

**Anna Przychodka**

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach

---

## **EWALUACJA PROGRAMÓW ROZWOJU REGIONALNEGO JAKO PLATFORMA TWORZENIA I WYKORZYSTANIA WIEDZY W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ<sup>1</sup>**

---

**Streszczenie:** Celem niniejszej pracy jest ukazanie ewaluacji nie tylko jako procesu monitoringu wydatkowania funduszy wspierających rozwój regionu itd., lecz jako źródła wiedzy zarówno dla instytucji publicznej, jak i jej otoczenia w realizacji programów rozwojowych.

Wyniki ewaluacji powinny dostarczać wiedzy, która wspomże procesy uczenia się instytucji oraz tym samym usprawni wdrażanie programów publicznych. Zatem ważnym zagadnieniem w realizacji badań ewaluacyjnych stają się takie kwestie, jak rzetelność i konstruktywna ocena projektu z jednej strony oraz otwartość na informacje i wiedzę płynącą z przeprowadzonych badań oraz krytykę z drugiej. Istotna jest również otwartość na administrację publiczną opartą na wiedzy.

### **1. Wstęp**

Ewaluacja na gruncie polskim zyskuje coraz to szersze kręgi popularności; łączona jest w głównej mierze z zarządzaniem funduszami strukturalnymi w zakresie podejmowanych decyzji strategicznych i operacyjnych przez poszczególne szczeble administracji publicznej. Wynika to z faktu, iż od roku 2000 ewaluacja jest prawnym obowiązkiem państw członkowskich i państw akcesyjnych. Dlatego też do „rozkwitów ewaluacji” dochodzi szczególnie w nowych krajach UE.

Jednakże, jak wskazuje zarówno literatura przedmiotu, jak i stosowana praktyka, ewaluacja ma wiele definicji, typologii i nie musi ograniczać się wyłącznie do obszaru funduszy unijnych. Na użytek niniejszego artykułu ewaluację należy rozpatrywać jako systematyczne badania wartości i zasadności interwencji publicznych według ich rezultatów, oddziaływania oraz potrzeb, które mają zaspokoić

---

<sup>1</sup> Słowo „platforma” w tym miejscu należy rozumieć jako „dziedzinę wspólnego działania” [Bralczyk, s. 562], jako program będący podstawą wspólnej aktywności na wielu płaszczyznach życia społeczno-gospodarczego.

[Ferry, Olejniczak 2008, s. 6]. Podstawowym celem tego typu badań jest przyczynienie się do poprawy sytuacji społecznej czy też tzw. dialogu społecznego przez wspieranie instytucji demokratycznych przy wybieraniu, nadzorowaniu, ocenianiu oraz usprawnianiu programów i polityki publicznej w różnych dziedzinach [Ferry, Olejniczak 2008, s. 7].

Jak wynika z powyższego, wyniki ewaluacji powinny dostarczać wiedzy, która – jeśli zostanie zaakceptowana, a następnie zinternalizowana przez uczestników badania – powinna wspomóc procesy uczenia się instytucji oraz tym samym wspomóc i usprawnić wdrażanie programów publicznych.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie ewaluacji nie tylko jako procesu monitoringu wydatkowania funduszy wspierających rozwój regionu itd., lecz jako źródła wiedzy zarówno dla instytucji publicznej, jak i jej otoczenia w realizacji programów rozwojowych. Bowiem jak pisze A. Sternik, analiza i wykorzystanie rekomendacji wynikających z przeprowadzonej ewaluacji powinny stanowić element każdej oceny, zwłaszcza wówczas, kiedy wskaźniki realizacji programu nie są w pełni zadowalające [Haber 2007, s. 75].

## 2. Ewaluacja – cele, typy

W literaturze tematu, jak już zostało podkreślone wyżej, znajduje się wiele ujęć ewaluacji, podkreślających jej cele, różne aspekty samego procesu badania bądź też kryteria momentu oceny. Tak np. Komisja Europejska nakłada na badania ewaluacyjne zadanie wspierania instytucji lub organizacji w poprawianiu prowadzonych przez nie rodzajów polityki, programów, projektów. Ewaluacje zatem mają zarówno wspomagać proces definiowania założeń interwencji (priorytety, cele) oraz ułatwiać alokację zasobów, jak i relacjonować rezultaty przeprowadzonych badań [European Commission 2005].

