



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Ewaluacja działań w obszarze pomocy i integracji społecznej

Szkolenie współfinansowane przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Projekt Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej - Etap I

# Ewaluacja działań w obszarze pomocy i integracji społecznej

## cz.II Planowanie i projektowanie ewaluacji

Prowadzenie Mariola Rokita- Surówka

Kraków 2010 r.

# Program

- Przypomnienie zagadnień prezentowanych w czasie pierwszego dnia szkolenia,
- Definiowanie zakresu, odbiorców i celów ewaluacji w kontekście prowadzonych działań projektowych i zaplanowanych wskaźników
- Projektowanie ewaluacji
- Formułowanie kluczowych pytań badawczych
- Określenie wskaźników projektu ewaluacji
- Selekcja metod i technik badawczych
- Harmonogramu realizacji ewaluacji

# Inicjowanie ewaluacji

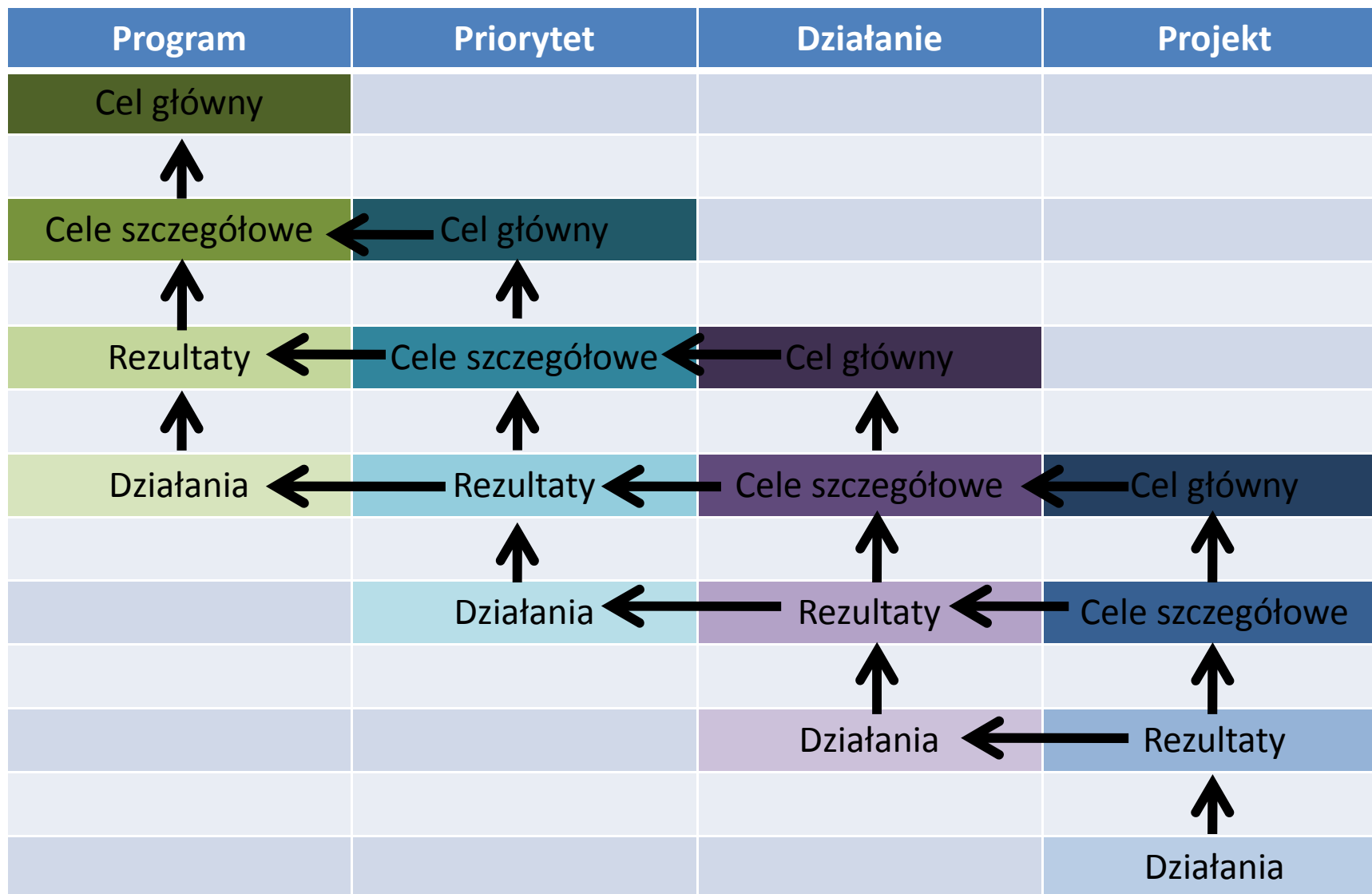
cel ewaluacji

- wspomaganie procesu **podejmowania decyzji**
- podniesienie **skuteczności i efektywności** działań
- identyfikacja **słabych i mocnych** stron
- wskazanie **kierunków** rozwoju
- sygnalizowanie pojawiających się **problemów**
- oszacowanie **możliwości i ograniczeń**
- określanie **stopnia zgodności** z przyjętymi założeniami
- **badanie potrzeb**
- **zwiększanie profesjonalizmu** świadczonych usług
- **demokratyzacja** procesu zarządzania
- **element uczenia się i samodoskonalenia**

