



Maciej Onyszkiewicz
Barbara Tołoczko-Suchańska

Dylematy praktyczne

Subiektywny poradnik ewaluacji
mikroinnowacji społecznych



Dylematy praktyczne

**Subiektywny poradnik ewaluacji
mikroinnowacji społecznych**



FISE>

Autorzy: Maciej Onyszkiewicz, Barbara Tołłoczko-Suchańska
Konsultacje merytoryczne: Alicja Zajączkowska
Redakcja i korekta: Urszula Drabińska
Projekt i skład: Studio Kotbury (www.kotbury.pl)
Zdjęcia: Maciej Onyszkiewicz i Tomasz Suchański
Grudzień 2023
ISBN: 978-83-62590-94-0

Poradnik powstał w ramach projektu „Katalizator innowacji społecznych” realizowanego przez Fundację Stocznia i Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Podręcznik dostępny jest na licencji [CC-BY 4.0 – Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

1. Wstęp	4
2. Specyfika ewaluacji mikroinnowacji	7
3. Funkcje, cele i wartości ewaluacji w inkubatorach	13
4. Dobre praktyki w ewaluacji mikroinnowacji	34
5. Modele ewaluacji w mikroinnowacjach	37
6. Dlaczego dylematy ewaluacji mikroinnowacji z nami zostaną?	53
Bibliografia	55
O autorce i autorze	56

1. Wstęp

Czym jest ta publikacja?

Gdy zabieraliśmy się za pracę nad niniejszą publikacją, posługiwaliśmy się po prostu słowem „poradnik” – bez przymiotnika „subiektywny”. Jednak dość szybko uświadomiliśmy sobie, że pomimo naszego bogatego doświadczenia związanego z ewaluacją (w tym ewaluacją mikroinnowacji społecznych) nie czujemy się „w prawie”, aby z wysokości katedry nauczać innych, jak powinno się ewaluować innowacje społeczne. Naszą nieśmiałość umacniał fakt, że wraz z postępami prac nad publikacją dostrzegaliśmy coraz więcej dylematów dotyczących procesu ewaluacji innowacji i coraz mniej jednoznacznych odpowiedzi. Dlatego nie czujemy, abyśmy mieli uniwersalne rozwiązania, które moglibyśmy przedstawić innym jako właściwy sposób postępowania. Jednocześnie nie ukrywamy, że podczas wieloletniej pracy na rzecz różnych inkubatorów innowacji społecznych wyrobiliśmy sobie własną opinię o tym, jak rozstrzygać niektóre z tych dylematów i jak mogłaby wyglądać dobra ewaluacja mikroinnowacji. Liczymy na to, że użyte przez nas określenie „subiektywny” zdejmie z nas część ciężaru, jaki wiązałby się z próbą doradzania innym, co powinni robić. Jednocześnie nie rezygnujemy ze słowa „poradnik”, bo chcemy nie tylko podzielić się z czytelnikami naszymi przemyśleniami, lecz także zaproponować sposób rozumienia ewaluacji innowacji, który jest nam bliski.

Dla kogo jest subiektywny poradnik?

Publikację kierujemy do wszystkich osób, które angażują się w rozwój innowacji społecznych. Pisaliśmy go w szczególności z myślą o przedstawicielach inkubatorów innowacji społecznych finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, a zwłaszcza koordynatorów tych projektów i ewaluatorów innowacji, dlatego omawiane przez nas schematy postępowania i konkretne przykłady są specyficzne dla tych podmiotów. Liczymy jednak, że również osoby zajmujące się ewaluacją innowacji w innych kontekstach znajdą w subiektywnym poradniku coś dla siebie.

Po co napisaliśmy poradnik?

Naszym celem jest pomoc czytelnikom w zaplanowaniu i zrealizowaniu ewaluacji użytecznej z perspektywy inkubatora. Wierzymy, że choć w publikacji przede wszystkim przedstawiliśmy wiele nierozstrzygniętych dylematów, to jej lektura pomoże w lepszym zrozumieniu, po co ewaluować innowacje społeczne i jak zaplanować ten proces. Ta inspiracja nie będzie jednak efektem samej

lektury (wszak niewiele w niej gotowych odpowiedzi), tylko refleksji, która zgodnie z naszą intencją powinna jej towarzyszyć.

Co znajduje się w subiektywnym poradniku?

Poradnik jest subiektywny również w tym znaczeniu, że jest po prostu wybiórczy. Nie jest to publikacja, który poprowadzi czytelnika „od a do z” przez proces planowania ewaluacji w inkubatorze. Zamiast tego opisujemy w niej szereg dylematów, które powinna rozwiązać osoba zajmująca się ewaluacją innowacji społecznych.

W pierwszym rozdziale przedstawiamy kontekst, który pozwoli lepiej zrozumieć kolejne części książki. Piszemy w nim o tym, czym są inkubatory innowacji społecznych, a czym mikroinnowacje (i jak różnią się od makroinnowacji), oraz jak rozumiemy ewaluację, a w szczególności ewaluację mikroinnowacji społecznych.