Na podstawie wytycznych Komisji Europejskiej co do procesu ewaluacji wyróżnia się: ewaluację przeprowadzaną, zanim projekt zostanie uruchomiony, tzw. ewaluację *ex ante*, ewaluację bieżącą, tzw. *on-going*, oraz ewaluację *ex-post*, gdy program zostanie zakończony [European Commission 1999; 2004a; 2004b].

Podkreśla się szczególnie trzy kluczowe kwestie, składające się na proces ewaluacji. Po pierwsze, analityczny i systemowy charakter procesu (*systematic inquiry*), co oznacza stosowanie naukowych metod badawczych popartych danymi, wynikających z kanonu badań społecznych. Po drugie – badania projektu/programu pod kątem zarówno jakości interwencji (*merit-quality*), jak i wartości ekonomicznych, finansowych (*worth-value*), po trzecie zaś – ocenę procesów działania projektu/programu, jak również rezultatów tych działań [Haber 2007, s. 16].

Nierzadko w powszechnym rozumieniu ewaluacja jest kojarzona w głównej mierze z „oceną”. Jak zaznaczają M. Ferry i K. Olejniczak w swojej pracy dotyczącej ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi, ocena jest tylko jednym z

elementów procesu [Ferry, Olejniczak 2008, s. 15-19]. Dlatego ważne jest spojrzenie na proces ewaluacji w szerszym zrozumieniu – jako na narzędzie uczenia się, łączące w sobie takie obszary, jak ocena, monitoring czy też badania stricte naukowe, w celu usprawnienia polityki i programów publicznych. Niektórzy autorzy wiążą ewaluację z nowoczesnymi systemami demokratycznymi reprezentującymi takie standardy demokracji, jak: przejrzystość działań w sferze publicznej, jawność, czyli informowanie opinii publicznej, skuteczność instytucji publicznych [Henry 2001, s. 420].

### 3. Funkcje ewaluacji w kształtowaniu polityki publicznej

„Poprawna” ewaluacja winna spełniać kilka kluczowych funkcji. Po pierwsze, poprawiać planowanie. Ewaluacja może być szczególnie ważna w ocenie, czy racjonalna i zasadna jest interwencja, czy projekt/program jest spójny, czy środki są efektywnie alokowane, czy konieczna jest korekta projektu [Ferry, Olejniczak 2008, s. 21]. Funkcja związana z planowaniem w głównej mierze stosowana jest w międzyokresowej ewaluacji programów, które są nadal wdrażane bądź są planowane na przyszłość.

Drugą z funkcji jest poprawa wdrażania i bieżącej jakości. Funkcja ta odnosi się głównie do oceny struktur i procedur realizowanego procesu oraz jakości jego produktów.

Po trzecie, ewaluacja może służyć do wzmocnienia poczucia partnerstwa i współwłasności wśród uczestników danego programu [Ferry, Olejniczak 2007, s. 23]. Tym samym ewaluację mogą wzbudzić w uczestnikach projektu, nawet tych, którzy odgrywają marginalną rolę, poczucie uczestnictwa – a co za tym idzie – odpowiedzialności za przebieg programu oraz większe zaangażowanie.

Czwarta funkcja ewaluacji to polepszenie zrozumienia projektu. Ewaluacja zatem, towarzysząc programowi, dostarcza wielu informacji i wiedzy, a tym samym świadomości co do celowości i zasadności programu, a także realizacji poszczególnych jego etapów. Pomocne w tym mogą być wspólne warsztaty dla ewaluatorów oraz grup sterujących programem, aby lepiej zrozumieć poszczególne zagadnienia projektu. Wskazuje się, iż poprawa zrozumienia może prowadzić do docenienia roli samej ewaluacji.

Po piąte, ewaluację może wspomóc rozliczenie programów, unaoczniając opinii publicznej stopień, w jakim osiągnięte zostały cele danego programu. Jednak, jak wskazują znawcy przedmiotu, funkcja związana z rozliczeniem programów oraz ich upowszechnieniem może budzić napięcia w stosunkach między stronami. Samo słowo „rozliczenie” może wiązać się z nieco niewygodną i pełną obaw kontrolą co do projektu, tym bardziej jeśli ma to być upowszechnione i poddane krytyce/rozliczeniu nie tylko przez „władze wyższe”, ale także szerokie kręgi opinii publicznej. Uważa się, iż jedną z form zminimalizowania ww. sytuacji jest sporządzenie kilku wersji sprawozdania w zależności od odbiorców tych dokumentów.