# Wszyscy uczestnicy ewaluacji muszą:

- **otrzymać odpowiednie wyjaśnienie celów i metod** ewaluacji i powinni mieć możliwość wypowiedzenia się na temat swojej roli w ewaluacji
- **otrzymać wyjaśnienie dotyczące tej części negocjacji, której efektem była umowa** o przeprowadzeniu ewaluacji i zasady dostępu zespołu ewaluacyjnego do samego programu
- **mieć prawo do pełnych informacji o przyczynach** ewaluacji i procedurach zbierania i wykorzystywania danych (w tym wywiadów, obserwacji i wizerunków)
- **mieć dostęp do zespołu ewaluacyjnego** (na podstawie umowy) w celu reagowania, relacjonowania i udzielania wsparcia podczas rwania procesu ewaluacji
- **mieć możliwość** uzyskania zapewnienia, że przedstawiane dane są zgodne z prawem o ochronie danych osobowych i wszelkie dane upubliczniane są prawdziwe, dokładne i istotne, a także 'fair' w stosunku do uczestników

# Logika interwencji



# Wskaźniki projektu wykorzystywane przy projektowaniu ewaluacji

- **Wskaźniki wkładu:** środki finansowe, rzeczowe oraz ludzkie, które służą realizacji projektu np. zaangażowane środki finansowe, instytucje
- **Wskaźniki produktu:** odnoszą się do podjętych działań w projekcie np.. Liczba osób objętych wsparciem
- **Wskaźniki rezultatu:** odnoszą się do bezpośrednich efektów projektu, pojawiają się po zakończeniu działania. Dostarczają informacji o zmianach odnoszących się do odbiorców pomocy np. Liczba osób które podniosą kwalifikacje

# Narzędzia monitoringu wykorzystywane w projektowaniu ewaluacji

- sprawozdania
- wskaźniki monitorowania  
produktu  
rezultatu  
oddziaływania
- wnioski aplikacyjne
- umowa finansowania
- SIMIK ,PEFS
- ankiety monitorujące

# Planowanie ewaluacji

- ❑ Przystępując do przeprowadzania ewaluacji trzeba ją precyzyjnie zaplanować, by jak najskuteczniej wykorzystać czas i posiadane zasoby.
- ❑ Dobre zaplanowanie ewaluacji zwiększa jej użyteczność.
- ❑ Im lepiej zaplanowana ewaluacja, tym większa szansa na przeprowadzenie jej w sposób, który dostarczy **istotnych, wiarygodnych i rzetelnych informacji, odpowiadających potrzebom i zainteresowaniom jej odbiorców i użytkowników.**

Przystępując do przeprowadzenia ewaluacji należy jasno sformułować jej **cel**, a więc odpowiedzieć na pytanie czemu służyć będą poczynione w jej wyniku ustalenia.

# Etapy procesu ewaluacji

- Konceptualizacja ewaluacji (planowanie i projektowanie ewaluacji)
- Zbieranie i analiza danych
- Raportowanie
- Wykorzystanie wyników ewaluacji

# Konceptualizacja

Planowanie i projektowanie ewaluacji

- ❖ Określenie przedmiotu ewaluacji
- ❖ Określenie celów ewaluacji i przewidywanego sposobu wykorzystania wyników ewaluacji
- ❖ Identyfikacja odbiorców ewaluacji
- ❖ Wskazanie typu/strategii ewaluacji
- ❖ Oszacowanie posiadanych zasobów (np. czasowych, finansowych)
- ❖ Konieczne kompetencje zespołu wykonawczego
- ❖ Sformułowanie projektu ewaluacji

# Konceptualizacja

## Przedmiot ewaluacji

- Z uwagi na wielość opcji realizacji ewaluacji, w początkowej fazie jej prowadzenia należy zdefiniować **przedmiot ewaluacji**, czyli precyzyjnie określić **co** będzie ewaluacji poddawane
- Przedmiotem ewaluacji może być strategia, program lub realizowany w jego ramach priorytet, działanie, projekt czy nawet element projektu

