środków finansowych, choć to jest oczywiście warunek brzegowy zakorzenienia się podejścia ewaluacyjnego w instytucji.

Bardzo ważne jest jednak także wyraźne określenie przez decydentów miejsca ewaluacji w całym procesie zarządzania rozwojem lokalnym lub regionalnym i konsekwentne dążenie do tego, by ewaluacja zachowywała swoją pozycję w dłuższej perspektywie, a nie była wykorzystywana w sposób doraźny.

Zauważalna jest tutaj – o czym była mowa wcześniej – różnica pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego szczebla wojewódzkiego i szczebli niższych, co wynika z odpowiedzialności administracji wojewódzkiej za wdrażanie programów regionalnych i związanych z tym obowiązków ewaluacyjnych. W przypadku samorządu lokalnego takich obowiązków nie ma, ale jednocześnie nie ma gwarantowanego zaplecza finansowego i kadrowego dla realizacji procesów ewaluacyjnych. W rezultacie ewaluacja staje się tam często dodatkowym elementem wpisanym w część procesów i zadań danej instytucji (czyli – jak w ramach instytucji reprezentowanych przez uczestniczki spotkania – np. partycypacji obywatelskiej czy polityki społecznej). Natomiast nie jest ona bardziej całościowym podejściem w ramach planowania i wspierania rozwoju lokalnego.

Z powyższego względu kluczowym wyzwaniem w obszarze ewaluacji będzie skuteczny i trwały transfer doświadczeń z instytucji, w których ewaluacja jest postrzegana i stosowana szeroko do tych, w których ma ona raczej charakter doraźny lub wykorzystywana jest w sposób bardzo punktowy. Najwłaściwszą i najlepiej rokującą drogą wydaje się być tutaj akcentowanie korzyści, jakie ewaluacja może przynieść nie tylko instytucji, ale miastu, gminie, czy powiatowi, a przede wszystkim – różnym grupom interesariuszy, którzy mieszkają i prowadzą działalność na danym obszarze.

[CYTAT] „Wyzwaniem jest po prostu pokazywanie korzyści i promowanie ewaluacji wśród zamawiających, czyli edukacja instytucjonalna. Tak, żeby potrzeba ewaluacji stała się ugruntowana.”

Rozwijanie podejścia partycypacyjnego

Kolejna kwestia związana jest z rozwijaniem podejścia partycypacyjnego. Choć nie zawsze ewaluacja była postrzegana w ten sposób, to jednak dziś coraz częściej dostrzega się znaczenie włączania wielu różnych grup aktorów określonych procesów w poszczególne etapy ewaluacji – począwszy od jej planowania aż po praktyczne wykorzystywanie uzyskanych wyników i sformułowanych na ich podstawie rekomendacji.

Doświadczenia instytucji, których przedstawicielki wzięły udział w EvalCafe wskazują na przywiązanie dużej wagi do realizacji ewaluacji w formule partycypacyjnej. Przy czym, rzeczona partycypacja może przyjmować różne formy. Najprostszą i jednocześnie najczęściej stosowaną formułą partycypacji jest włączenie różnych kategorii interesariuszy w proces badawczy – są oni uczestnikami badania, a ich perspektywa jest uwzględniana w formułowaniu wniosków i rekomendacji pobadawczych.

W wariantcie bardziej zaawansowanym zaangażowanie szerokiej grupy interesariuszy wykracza poza sam etap realizacji badania i ma miejsce już na etapie decydowania przez instytucję, jakiego rodzaju ewaluacje i w jaki sposób będą realizowane. Dzięki takiemu podejściu unika się ryzyka, gdy np. potencjalni adresaci rekomendacji pobadawczych nie są zainteresowani ich wykorzystaniem i kwestionują ich praktyczną użyteczność, jednocześnie wskazując, że pewne istotne zagadnienia w ogóle nie zostały podjęte w badaniu. Tak rozumiana partycypacja nie musi obejmować tylko samej instytucji realizującej (czy też – zlecającej) badanie ewaluacyjne, wydaje się wręcz, że im szersze będzie grono interesariuszy włączanych na wczesnym etapie w refleksję nad przyszłymi ewaluacjami, tym lepiej dla samych ewaluacji. Z tego względu jak najbardziej pozytywnie ocenić należy działania, które służą instytucjonalizacji podejścia partycypacyjnego, np. poprzez powołanie instytucjonalnie zróżnicowanej Grupy Sterującej Ewaluacją. „Dobrą praktyką” wskazaną przez jedną z uczestniczek w trakcie spotkania mogą być także warsztaty w ramach których, pracując z przedstawicielami różnych jednostek urzędu (z którymi i dla których realizowane są później badania ewaluacyjne), identyfikowano potrzeby w obszarze badań ewaluacyjnych i podejmowano wspólną refleksję nad zakresem problemowym i metodologicznym tych ewaluacji.

