

*Projekt „Koordynacja na rzecz aktywnej integracji”  
współfinansowany przez Unię Europejską  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego  
realizowany przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich*

## Seminarium

**„Ewaluacja – powód do obaw czy okazja do rozwoju?”  
zorganizowane przez Instytut Rozwoju Służb Społecznych  
we współpracy  
z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Krakowie**

Warszawa, dn. 8 czerwca 2011 r.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Cztery generacje ewaluacji (1)

- **I generacja** - ewaluacja jako pomiar (zbieranie danych w oparciu o testy i ankiety).
- **II generacja** - ewaluacja jako opis/relacja (porównanie zgodności zrealizowanych zadań z zakładanymi rezultatami)
- **III generacja** - ewaluacja jako ocena (prezentacja osądu, w oparciu o który zapadają decyzje, kult badań ilościowych, dążenie do prawdy absolutnej)
- **IV generacja** - ewaluacja jako proces demokratyczny (włączenie do dialogu różnych interesariuszy, negocjowanie ostatecznego kształtu raportu, uwzględnienie aspektów prawnych, kulturowych, społ.-polit.)



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Ewolucja funkcji ewaluatora

- **I generacja** - „mierniczy” (konstruuje i stosuje narzędzia badawcze)
- **II generacja** - „kontroler/buchalter” (kontroluje i rozlicza, relacjonuje)
- **III generacja** - „ekspert/autorytet” (osądza i wyrokuje)
- **IV generacja** - „konsultant/mediator/edukator” (w obustronnym procesie uczenia się, umożliwia autorefleksję oraz przejście z roli realizatora do roli obserwatora)



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Cechy ewaluacji IV generacji

- stanowi narzędzie uczenia się i zarządzania projektem/programem/organizacją
- jest procesem ciągłym, interaktywnym, negocjowalnym
- współkreuje rzeczywistość
- rezultat pracy ewaluatorów stanowi nie tylko rzetelnie przeprowadzone badanie i fachowo napisany raport, ale również wszystkie procesy uruchomione przez jego obecność i podjęte działania



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Definicje ewaluacji (1)

- proces badania wartości projektu z zastosowaniem określonych kryteriów, mający na celu jego usprawnienie, rozwój lub lepsze rozumienie
- zbieranie, analiza, interpretacja oraz komunikowanie informacji na temat znaczenia i wartości projektu przy zwróceniu uwagi na zagadnienia istotne dla zainteresowanych
- relacjonowanie przebiegu oraz wyników badanych działań zarówno z pozytywnej jak i negatywnej strony



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Definicje ewaluacji (2)

Zgodnie z wytycznymi MRR w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-13:

- ewaluacja to osąd (ocena) wartości interwencji publicznej dokonana przy uwzględnieniu odpowiednich kryteriów (skuteczności, efektywności, użyteczności, trafności i trwałości) oraz standardów
- osąd ten dotyczy zwykle potrzeb, jakie muszą być zaspokojone w wyniku interwencji oraz osiągniętych efektów
- ewaluacja oparta jest na specjalnie w tym celu zebranych i zinterpretowanych (w oparciu o metodologię badań społecznych) informacjach



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Składowe procesu ewaluacji

- **pomiar** - prowadzony zgodnie z metodologią badań społecznych
- **szacowanie wartości** - w oparciu o określone kryteria (ewaluacja ≠ ocena)
- **wnioski i rekomendacje**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Czym ewaluacja nie jest - audyt

- sprawdzenie zgodności wykorzystania zasobów (gł. finansowych) z obowiązującymi przepisami prawnymi oraz określonymi procedurami i standardami
- odnosi się do funkcjonowania danej instytucji (jej legalności, celowości, gospodarności, rzetelności). Przedmiotem ewaluacji jest raczej program/projekt i jego efekty, zaś instytucja w ograniczonym zakresie (o ile stosowane przez nią procedury mają wpływ na realizację działań projektowych).
- może mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny i jest realizowany przez uprawnione jednostki.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Czym ewaluacja nie jest - kontrola

