Leszek Korporowicz

Tworzenie potencjału ewaluacyjnego

Identyfikacja zagadnień związanych z rozumieniem istoty, struktury i charakterystyką potencjału ewaluacyjnego poprzedzona musi być refleksją nad źródłami owego potencjału, jak i jego przeznaczenia, a więc motywów, dla których warto o tym mówić, a co ważniejsze, aktywnie go stymulować. On sam, podobnie jak wszelkie formy wynikających z niego działań ewaluacyjnych nie stanowią bowiem wartości samej w sobie, niezależnie od tego w jakim stopniu są one w konkretnych przedsięwzięciach obligatoryjne, bądź też jak bardzo zalecane. Z istniejących już doświadczeń w realizacji badań ewaluacyjnych w ciągu ostatnich kilku lat, a także w realiach funkcjonowania polskich instytucji i organizacji rządowych, pozarządowych i samorządowych widać wyraźnie, iż mają one często charakter nader pozorny, niemal rytualny, tylko w niektórych przypadkach wiążą się z pełnym wykorzystaniem ich funkcji i szerszą refleksją nad ich strategiczną obecnością w dynamice ewaluowanych działań. O potencjale ewaluacyjnym trzeba więc mówić na różnych płaszczyznach, w różnych miejscach procesu podejmowania decyzji oraz w sposób, który wychodzi poza ów proces tworząc elementy kultury organizacyjnej, społecznej, a także politycznej.

Potencjał, jak i konkretne działania ewaluacyjne są z jednej strony wynikiem przeobrażeń o charakterze **rozwojowym** w szeroko pojętym obszarze gospodarczym i społecznym, ale z drugiej strony są, a przynajmniej powinny być, tego rozwoju stymulatorem. To ów rozwój stanowi ich cel i uzasadnienie, jest miarą ich organizacyjnego i społecznego sensu, wskazuje na ich jakość i nadaje znaczenie. Czynnikami, które potencjał ewaluacyjny wygenerowały są w pierwszej kolejności zmiany o charakterze społeczno-politycznym, które demokratyzują systemy podejmowania decyzji w oparciu o weryfikowalną publicznie wiedzę, następnie zmiany w systemach zarządzania preferujące metody diagnozy i zapewniania jakości produkcji i usług, które biorą pod uwagę postawy i oceny konsumenta, klienta i petenta. Nie bez znaczenia jest też potrzeba optymalizowania społecznych kosztów przedsięwzięć gospodarczych o różnej skali zasięgu Na potrzebę badań ewaluacyjnych wpłynęła konieczność badania efektywności starań o koordynację i spójność działań w różnych obszarach i na różnych poziomach struktur

administracyjnych, ale także potrzeba oceny doświadczeń społecznych związanych z programami restrukturalizacji, przekształcania kompetencji zawodowych, postaw i wyborów obywatelskich, umiejętności samoorganizacji społeczności lokalnych oraz transformacji kultur organizacyjnych przedsiębiorstw, urzędów, szkół, placówek ochrony zdrowia itd.

Potencjał ewaluacyjny kryje jednak w sobie możliwości sprawcze, które nie są jedynie prostą odpowiedzią na aktualne oczekiwania. W tym zawiera się zresztą istota potencjału jako:

> możliwości poznawczych i organizacyjnych, w czym kryją się zdolności koncepcyjne, komunikacyjne, badawcze i proceduralne, do rozpoznawania zakresu, stopnia i sposobu realizacji wartości społecznych zakładanych i obecnych w planowanych lub wykonywanych programach.