[CYTAT] „Zorganizowaliśmy warsztaty już na etapie tworzenia planu ewaluacji, dzięki czemu poznaliśmy opinię osób, które potem będą korzystać z wyników przeprowadzonych badań. Te osoby po prostu są w tym momencie współautorami koncepcji. Czują, że to jest „ich”. I dzięki tej identyfikacji liczymy też na lepszą współpracę z nimi przez cały proces badawczy.”

Wzmacnianie praktycznego oddziaływania wyników badań ewaluacyjnych

Wspomniane powyżej podejście partycypacyjne jest ważne, by zwiększać zaangażowanie różnych aktorów w proces ewaluacyjny. Na marginesie można dodać, że podejmowanie działań zorientowanych na zwiększanie partycypacji w procesie ewaluacyjnym zyskuje na znaczeniu także dlatego, że niektóre kategorie interesariuszy są bardzo mocno obciążone różnymi badaniami ewaluacyjnymi

(realizowanymi przez różne instytucje lub przez tę samą instytucję, ale w odniesieniu do różnych zagadnień lub w różnych momentach).

Jeśli będzie się w takich sytuacjach podchodzić do uczestników ewaluacji w sposób czysto administracyjny (np. formalnie zobowiązując ich do uczestnictwa w badaniu) lub wyłącznie przez pryzmat dostarczanych przez nich informacji, a nie korzyści, jakie tym interesariuszom może dać ewaluacja, ich zaangażowanie będzie dalej się zmniejszać.

Ale kwestia zaangażowania w ewaluację przekłada się także na etap praktycznego oddziaływania wyników badań ewaluacyjnych na przeprowadzanie określonych zmian w instytucji, wprowadzanie nowych rozwiązań, czy – jeśli jest to uzasadnione – utrzymywanie rozwiązań dotychczas stosowanych. Dla uczestniczek EvalCafe taki sposób postrzegania ewaluacji – tj. patrzenie na nią przez pryzmat praktycznych korzyści i szans na poprawę funkcjonowania instytucji lub optymalizację przebiegu określonych procesów – wydaje się naturalny. Ale także w ich instytucjach, dzięki coraz bardziej trwałemu zakorzenieniu się w nich kultury ewaluacyjnej, ten sposób myślenia się upowszechnia i wpisuje na trwałe w logikę funkcjonowania organizacji.

[CYTAT] „Organizacja uczy się wykorzystywania ewaluacji i myślę, że to idzie w dobrym kierunku. Na początku to było zjawisko, z którym nie wiadomo było, co zrobić. Teraz ewaluacja wchodzi w krwioobieg organizacji i wpisuje się w kulturę organizacyjną urzędu.”

Bez wątplenia jednak, w tych instytucjach, których doświadczenia z ewaluacją są mniejsze, trzeba brać pod uwagę konieczność przepracowania tej początkowej fazy, której celem jest przekonanie (w szczególności decydentów i kadry zarządzającej) nie tylko do tego, że warto badania ewaluacyjne realizować, ale także, by korzystać z ich wyników. Bez tego ewaluacja będzie w większym stopniu procedurą administracyjną niż procesem analityczno-kreatywnym.

Uczestniczki spotkania zwracały jednak uwagę, że nawet w sytuacji wysokiej świadomości instytucjonalnej dotyczącej ewaluacji mogą występować pewne obiektywne ograniczenia w praktycznym oddziaływaniu wyników badań ewaluacyjnych na funkcjonowanie organizacji. Po pierwsze, jest to rozległość merytoryczna prowadzonych badań (podejmowanie wielu zagadnień szczegółowych) i duża ilość informacji / danych poddawanych analizie i zawartych w raportach ewaluacyjnych. W takiej sytuacji przełożenie uzyskiwanych wyników na sferę praktyczną (czy mówiąc bardziej obrazowo – dotarcie z tymi wynikami do decydentów) może być faktycznie utrudnione. Rozwiązania tego problemu można szukać we wcześniej omówionych działaniach dotyczących zwiększenia przystępności wyników ewaluacji i ich syntetyzowania.

