

EWALUACJA JAKO NARZĘDZIE POZYSKIWANIA WIEDZY W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI¹

Wstęp

Ewaluacja, jako usystematyzowany rodzaj badań, znana jest już od niespełna 100 lat. Pierwsze badania ewaluacyjne prowadzone były w latach 20. XX wieku w Stanach Zjednoczonych i dotyczyły sektora edukacji (ewaluacja programów nauczania). W latach 60. XX wieku ewaluację zaczęto wykorzystywać, oprócz edukacji, do takich obszarów, jak: ochrona zdrowia, programy socjalne, programy infrastrukturalne, programy rozwoju regionalnego. W krajach Europy Zachodniej (głównie w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Holandii, Francji) ewaluacja zaczęła być popularna dopiero w latach 80. XX wieku. W Polsce badania ewaluacyjne na szerszą skalę zaczęły być stosowane (początkowo tylko w sektorze edukacji) od momentu przystąpienia do struktur Unii Europejskiej. Ewaluacji poddawane były programy otrzymujące wsparcie finansowe z funduszy strukturalnych UE².

Można wymienić trzy główne czynniki przyczyniające się do upowszechnienia ewaluacji w Europie:

- konieczność racjonalizowania (a w praktyce najczęściej ograniczania) wydatków publicznych;

* Dr Agata Lulewicz-Sas – Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.

¹ Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/05665.

² Rada Unii Europejskiej zobowiązała wszystkie państwa członkowskie do przeprowadzenia ewaluacji pomocy finansowej z funduszy strukturalnych UE, wydając Rozporządzenie nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylającego rozporządzenie (WE) nr 1260/1999.

- wytworzenie się pewnych ogólnościowych wzorców zarządzania w sektorze publicznym krajów rozwiniętych – silnie promowanych przez OECD i Bank Światowy – ich elementem jest i ewaluacja;
- standaryzacja narzucona w ramach UE – przez wymagania i procedury funduszy strukturalnych [19, s. 44].

Za ojca ewaluacji uważa się niemal we wszystkich pracach poświęconych historii ewaluacji Ralpa Tylera, który w 1929 roku rozpoczął systematyczne studia nazywane już ewaluacyjnymi w Ohio State University [11, s. 74]. Tyler zdefiniował ewaluację jako proces określający, w jakim stopniu założone cele edukacyjne są w rzeczywistości realizowane.

Dotychczas ewaluacji najczęściej poddawane były polityki, projekty i programy realizowane w sektorze publicznym, a ich głównym celem było podniesienie jakości, spójności i skuteczności interwencji publicznych. Przedmiotem ewaluacji mogą być nie tylko przedsięwzięcia realizowane w sektorze publicznym. Ewaluacją można objąć niemal wszystko w dowolnym czasie i konfiguracji, z różnych punktów widzenia i kontekstów [3, s. 16]. Na gruncie przedsiębiorstwa ewaluację można stosować do wszelkich realizowanych działań.

Celem artykułu jest ocena przydatności badań ewaluacyjnych w procesie podejmowania decyzji.

Pojęcie ewaluacji

Słowo „ewaluacja” jest zapożyczeniem z angielskiego lub francuskiego (ang. *evaluation*, franc. *évaluation*, niem. *bewertung*). Te słowa z kolei pochodzą od łacińskiego *valeo-ere* (mieć się dobrze, być coś wartym). Przedrostek e- w języku angielskim lub francuskim pochodzi najprawdopodobniej od łacińskiego *ex-*, co znaczyło „od”, „z”. Można to interpretować tak, że ewaluacja jest wynikiem czynności (ewaluować, ewaluowanie), czymś, co uzyskaliśmy dzięki niej [26, s. 24].

Semantycznie ewaluacja jest rozumiana jako oszacowanie wartości [20]. Ewaluacja zasadniczo odpowiada polskiemu słowu „ocena”. Jednak zarówno definicje ewaluacji, jak i jej praktyczne zastosowania podkreślają jej odmiennność od oceny [18, s. 18–19]. Ewaluację należy traktować jako proces (jest rozciągnięta w czasie), ocena zaś polega na wydaniu o kimś lub czymś opinii, osądu. Ocena jest jednym z elementów badań ewaluacyjnych.

Podejście do ewaluacji w ciągu ostatnich kilkadziesiąt lat ulegało zmianom. Wyróżnić można cztery generacje ewaluacji [6]. Pierwsza generacja ewaluacji wpisuje się w paradygmat pomiaru (pomiar wiedzy i umiejętności). Rozwój drugiej generacji nastąpił w latach 40. i 50. minionego wieku i został określony jako zorientowany na opis (*description orientated*). Kolejna, trzecia generacja ewaluacji ukształtowała się

na początku lat 60. i jest określana jako ewaluacja zorientowana na osąd (*judgement evaluation*). Ostatnia, czwarta generacja ewaluacji określana jest jako paradygmat responsywny lub konstruktywistyczny. Ewaluacja tej generacji przyjmuje założenie o braku obiektywnej wykładni rzeczywistości społecznej oraz kontekstowym uwikłaniu wszelkich działań i znaczeń. Badania ewaluacyjne oparte na tym paradygmacie wychodzą poza analizę mechanizmów oddziaływania (relacje wydatki – działania – cele) w kierunku subiektywnej oceny [7, s. 64–66].