Świadome kreowanie zarówno kompetencji diagnostycznych i badawczych, ale w równej mierze sposobu istnienia badań ewaluacyjnych w strategiach planowania i zarządzania organizacjami, przypisany im zakres funkcji i odniesień do szerzej rozumianych wartości społecznych wynikać może z woli nadania mu konkretnych form aktywizacji. Jaka jest to forma aktywizacji, czy ma mieć funkcje jedynie technokratyczne, pomiarowe, czy też stymulować zmiany w kulturze organizacyjnej, świadomości ludzi, w sposobach pytania i weryfikowania deklarowanych wartości zależy od roli jaką chcemy nadać badaniom ewaluacyjnym. Jest to względnie autonomiczna funkcja potencjału ewaluacyjnego, która niekoniecznie wynika z przeszłych i obecnych przeobrażeń rozwojowych, ale w znacznej mierze je projektuje, wpływając na rzeczywisty kształt przyjmowanych rozwiązań organizacyjnych w realizowanych programach oraz na poziom wiedzy o ich funkcjonowaniu. Dlatego też istotne jest świadome kształtowanie polityki ewaluacyjnej, która może stanowić jeden z instrumentów wpływających na drogi rozwoju organizacyjnego wielu instytucji, ale także działań społecznych stanowiąc ich integralny komponent. Tę dwoistość potencjału ewaluacyjnego, który syntetyzuje retrospektywne i prospektywne aspekty ewaluacji obrazuje poniższy rysunek: (rys. nr 1)

Uwarunkowania	Cechy autonomiczne potencjału ewaluacyjnego	Planowane funkcje
Zmiany o charakterze Społeczno-politycznym	Promowanie umiejętności rozpoznawania wartości i celów działania	
Zmiany w systemach Zarządzania	Animowanie myślenia autorefleksyjnego	
Potrzeba respektowania opinii, wartości i postaw społecznych	Generowanie pytań o relacje, interakcje, procesy i integralność badanych działań	Wkomponowanie w **strategię rozwoju** działań/programów
Potrzeba koordynacji, optymalizacji i oceny działań		

Rysunek 1: Retrospektywne i prospektywne wymiary potencjału ewaluacyjnego

Niezwykle inspirujące jest z tego punktu widzenia porównanie strategii ewaluacyjnych dokonane przez Helen Simons i Jenny Hyatt jak i rezultat ich bogatych doświadczeniach w realizacji międzynarodowych projektów ewaluacyjnych. Wyodrębniają one, porównują, a jednocześnie przeciwstawiają sobie dwie orientacje, ale i cele badań ewaluacyjnych, które mogą być w warunkach polskich różniącymi się sposobami tworzenia i aktywizowania potencjału ewaluacyjnego. Pierwsza z tych orientacji projektuje funkcje ewaluacji wkomponowane w zadania kontrolne, egzekucyjne, bliskie wspomaganiu potencjału i aparatu władzy. Stąd też ewaluacja pojmowana jest jako sprawozdawczości i pomiary. Druga z orientacji nastawiona jest zdecydowanie na stymulowanie potencjałów kooperatywnej współpracy organizacji i społeczności, komunikacji społecznej, szukania kreatywności i nowych dróg definiowania i realizacji zadań. Można oczywiście przyjąć, że obie te orientacje mogą się uzupełniać i rozbudowywać potencjał ewaluacyjny o właściwe sobie funkcje. Jest jednak niezwykle istotne, aby w warunkach potrzeby odbudowywania kreatywności społecznej i przełamywania statycznych wzorów działania organizacji, autorytaryzmu

we wzorcach komunikacji i zachowań społecznych, słabo rozwiniętych praktykach interaktywnego przewodzenia, zakorzenionymi w mentalności wielu środowisk zawodowych wzorami zachowawczości, a nawet represywności działań publicznych, zaktywizować potencjał ewaluacyjny wspierający procesy rozwojowe, otwierający drogi zmiany społecznej i instytucjonalnej. Porównanie obu orientacji według przytoczonych powyżej brytyjskich Autorek, ale i praktyków badań ewaluacyjnych w różnych krajach świata przedstawia rysunek nr 2.

Ewaluacja jako sprawozdawczość	Ewaluacja jako rozwój
Nastawienie na:	
Uprawomocnienie	Zmiana
Krytyka	Procesy uczenia
Opis	Rozumienie
Dyscyplinowanie	Wspieranie
Kontrolowanie	Autorefleksja

Rysunek 2: Strategie ewaluacyjne według H.Simons i J.Hyatt [1]

Z orientacji eksponującej w ewaluacji jej cechy rozwojowe wyłania się jeszcze inna dynamika aktywizacji jej potencjału, który może mieć bardzo istotne znaczenie społeczne aktywizując z kolei inne potencjały rozwoju organizacji uczących się oraz społeczności skupionych w tych organizacjach i to w sposób, który wspiera ich autonomię, zdolności autoanalizy, umiejętności debaty wokół podzielanych systemów wartości, kierunków planowanych działań. Istotę takiej właśnie formy potencjału opisuje Walter Werner[8] już pod koniec lat siedemdziesiątych, czyli w okresie bardzo poważnych przewartościowań teorii ewaluacyjnych, które uważnie śledziły swe społeczne uwikłania i krytycznie oceniały dotychczasowy dorobek. Werner odwołał