Po drugie, niekiedy mamy do czynienia po prostu z dużą liczbą badań ewaluacyjnych dotyczących tego samego zagadnienia (lub pewnego obszaru tematycznego), w których formułowane są różne wnioski i rekomendacje. Ich pełne wykorzystanie może być w praktyce rzeczywiście trudne lub wręcz niemożliwe. Ale tutaj z kolei warto realizować podejście, w ramach którego poszczególne ewaluacje nie są traktowane jako całkowicie odrębne przedsięwzięcia badawcze lecz elementy szerszej refleksji nad danym problemem. Innymi słowy, ujawnia się potrzeba realizacji badań o charakterze meta-ewaluacyjnym. Na poziomie krajowym takie analizy są już prowadzone, np. w celu integracji wyników ewaluacji dotyczących podobnych rodzajów interwencji w różnych regionach. Ale w dyskusji w ramach EvalCafe pojawiły się także głosy potwierdzające, że również na poziomie lokalnym dostrzegana jest potrzeba stosowania podejścia meta-ewaluacyjnego (choćby po to, by konfrontować ze sobą wyniki ocen częściowych prowadzonych w różnych momentach czasowych).

Zwiększanie poziomu wiedzy i kompetencji w obszarze ewaluacji

Podczas EvalCafe mocno wybrzmiał wątek merytorycznego przygotowania osób i instytucji w obszarze ewaluacji. Dotyczy to różnych „ogniw” procesu, jakim jest badanie ewaluacyjne. Po pierwsze, są to oczywiście podmioty, które inicjują, a później zlecają realizację konkretnej ewaluacji (lub realizują ją samodzielnie). Niezbędny jest w nich określony kapitał wiedzy i kompetencji, który zapewni prawidłowe zaplanowanie badania, a później nadzór nad jego realizacją. Wymogi merytoryczne odnoszą się też oczywiście do zewnętrznych wykonawców badań ewaluacyjnych, co jest istotne tym bardziej, że jakość oferowanych przez te podmioty usług jest niestety zróżnicowana. Ale na kwestię odpowiedniego przygotowania merytorycznego w obszarze ewaluacji można spojrzeć szerzej – tak naprawdę jest to zadanie obejmujące szerokie grono odbiorców wyników badań ewaluacyjnych lub osób i podmiotów, które włączane są w proces ewaluacyjny bazujący na podejściu partycypacyjnym. Tym interesariuszom również potrzebny jest odpowiedni poradnik do tego, by mogli ewaluację współtworzyć w sposób świadomy i kompetentny lub by mogli z niej korzystać w sposób możliwie jak najbardziej użyteczny.

Uczestniczki naszego spotkania to oczywiście osoby, które mają wiedzę i kompetencje w obszarze ewaluacji. Natomiast dostrzegają one (choć należałoby pewnie ująć to szerzej – że jest to perspektywa reprezentowanych przez nie instytucji), że działania w zakresie merytorycznego wzmocnienia dotyczącego badań ewaluacyjnych powinny wykraczać poza grono tych osób, które bezpośrednio się ewaluacją zajmują.

Tym cenniejsze są więc przykłady podejmowanych przez poszczególne instytucje działań w zakresie budowania potencjału merytorycznego w obszarze ewaluacji. Udostępnianie i upowszechnianie wyników badań ewaluacyjnych jest tutaj swoistym „programem minimum”. Ale „dobre praktyki” obejmują także działania szkoleniowe, które wykraczają poza jednostkę ewaluacyjną i kierowane są np. do realizatorów konkretnych projektów – tutaj konieczne do uzupełnienia deficytu w zakresie metodologii badań ewaluacyjnych są nadal duże. Działaniem o największej skali – wskazanym przez uczestniczkę reprezentującą jednostkę samorządu wojewódzkiego – jest z kolei cykliczna konferencja poświęcona tematyce ewaluacyjnej. Oczywiście, trudno traktować takie przedsięwzięcie jako rekomendowaną praktykę dla innych jednostek (szczególnie tych reprezentujących samorząd lokalny), natomiast warto podkreślić, że ze względu na otwartą formułę tej konferencji jest ona faktycznie przykładem rozwijania potencjału merytorycznego nie tylko w ramach organizującej ją instytucji, ale także innych podmiotów i osób, które w niej uczestniczą. Jest to więc przedsięwzięcie promujące szeroko ideę ewaluacji, a osobom reprezentującym środowisko ewaluacyjne – dostarczające wiedzy i inspiracji dla ich dalszej pracy.