Ewaluacja ma charakter multidyscyplinarny, dlatego też w literaturze przedmiotu definiowana jest w różny sposób. Przykładowe definicje ewaluacji przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje ewaluacji

Definicja ewaluacji	Autor
Ewaluacja to proces zbierania, analizowania i interpretowania oraz przekazywania informacji na temat skuteczności programów o charakterze społecznym, którego celem jest poprawa sytuacji społecznej.	P.H. Rossi, H. E. Freeman, M.W. Lipsey, <i>Evaluation. A systematic approach</i> , Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 1999.
Ewaluacja to systematyczne zbieranie informacji na temat działań, jak również charakterystyki i efektów programu w celu dokonania ich oceny, poprawy jego skuteczności i/lub wspomaganie procesu decyzyjnego dotyczącego przyszłości.	M.Q. Patton, <i>Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text</i> , Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 1997.
Ewaluacja wspomaga proces poszukiwania odpowiedzi na podstawowe pytania o czynniki determinujące sukces organizacji oraz może pokazywać, w jaki sposób siły rynkowe, a także procesy wewnętrzne determinują przewagi konkurencyjne i wartość zasobów (materialnych i niematerialnych).	A. Haber, M. Szataj, <i>Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne</i> , [w:] <i>Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym</i> , A. Haber, M. Szataj (red.), PARP, Warszawa 2010, s. 67.
Ewaluacja traktowana jest jako proces oceny rozwoju w oparciu o zestawy kryteriów pomiaru wyników, aby ustalić: a) zakres, w jakim zostały osiągnięte założone cele; b) rodzaj wyników, skutków i wpływu, jaki spowodował projekt lub program; c) koszt poniesiony. Ewaluacja powinna określić efektywność procedur i produktów, jak również osiągnięcie wyników i wpływu.	A. Bruska, <i>Funkcje ewaluacji a możliwości wykorzystania nauk o zarządzaniu</i> , [w:] <i>Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym – teoria i praktyka</i> , Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole 2009.
Ewaluacja to systematyczne badanie wartości lub cech konkretnego programu, działania lub obiektu z punktu widzenia przyjętych w tym celu kryteriów w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia.	L. Korporowicz, <i>Analiza dotychczasowych doświadczeń z zakresu ewaluacji funduszy strukturalnych w Polsce i opracowanie metodologii przeprowadzania oceny szacunkowej wstępnego projektu NPR 2007–2013</i> , Ekspertyza dla Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

Definicja ewaluacji	Autor
Ewaluacja jest procesem systematycznego i uporządkowanego zbierania, raportowania i interpretowania danych opisujących postęp i efekty określonej inicjatywy.	A. Roguť, B. Piasecki, <i>Podręcznik ewaluatora projektów foresight</i> , Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011.
Jest ona refleksyjnym rozpoznaniem wartości konkretnego działania lub obiektu w oparciu o przyjętą metodę i kryteria wyniku uspołecznionego procesu, którego celem jest jego poznanie, zrozumienie i rozwój.	L. Korporowicz, <i>Współczesne koncepcje ewaluacji w kontekście wyzwań rozwoju regionalnego</i> , w: <i>Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym – teoria i praktyka</i> , Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole 2009.

Źródło: opracowanie własne.

Z definicji ewaluacji przedstawionych w powyższym zestawieniu wynikają następujące wnioski:

- przedmiotem ewaluacji może być przede wszystkim program, działanie, obiekt, procedura, produkt;
- ewaluacja jest systematycznym procesem zbierania, analizowania i interpretowania informacji;
- ewaluacja ma określić m.in. skuteczność i efektywność programu, działania, obiektu, procedury, produktu;
- badania ewaluacyjne mają charakter analityczny i systematyczny.