[1] Hyatt J., Simons H., *Cultural Codes – Who Holds the Keys?* Evaluation, 1999, vol 5(1)

się do myśli Jurgena Habermasa, który rozwijał swe koncepcje epistemologii społecznej, szczególnie w pracy *Knowledge and Human Interests* [2]

Habermas wyodrębnił zasadniczo trzy rodzaje wiedzy, które spełniają odmienne funkcje, wymagają innych postaw badawczych i zróżnicowanych form ich aplikacji oraz niosą odmienne implikacje społeczne. Werner odwołując się do opisanych przez Habermasa odmienności analizuje ich konsekwencje w rozumieniu i praktycznym uprawianiu działalności ewaluacyjnej. Idąc jeszcze dalej możemy pokusić się o wynikające z tych rozważań społeczne modele ewaluacji oraz ich funkcji.

Pierwsza z wymienionych przez Habermasa form wiedzy wynika z *empiryczno-analitycznych* zainteresowań badaczy. Koncentruje się na precyzyjnym określeniu celów konkretnych działań społecznych lub gospodarczych, a następnie na arsenale realizujących je środków. Wiedza ta ma umożliwić najbardziej racjonalny sposób wykorzystania środków bez większej refleksji nad słusznością wyboru samych celów. Jest to w istocie wiedza o charakterze *technokratycznym,* dlatego cenione są umiejętności kontrolowania, przewidywania, ścisłego pomiaru, a wartościami są skuteczność, efektywność, minimalizacja kosztów.

W tak pojętym modelu wiedzy bardzo wyraźnie rysują się zadania, jakie spełniać ma funkcjonalna w stosunku do niego ewaluacja. Zasadniczym kryterium strategii ewaluacyjnych staje się stopień realizacji zamierzonych celów określany poprzez techniki badania mierzalnych osiągnięć i określania racjonalności sposobu ich realizacji. Zasadniczym celem badań ewaluacyjnych jest wytwarzanie sprawdzalnej, możliwie zobiektywizowanej wiedzy o poziomie realizacji celów ewaluowanych programów poprzez dostęp do wyspecjalizowanych danych i operacyjną umiejętność ich wykorzystania. Ewaluator jest w tej sytuacji dostarczycielem ukierunkowanej i przygotowanej według precyzyjnego wzoru informacji, która jest „narzędziem” w procesie podejmowania decyzji, optymalizowania wyborów, pomniejszania kosztów, zwiększania efektywności i skuteczności działań. Sam wzbrania się przed jakąkolwiek świadomą ingerencją w ewaluowaną rzeczywistość zakładając, że jest w stanie wystarczająco się od niej zdystansować. Na wynik jego studiów nie powinna mieć wpływu jego własna pozycja społeczna, jego własne przekonania i miejsce w

[2] Werner W., *Evaluation: sense-making of school programs,* w: Curriculum Evaluation in a New Key, Monograph series No 1, Centre for the Study of Curriculum and Instructions, University of British Columbia, Vancouver 1978.
Por. Habermas J., *Knowledge and Human Interests*, Heinemann Educational Books, London 1978.

analizowanej rzeczywistości, która jest zasadniczo „odrębna”, „zewnętrzna”, a on sam istnieje od niej niezależnie.

Drugi typ opisywanej przez Habermasa wiedzy określany jest przez niego jako *historyczno-hermeneutyczny* i wyrasta z potrzeby zrekonstruowania sposobu interpretacji i sposobów rozumienia rzeczywistości przez zaangażowanych w nią ludzi. Wiedza tego typu ma dać rozeznanie, jakie znaczenia nadają ludzie swych działaniom i wytworom, aby uchwycić ich świat niejako „od środka”, aby zidentyfikować rzeczywiste funkcje konkretnych zachowań. Wiele z nich nie różniąc się od siebie w swych przejawach „zewnętrznych” wyrażać może zupełnie inne intencje i wartości. Pominięcie tego prostego faktu doprowadzić może do rozminięcia się z realnością społeczną, kulturową i międzyludzką.