[CYTAT] „Wyzwaniem jest promowanie ewaluacji, czyli pokazywanie językiem korzyści, co to może dać mieszkańcom, organizacjom pozarządowym, różnym aktorom. Mówienie, po co nam to wszystko, że to ma sens i daje konkretną korzyść. Że to nie jest zbytek, tylko to jest inwestycja, która czemuś służy.”

Na zakończenie analizy dotyczącej przyszłości badań ewaluacyjnych oraz dotyczących ich szans i wyzwań warto zwrócić uwagę, jak bardzo powiązane są ze sobą wątki podjęte podczas EvalCafe. Kierunków i rodzajów wzajemnych relacji jest tutaj bardzo dużo, wskaźmy tylko kilka przykładowych:

- Posiadając odpowiednie zaplecze finansowe i kadrowe nie tylko łatwiej jest w ogóle realizować badania ewaluacyjne, ale także rozwijać w ich ramach podejście partycypacyjne, czy wzmacniać potencjał merytoryczny osób zajmujących się ewaluacją.
- Zwiększanie partycypacji w ramach badań ewaluacyjnych zwiększa szansę na to, by wyniki ewaluacji były praktycznie wykorzystywane w ramach danej instytucji (partycypacja zwiększa otwartość na korzystanie z wyników ewaluacji).
- Dysponowanie odpowiednim zapleczem finansowym i kadrowym, w sytuacji w której ewaluacja nie uwzględnia znaczenia realnej partycypacji różnych kategorii interesariuszy, może skutkować tym, że wprawdzie badania ewaluacyjne będą realizowane, ale staną się procedurą czysto administracyjną (bez potencjału na realną zmianę).

- Zapewnienie zaplecza finansowego i kadrowego, a nawet zapewnienie odpowiedniego poziomu wiedzy i kompetencji osób zaangażowanych w proces ewaluacji nie powinno być traktowane jako cel sam w sobie. Kluczowe jest realne oddziaływanie wyników badań ewaluacyjnych w obszarze, którego dotyczy badanie. W przeciwnym razie ewaluacja stanie się swego rodzaju „sztuką dla sztuki”.
- Praktyczne oddziaływanie wyników badań ewaluacyjnych możliwe jest tylko wtedy, gdy ewaluacja dostarcza wyników i rekomendacji wysokiej jakości. To z kolei jest nie do osiągnięcia bez zapewnienia odpowiedniego poziomu wiedzy i kompetencji po stronie podmiotu zamawiającego ewaluację i przeprowadzającego takie badanie.

Jeśli więc te kwestie, które będą mieć znaczenie dla przyszłości badań ewaluacyjnych (szczególnie w jednostkach samorządu terytorialnego) cechuje tak wyraźne i różnorodne powiązanie, to oznacza, że wszystkie one mają dla dalszego rozwoju ewaluacji podobnie duże znaczenie. Z jednej strony, wzmacniają się one wzajemnie. Z drugiej zaś, ich wycinkowe traktowanie może skutkować tym, że trudno będzie osiągnąć optymalny poziom jakości i użyteczności wyników badań ewaluacyjnych.

Podsumowanie

- Kultura ewaluacyjna i sposób podejścia do ewaluacji są w różnych instytucjach zróżnicowane, co często uwarunkowane jest zakresem kompetencji danego podmiotu oraz możliwościami finansowo-organizacyjnymi. Tak naprawdę jednak, ewaluacja jako narzędzie wspomaganie rozwoju regionalnego / lokalnego ma charakter uniwersalny i w wielu instytucjach już trwale zakorzeniony.
- Duże znaczenie dla rozwijania potencjału ewaluacyjnego ma interdyscyplinarność, która odnosi się zarówno do kwestii zróżnicowania profilu merytorycznego i doświadczenia osób zajmujących się ewaluacją, jak i włączania w procesy ewaluacyjne różnych instytucji.
- Ewaluacja nie powinna być postrzegana przez pryzmat doraźnie realizowanych badań, ale raczej konieczności zapewnienia ciągłości instytucjonalno-kadrowej w zakresie ewaluacji, jak i merytorycznego odnoszenia się w prowadzonych analizach do innych – wcześniej realizowanych – badań o zbliżonym charakterze.