- podobnie jak audyt odnosi się do aspektów finansowo-prawnych, realizacji danego przedsięwzięcia
- w odróżnieniu od audytu, który zazwyczaj ma charakter kompleksowy i całościowy, kontrola ma charakter wyrywkowy i nieregularny
- jest porównaniem stanu faktycznego ze stanem wymaganym
- zazwyczaj ma charakter zewnętrzny i jest realizowana przez uprawnione jednostki



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Czym ewaluacja nie jest - monitoring

- proces systematycznego zbierania i analizowania ilościowych oraz jakościowych informacji dotyczących wdrażania projektu (w aspekcie finansowym i rzeczowym)
- systematyczna obserwacja określonych wskaźników obrazujących postęp we wdrażaniu projektu, mająca na celu zapewnienie informacji zwrotnych na temat zgodności przebiegu realizacji projektu z założonym harmonogramem i budżetem
- kluczowe źródło informacji niezbędne dla przeprowadzenia ewaluacji



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Ewaluacja, audyt, monitorowanie - zestawienie różnic

	<b>Ewaluacja</b>	<b>Monitorowanie</b>	<b>Audyt</b>
Pytanie kluczowe	jakie są efekty projektu? Czy jest on dostosowany do potrzeb BO/użyteczny?	czy wszystko idzie zgodnie z planem?	czy działania wdrażane są zgodnie z przepisami/procedurami
Moment badania	punktowy - na początku, w trakcie i po zakończeniu projektu	ciągły – w czasie trwania realizacji projektu	okresowy - w czasie trwania i w momencie zamykania projektu
Zakres badania	szerokie spojrzenie na projekt i sposób jego wdrażania (ocena celów, realizacji, efektów odroczonech)	bieżące rejestrowanie postępów, weryfikacja tempa i kierunku, w którym zmierza projektu	poprawność procedur i rozliczeń, zgodność z zapisami prawnymi i przyjętymi zasadami
Realizacja	korzystanie z danych zastanych, pozyskiwanie dodatkowych danych	zestawienie istniejących danych z założonym planem	krytyczna analiza dostępnych danych
Podmiot realizujący	ewaluatorzy zewnątrzni lub sama instytucja	instytucja realizująca projekt	audytorzy zewnątrzni lub sama instytucja



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Funkcje/cele ewaluacji (1)

- **edukacyjna** - pomoc w zarządzaniu projektem, usprawnienie procesu jego wdrażania, doskonalenie kompetencji osób zarządzających
- **psychologiczna** – kształtowanie wiedzy dotyczącej danych działań, motywowanie pożądanym zachowań, promowanie określonych postaw i relacji
- **rozwojowa/formatywna** – poprawa jakości projektu, zaspokojenia potrzeb i oczekiwań BO, wzmocnienie demokratycznych procedur



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Funkcje/cele ewaluacji (2)

- **„rozliczeniowa”/konkluzywna** – podsumowanie i wykazanie efektów projektu, sprawozdawczość, zwiększenie odpowiedzialności za projekt, usprawnienie przyszłych działań
- **administracyjny/decyzyjna** - zdobycie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji (strategicznych/operacyjnych), sprawowanie władzy
- **proceduralna** - spełnienie wymogu formalnego
- **promocyjna** - wzrost wiarygodności instytucji wdrażającej, uzyskanie poparcia społecznego dla danej inicjatywy



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Interesariusze i odbiorcy ewaluacji

Podmioty, które mogą brać udział w projektowaniu, realizacji oraz konsumowaniu wyników ewaluacji:

- reprezentanci zleceniodawców
- koordynatorzy projektu, członkowie zespołu projektowego
- instytucje współpracujące z realizatorem projektu
- zespół badawczy
- beneficjenci
- społeczność lokalna
- instytucje naukowe/eksperti
- media



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Warunki udanej ewaluacji (1)