Zadania ewaluacji jawią się w tej perspektywie zupełnie inaczej. Ewaluacja odsłonić ma parametry „sytuacyjne”, „znaczeniowe” i motywacyjne opisując *realność doświadczeń ludzkich.* Ewaluator dokonać więc musi koniecznej interpretacji danych, w tym także zachowań indywidualnych i zbiorowych ludzi uczestniczących w ewaluowanych przedsięwzięciach, bazując nie tyle na swoim, co rekonstruowanym systemie wartości i znaczeń, jakie wyrażają ewaluowani. Ewaluacja pokazuje wówczas nie uśredniony, ale zróżnicowany system interpretacyjny uczestniczących w programie osób i grup. Celem ewaluacji nie jest wówczas ujawnienie jednej, „zobiektywizowanej” prawdy, ale raczej pokazanie społecznej percepcji analizowanej rzeczywistości, która jawi się zawsze poprzez czyjeś „prawdy”. Ewaluator nie jest zewnętrznym sędzią i nie nakłada na rzeczywistość zewnętrznie przyjętych kryteriów. Analizuje także swą własną rolę w tym, co rekonstruuje starając się mówić językiem ewaluowanych i odsłaniać ich własną perspektywę wartościowania.

Aktywizacja potencjału ewaluacyjnego jest w takim przypadku zdolnością oświetlania motywacji ludzkich, a więc źródeł swoistej energii, która może być napędem sprawczym działań objętych ewaluowanym programem.

Trzeci rodzaj wiedzy ma według Habermasa charakter *refleksyjno-krytyczny.* Jej zadaniem jest odsłonięcie ukrytych, choć stałych zależności przejawiających się w szeroko rozumianych interakcjach społecznych oraz zainicjowanie związanej z tym „odkryciem” autorefleksji. Ewaluator ujawnia w takim przypadku niewyrażane jawnie założenia programowe działań, niedostrzegane stosunki władzy, ukryte systemy wartości. Ten typ ewaluacji spełnia funkcje *emancypujące* jej uczestników poprzez inicjowanie autorefleksji, odsłanianie mało dostrzegalnych elementów rzeczywistości społecznej, które z jednej strony wyzwalać mogą dynamizmy rozwojowe, ale także

wprost przeciwnie, przyczyniać się do powstawania mechanizmów marginalizacji osób i grup, wzmagać dysfunkcje, tworzyć bariery. Wykorzystanie tych procesów, ale i uwolnienie się od nich, gdy przynoszą zjawiska negatywne, hamujące realizację ewaluowanego programu, to także walory potencjału ewaluacyjnego.

Ewaluacja to proces **wartościowania**, badania, opisu, ale i próba rozumienia, poszukiwania i umiejętnego ukazania wartości, jakie zaistniały w zorganizowanym działaniu ludzi. Projektując ewaluację od samego początku należy pamiętać, ale i wykorzystać dwie cechy tego, co stanowi o istocie „procesu wartościowania". Cechy te stanowią także o potencjale ewaluacyjnym, o tym, jakie dynamizmy, ale i nowe typy wartości jest w stanie wygenerować.

Pierwsza z cech, to fakt, iż ewaluacja opiera się o wymienione powyżej *umiejętności rozpoznawania wartości*, które daleko wychodzące poza techniki pomiaru i skalowania. Druga cecha, to *dynamiczny, interaktywny, rozwojowy* charakter samego procesu. Te dwie cechy stanowić mogą same w sobie bardzo istotne wartości nowocześnie i społecznie zorientowanej ewaluacji.

Pierwsza z nich dalece odbiega od traktowania ewaluacji jedynie jako technokratycznej procedury będącej elementem procesu zarządzania, koniecznego składnika administrowania projektem. Jest działaniem zmierzającym do pobudzenia refleksji o zasadniczych celach i wartościach projektu, jest animowaniem świadomości organizacyjnej, ale i społecznej uczestników projektu. W tym znaczeniu jest ona swoistym „zaproszeniem do rozwoju" poprzez umiejętnie stawiane pytań dotyczących celów projektowanego przedsięwzięcia, sposobu w jaki realizowane mają być istotne społecznie potrzeby oraz poprzez inicjowanie umiejętności autorefleksyjnych na wszystkich szczeblach organizacji projektu.