Tak np., jak podają M. Ferry i K. Olejniczak, ewaluacje programu Graz Urban 2000-2006 (Steiermark) wyraźnie odróżniły jego funkcję uczenia się od funkcji sprawozdawczej. Zdecydowano, że otwartą dyskusję można poprowadzić wewnątrz grupy sterującej daną ewaluacją, co samo w sobie już stanowiło formę jawnej sprawozdawczości. Natomiast komisji zostały przedstawione te rezultaty, które zaspokajają kluczowy wymóg tej instytucji [Ferry, Olejniczak 2008, s. 25]. Trzeba jednak w tym miejscu przyznać, iż jest to podejście dość rezolutne, acz niosące ze sobą ryzyko zarzutu co do niekompletnej sprawozdawczości z realizacji projektu poszczególnym odbiorcom, ukrywania pewnych informacji czy też – w najgorszym wypadku – wręcz mataczenia. Dlatego też w tym miejscu ewaluacja może stanowić dość drażliwy temat i kojarzyć się głównie z kontrolą finansową władz wyższych.

Mówiąc o poszczególnych znaczeniach ewaluacji, trzeba zaznaczyć, iż w praktyce wszystkie wspomniane funkcje nie są rozdzielone, uwypuklenie zaś poszczególnych funkcji odbywa się przez akcent położony na samą ewaluację. Innymi słowy, w zależności od takich czynników, jak czas ewaluacji, skala badanej interwencji czy też podejście, a także – co jest niezwykle istotne – charakter i tożsamość samej instytucji i jej kapitału ludzkiego (czy dana instytucja jest stabilna, czy jest otwarta na wiedzę i uczenie się), zależęć będzie, które funkcje ewaluacji i w jakim zakresie zostaną wykorzystane przez uczestników badania.

Wskazuje się, iż jednym z najbardziej istotnych i kluczowych elementów procesu ewaluacji jest czynnik ludzki: wiedza na temat ewaluacji oraz doświadczenia w zamawianiu i nadzorowaniu badań naukowych. Jak pokazuje praktyka, mając do czynienia z ewaluacją, pracownicy instytucji lepiej rozumieją korzyści z niej płynące, a co za tym idzie – mają świadomość co do wykorzystania zdobytych informacji dla celów przyszłych [Bachtler, Wren 2006, s. 143].

Wydaje się, że bardzo ważna staje się tutaj wspomniana wyżej świadomość co do potrzeby i użyteczności badań ewaluacyjnych. Jednakże trzeba zauważyć, że świadomość rodzi się w pewnym sensie z uwarunkowań narodowych, regionalnych, innymi słowy – kultury, w tym przypadku składającej się na publiczne administrowanie. Dlatego też świadomość owa wpływa zarówno na sposób, jak i na stopień wykorzystania ewaluacji, pod tym względem zaś wyróżnić wciąż można kraje czy też regiony, gdzie ewaluacja jest wymogiem biurokratycznym, oraz kraje/regiony, gdzie ewaluacja jest wymogiem demokratycznym. Tak np. w takich krajach, jak Holandia, Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Irlandia czy też kraje nordyckie, regularnie prowadzone są badania ewaluacyjne w interwencjach publicznych, szczególnie w programach rozwoju regionalnego, a wiedza uzyskana z tych badań jest związana nierozdzielnie z tworzeniem polityki rozwoju regionalnego. Natomiast w takich krajach, jak Włochy, Hiszpania, Grecja, Portugalia, ewaluacje są traktowane w głównej mierze jako czynności sprawozdawcze i mało przeprowadzono tutaj badań ewaluacyjnych na szerszą skalę. Kolejną grupę stanowią nowe państwa członkowskie UE, w których ewaluacja stymulowana jest głów-

nie przez fundusze strukturalne, świadomość zaś co do znaczenia ewaluacji w tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy dopiero zaczyna kiełkować [Haber 2007, s. 63].

Ewaluacja powinna być wkomponowana w cały proces tworzenia i modyfikacji polityki publicznej. Decydenci powinni traktować badania ewaluacyjne jako wartościowe i potrzebne źródło informacji o efektach działań przeszłych i prawdopodobnych konsekwencjach działań przyszłych. Jednak – jak wskazuje praktyka – aby ewaluacja spełniała swoje teoretyczne założenia, wymagana jest tutaj legitymizacja badań ewaluacyjnych przez ich wysoki standard metodologiczny i profesjonalny oraz obiektywizm. Potrzebne jest także wyposażenie decydentów w instytucjonalną możliwość weryfikacji poziomu owych standardów, a także agregacji, analizy i syntezy wyników ewaluacji różnych projektów i programów oraz przekształcania ich w wiedzę użyteczną w procesie projektowania działań i podejmowania decyzji [Górnjak 2008, s. 63]. Zatem doniosła staje się tutaj funkcja poznawcza ewaluacji – czyli funkcja gromadzenia wiedzy przydatnej w doskonaleniu projektowania polityki publicznej i przy zarządzaniu ich wdrożeniem.