Na podstawie analizy literatury można wyróżnić następujące cechy szczególne ewaluacji: 1) ma charakter poznawczy – dzięki badaniom ewaluacyjnym można nie tylko opisać przebieg i efekty wybranych działań, lecz także dokonać analizy zależności między różnymi składnikami owego procesu działania, wyjaśnić przyczyny sukcesów i niepowodzeń [4, s. 10]; 2) ewaluacja łączy empirię z charakterem normatywnym – nie tylko opisuje i diagnozuje, lecz także osądza o wartości danej interwencji [16, s. 10]; 3) ewaluacja jest działalnością instrumentalną – dostarcza praktycznej wiedzy na temat jakości działań potrzebnej przy podejmowaniu decyzji, niezbędnej w planowaniu dalszych działań [4, s. 10]; 4) jej ocena jest mniej restrykcyjna niż ocena np. przy kontroli czy audycie, często sama ocena jest prowadzona wspólnie z interesariuszami; 5) ewaluacja musi być użyteczna – diagnoza i ocena są punktem wyjścia do powstania konkretnych rekomendacji [16, s. 10]; 6) ewaluacja jest procesem uczenia się, w którym kluczowe są interakcje i negocjacje [17, s. 17]. Ponadto ewaluacja wyróżnia się analitycznym i usystematyzowanym charakterem badań. Wychodzi poza kanon jednej metodologii i łączy różne narzędzia oraz źródła (ewaluacja nie jest związana czy zdominowana przez wyłącznie jedną filozofię i jedno podejście badawcze, lecz wzajemnie uzupełnia i wykorzystuje potencjał różnych pól i technik). Uwzględnia różne perspektywy i aspekty analizowanych działań (całościowe podejście). Analiza prowadzona w ramach badań ewaluacyjnych jest

cykliczna i systematyczna (może być podejmowana na różnych etapach cyklu wdrażania interwencji, działań) [15, s. 19–20].

Ewaluacja dopiero niedawno doczekała się skodyfikowania standardów. W latach 80. w Stanach Zjednoczonych powołano grupę roboczą składającą się z przedstawicieli instytucji zajmujących się ewaluacją, której zadaniem było opracowanie standardów (kryteriów) ewaluacji [8]. Przykładowe kryteria ewaluacyjne zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Przykładowe kryteria (standardy) ewaluacji

Nazwa kryterium	Opis	Pytania szczegółowe
Trafność (ang. <i>Relevance</i>)	Stawia pytania o adekwatność planowanych celów i metod wdrażania interwencji do problemów i wyzwań społeczno-ekonomicznych, które dana interwencja ma rozwiązać. Analiza tego kryterium jest prowadzona przed rozpoczęciem i w pierwszych fazach wdrażania interwencji.	<p>Czy cele programu odpowiadają zidentyfikowanym potrzebom?</p> <p>Czy interwencja odnosi się do głównych sił i słabości danego układu (regionu, sektora itd.)?</p> <p>Czy obrana strategia jest spójna? (Czy strategia jest spójna wewnętrznie?, Czy strategia jest zbieżna z celami innych programów, działań, polityk?)</p> <p>Czy logika interwencji jest poprawna? (logika zależności przyczynowo-skutkowych)?</p> <p>Czy obrana na wstępie strategia pozostaje aktualna w trakcie wdrażania interwencji?</p>
Skuteczność (ang. <i>Effectiveness</i>)	Podnosi pytania o stopień realizacji zakładanych celów, skuteczność użytych metod, instytucji oraz wpływ czynników zewnętrznych na ostateczne efekty.	<p>Czy cele interwencji zdefiniowane na etapie programowania są/ zostały osiągnięte?</p> <p>Jak silny jest/był wpływ czynników zewnętrznych?</p> <p>Jakie są/były sukcesy interwencji?</p> <p>Jakie problemy napotyka/napotkała interwencja?</p> <p>Czy wybrane instrumenty i rozwiązania okazały się odpowiednie do zidentyfikowanych problemów?</p> <p>Czy system zarządzania i wdrażania okazał się skuteczny?</p> <p>Czy poszczególne instytucje poprawnie wypełniają/wypełniały przypisane im funkcje?</p>
Wydajność (ang. <i>Efficiency</i>)	Koncentruje analizę na relacjach między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami interwencji.	<p>Czy podobne efekty można/ można było osiągnąć przy wykorzystaniu innych instrumentów?</p> <p>Czy podobne efekty można/ można było osiągnąć przy wykorzystaniu niższych nakładów finansowych?</p>

Nazwa kryterium	Opis	Pytania szczegółowe
Użyteczność (ang. <i>Utility</i>)	Stawia pytania o rzeczywiste, osiągnięte efekty i ich adekwatność do sytuacji oraz wyzwań społeczno-ekonomicznych będących przedmiotem interwencji. W odróżnieniu od kryterium trafności, analiza użyteczności jest prowadzona po zamknięciu interwencji lub w jej końcowej fazie wdrażania.	<p>Czy program spełnia/spełnił oczekiwania adresatów?</p> <p>Czy interwencja przyczynia się/ przyczyniła się do rozwiązania zminimalizowania adresowanych problemów?</p> <p>Czy interwencja przyczynia się/ przyczyniła się do wykorzystania zidentyfikowanych szans?</p> <p>Czy efekty interwencji są korzystne dla różnych grup odbiorców?</p> <p>Czy pojawiły się pozytywne efekty uboczne?</p> <p>Czy pojawiły się negatywne efekty uboczne?</p>
Trwałość (ang. <i>Sustainability</i>)	Obejmuje pytania o ciągłość efektów (przede wszystkim pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio- i długookresowej.	<p>Czy efekty działania interwencji okazały się trwałe, długookresowe?</p> <p>Czy są odczuwalne po zakończeniu interwencji?</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [15, s. 23–25].