# Konceptualizacja

## Odbiorcy ewaluacji

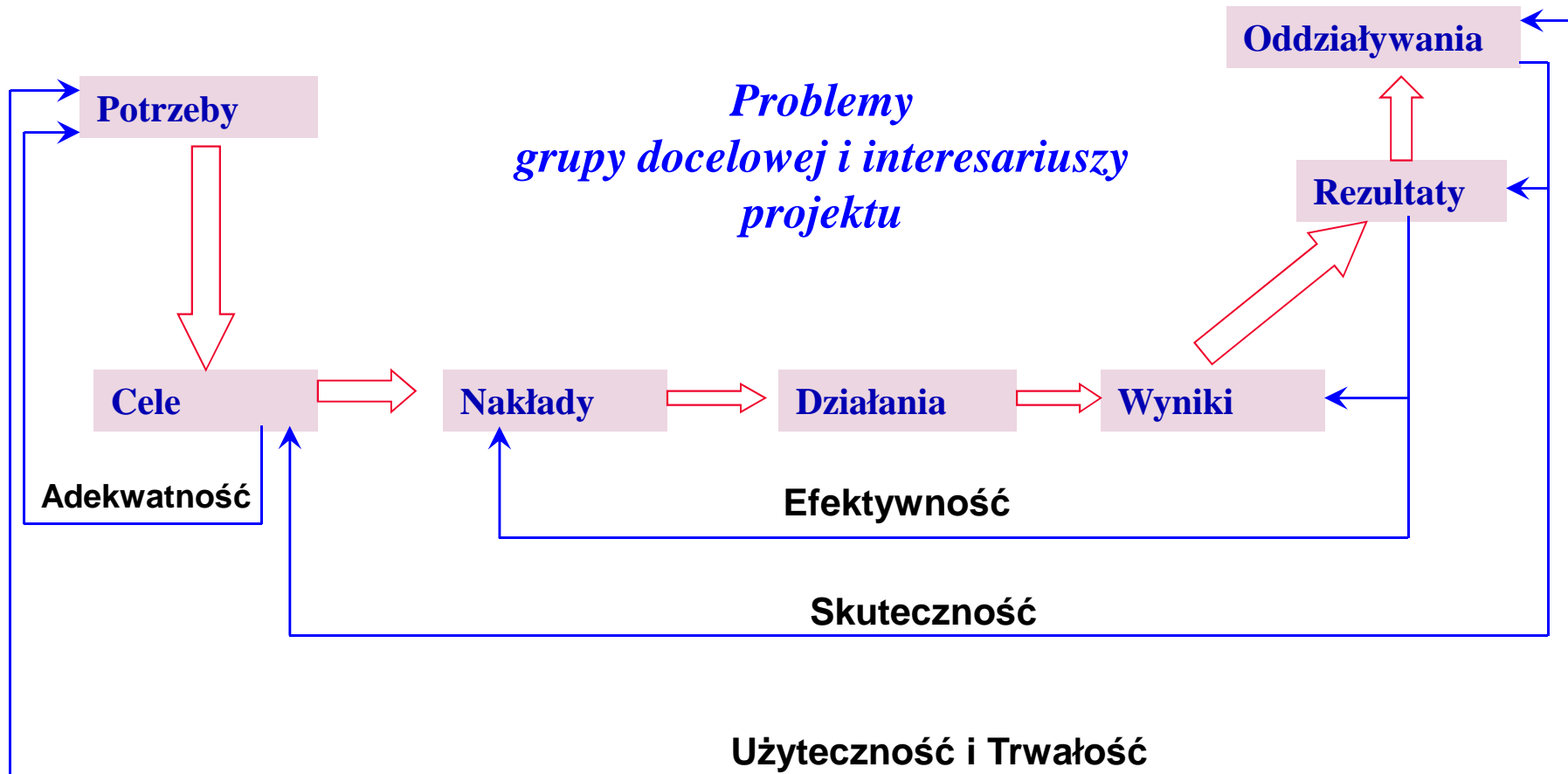
Określenie odbiorców ewaluacji powinno uwzględniać kilka kategorii zainteresowanych.

- Zamawiający.
- Instytucje/osoby, które, choć ewaluacji nie zamawiały, będą zainteresowane jej wynikami, mogą być to np. partnerzy społeczni, instytucje/osoby będące realizatorami/beneficjentami programu/projektu.
- Na etapie planowania należy się zastanowić, kto będzie bezpośrednim odbiorcą ewaluacji i którym grupom zainteresowanych będą komunikowane jej wyniki.

# Projektowanie ewaluacji

- ❖ Określenie przedmiotu ewaluacji – doprecyzowanie tematu badania ewaluacyjnego
- ❖ Określenie kryteriów ewaluacji
- ❖ Sformułowanie pytań kluczowych (badawczych)
- ❖ Metodologia badania (założeń metodologicznych metody badawcze, próba badawcza)
- ❖ Harmonogramu prac – ramy czasowe badania
- ❖ Określenie formatu raportu – formy i zakres

# Kluczowe zagadnienia ewaluacyjne



# Projektowanie ewaluacji

## Kryteria ewaluacji

- Służą wskazaniu, co w ramach prowadzonej ewaluacji będzie podlegało ocenie
- Rolą ewaluatora jest ocena programu/projektu pod kątem stopnia spełniania określonego kryterium

# Najczęściej stosowane kryteria - przypomnienie(1)

- Trafność (*relevance*) - pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele programu/projektu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym programem/projektem i/lub realnym potrzebom odbiorców wsparcia
- Efektywność (*efficiency*) - pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” programu/projektu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. (zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas)
- Skuteczność (*effectiveness*) - pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte

# Najczęściej stosowane kryteria przypomnienie(2)

- Użyteczność (*utility*) - kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu realizacja programu/projektu rzeczywiście przyczyniła się do rozwiązania zidentyfikowanego problemu w obszarze objętym interwencją i/lub przyniosła korzyści beneficjentom
- Trwałość (*sustainability*) – kryterium to pozwala ocenić czy pozytywne efekty programu/projektu na poziomie celu mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu tego programu/projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju

# Projektowanie ewaluacji

## Pytania kluczowe

- ❖ Pytania sformułowane w dość ogólny, ale konkretny sposób, na które odpowiadać będzie się w rezultacie przeprowadzanej ewaluacji.
- ❖ Nie są to pytania, które bezpośrednio zostaną zadane osobom objętym ewaluacją (aczkolwiek niektóre z nich mogą być zadane wprost), ale są to pytania, na które odpowiedzi poszukiwać się będzie w trakcie całego procesu badawczego.
- ❖ Odpowiedzi na te pytania staną się kanwą raportu ewaluacyjnego.