Druga cecha skłania do uspołecznienia zarówno planowania, ale i realizacji ewaluacji poprzez zaangażowanie różnych „aktorów sceny ewaluacyjnej", a więc organizacji podejmującej przedsięwzięcie, liderów projektu, jego beneficjentów, osoby i organizacje zainteresowane, przedstawicieli środowiska społecznego. W ten sposób refleksja i badanie wartości programu jest stymulowaniem dialogu, wzajemnego uczenia się, względnie szybkiej korekty celów, sposobu i środków realizacji zaplanowanych działań. Jest też zabezpieczeniem, przed społeczną alienacją projektu.

Wychodząc z tych właśnie przesłanek ewaluacja staje się integralnym elementem zarówno procesu planowania, jaki i wykonania programu, stanowiąc jego ***wspomagający komponent systemowy***, który skłania do uspołecznienia wielu

działań ze względu na wymogi demokratycznie pojmowanej ewaluacji. Wspomaga ona wówczas projekt w tej części, która czyni z niego system uczący się, interaktywny społecznie, poprzez uspołecznienie procedur ustalania celów i obszarów ewaluacji, pytań badawczych, poprzez możliwości, jakie niesie ze sobą każda jej faza, zaczynając od ewaluacji ex-ante skoncentrowanej na wartościowaniu projektu działań. Zadaniem tego typu ewaluacji jest możliwie szerokie i kompetentne zaangażowanie uczestników projektu oraz samych ewaluatorów w poszczególne fazy procesu ewaluacyjnego, jak dookreślanie kryteriów oceny, kategorii interpretacji danych, projektowanie celów i struktury, formy i języka raportów ewaluacyjnych.

Realizacja wspomnianych powyżej walorów i możliwości procesu ewaluacyjnego stanowić może o licznych animacyjnych potencjałach ewaluacji, przybierającej obecnie w opinii ekspertów postać „czwartej generacji", która dziedziczy, ale i pokonuje ograniczenia pierwszej, skoncentrowanej na pomiarze, drugiej, rozwijającej techniki opisu wartości, trzeciej, podporządkowanej procesom decyzyjnym, dochodząc do realizacji najbardziej uspołecznionych, interaktywnych i stymulujących funkcji.[3] Ich urzeczywistnienie możliwe jest poprzez odpowiednią organizację procesu ewaluacyjnego, który dokonuje się w ścisłej i ciągłej współpracy z kierownictwem programu, poprzez wypracowanie procedur i harmonogramu spotkań warsztatowych zarówno z liderami, jak i innymi uczestnikami projektu, zaplanowanych jako część responsywnej metodologii badań. Metodologia badań traktowana jest w tym przypadku nie tylko jako funkcja logicznej poprawności i wiarygodności wnioskowania, ale jako ***instrument społecznej organizacji projektu.*** Daje to możliwość nie tylko odpowiedniego zbierania danych, ale również artykulacji potrzeb i formowania świadomości uczestników poprzez generowanie kluczowych pytań do oceny poszczególnych działań. Efekty takich czynności możliwe są już w fazie oceny samego projektu przedsięwzięcia, a więc wspomnianej ewaluacji ex-ante, jak również w czasie jego realizacji, której odpowiada ewaluacja formatywna oraz po zakończeniu, gdy możliwe staje się podjęcie tzw. ewaluacji ex-post.

Metodologia responsywna w ewaluacji charakteryzuje się też wrażliwością na kontekst kulturowy, organizacyjny czy też lokalny ewaluowanych działań. Staje się też elementem wspomagania procesu zarządzania projektem, wzmaga zainteresowanie projektem ze strony jego uczestników, dociera do zmarginalizowanych często doświadczeń i perspektyw widzenia projektu.