W praktyce poprawność badań ewaluacyjnych uzależniona jest od umiejętności doboru i właściwego użycia kryteriów ewaluacyjnych. Ich stosowanie w głównej mierze uzależnione jest od potrzeb zlecającego, ilości środków przeznaczonych na badanie oraz momentu przeprowadzania ewaluacji (np. kryterium trafności stosuje się w ewaluacji *ex ante*, a nigdy w ewaluacji *ex post*, zaś efektywność, skuteczność, trwałość, użyteczność w ewaluacji *ex post*).

Audyt, monitoring, badania naukowe a ewaluacja

Ewaluacja często jest mylona z takimi pojęciami, jak: audyt, monitoring czy badania naukowe. Terminów tych nie można jednak stosować jako synonimów. Najważniejszymi kryteriami różnicującymi te pojęcia są: cel, zakres czy moment badania, używane dane i ich źródła, wykorzystywane metody badawcze, sposób realizacji, efekty (konsekwencje badania). Podstawowe podobieństwa i różnice między audytem, monitoringiem, badaniami ewaluacyjnymi a ewaluacją przedstawiono w tabeli 3.

Zarówno audyt, monitoring, jak i badania naukowe mogą być wykorzystywane w procesie ewaluacji jako ważne źródło informacji. Ewaluacja natomiast jest kompleksowym narzędziem posługującym się swoją własną metodologią. Proces ewaluacyjny ma kilka następujących po sobie etapów. Trzy pierwsze etapy dotyczą przygotowania zasadniczych czynności badawczych, kolejne są już realizacją przyjętych celów, choć ustalenia ich dotyczące muszą być określone w fazie projektowania.

Tabela 3. Audyt, monitoring, badania naukowe a ewaluacja – podobieństwa i różnice

Kryterium	Audyt	Monitoring	Badania naukowe	Ewaluacja
Metody badawcze	Prawnie określone zasady, procedury i metody prowadzenia badania	Oparte na procedurach głównie administracyjnych – zapisanych w dokumentach regulujących funkcjonowanie programu	Zakorzenione zwykle w jednej dyscyplinie Ścisłe przestrzegające metodologii badań naukowych	Zwykłe multidyscyplinarne (ekonomia, socjologia itp.) Nie zawsze oparte na ścisłej metodologii naukowej
Sposób realizacji	Kontrola – ocena Sprawdzanie faktur, rozliczeń finansowych, proceduralnej strony wykonywanych operacji	Zbieranie danych – weryfikacja Systematyczne zbieranie ustalonego na początku programu zestawu danych (dotyczących postępów programu) Zestawienie istniejących danych z postępów inwestycji z uprzednio przyjętym planem Raportowanie	Zbieranie danych – analiza – opis i wnioski Postawienie hipotez Pozyskiwanie danych – głównie na temat szerokiego kontekstu działań, danych z dotychczasowych, zbliżonych tematycznie badań Szeroka analiza (często porównawcza) Opis i wnioski weryfikujące hipotezy badawcze – w zależności od podejścia budujące (indukcja) lub potwierdzające teorię (dedukcja)	Zbieranie danych – negocjacje – analiza, osąd (<i>judgement</i>) i wnioski – rekomendacje Pozyskiwanie dodatkowych danych na temat procesów, efektów programu, jak i jego kontekstu Negocjacje z różnymi <i>stakeholders</i> – identyfikowanie i uwzględnianie ich pozycji, interesów, oczekiwań Krytyczna analiza istniejących i zebranych danych – oszacowanie efektów programu i skutków programu Rekomendacje zmian
Efekty – konsekwencje badania	Działanie W przypadku wykrycia uchybień konsekwencje prawne, postępowanie administracyjne, zablokowanie ostatniej transzy lub żądanie zwrotu wydanych już środków	Działanie Podjęcie decyzji na temat kontynuacji programu w jego bieżącym kształcie lub ewentualnych działań administracyjnych niwelujących odchylenia od planu (np. przesunięcia środków pomiędzy poszczególnymi celami)	Opis Przedstawienie opisu, wniosków, które podnoszą stan wiedzy na temat danych procesów w danej dziedzinie Przedstawienie teorii, szerszych praw, zasad, modeli, które wyjaśniają praktykę	Opis i działanie Przedstawienie konkretnym adresatom wniosków oraz rekomendacji dotyczących usprawnienia procesów zarządzania, wzmocnienia skuteczności i oddziaływania programu, ewentualnej zmiany orientacji programu (obecnego lub przyszłego), jego zaniechania lub kontynuacji

Źródło: [14, s. 363–365].