# projekt ewaluacji

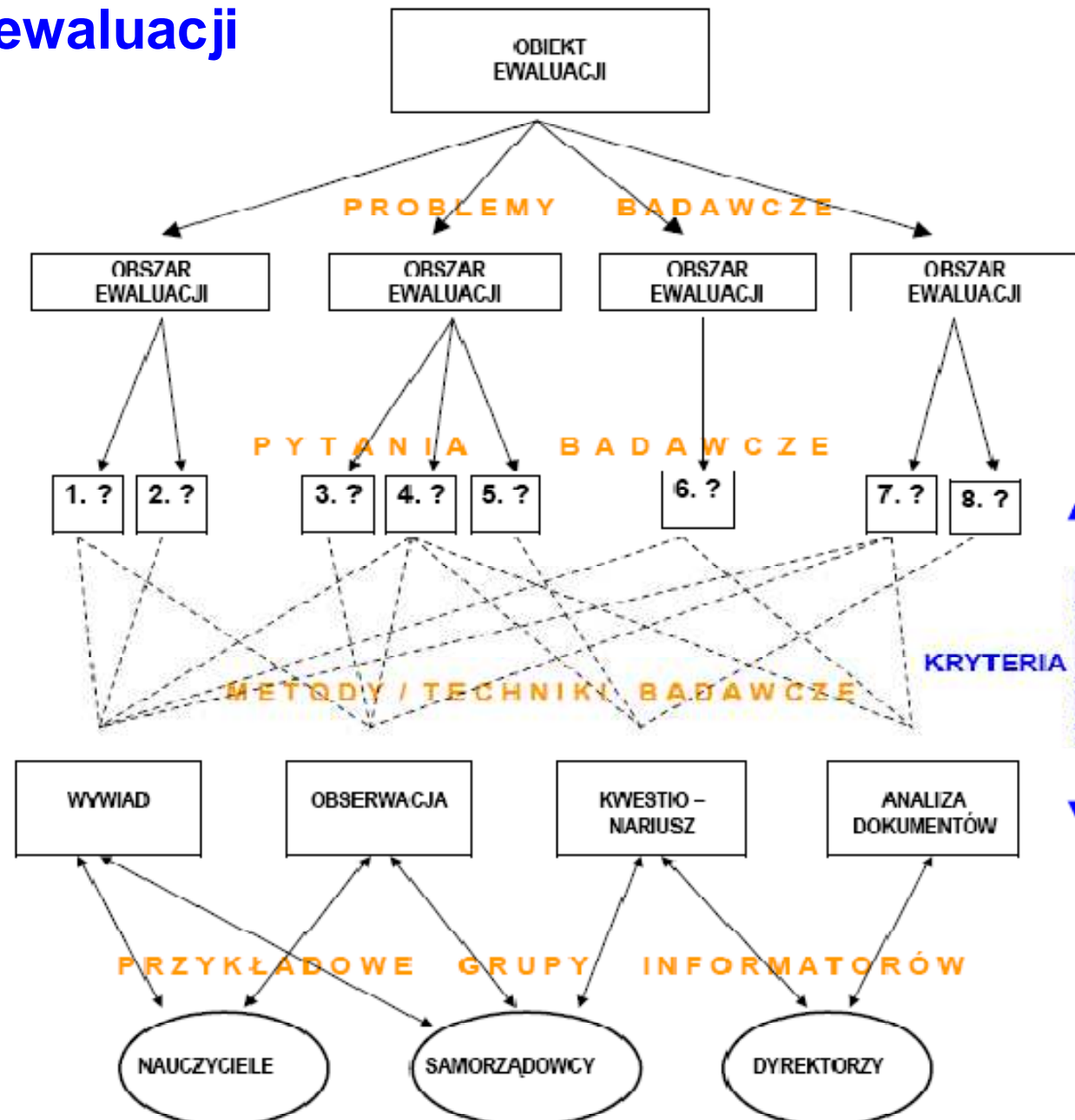


Tabela 1 Zestawienie wyników obliczeń kosztów kształcenia, wskaźników kosztochłonności kształcenia obliczonych, wskaźników przyjętych w algorytmie podziału dotacji oraz różnice dla wybranych 24 kierunków studiów w uczelniach akademickich i pwsz w latach 2005/06 i 2006/07

Obliczenia: MHM Konsulting s.c.