- **udział wszystkich zainteresowanych**  
określenie kogo ewaluacja dotyczy, kto poinformuje zainteresowanych o jej przebiegu i wynikach, kto inicjuje działania, kto je będzie planował i realizował, kto weźmie udział w dyskusji nad wynikami ewaluacji
- **jasne określenie celu**  
poinformowanie wszystkich uczestników o tym, czemu ewaluacja ma służyć, jakie cele będą realizowane, kto ją inicjuje i czyje interesy są reprezentowane
- **wcześniejsze ustalenie norm postępowania w czasie ewaluacji**  
kto i za co jest odpowiedzialny, kto wspiera proces z zewnątrz, kto i w jakiej formie otrzyma wyniki ewaluacji, kto będzie brał udział w interpretacji i w jakim zakresie będzie zapewniona ochrona danych osobowych



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Warunki udanej ewaluacji (2)

- **klarowne i ważne pytania**  
czytelne i jednoznaczne sformułowanie pytań kluczowych, ważnych z punktu widzenia podmiotu inicjującego ewaluację
- **rozsądny zakres**  
dostosowanie metod do możliwości osób przeprowadzających ewaluację, czasu i budżetu, którym dysponują
- **uwzględnienie różnych punktów widzenia**  
np. nie tylko zespołu projektowego, ale i beneficjentów. W interpretacji danych powinny wziąć udział różne grupy osób np. niezależni eksperci.
- **informacja zwrotna** do wszystkich zainteresowanych



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Warunki udanej ewaluacji (3)

- **wystarczająca ilość czasu na analizę danych i przepływ informacji**  
decydującą czynnością w procesie ewaluacji jest wspólna ocena wyników i podjęcie decyzji co do kierunków dalszych działań. Powinno się to odbywać w różnych zespołach, dlatego wymaga odpowiedniej ilości czasu
- **dokumentowanie wyników, oceny i wniosków**  
praca powinna być starannie dokumentowana, aby można było wielokrotnie korzystać z uzyskanych materiałów i danych
- **systematyczny charakter ewaluacji**  
dobra ewaluacja nie powinna być jednorazowym działaniem, ale regularnie przeprowadzaną procedurą



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Warunki udanej ewaluacji (4)

Poprawnie przeprowadzona ewaluacja powinna być:

- **użyteczna**  
ma dostarczyć praktycznych informacji
- **wykonalna**  
musi uwzględniać ograniczenia czasowe i finansowe
- **poprawna**  
przeprowadzona zgodnie z prawem i zasadami metodologii badań społecznych, musi przestrzegać standardów etycznych
- **trafna**  
bierze pod uwagę te informacje i czynniki, które mają znaczenie przy szacowaniu efektów



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Najczęściej popełniane błędy w ewaluacji (1)

- brak zrozumienia w organizacji czemu ma służyć ewaluacja
- przeznaczenie zbyt małej ilości czasu i środków na przeprowadzenie ewaluacji
- brak precyzyjnego planu ewaluacji (szczegółowego harmonogramu prac, wyznaczenia osób odpowiedzialnych za dane działania, przypisanie odpowiedzialności jednej osobie przy braku zaangażowania pozostałych)
- brak koncepcji ewaluacji (określenia jej celu, kryteriów, pytań badawczych)
- błędy w koncepcji ewaluacji (zbyt szeroki zakres ewaluacji, niepoprawnie dobrane kryteria, niewłaściwie sformułowane pytania badawcze)
- błędy metodologiczne (niewłaściwy dobór technik i prób badawczych, brak triangulacji - stosowanie pojedynczej techniki badawczej np. ankiety)
- brak etapu analizy (zakończenie ewaluacji na zebraniu danych, bądź powierzchowna analiza uzyskanych danych)



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Najczęściej popełniane błędy w ewaluacji (2)

- wnioski oparte na nierzetelnych danych (błędnie zidentyfikowane źródła informacji, błędy w realizacji badania, niska responsywność, nieuprawnione przypisywanie reprezentatywności otrzymanym wynikom, poleganie na subiektywnych ocenach w miejsce ich konfrontowania z innymi ewaluatorami)
- realizacja badania ewaluacyjnego w nieodpowiednim czasie tj. zbyt późno/za wcześnie (wyniki ewaluacji nie trafiają na czas do odbiorców – decyzje już zapadły, bądź działania projektowe nie zostały jeszcze rozpoczęte)
- rekomendacje nie uzgodnione z adresatami, brak adresatów i terminów wdrożenia zaleceń,
- nie wykorzystanie wyników ewaluacji, brak ich upowszechnienia, rezygnacja z wdrożenia rekomendacji