Są to: 1) rozpoznanie zasadniczych podmiotów i celów ewaluacji; 2) określenie planu ewaluacji; 3) konstrukcja projektu ewaluacji; 4) generowanie i zbieranie danych; 5) analiza danych; 6) tworzenie raportu końcowego; 7) komunikowanie wyników i rekomendacji [10]. Bardzo ważnym elementem procesu ewaluacji są rekomendacje (strategiczne, kluczowe, operacyjne), czyli zalecenia i sugestie pomagające w podejmowaniu decyzji wynikające bezpośrednio z badań ewaluacyjnych.

Ewaluacja – źródłem wiedzy w procesie decyzyjnym

Każdemu działaniu organizacji towarzyszy proces podejmowania decyzji. Teoria podejmowania decyzji zajmuje się sytuacją problemową (problem decyzyjny), w którym podmiot decydujący (decydent) dokonuje wyboru jednego z przynajmniej dwóch wariantów działania (decyzji). Oceny działań dokonuje się na podstawie określonych kryteriów (z uwzględnieniem celu i warunków ograniczających decyzje). Ważnym etapem procesu decyzyjnego jest wybór decyzji optymalnej (najlepszej z możliwych) lub wystarczającej (satysfakcjonującej) dotyczącej np. wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji zakładanych rezultatów (celów). Efekty decyzji mogą być korzystne (generujące zyski) oraz niekorzystne (prowadzące do powstania strat) w zależności od umiejętności prowadzenia procesu decyzyjnego, jak również od zgromadzonej wiedzy (decyzje optymalne powstają przy posiadaniu pełnej wiedzy). Od trafności decyzji zależy istnienie organizacji na rynku.

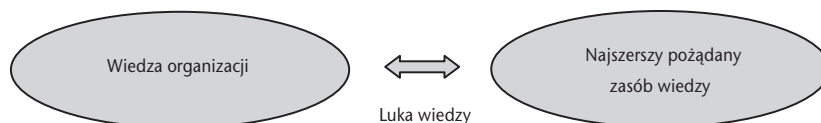
W procesie podejmowania decyzji ważną rolę odgrywa wiedza. Wiedza jest terminem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Według J. Kisielnickiego [9] wiedza jest niematerialnym zasobem organizacji związanym z ludzkim działaniem, zastosowanie którego może być podstawą przewagi konkurencyjnej organizacji. Związana jest ona zarówno z posiadanymi zasobami: danych, informacji, procedur, jak też z doświadczeniem i wykształceniem. Wiedza bardzo silnie wiąże się z takimi czynnikami, jak: kultura, etyka, intuicja, warunki pracy, styl zarządzania. I. Tuomi wyróżnia trzy rodzaje wiedzy na poziomie organizacji: 1) wiedza jako produkt – który jest innowacją, wynikiem działalności firmy, jest tworzony, a później sprzedawany; 2) wiedza jako zasób – gromadzony, rozpowszechniany i chroniony przez organizację jako element pamięci organizacyjnej; 3) wiedza jako ograniczenie – wpływające na działalność organizacji, stąd skłaniające ją do uczenia się i dostosowywania do narzuconych warunków [27, s. 82]. Wiedza jest czynnikiem kształtującym kapitał ludzki i powstaje nie tylko z połączenia wykształcenia, doświadczenia, lecz także wykorzystuje intuicję, posiadane umiejętności, przekonania, zasady.

Odpowiednio pozyskiwana, tworzona i wykorzystywana wiedza jest podstawą w procesie podejmowania decyzji. Ważne jest, aby decyzje były podejmowane

z wykorzystaniem nie tylko wiedzy dostępnej (jawnej), lecz także wiedzy ukrytej (cichej)³. Szczególnie istotne jest wykorzystanie wiedzy ukrytej, która nie jest wiedzą wyuczoną, a jest wiedzą budowaną samodzielnie na podstawie intuicji i przeczuć. Wiedza ukryta, jak podkreśla B. Poskrobko [22, s. 14], jest wiedzą nieświadomą i trudną do przekazania, posiadaną przez ludzi, którzy osiągnęli mistrzostwo osobiste.

Decyzje podejmowane w organizacji wiążą się z poziomem wiedzy wszystkich pracowników (wiedzy organizacji). Dlatego też istotne jest, aby pracownicy organizacji wzbogacali swoją wiedzę (wiedza indywidualna), a następnie wykorzystywali ją w organizacji i udostępniali pozostałym członkom załogi pracowniczej (wiedza zespołowa, grupowa). Trafność podejmowanych decyzji zależy od wielkości luki wiedzy w organizacji (rysunek 1). Każda organizacja powinna w taki sposób dobierać kadrę pracowniczą, aby luki wiedzy były możliwie najmniejsze. Ponadto kadra zarządzająca powinna tworzyć sprzyjający klimat dla dialogu i refleksji. Tylko w takich warunkach wiedza ukryta w podświadomości człowieka może przekształcić się w wiedzę dostępną.