Lp1	Typ uczelni	Kierunek nazwa	Roczny średni koszt kształcenia na 1 studenta [w tys. zł]	kj=koszt j-lego kier. do kosztu kier. Administracja	H MNISW (zakres 1-3)	Różnica = wskaźnik przyjęty w algorytmie - wskaźnik obliczony
1	UA	Administracja	5,399	1,00	1,0	0,0
2	PWSZ	Administracja	3,897	1,00	1,0	0,0
3	UA	Budownictwo	8,045	1,49	2,5	1,0
4	PWSZ	Budownictwo	5,863	1,50	2,5	1,0
5	UA	Edukacja art. w zakr. sztuk	11,377	2,11	2,0	-0,1
6	PWSZ	Edukacja art. w zakr. sztuk	6,338	1,63	2,0	0,4
7	UA	Ekonomia	6,381	1,18	1,0	-0,2
8	PWSZ	Ekonomia	3,403	0,87	1,0	0,1
9	UA	Elektrotechnika	8,149	1,51	3,0	1,5
10	PWSZ	Elektrotechnika	6,458	1,66	3,0	1,3
11	UA	Filologia	6,545	1,21	1,5	0,3
12	PWSZ	Filologia	5,845	1,50	1,5	0,0
13	UA	Fizjoterapia	16,415	3,04	2,5	-0,5
14	PWSZ	Fizjoterapia	4,167	1,07	2,5	1,4
15	UA	Historia	4,435	0,82	1,0	0,2
16	PWSZ	Historia	5,805	1,49	1,0	-0,5
17	UA	Informatyka	6,977	1,29	2,5	1,2
18	PWSZ	Informatyka	4,539	1,16	2,5	1,3
19	UA	Inżynieria środowiska	7,460	1,38	2,5	1,1
20	PWSZ	Inżynieria środowiska	6,003	1,54	2,5	1,0
21	UA	Matematyka	4,955	0,92	1,5	0,6
22	PWSZ	Matematyka	3,271	0,84	1,5	0,7
23	UA	Mechanika i bud. maszyn	11,876	2,20	3,0	0,8
24	PWSZ	Mechanika i bud. maszyn	5,292	1,36	3,0	1,6
25	UA	Ogrodnictwo	9,360	1,73	2,5	0,8
26	PWSZ	Ogrodnictwo	5,041	1,29	2,5	1,2
27	UA	Pedagogika	4,634	0,86	1,0	0,1
28	PWSZ	Pedagogika	3,805	0,98	1,0	0,0
29	UA	Pielęgniarstwo	23,456	4,34	3,0	-1,3
30	PWSZ	Pielęgniarstwo	6,403	1,64	3,0	1,4
31	UA	Podologia	3,109	0,58	1,0	0,4
32	PWSZ	Podologia	3,201	0,82	1,0	0,2
33	UA	Polonistwo	35,947	6,66	3,0	-3,7
34	PWSZ	Polonistwo	8,051	2,07	3,0	0,9
35	UA	Rolnictwo	8,559	1,59	2,5	0,9
36	PWSZ	Rolnictwo	5,016	1,29	2,5	1,2
37	UA	Socjologia	6,281	1,16	1,5	0,3
38	PWSZ	Socjologia	4,065	1,04	1,5	0,5
39	UA	Stosunki międzynarodowe	7,528	1,39	1,0	-0,4
40	PWSZ	Stosunki międzynarodowe	3,468	0,89	1,0	0,1
41	UA	Turystyka i rekreacja	11,645	2,16	2,0	-0,2
42	PWSZ	Turystyka i rekreacja	3,770	0,97	2,0	1,0
43	UA	Wychowanie fizyczne	11,652	2,16	2,0	-0,2
44	PWSZ	Wychowanie fizyczne	4,519	1,16	2,0	0,8
45	UA	Zarządzanie i inż. produkcji	7,519	1,39	2,0	0,6
46	PWSZ	Zarządzanie i inż. produkcji	3,456	0,89	2,0	1,1
47	UA	Zarządzanie i marketing	6,473	1,20	1,5	0,3
48	PWSZ	Zarządzanie i marketing	4,611	1,18	1,5	0,3

Źródło: Analiza kosztów kształcenia MHM Konsulting s.c.

# Projektowanie ewaluacji metodologia badania

- dobór i zdefiniowanie **wskaźników** i zmiennych których wartości pozwalają na zmierzenie występowania rozmiaru zjawisk będących obiektem zainteresowania
- wskazanie **zbiorowości**, w której będą realizowane badania – tzw. *study population* - kogo lub co chcemy badać?
- wybór **metod i technik badawczych**, baz źródłowych oraz decyzji co do zasady analizy uzyskanego materiału empirycznego
- wybór **metod oceny**

# Matryca Logiczna projektu

	Logika interwencji	Wskaźniki (OVI)	Źródła danych	Założenia
Cel(-e) główne				<del></del>
Cele szczegółowe interwencji				
Rezultaty				
Produkty				
Działania		Środki	Koszty	
			Warunki „początkowe”	

# Matryca logiczna dla ewaluacji

	Kryteria badawcze (pytania badawcze)	Wskaźniki (OVI)	Metody i techniki badawcze	Założenia
Cel(-e) główne				
Cele szczegółowe				
Rezultaty				
Produkty				
Działania		Środki	Koszty	
			Warunki „początkowe”	

# METODY I TECHNIKI BADAWCZE

Metody badawcze to powtarzalne sposoby postępowanie badawczego, czyli zbierania, przetwarzania, analizy oraz interpretacji danych.