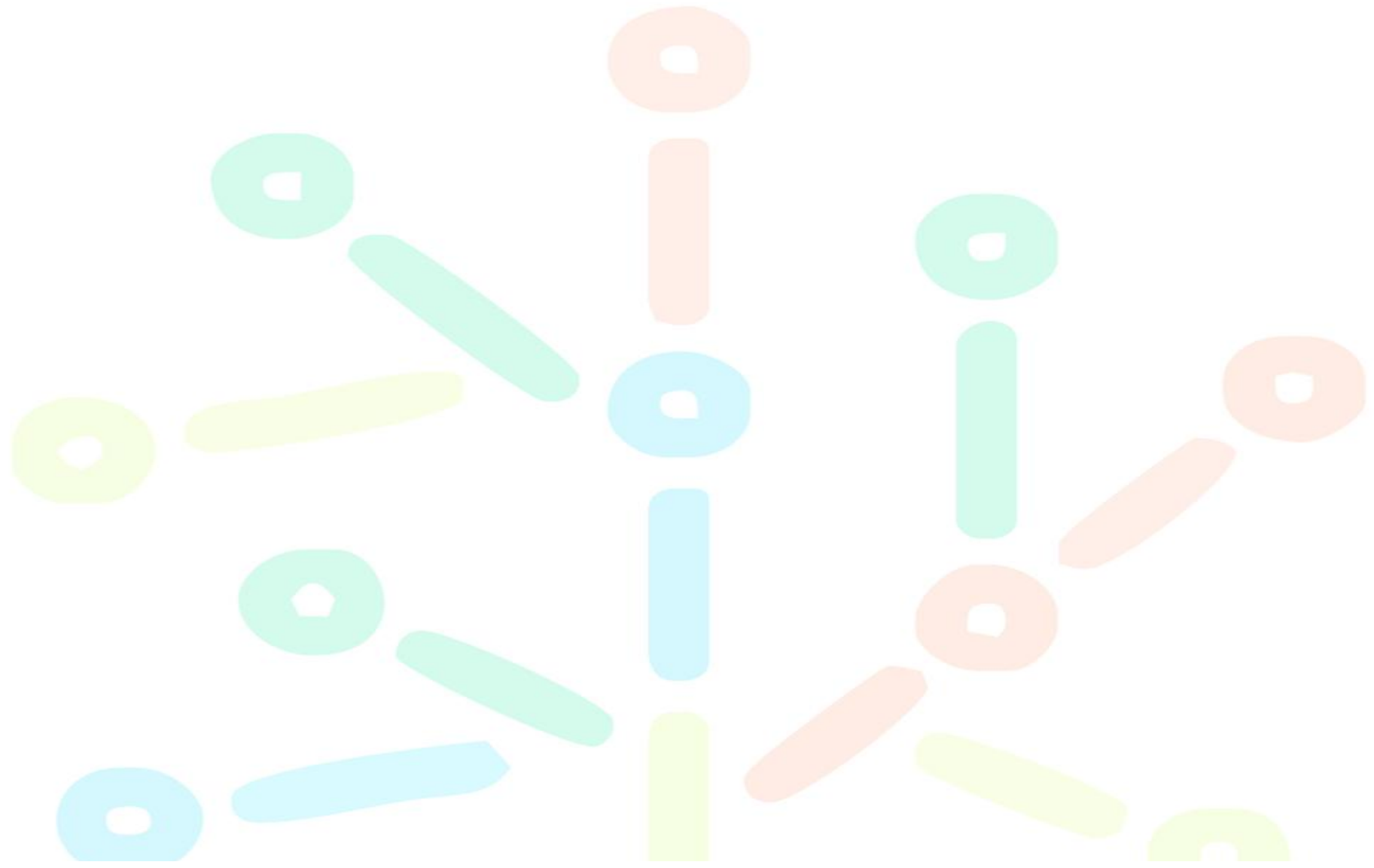


KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Standardy ewaluacji

**POLSKIE TOWARZYSTWO EWALUACYJNE**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Geneza standardów ewaluacji (1)

- standardy zostały wypracowane w ramach projektu „*Wspólnie tworzymy standardy ewaluacji w Polsce*” realizowanego przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne w okresie styczeń-listopad 2008
- projekt został sfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Środki Przejściowe (ang. Transition Facility) 2005 „*Wzmocnienie zdolności ewaluacyjnych w sektorze publicznym*”



- efekt wspólnej pracy środowisk zajmujących się ewaluacją
- w projekcie wzięło udział ok. 60 osób:
  - przedstawicieli administracji publicznej
  - przedstawicieli organizacji pozarządowych
  - przedstawicieli instytucji naukowych
  - pracowników firm realizujących badania ewaluacyjne
  - niezależnych ewaluatorów/ewaluaterek

- wsparcie osób zaangażowanych w proces ewaluacji w zapewnieniu możliwie najwyższej jakości prowadzonych ewaluacji,
- punkt odniesienia przy przygotowywaniu, zamawianiu, realizacji ewaluacji oraz wykorzystywaniu jej wyników,
- ujednolicenie rozumienia i wyrażenie obopólnej zgody co do respektowania podstawowych zasad etycznych procesu ewaluacji.

- dokument przedstawia zasady i standardy ewaluacyjne
- składa się z następujących rozdziałów:
  - I. Postanowienia ogólne – zasady etyczne
  - II. Planowanie ewaluacji
  - III. Realizacja ewaluacji
  - IV. Komunikowanie i wykorzystanie wyników ewaluacji

## Rozdział I: Postanowienia ogólne

- dbałość o wysoką jakość ewaluacji
- zapewnienie odpowiedniego potencjału i kompetencji