---

[3] Guba E. G., Lincoln Y. S., *Fourth Generation Evaluation,* Sage Publ., Newbury Park 1989
Weiss C., *Evaluation,* Prentice Hall, Inc., Harvard University, New Jersey 1998
Simons H., *Specyfika i rozwój studiów ewaluacyjnych,* w: Ewaluacja w edukacji, red. Korporowicz L., Oficyna Naukowa, Warszawa 1997

Istnieje wiele powodów, dla których współczesne projektowanie ewaluacji programów społecznych nie może już pominąć perspektywy jej uspołecznienia. Jest ona szczególnie przydatna, gdy kryterium oceny wychodzi poza wąsko rozumiane parametry efektywności, wewnętrznej spójności i kosztowej racjonalności.[4]

Motywy uspołecznienia wiążą się też z istotnymi pytaniami określającymi strategię ewaluacji i niosą społecznie doniosłe walory procesu ewaluacyjnego. Są to:

1. **Redukcja obaw i ryzyka związanego z procedurami ewaluacyjnymi i udostępnianiem danych.** Konkretne rozwiązania, jakie służą temu celowi wiążą się z odpowiedziami na pytania:

- Kto ustala kryteria ewaluacji?
- Kto określa procedurę?
- Kto interpretuje wyniki?
- Kto jest kim w ewaluacji?

2. **Unikanie marginalizacji konkretnych grup, czy punktów widzenia w procesie pozyskiwania i zarządzania danymi.** Istotne są tu następujące pytania:

- Jakie są „stosunki władzy" w procesie planowania, pozyskiwania i gospodarowania informacją?
- Kto narażony jest na osłabienie i pomniejszenie znaczenia w wyniku redukcji i wybiórczego gospodarowania informacją?
- Jakie są mechanizmy konstruowania wizerunku działań i grup jako skutek odpowiedniego doboru i zagregowania informacji?

3. **Zwiększenie możliwości użycia rezultatów ewaluacji poprzez różne podmioty procesu ewaluacyjnego.** Istotę i znaczenie zawartych w nim możliwości uczenia ujawniają pytania:

- W jaki sposób i kto może wykorzystać rezultaty ewaluacji?
- Kto i w jaki sposób korzystać może z samego procesu ewaluacyjnego?
- Kto z kim negocjuje „obrazy/konstrukcje" konkretnych problemów w procesie i raporcie ewaluacyjnym?

---

[4] Pawson R., Tilley N., *Realistic Evaluation,* Sage Publ., Newbury Park, London, Thousand Oaks, New Delhi, 1997.
Cronbach L., *Designing Evaluations of Educational and Social Programs,* Jossey-Bass, San Francisco 1982.
Patton M. Q., *Utilization – Focused Evaluation,* Sage Publ., London 1997

Korporowicz L., *Nowe twarze ewaluacji; w kierunku interwencji, analizy, czy inspiracji,* w: Socjotechnika: kontrowersje, rozwój, perspektywy, red. Kubin J., Kwaśniewski J., IPSiR UW, Warszawa 2000

4. **Wzajemna edukacja społecznych podmiotów procesu ewaluacji.** Walory tego wymiaru uspołecznienia eksponują następujące pytania:

- Jak przebiega proces negocjacji w fazie planowania celów ewaluacji?
- Kto komu i co komunikuje?
- Kto poznaje, analizuje i ujawnia potrzeby, interesy, zainteresowania, stanowiska oraz poglądy zaangażowanych w ewaluację podmiotów?
- Co staje się przedmiotem wspólnych ustaleń?
- Jak zmieniają się stanowiska poszczególnych uczestników?

Uspołecznione traktowanie ewaluacji doprowadzić ma do aktualizowania następujących wartości potencjału ewaluacyjnego :

- zredukowania arbitralności przyjmowanych dla ewaluacji kryteriów z racji uwzględnienia perspektywy różnych podmiotów procesu ewaluacyjnego, a co za tym idzie różnych punktów widzenia, potrzeb i wymogów,
- podniesienie prawdopodobieństwa „trafienia" studiów ewaluacyjnych w oczekiwania odbiorów,
- uczynienia z ewaluacji procedury wzmagającej zainteresowanie jej efektami,
- stymulowanie procesu uczenia się, zbliżania i uzgadniania perspektyw pomiędzy jego uczestnikami, zarówno indywidualnymi, jak też instytucjonalnymi,
- spotkania się różnych, społecznych „aktorów sceny ewaluacyjnej" w sposób wybiegający poza codzienną rutynę, który daje możliwości zaprezentowania własnej wizji problemów oraz uświadomienia istotnych różnic w postrzeganiu celów, kryteriów i sposobu zastosowania badań ewaluacyjnych,
- ujawnienia potrzeb informacyjnych, kompetencyjnych, analitycznych, technicznych i organizacyjnych uczestników ewaluacji oraz samego procesu jej realizacji.