Metody badawcze, ze względu na rodzaj materiału, jaki dostarczają możemy podzielić na **jakościowe i ilościowe**.

# METODY ILOŚCIOWE

Obejmują te cechy, które określa się przy pomocy liczb – ilość, natężenie jakiegoś zjawiska, są nastawione na poszukiwanie pewnych prawidłowości.

Do technik, dzięki którym uzyskujemy materiał ilościowy zaliczmy m.in.

- badania ankietowe,
- analizy dokumentów ilościowych np.: roczniki statystyczne, referenda.

# METODY JAKOŚCIOWE

Ukazują specyfikę danego zjawiska, przedmiotu, jak ją widzą badani, czym jest, czym różni się od innych. Mamy tu do czynienia z perspektywą rozumiejącą, a więc zajmowaniem się także tym, co badani myślą i czują, w związku z tym stosowane są tu metody opisowe.

Przy zbieraniu danych jakościowych badacz winien w sposób świadomy i kontrolowany uczestniczyć w życiu społeczności, patrzeć na nią z pozycji osób badanych.

Do metod jakościowych zaliczmy m.in.

- wywiady,
- obserwacje,
- analizy esejów, biografii, dzienników.

# TECHNIKI BADAWCZE

**TECHNIKI BADAWCZE TO POWTARZALNY SPOSÓB  
POZYSKIWANIA INFORMACJI.**

**Można podzielić techniki badawcze wg sposobu uzyskiwania informacji na:**

- ⇒ techniki obserwacyjne.
- ⇒ techniki oparte na komunikowaniu:
  - pośrednim (techniki ankietowe, badanie dokumentów),
  - bezpośrednim (wywiady).



# TECHNIKI OBSERWACYJNE

**Obserwacja to jedna z najbardziej elementarnych metod poznania otaczającego świata, która polega na celowym, czyli :**

- ↪ ukierunkowanym**
- ↪ systematycznym**
- ↪ i zamierzonym postrzeganiu badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska.**

# BADANIA OPARTE NA DOKUMENTACH

Polegają na analizie materiałów, które stanowią dowód istnienia określonych faktów i wydarzeń społecznych. Słowo dokument rozumiemy tu w dwóch znaczeniach:

-  **Dokument jako występujący w dowolnej postaci dowód istnienia określonych faktów i wydarzeń** (np.: przedmioty – wytwory powstałe w ramach projektu, fotografie, filmy, nagrania, jako źródła danych o różnych wydarzeniach społecznie ważnych).
-  **Dokument jako pisemne świadectwo zaszłych faktów i wydarzeń społecznych, czyli wszelkie pisemne źródła danych** (np.: publikacje w prasie, sprawozdania, notatki, protokoły, listy, pamiętniki itp.).

# ANKIETA

Ankieta to metoda oparta o pośredni kontakt pomiędzy badaczem a badanym, zaś rolę środka komunikacji pełni tu kwestionariusz, który wypełniany jest przez respondenta.

Rola badacza polega na:

- opracowaniu odpowiedniego kwestionariusza ankiety,
- wyboru osób, które chce poddać badaniu,
- rozprowadzeniu ankiet,
- wskazaniu sposobu ich zwrotu
- zebraniu wypełnionych ankiet (przy pomocy ankieterów)
- analizie i opracowaniu zebranego materiału.

Techniki ankietowe są narzędziem wystandardyzowanym

# ANKIETA

Badania ankietowe są bardziej oszczędne ze względu na czas i środki – w krótkim czasie można przebadać nawet dość liczne zbiorowości.

Ich słabą stroną jest jednak to, że część ankiet nie wraca, zaś w przypadku nie zrozumienia przez badanego pytania nie ma możliwości dodatkowego wyjaśnienia.

Ankieta dostarcza głównie danych o charakterze ilościowym, nie stwarza możliwości do skonfrontowania odpowiedzi z zachowaniami niewerbalnymi, które często dają sygnał, że odpowiedź nie jest do końca prawdziwa. Ze względu na to, że ankieta najczęściej jest anonimowa jest większa szansa na uzyskanie szczerych odpowiedzi od respondentów.

# RODZAJE ANKIET

**Ze względu na sposób rozprawdzania rozróżniamy ankiety:**

- ⇒ prasowe - zamieszczane na łamach gazety albo też załączone do nich,
- ⇒ Pocztowe - rozsyłane za pośrednictwem poczty na adres osób wybranych do badań,
- ⇒ rozdawane np.: za pośrednictwem szkoły, po spektaklu
- ⇒ audytoryjne, gdy grupa pod nadzorem ankietera wypełnia kwestionariusze; ten rodzaj ankiet można stosować w tych przypadkach, kiedy osoby, które chcemy przebadać są skupione w jednym miejscu np.: w szkole,
- ⇒ telefoniczne, czyli krótkie wywiady przez telefon na określony temat.