- określanie podstawowych wartości procesu ewaluacyjnego
- utrzymanie niezależności i bezstronności procesu ewaluacyjnego
- zachowanie neutralności światopoglądowej
- zapewnienie równości wszystkich podmiotów, poszanowanie różnic

## Rozdział II: Planowanie ewaluacji

- zasadność podejmowania ewaluacji
- określenie celu, przedmiotu i zakresu badania
- realistyczne podejście do sposobu prowadzenia badania
- określenie przejrzystych kryteriów wyboru ewaluatora/-ki
- zapewnienie niezależności ewaluacji
- zapewnienie zgodności z zasadami etycznymi

## Rozdział III: Realizacja ewaluacji

- zapewnienie wysokiej jakości ewaluacji
- zapewnienie trafności i rzetelności badań ewaluacyjnych
- dbanie o partycypacyjność i jakość współpracy w procesie ewaluacji
- przestrzeganie warunków umowy
- dbanie o jakość relacji ewaluator-badanie

## Rozdział IV: Komunikowanie i wykorzystanie wyników ewaluacji

- zachowanie przejrzystości struktury i języka raportu ewaluacyjnego
- zapewnienie rzetelności raportu ewaluacyjnego
- formułowanie precyzyjnych wniosków i rekomendacji
- konsultowanie wniosków i rekomendacji
- wykorzystanie rekomendacji

- praca nad standardami ma charakter ciągłego procesu, towarzyszącego rozwojowi kultury ewaluacyjnej w Polsce i pojawiającym się nowym potrzebom środowiska osób zaangażowanych w ewaluację
- zapraszamy do komentowania standardów oraz zgłaszania propozycji, które należy w nich uwzględnić, pod adresem **pte@pte.org.pl** lub korzystając z forum dyskusyjnego działającego na stronie **www.pte.org.pl/forum**.

**Dziękuję za uwagę 😊**

**SUKCES EWALUATORA NALEŻY SZACOWAĆ  
WEDŁUG TEGO, CZEGO NAUCZĄ SIĘ INNI**

**(A TAKŻE ON SAM ;)**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