Wymienione wyżej kwestie odpowiadają wymiarom, poprzez które rozpatrywać możemy funkcjonowanie, możliwości i procedury ewaluacji realizowanej w środowisku demokratycznym, nawet wtedy, gdy poddane jest ono sformalizowanym kanonom systemów biurokratycznych i gdy może być ona nazwana „ewaluacją demokratyczną". W warunkach polskich taka właśnie strategia ewaluacji, która jest czymś znacznie więcej niż instrumentem zarządzania i pozyskiwania informacji może być istotnym elementem inspirującym i wspomagającym uspołecznienie systemów podejmowania decyzji, kultury organizacyjnej, strategii optymalizowania gospodarowania zasobami społecznymi, a więc może być wkomponowana w istotne

procesy rozwojowe. Ewaluacja może być stymulatorem poważnych zmian społecznych, wprowadzać nowe standardy kultury pracy, komunikacji organizacyjnej.[5]

Nie bez powodu podkreśla się jednak, że otwarcie na zmiany, które wywołać może ewaluacja zależne jest od charakteru samej ewaluacji, od tego, jakiej filozofii rozwoju społecznego jest ona komponentem. Najgorszym skojarzeniem, ale i wariantem jej realizacji jest utożsamianie jej z formą kontroli. Budzi to daleko posuniętą niechęć ze strony ewaluaowanych, liczne działania obronne, pozorne lub wręcz rytualne. W krajach o rozwiniętych systemach demokratyzacji, ale i profesjonalizacji życia publicznego już od lat sześćdziesiątych odchodzi się od ewaluacji jako technokratycznego instrumentu nadzoru, inspekcji ukrytej w procedurach badawczych. Odchodzi ona nawet od jednoznacznych form oceny na rzecz analitycznych form doradzania, metod rozbudzających refleksyjność uczestników procesu, troszcząc się o możliwości działania wspierającego, emancypującego.

Praktykowane w Polsce systemy zarządcze, które mają nader skromne doświadczenie z tak praktykowaną ewaluacją i które narażane były na wielce dyrektywne sposoby podejmowania decyzji, długo jeszcze dochodzić będą do wypracowania właściwej kultury ewaluacyjnej.

Podkreślanie rozwojowego znaczenia nie tylko finalnego efektu procesów ewaluacji, ale także procesu dochodzenia do jej ustaleń wynika z możliwości adekwatnego zaprojektowania celów i wkomponowania przedmiotu ewaluacji w potrzeby ewaluowanego programu. Stąd wielka rola pracy zespołu ewaluacyjnego, przyjętych metod działania, komunikacji z odbiorcami ewaluacji, procedur i umiejętności konstruowania wspólnego języka, szczególnie standaryzacji rozumienia głównych pojęć.

Proces ewaluacyjny ma kilka następujących po sobie etapów, niezależnie, czy jest to ewaluacja ex-ante, ewaluacja formatywna, czy też ewaluacja ex-post. Trzy pierwsze etapy dotyczą przygotowania zasadniczych czynności badawczych, kolejne są już realizacją przyjętych celów, choć ustalenia ich dotyczące muszą być określone w fazie projektowania. Są to:

1. **Rozpoznanie zasadniczych podmiotów i celów ewaluacji**. Jest to jeden z kluczowych etapów diagnozy i dialogu „aktorów sceny ewaluacyjnej”, uzgadniania

[5] Korporowicz L., *Ewaluacja i społeczeństwo,* w: Rozumienie zmian społecznych, Towarzystwo Naukowe KUL, red. Hałas E., Lublin 2001

podstawowych wartości stanowiących punkt odniesienia dla dalszych czynności badawczych.