# RODZAJE ANKIET

**Możemy wyróżnić także ankiety:**

- ⇒ **jawne**, czyli takie, które respondent musi podpisać lub takie, w które zawierają pytania i odpowiedzi umożliwiające identyfikację respondenta np.: pytania o miejsce pracy, datę i miejsce urodzenia itp.;
- ⇒ **anonimowe**, czyli takie, które nie są podpisywane, ani też nie zawierają pytań, na które odpowiedź pozwoliłyby na ujawnienie osoby respondenta.

# RODZAJE WYWIADÓW

↪ wywiad kwestionariuszowy

↪ wywiad swobodny,

↪ wywiad narracyjny

↪ zogniskowany wywiad grupowy –  
„focus group”,

↪ wywiad panelowy



# WYWIAD GRUPOWY „FOCUS GROUP”

Polega na zorganizowaniu dyskusji na określony temat, przy odpowiednim doborze uczestników ze względu na określone cechy i poglądy. Dyskusja ta jest nagrywana i poddawana analizie.

Szczególną rolę pełni tu **moderator**, którego zadaniem jest skłonienie wszystkich uczestników do wypowiedzenia swojego zdania i takiego prowadzenia dyskusji, aby wszystkie aspekty problemu zostały wyczerpane.

Metoda jest najczęściej stosowana jako badanie uzupełniające, raczej nie stosuje się jej jako jedynej metody.

# WYWIAD PANELOWY

**Wywiad panelowy to swoisty rodzaj wywiadu, którego celem jest uzyskanie informacji, jaki wpływ na prezentowane przez respondentów opinie i podstawy ma upływ czasu oraz oddziaływanie środowiskowe. Badanie to może być prowadzone w 2 różnych formach:**

- ↗ pierwsza polega tym, że kilku badaczy zadaje pytania jednemu respondentowi, na co najmniej dwóch kolejnych spotkaniach, odbywających się po pewnej przerwie, np.: na początku i pod koniec dyskusji prowadzonej na łamach pracy,
- ↗ druga na zadawaniu pytań przez jednego badacza kilku respondentom, na co najmniej dwóch kolejnych spotkaniach, odbywających się po pewnej przerwie. Możliwe jest też powtarzanie tych samych pytań tymże samym uczestnikom wywiadu na kilkakrotnych spotkaniach.



Wpisywane przez Państwa dane podlegają ochronie zgodnie z postanowieniami [Ustawy o ochronie danych osobowych z dnia 29 sierpnia 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów](#)

Problemy z wypełnieniem? [Kliknij po pomoc](#)

\*Email

Hasło dostępu do Panelu - minimum 6, maksymalnie 10 znaków

\*Hasło

\*Powt. hasło

\*Imię

\*Nazwisko

Telefon kontaktowy - stacjonarny z numerem kierunkowym, lub komórkowy

\*Telefon kontaktowy

\*Mieć

\*Rok urodzenia

\*Wykształcenie

Często korzysta Pan/Pani z internetu?

Coś najczęściej korzysta Pan/Pani z internetu?

Odwiedza Pan/Pani z internetu?



**PAPI** (Paper And Pen Interviewing)  
**CATI** (Computer Assisted Telephone Interviewing).  
**CAWI** (Computer Assisted Web Interview)  
**CAPI** (Computer Assisted Personal Interview)  
**ankieta** face-to-face/ pocztowa/ audytoryjna  
**IDI** (In-Depth Interview)  
wywiad swobodny  
**FGI** (Focus Group Interview)  
**case study**  
**obserwacja** uczestnicząca