#### **4. Czynniki wpływające na skuteczność wykorzystywania informacji i rekomendacji formułowanych w procesie ewaluacji**

Kluczową kwestią składającą się na proces ewaluacji staje się wykorzystywanie wyników ewaluacji. Przeprowadzony w latach 90. przez OECD przegląd działań ewaluacyjnych w różnych organizacjach międzynarodowych, których działalność była skierowana głównie na politykę rozwojową, pokazał, że tylko nieliczne z nich miały jakiegokolwiek procedury umożliwiające pełne wykorzystanie informacji płynącej z badań. Bilans ujawnił, że raporty czytało zazwyczaj tylko niewielkie grono pracowników komórek zlecających badania w poszczególnych instytucjach. Nawet jeśli z raportem zapoznawała się szersza grupa odbiorców, nierzadko brakowało procedur, które ułatwiałyby przełożenie przedstawionych w nim rekomendacji na konkretne działania [OECD 2001].

Wielu autorów podejmuje w swoich publikacjach ten temat, pytając, w jaki sposób wykorzystywana jest informacja płynąca z ewaluacji, jakie czynniki składają się na efektywne korzystanie z tych informacji [Balthasar 2006; Patton 1998; Ferry, Olejniczak 2008].

Tak np. A. Balthasar analizował na podstawie badań ewaluacyjnych w Szwajcarii typy praktycznego wykorzystywania ewaluacji ze względu na zakres i sposób prowadzenia badań oraz ich kontekst instytucjonalny [Balthazar 2006, s. 355-360]. W innych badaniach pytał, jaki dystans pomiędzy ewaluatorami a pracownikami instytucji zamawiającej wpływa na proces przyswojenia i wykorzystania wiedzy z ewaluacji [Balthasar, Rieder 2000, s. 245-260]. Inny autor – M.Q. Patton – wskazuje poprzez swoje badania, iż opracowanie nawet najbardziej skutecznych metod dostarczania informacji zwrotnej nie będzie miało większego wpływu na ich fak-

tyczne wykorzystanie, jeśli jakość samych ewaluacji okaże się niezadowalająca [Patton 1998, s. 225-233]. Dlatego też, jak pisze J. Górniak, na proces uczenia się w wyniku ewaluacji oraz usprawnienia procesów programowania i wdrażania interwencji publicznych składać się powinny dwie istotne kwestie: gromadzenie, analizowanie i synteza wiedzy zawartej w wynikach większej liczby pokrewnych ewaluacji, jak również „ewaluacja ewaluacji”, czyli weryfikacja jakości przeprowadzonych ewaluacji z punktu widzenia przyjętych standardów profesjonalnych i wymogów metodologicznych [Górniak 2008, s. 64].

Podkreśla się, że na proces przyswajania wiedzy ma wpływ kontekst instytucjonalny, w jakim prowadzona jest ewaluacja [Haber 2007, s. 80; Ferry, Olejniczak 2008, s. 35; Balthasar 2006, s. 355]. Przy czym trzeba zauważyć, iż w tym wypadku pod uwagę należy brać wszystkie instytucje uczestniczące w badaniu, a więc po stronie zarówno zamawiającej, jak i wykonującej. Istotne tutaj stają się takie kwestie, jak: jakość zasobów ludzkich, stabilność instytucjonalna, silna pozycja w polityce i ewaluowanym programie [Ferry, Olejniczak 2008, s. 37].

Ze względu na jakość zasobów ludzkich instytucji należy tutaj wziąć pod uwagę wiedzę na temat ewaluacji oraz doświadczenie pracowników instytucji – uczestników. Natomiast stabilność instytucjonalną można odnieść do takiej kwestii, jak np., od jak dawna instytucja publiczna zajmuje się interwencjami podobnymi do ewaluowanego przypadku. Z drugiej strony istotne jest, czy instytucja wykonująca badania ma już doświadczenie w tym konkretnym przypadku. Silna pozycja w polityce i ewaluowanym programie ma wpływ na instytucję w zakresie możliwości późniejszego odniesienia się instytucji publicznej do rekomendacji i informacji zwrotnych jako wyników ewaluacji, przez m.in. wprowadzenie ewentualnych zmian, zdolność do alokowania środków itd.