Rysunek 1. Luka wiedzy w organizacji



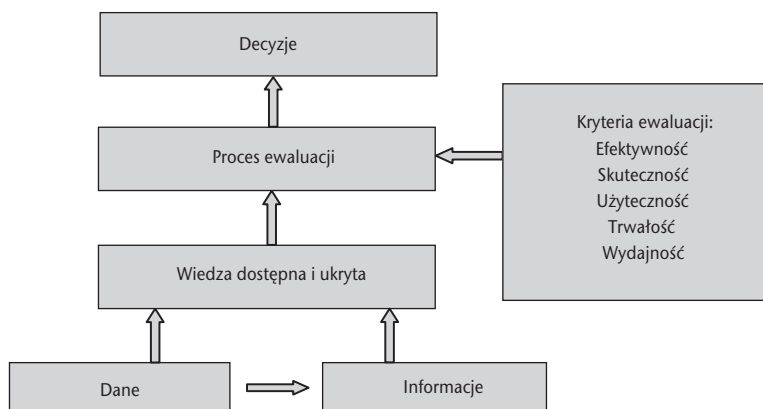
Źródło: opracowanie własne.

Narzędziem procesu tworzenia wiedzy, w tym także zmniejszania wielkości luki wiedzy, jest ewaluacja. Od jakości wiedzy uzyskanej w procesie ewaluacji zależą późniejsze decyzje i działania podejmowane przez organizację. Wyniki badań ewaluacyjnych uwarunkowane są przede wszystkim sprawnością pozyskiwania, przetwarzania i korzystania z danych i informacji uzyskiwanych w procesie ewaluacji, jak również od wiedzy i kompetencji ewaluatorów. Proces podejmowania decyzji uwzględniający badania ewaluacyjne przedstawiono na rysunku 2.

³ I. Nonaka i H. Takeuchi wprowadzili podział wiedzy na wiedzę dostępną i ukrytą [13].

Wiedza dostępna to informacja zawarta w umyśle człowieka, związana głównie z jego świadomością, która jest: 1) formalnie uporządkowana, wyrażona w słowach i liczbach, łatwo komunikowalna i upowszechniona w postaci twardych danych, naukowych formuł, skodyfikowanych procedur czy uniwersalnych zasad; 2) nabywana w procesie uczenia się za pośrednictwem umysłu przez kształcenie, doświadczenie i trening; 3) możliwa do przyswojenia, wyuczenia i opanowania dzięki przekazom, podręcznikom, poradnikom i obserwacji. Wiedza ukryta (ang. *tacit knowledge*) związana jest głównie z podświadomością, syntetyzowana w umyśle stosowanie do zapotrzebowania świadomości na podstawie wszelkich informacji zgromadzonych w procesie życiowym pod względem nastawienia (stanu emocjonalnego, napięcia twórczego), przyswojonych ideałów i uznawanych wartości z udziałem intuicji i przeczuć [23, s. 29].

Rysunek 2. Proces podejmowania decyzji uwzględniający badania ewaluacyjne



Źródło: opracowanie własne.

Ewaluacja jest jednym z wyróżników społeczeństwa wiedzy, w którym wiedza jest strategicznym zasobem decydującym o możliwościach i kierunkach rozwoju. Ewaluacja, jako wiedza, jest jego stymulatorem, a czasami bardzo istotnym warunkiem [11, s. 84]. Typy wiedzy wykorzystywane w procesie ewaluacji przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Typy wiedzy wykorzystywane w ewaluacji

Typy wiedzy	Opis
Wiedza diagnostyczna – wyjaśnia, pokazuje szerszy kontekst	
Wiedzieć o (<i>know-about</i>)	Wyjaśnia kontekst, w jakim działa program, wskazuje szanse i zagrożenia, także mechanizmy społeczno-gospodarcze, związane z wdrażanym programem
Wiedzieć co (<i>know-what</i>)	Odnosi się do wiedzy o faktach i jest bliska tego, co nazywa się informacją. Pokazuje, co działa, a co nie działa w programie
Wiedzieć dlaczego (<i>know-why</i>)	Dotyczy wiedzy o zasadach i prawach. Wyjaśnia dlaczego rzeczy działają lub nie, może obejmować również szerszą refleksję nad teoriami leżącymi u podstaw danego programu
Wiedza preskryptywna – ocenia, daje rozwiązania, wskazuje konieczne działania	
Wiedzieć jak (<i>know-how</i>)	Odnosi się do umiejętności tj. zdolności wykonywania czegoś. Pokazuje, jak poprawić, zmienić, udoskonalić rzeczy
Wiedzieć kto (<i>know-who</i>)	Obejmuje informacje o tym, kto co wie i jak coś zrobić. Informuje, kto powinien podjąć działania, z kim należy współpracować, kogo włączyć
Wiedzieć kiedy (<i>know-when</i>)	Informuje, kiedy działania naprawcze powinny zostać podjęte

Źródło: [5, s. 34–35].