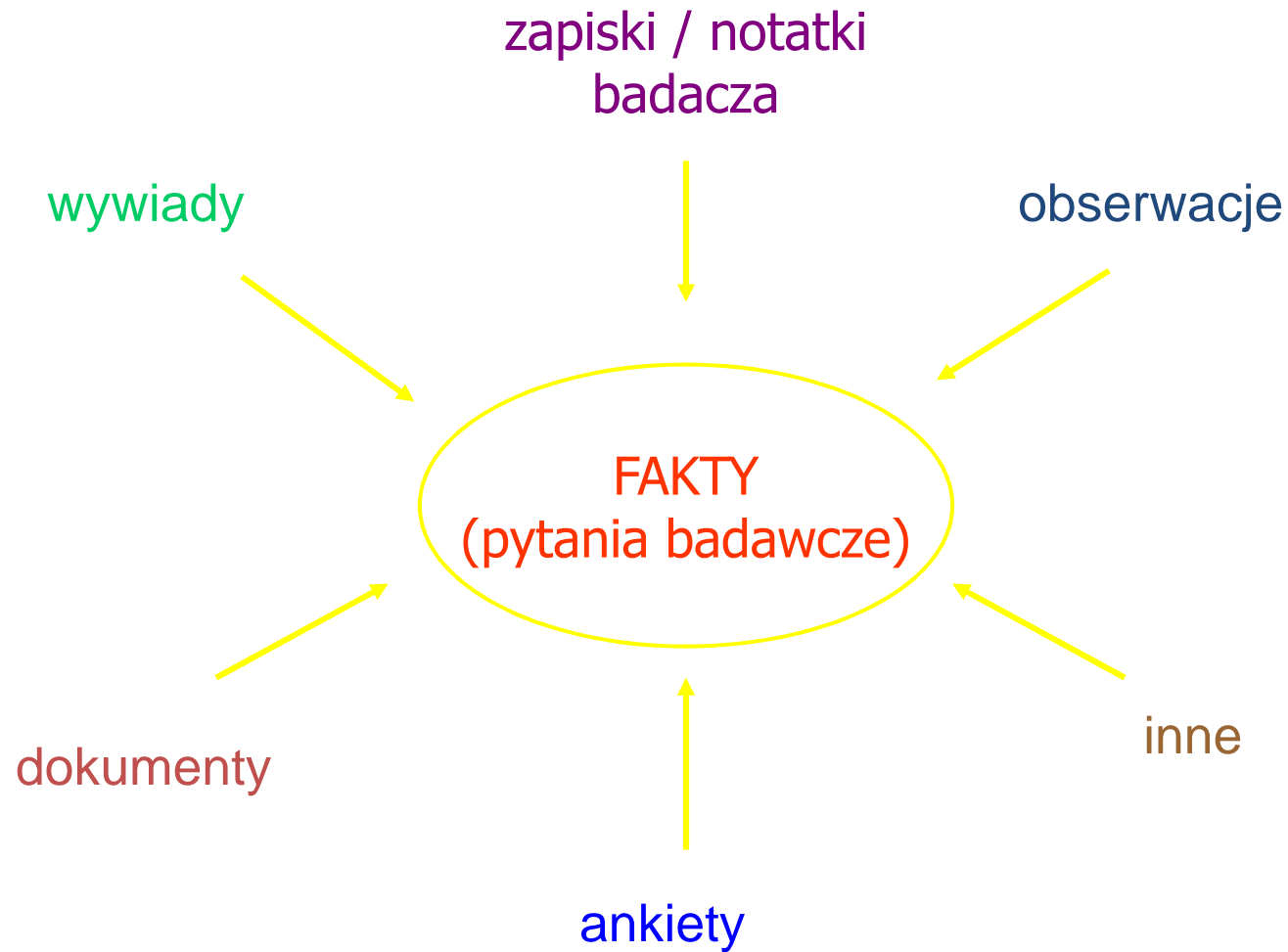


# WYBÓR METOD BADAWCZYCH

Przy podejmowaniu decyzji o wyborze metod i technik badawczych warto dokonać analizy wg następujących elementów:

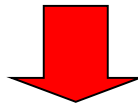
- ↪ czy istnieje możliwość zdobycia informacji o ludziach i ich problemach wyłącznie przy pomocy istniejących już materiałów, czy też konieczne jest uzupełnienie informacji przy pomocy innych technik,
- ↪ jakie są możliwości przerobowe, czyli czas, środki finansowe, zasoby ludzkie – ankieterzy,
- ↪ czy nie ma jakiś przeszkód, które uniemożliwiłyby zastosowanie danej techniki,
- ↪ czy wystarczające będzie zastosowanie jednej techniki badawczej, czy też należałoby zastosować kilka technik np.: ankieta wśród mieszkańców i wywiad grupowy – „focus group” z liderami społeczności lokalnej.

# Projektowanie ewaluacji metodologia badania

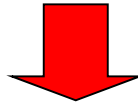


# Etapy realizacji ewaluacji

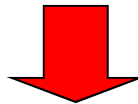
**Strukturalizacja**



**Obserwacja**



**Analiza**



**Ocena**

# Wyniki ewaluacji (1)

**DOWODY** (*evidence*) – dane i inne informacje zgromadzone podczas ewaluacji

**KONKLUZJE** (*conclusions*) – synteza danych i informacji; synteza dotycząca znaczenia zebranych dowodów poprzez proces redukcji, reprezentacji i weryfikacji zebranych danych.

**SĄDY** (*judgements*) – wartości zastosowane do konkluzji; kryteria ewaluacji pozwalające na stwierdzenie czy dany program/projekt był ‘dobry’, ‘efektywny’, ‘zgodny z założeniami’, ‘podążający w oczekiwanym kierunku’, ‘poniżej oczekiwań” itp.

## Wyniki ewaluacji (2)

**REKOMENDACJE** – sugerowane kierunki przyszłych działań, rady ‘co robić dalej?’ dla decydentów, organizatorów, zarządzających programem w świetle zebranych danych i sformułowanych konkluzji

JOWEN & P. ROGERS, „Program Evaluation” (1999)

**WNIOSKI Z REALIZACJI DANEGO PROGRAMU /PROJEKTU**(*lesson learned*) – generalizacje nie dotyczące bezpośrednio zebranych danych lecz ewaluowanego programu/projektu jako całości, projektu, zasad wdrażania, dodatkowych okoliczności, nieoczekiwanych rezultatów itp., pozwalające na usprawnienie i doskonalenie przyszłych działań o podobnym charakterze.

„Design, Monitoring and Evaluation...”, Bureau of Programming and Management,  
International Labour Office, Geneva, 1996

**"Człowiek, który nie robi błędów,  
zwykle nie robi niczego."**

Edward John Phelps

Dziękuję za uwagę

Mariola Rokita-Surówka  
emsur@poczta.onet.pl