Niemale znaczenie w ewaluacji, a szczególnie w konstrukcji rekomendacji, ma także zakres ewaluacji, czyli obszar i rodzaj analizowanych problemów, a także adresaci badań. Zdaniem M.Q. Pattona wybór kategorii odbiorców jest bardzo ważny, gdyż pozwala na dostosowania przekazu, działań oraz kanału komunikacji do ich potrzeb [Patton 1998, s. 227]. Także Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne zaleca, aby cały proces badawczy zaczynać od sporządzenia listy potencjalnych odbiorców raportu: osób odpowiedzialnych za główne kierunki polityki/projektu (np. urzędnicy różnych szczebli administracji publicznej, zarządy agencji); beneficjentów, którzy zainteresowani są realizacją konkretnych programów (np. organizacje pozarządowe, instytucje dialogu publicznego) oraz wszystkich innych uczestników życia publicznego (np. media, a tym samym informowanie szerokiej grupy opinii publicznej).

Dobór określonej grupy odbiorców jest pomocny również przy doborze kanału upowszechnienia informacji. Staje się rzeczą istotną dotarcie do poszczególnych grup odbiorców, tym bardziej gdy odbiorcami są szersze kręgi społeczne. Różne instytucje wykorzystują dzisiejsze media, w tym Internet, niekiedy tworzone są w

tym celu tzw. newsletters<sup>2</sup>. Z rozpowszechnieniem raportów z przeprowadzonych badań wiąże się kwestia ujawniania wszystkich uzyskanych informacji, o czym była mowa wyżej. Rzecz jasna, dylemat rodzi się w przypadku informacji negatywnych, rozprowadzanych szczególnie w mediach. W teorii istnieje przekonanie co do publikacji raportu w całości jako źródła wiedzy na dany temat: mocnych, a zarazem słabych stron projektu jako inspiracji do dyskusji i wyciągnięcia wniosków oraz podejmowania odpowiednich decyzji. Praktyka zaś nie zawsze podąża za teorią. Nierzadko, jak już zostało wspomniane, tworzy się wnioski pod określone grupy odbiorców.

Mówiąc zatem o ewaluacji jako o platformie wytwarzania wiedzy, należy stwierdzić, że staje się istotne, jakiego rodzaju informacje można wytworzyć. I w tej materii kluczową kwestią jest jakość raportu. Tak np., zgodnie z wymogami Komisji Europejskiej, głównymi kryteriami jakości są: spełnienie wymagań kontraktowych, odpowiedni zakres, możliwa do obronienia konstrukcja, wiarygodne dane, rzetelna analiza, przekonujące wyniki, bezstronne wnioski i przejrzysty raport [European Commission 1999, vol. 1, s. 180].

Innymi słowy, jak słusznie zauważają P. Uusikylä i P. Virtanen, żeby wyniki ewaluacji mogły być wykorzystane w tym celu, muszą być spełnione trzy warunki. Otóż wyniki ewaluacji: 1) muszą być ogólnie zrozumiałe; 2) powinny być aktualne, trafne i rzetelne; 3) muszą być uzasadnione merytorycznie i poprzez użytą metodologię, a także oparte na solidnych etycznych regułach ich prowadzenia [Uusikylä, Virtanen 2000, s. 55]. Istotny zatem jest tutaj kontekst instytucjonalny, ale w głównej mierze ze strony organizacji prowadzącej badania.

W wytycznych wielu instytucji (np. Komisji Europejskiej) podkreśla się, że sfinalizowanie raportu końcowego nie jest faktycznym zakończeniem ewaluacji, lecz sposób organizacji dyskusji nad wnioskami i rekomendacji z raportu oraz rzeczywiste odniesienie się do badania w praktyce świadczą o użyteczności tego procesu jako źródła wytycznych w realizacji programu lub przyszłych projektów, a przede wszystkim jako źródła wiedzy, która jeśli zostanie przyswojona przez instytucje publiczne, zapoczątkuje w przyszłości.