W badaniach ewaluacyjnych wykorzystywana jest wiedza opisowo-informacyjna (*know-about, know-what*). Wiedza ta ma charakter kodowany. Uważa się, że dostęp do tej wiedzy wciąż nie jest doskonały. Znaczną rolę w wyszukiwaniu informacji pełnią eksperci, a więc dokonuje się to poprzez wiedzę typu *know-who*. Szeroką dostępność tego rodzaju wiedzy umożliwiają publikacje i bazy danych oraz technologie informacyjne. Źródłem wiedzy eksplanacyjnej (*know-why*) są przede wszystkim wyniki badań. Zrozumienie tej wiedzy dokonuje się przez procesy nauczania. Choć wiedza eksplanacyjna ma w zasadzie charakter kodowany, to jej składnikiem jest również wiedza niejawna związana z umiejętnościami badaczy w zakresie prowadzonych badań. Wiedza praktyczno-technologiczna (*know-how*) jest w znacznym stopniu wiedzą niejawną, milcząca. Jej zakres rozszerza się na umiejętności efektywnego działania, tj. działalność praktyczną. Zasadniczym problemem jest tutaj sprawa przekazywania i uczenia umiejętności działania. Przedsiębiorstwa uzyskują do niej dostęp przez wynajęcie ekspertów lub połączenie się z przedsiębiorstwem, które tę wiedzę posiada [2, s. 83].

Wiedza uzyskiwana w procesie ewaluacji może zostać wykorzystywana do poprawy procesu zarządzania w organizacji, doskonalenia podejmowanych przez nią działań i osiągniętych efektów, a także identyfikacji obszarów, które wymagają poprawy.

Wnioski

Badania ewaluacyjne w Polsce są stosunkowo nowym rodzajem badań, dlatego budzą coraz większe zainteresowanie. Ewaluacja często mylona jest z takimi pojęciami, jak: audyt, monitoring czy badania naukowe, co prowadzi do wielu nieporozumień. Ze względu na małe doświadczenie polskich ewaluatorów w zakresie prowadzenia tego typu badań, jak i nieznaną zasad ewaluacji obszar badań ogranicza się prawie wyłącznie do działań podejmowanych w sektorze publicznym. Z uwagi jednak na zalety badań ewaluacyjnych powinny być one stosowane przez organizacje do analizy wszelkich podejmowanych przez nie działań (a nie tylko działań publicznych).

Badania ewaluacyjne pełnią kilka ważnych funkcji. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- dostarczanie wiedzy o przebiegu i rezultatach prowadzonych działań (funkcja poznawcza);
- poprawa wdrażania określonych działań;
- racjonalizowanie poszczególnych etapów realizacji działań;
- potwierdzenie prawidłowości i użyteczności prowadzonych działań (funkcja legitymizacyjna);
- egzekwowanie odpowiedzialności za realizację działań.

Badania ewaluacyjne są narzędziem tworzenia szerokiego zakresu i dobrej jakości wiedzy dotyczącej analizowanego obszaru. W procesach ewaluacyjnych wykorzystywana jest nie tylko wiedza diagnostyczna, lecz także mająca wielkie znaczenie dla ewaluowanego podmiotu wiedza preskryptywna (wskazująca rozwiązania).

Wiedza będąca wynikiem badań ewaluacyjnego jest podstawą w procesie podejmowania decyzji. Tylko uzyskanie pełnej wiedzy z ewaluacji jest gwarantem podjęcia optymalnej decyzji. Nietrafione decyzje są skutkiem istnienia luki wiedzy. Badania ewaluacyjne, przeprowadzone zgodnie z przyjętą metodologią i przez doświadczonych ewaluatorów (prowadząc do uzyskania dużego zasoby wiedzy), mogą w istotny sposób przyczynić się do sukcesu organizacji, zaś źle przeprowadzona ewaluacja do jej porażki.

Bibliografia

- [1] Bruska A., *Funkcje ewaluacji a możliwości wykorzystania nauk o zarządzaniu*, [w:] *Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym – teoria i praktyka*, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole 2009.
- [2] Chojnicki Z., *Wiedza dla gospodarki w perspektywie OECD*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, A. Kukliński (red.), KBN, Warszawa 2001.
- [3] *Ewaluacja – kwestie ogólne*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2005.
- [4] *Ewaluacja w służbach społecznych*, B. Szatr-Jaworska (red.), Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2010.
- [5] Ferry M., Olejniczak K., *The use of evaluation in the management of EU programmes in Poland*, „Sprawne Państwo”, Warsaw 2008.
- [6] Guba E.G., Lincoln Y.S., *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, Londyn 1989.
- [7] Haber A., Szałaj M., *Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne*, [w:] *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, A. Haber, M. Szałaj (red.), PARP, Warszawa 2010.
- [8] Kierzkowski T., *Ocena (ewaluacja) programów i projektów o charakterze społeczno-gospodarczym w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, Warszawa 2002.
- [9] Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [10] Korporowicz L., *Analiza dotychczasowych doświadczeń z zakresu ewaluacji funduszy strukturalnych w Polsce i opracowanie metodologii przeprowadzania oceny szacunkowej wstępnego projektu NPR 2007–2013*, Ekspertyza dla Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