- Kluczowe jest zaangażowanie osób odpowiedzialnych za działania ewaluacyjne w danym podmiocie w proces wskazywania korzyści, jakie ewaluacja i jej wyniki mogą dać instytucji i jej pracownikom.
- Warunki skutecznego budowania popytu wewnętrznego na wiedzę ewaluacyjną w danej instytucji to przede wszystkim: wpisywanie się zakresu badań ewaluacyjnych w rzeczywiste potrzeby informacyjne instytucji i jej komórek organizacyjnych oraz rzetelność dostarczanej wiedzy, a przede wszystkim – przydatność formułowanych na jej podstawie rekomendacji.
- Ewaluacja zewnętrzna jest w instytucjach publicznych wyraźnie najczęstszą formułą realizacji badań ewaluacyjnych. Jest to zrozumiałe, jeśli weźmiemy pod uwagę konieczność zapewnienia odpowiedniego zaplecza kadrowego i organizacyjnego, niekiedy na potrzeby badań realizowanych na bardzo dużą skalę. Trzeba mieć jednak w tym przypadku świadomość pewnych wyzwań, które dotyczą zlecenia ewaluacji zewnętrznej.
- Najważniejsze wyzwania odnoszące się do ewaluacji w formule zewnętrznej to: trudności z pozyskaniem wykonawców badań ewaluacyjnych; ryzyko niewystarczającego potencjału merytorycznego ewaluatora zewnętrznego, a co za tym idzie – niskiej jakości wniosków i rekomendacji pobadawczych; obciążenia administracyjne związane ze zlecaniem badań ewaluacyjnych podmiotom zewnętrznym; problemy z zapewnieniem odpowiedniego poziomu dostępności i przyjazności wyników badań ewaluacyjnych; konieczność odpowiedniego zrównoważenia i uzgodnienia perspektyw zlecniodawcy i zleceniobiorcy.
- Ewaluacja wewnętrzna jest szczególnie przydatna, gdy badanie bazuje w dużej mierze na wewnętrznej wiedzy organizacji i jej pracowników i/lub gdy skala wykonawcza nie przekracza możliwości jednostki ewaluacyjnej. Wyzwaniem w przypadku ewaluacji wewnętrznej jest jednak zachowanie obiektywizmu (unikanie nadmiernego krytycyzmu lub pobłażliwości ze strony ewaluatorów wewnętrznych).
- Ewaluacja mieszana pozwala optymalnie wykorzystać nie tylko zasoby wewnętrzne instytucji, ale także potencjał i wiedzę innych interesariuszy. Ten model realizacji badań ewaluacyjnych może być też traktowany jako szczególnie użyteczny dla realizacji podejścia partycypacyjnego.
- Duże znaczenie dla przyszłości badań ewaluacyjnych w instytucjach publicznych mają takie kwestie jak: zapewnienie zaplecza finansowego i kadrowego w obszarze ewaluacji; rozwijanie podejścia partycypacyjnego; wzmacnianie praktycznego oddziaływania wyników badań ewaluacyjnych; zwiększanie poziomu wiedzy i kompetencji w obszarze ewaluacji.

- Czynniki wpływających na przyszłość ewaluacji w instytucjach publicznych nie należy traktować jako elementów odrębnych – są one ze sobą powiązane w tym sensie, że wzajemnie się wzmacniają, ale jednocześnie osłabienie któregoś z nich może niekorzystnie oddziaływać na pozostałe, a w konsekwencji także na całościowy rozwój ewaluacji.

[CYTAT] „Na pewno ewaluacja jest i będzie z nami cały czas. Jestem pewna, że na tyle jest ona stałym elementem naszej pracy, że nie widzę zagrożenia, żeby tego nie kontynuować.”

Autor



Michał Korczyński

Socjolog. Ukończył studia doktoranckie na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu. W l. 2003-2007 związany z Zakładem Metodologii Socjologii Instytutu Socjologii UAM. W branży badawczej od 2003 r. Założyciel i współwłaściciel Pracowni Badań i Doradztwa 'Re-Source'. Członek PTBRiO i PTE.

Uczestniczki dyskusji



Magdalena Błaszczuk

Dyrektorka Biura Dialogu Obywatelskiego Urzędu Miasta Szczecina



Magdalena Malczewska

Główna Specjalistka w Wydziale Rozwoju Społecznego Urzędu Miasta Gdańska



Mirela Kiełbasiewicz

Starsza Inspektor ds. Ewaluacji w Wydziale Analiz i Ewaluacji Departamentu Zarządzania Funduszami Europejskimi w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego



Dane kontaktowe

Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne
ul. Wóycickiego 1/3, bud. 23 s. 313.
01-938 Warszawa
tel. 570-785-308

e-mail: pte@pte.org.pl
<https://pte.org.pl>
https://twitter.com/PTE_Ewaluacja