## 5. Zakończenie

W wyniku ewaluacji, jak podkreślają znawcy przedmiotu, można wytworzyć kompleks wiedzy na temat danego programu. Rzetelne badania stwarzają po pierwsze wiedzę diagnostyczną, która identyfikuje i wyjaśnia kwestie, w jakich działa program: możliwości i zagrożenia, co działa, a co nie, w programie, dlaczego coś działa albo nie w badanym projekcie. Po drugie – wiedzę preskryptywną, która daje rozwiązania, wyjaśnia, jak radzić z wyzwaniami, jak usprawnić sprawę, kto i w ja-

---

<sup>2</sup> Np. jak w przypadku DG EuropeAid jest to *Evaluation Feedback Newsletter*.

kim czasie powinien tego dokonać [Nutley i in. 2003, s. 125-48]. A zatem ewaluacja musi być nastawiona na badania i wyjaśnianie, a nie tylko na pomiar „nagich” wyników. Istotne jest to, iż wiedza wytworzona przez ewaluację powstaje w praktycznym wymiarze, na poszczególnych przypadkach.

Dlatego też wnioskiem powyższych rozważań jest stwierdzenie, iż ewaluacja jest użyteczna wtedy, gdy jej wyniki wykorzystuje się do usprawnienia interwencji czy też polityki publicznej. Natomiast to, czy ewaluacja spełni swoje zadanie, zależy będzie z jednej strony od rzetelności i profesjonalizmu przeprowadzonych badań, z drugiej zaś od otwartości na informacje, krytykę, a przede wszystkim na wiedzę, symbiozę nauki i administracji, a więc administrację opartą na wiedzy.

## Literatura

- Bachtler J., Wren C., *Evaluation of European Union Cohesion Policy: Research Questions and Policy Challenges*, „Regional Studies” 2006 nr 40(2).
- Balthasar A., Rieder S., *Learning from Evaluation. Effects of the Evaluation of the Swiss Energy 2000 Programme*, „Evaluation” 2000 nr 6(3).
- Balthasar A., *The Effects of Institutional Design on the Utilization of Evaluation, Evidence Using Qualitative Comparative Analysis (CQA)*, „Evaluation” 2006 nr 12(3).
- Bralczyk J., *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, PWN, 2008.
- European Commission, *Evaluating EU activities – A Practical Guide for the Commission Services*, DG-Budget, Office for Official Publication of the European Communities, Luxembourg 2004a.
- European Commission, *Evaluation EU Activities*, DG Budget 2005.
- European Commission, *MEANS Collection: Evaluating Socio-Economic Programmes*, DG-Regio, Office for Official Publication of the European Communities, Luxembourg 1999.
- European Commission, *Project Cycle Management guidelines*, vol. 1, EUROPEAID, Office for Official Publication of the European Communities, Luxembourg 2004b, [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index\\_eu.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_eu.htm).
- Ewaluacja Funduszy Strukturalnych*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, opracowanie na zlecenie Wydziału Monitoringu i Raportowania ZPORR, Departament Wdrażania Programów Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, 2003.
- Ferry M., Olejniczak K., *Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce*, Ernst&Young, Warszawa 2008.
- Górnjak J., *Sprawne państwo – cykle tworzenia i oceniania polityki/programów publicznych*, „Dialog” 2008 nr 4.
- Haber A. (red.), *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.
- Henry G.T., *How Modern Democracies Are Shaping Evaluation and the Emerging Challenges for Evaluation*, „American Journal of Evaluation” 2001 nr 22(3).
- Nutley S., Walter I., Davies H., *From Knowing to Doing. Framework for Understanding the Evidence-Into-Practice Agenda*, „Evaluation” 2003.
- OECD, *Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability*, „Evaluation and Aid Effectiveness 5”, OECD 2001.
- Patton M.Q., *Discovering Process Use*, „Evaluation” 1998 nr 4(2).
- Uusikylä P., Virtanen P., *Meta-Evaluation as a Tool for Learning. A Case Study of the European Structural Fund Evaluations in Finland*, „Evaluation” 2000 nr 6(1)/2000.



## **EVALUATION OF REGIONAL DEVELOPMENT PROGRAMMES – AS A PLATFORM FOR KNOWLEDGE CREATION AND MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION**

**Summary:** The aim of this article is the presentation of evaluation not only as the process of monitoring funds spending which support the region development etc., but as a source of knowledge for both public institution and its surroundings.

The results of evaluation should give knowledge which should support the processes of public institutions education as well as support and improve the implementation of public programmes. Therefore reliability and a constructive opinion on one hand and the openness to information and knowledge from conducted research and criticism (openness to public administration based on knowledge) on the other are an important issue in the realization of evolutionary research.