2. **Określenie planu ewaluacji**. Poprzez analizę strategicznych celów ewaluacji, zasadniczych wartości i sposobu interakcji głównych podmiotów procesu, konieczne jest dookreślenie procedur badawczych, formy i modelu ewaluacji, wskazań dotyczących przyszłego raportu lub form raportowania.
3. **Konstrukcja projektu ewaluacji**. Obejmuje on kilka doprecyzowanych ostatecznie elementów takich, jak:
    a) cele, funkcje i obiekt ewaluacji,
    b) obszary ewaluacji (zakresy cząstkowe),
    c) pytania kluczowe
    d) kryteria ewaluacji,
    e) metodologia w poszczególnej fazie badań,
    f) próba badawcza
    g) harmonogram
    h) zespół badawczy
    i) zasoby materiałowe i finansowe
4. **Generowanie i zbieranie danych.** Pojęcie „generowania" odróżniane jest od pojęcia „zbierania" z powodu, zawartego w tym pierwszym, zadania polegającego nie tylko na biernym odtworzeniu danych, ale na skomponowaniu swoistego klucza ich porządkowania, następnie selektywnego często wyboru, a co najważniejsze, wytworzenia według przyjętego **wzoru analizy,** który stawia właściwe sobie pytania, przyjmuje własne metody porównań, prowadząc pośrednio do określonego wariantu wniosków.
5. **Analiza danych.** Warto zauważyć, iż analizy ewaluacyjne typu ex-ante odnoszą się przede wszystkim do samego projektu działań i to on stanowi przedmiot wartościowania, a nie rzeczywistość społeczna, czy gospodarcza, w którą ma on być wkomponowany. Studia eksperckie o charakterze diagnostycznym, które koncentrują się na badaniu samej rzeczywistości są zazwyczaj podejmowane przed budową konkretnego programu działania będącego przedmiotem ewaluacji, jako konieczny element rozpoznania rzeczowego, kontekstualnego, historycznego.
6. **Tworzenie raportu końcowego.**
7. **Komunikowanie wniosków i rekomendacji**

W tworzeniu i aktualizacji potencjału ewaluacyjnego istotne jest zaprojektowanie ewaluacji tak aby w sposób wyraźny obecne były wszystkie wymienione komponenty,

niezależnie od tego jakie realizować mają wymogi konkretnego projektu, jakie specyficzne oczekiwania chcemy im przypisać.

Powstaje oczywiście pytanie: Co jest warunkiem zaistnienia takiego potencjału? W jaki sposób można go zaktualizować? Odpowiedzi na te pytania wymagają obszernych, wieloaspektowych analiz. Zanim jednak powstaną systemowe, zintegrowane programy tworzenia kadr, działań, wspierania i rozwoju ewaluacji dla potrzeb współczesnej polskiej gospodarki i zinstytucjonalizowanych form życia społecznego, konieczne jest wykorzystanie ogromnego dorobku w krystalizowaniu strategicznych celów studiów i praktyk ewaluacyjnych, jakie powstały w rozwiniętych państwach gospodarek rynkowych, ale i demokracji parlamentarnych tak, aby wkomponować je, a nawet pobudzić procesy rozwojowe społeczeństwa i państwa polskiego, jego struktur organizacyjnych, wartości społecznych, a nawet wzorów kultury.

Leszek Korporowicz

Dr hab., profesor Uniwersytetu Warszawskiego, socjolog, prorektor Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego, współzałożyciel i pierwszy prezes Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego, w latach dziewięćdziesiątych uczestnik i przewodniczący zespołów ewaluacyjnych programów PHARE przy Ministerstwie Edukacji Narodowej, ekspert Centralnej Komisji Egzaminacyjnej w okresie tworzenia i wdrażania programów ewaluacji, w latach 2001-2003 przedstawiciel MEN w OECD (Education Committee), członek Państwowej Komisji Akredytacyjnej w pierwszej kadencji jej prac (2001-2004), członek Zespołu Ewaluacyjnego Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013, wykładowca i współorganizator kilku studiów podyplomowych w dziedzinie ewaluacji, redaktor i autor prac z tego zakresu, jak "Ewaluacja w edukacji", ale także w dziedzinie socjologii kultury ("Tworzenie sensu. Język, kultura, komunikacja", "Osobowość i komunikacja w społeczeństwie transformacji"). Od kilku lat prowadzi w Instytucie Socjologii UW seminarium "Strategie i techniki ewaluacji" oraz Zespół Studiów Ewaluacyjnych.