- [11] Korporowicz L., *Interakcyjne aspekty procesu ewaluacyjnego: pomiędzy analizą a animowaniem zmian społecznych*, [w:] *Środowisko i warsztat ewaluacji*, A. Haber, M. Szała (red.), PARP, Warszawa 2009.
- [12] Korporowicz L., *Współczesne koncepcje ewaluacji w kontekście wyzwań rozwoju regionalnego*, [w:] *Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym – teoria i praktyka*, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole 2009.
- [13] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [14] Olejniczak K., *Ewaluacja jako narzędzie zarządzania w sektorze publicznym*, [w:] *Rozwój, region, przestrzeń*, G. Gorzelak, A. Tucholska (red.), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- [15] Olejniczak K., *Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji*, [w:] *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*, K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [16] Olejniczak K., Ferry M., *Ewaluacja w praktyce sektora publicznego*, [w:] *Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym*, B. Pietras-Goc (red.), Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. J. Tischnera, Kraków 2008.
- [17] Olejniczak K., *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych INTERREG III*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008.
- [18] Olejniczak K., *Teoretyczne podstawy ewaluacji ex post*, [w:] *Ewaluacja ex post. Teoria i praktyka badawcza*, A. Haber (red.), PARP, Warszawa 2007.
- [19] Olejniczak K., *Teoria i praktyka ewaluacji w świetle doświadczeń europejskich*, *Studia Regionalne i Lokalne* 2005, nr 4 (22).
- [20] *Oxford English Dictionary*, Oxford University Press, Oxford 2001.
- [21] Patton M.Q., *Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 1997.
- [22] Poskrobko B., *O kreowaniu wiedzy w organizacji*, [w:] *Organizacja oparta na wiedzy*, B. Powichrowska (red.), WSE w Białymstoku, Białystok 2011.
- [23] Poskrobko B., *Wiedza i gospodarka oparta na wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, B. Poskrobko (red.), WSE w Białymstoku, Białystok 2011.
- [24] Rogut A., Piasecki B., *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011.
- [25] Rossi P.H., Freeman E.F., Lipsey M.W., *Evaluation. A systematic approach*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 1999.
- [26] Szarffenberg R., *Zagadnienia terminologiczne*, [w:] *Ewaluacja w służbach społecznych*, B. Szatr-Jaworska (red.), Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2010.
- [27] Tuomi I., *Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis, Helsinki 1999, cyt. za: K. Klineciewicz, *Cele zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, D. Jemieliński, A.K. Koźmiński (red.), WAIp, Sp. z o.o., Warszawa 2008.

EWALUACJA JAKO NARZĘDZIE POZYSKIWANIA WIEDZY W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI

Streszczenie

W ciągu ostatnich lat w Polsce (od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej) liczba badań ewaluacyjnych rośnie lawinowo. Jest to głównie spowodowane koniecznością poddawania programów otrzymujących wsparcie finansowe z funduszy strukturalnych UE. Z uwagi na korzyści wynikające z zastosowania badań ewaluacyjnych przedmiotem ewaluacji powinny być nie tylko przedsięwzięcia realizowane w sektorze publicznym, lecz także wszelkie działania podejmowane przez organizacje. Badania ewaluacyjne prowadzą bowiem do uzyskania wiedzy niezbędnej w procesie podejmowania decyzji.

Celem artykułu jest ocena przydatności badań ewaluacyjnych oraz wskazanie funkcji, jaką pełni ewaluacja w procesie podejmowania decyzji.

SŁOWA KLUCZOWE: EWALUACJA, STANDARDY EWALUACJI, WIEDZA W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI

EVALUATION AS A TOOL FOR ACQUIRING KNOWLEDGE IN THE DECISION-MAKING PROCESS

Abstract

In recent years in Poland (from the Polish accession to the European Union) the number of evaluation studies is growing rapidly. This is mainly due to the necessity of the treatment programs receiving financial support from the EU structural funds. In view of the benefits of using evaluation studies, the subject of evaluation should not only be a project implemented in the public sector, but any action taken by the organizations. Evaluation studies lead to obtain the necessary knowledge in the decision-making process.

The purpose of the article is to evaluate the usefulness of the evaluation study, and an indication of what the function fully evaluation in the decision-making process.

KEY WORDS: EVALUATION, STANDARDS OF EVALUATION, KNOWLEDGE IN DECISION-MAKING PROCESS