W drugim rozdziale omawiamy dwie kluczowe według nas funkcje ewaluacji, a także katalog powiązanych z nimi celów i wartości. Odpowiedź na pytanie, jaką funkcję ma spełniać ewaluacja w danym inkubatorze, w największym stopniu wpłynie na to, jak rozstrzygnąć zaprezentowane dylematy.

W trzecim rozdziale pokazujemy przykłady rozwiązań, które według nas warto wykorzystywać w procesie ewaluacji mikroinnowacji społecznych.

W czwartym rozdziale przedstawiamy kilka zidentyfikowanych przez nas modeli ewaluacji w inkubatorach innowacji społecznych. To, na jaki model ewaluacji się zdecydować, to kolejne z „wielkich pytań” ewaluacji mikroinnowacji społecznych.

Kim są autorzy subiektywnego poradnika?

Osoby podpisujące się pod poradnikiem nie są jedynymi jego autorami. Zdecydowana większość przemyśleń przedstawionych w niniejszej publikacji jest efektem dwudniowego spotkania ewaluatorów i ewalatorek oraz osób koordynujących inkubatory innowacji społecznych, które odbyło się w maju 2023 roku z inicjatywy Katalizatora Innowacji Społecznych¹. To tamta rozmowa skłoniła

¹ W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele następujących inkubatorów: Włącznik Innowacji Społecznych, Generator Dostępności, Transfer HUB, Śląska Przestrzeń Innowacji, Popojutrze 2.0, Inkubator Pomysłów.

nas do refleksji przedstawionych w niniejszej książce. Jednocześnie to my, niżej podpisani, bierzemy pełną odpowiedzialność za zamieszczone w poradniku treści, ponieważ mieliśmy wyłączny wpływ na ostateczny kształt publikacji.

Zatem subiektywny poradnik to publikacja od praktyków dla praktyków. Nie powstał wskutek teoretycznych rozważań, tylko wieloletniej pracy przy ewaluacji mikroinnowacji społecznych. Choć nie uciekamy od teorii porządkującej treść poradnika, to chcemy podkreślić, że nie jest to teoria wyczytana w książkach, tylko zbudowana na podstawie naszego bogatego doświadczenia. Mamy nadzieję, że to nasze spisane doświadczenie okaże się pomocne.

2. Specyfika ewaluacji mikroinnowacji

Inkubowanie innowacji społecznych

Rozwijanie mikroinnowacji społecznych to zazwyczaj proces o cechach charakterystycznych dla inicjatyw oddolnych – na ogół zasilane są one siłą aktywistów, pasjonatów czy osób, które same należą do grupy odbiorców (one lub ich bliscy mierzą się z problemem, na który innowacja ma odpowiadać). W celu wspierania takich procesów w Polsce powstały inkubatory innowacji społecznych. Same inkubatory nie zostały ściśle zdefiniowane w konkursach umożliwiających ich finansowanie. Ministerstwo ogłaszające nabory w sposób opisowy ustalało, kto może ubiegać się o wsparcie – wymienione zostały typy podmiotów oraz zakres tematyczny ich działalności. Natomiast doświadczenie pokazuje, że **inkubator innowacji społecznych** można rozumieć jako:



przedsięwzięcie lub instytucję udzielającą wsparcia w rozwoju nowatorskich w skali kraju, oddolnie wypracowywanych rozwiązań dotyczących usług, produktów, rozwiązań odpowiadających na ważne problemy społeczne. Takie wsparcie może przybierać wiele form równocześnie, od doradztwa, przez stałą opiekę, mentoring innowatorów po wsparcie finansowe w fazie projektowania i pierwszych testów innowacji².

² „Inkubator innowacji społecznych”, w: „Słownik innowacji społecznych”, <https://innowacjespoleczne.pl/slownik/inkubator-innowacji-spoecznych/>, dostęp 18.12.2023.

Inkubatory prowadzone są przez instytucje publiczne (takie jak regionalne ośrodki pomocy społecznej i jednostki samorządowe), organizacje pozarządowe, a także inicjatywy prywatne. Różnią się strukturą ale ich funkcjonowanie ma wiele cech wspólnych.

Wszystkie inkubatory realizują cele szersze niż tylko wspieranie (finansowe i organizacyjne) pomysłodawców i realizatorów nowatorskich pomysłów. W tym sensie inkubatory funkcjonują bardziej wielowymiarowo, nie tylko realizując zadania ściśle projektowe i wspierane z funduszy unijnych. Istotnym celem jest również szerokie propagowanie samej idei innowacji społecznych – praca nad ich konceptualizacją i upowszechnianiem. W Polsce od wielu lat trwa wciąż otwarta dyskusja nad rozumieniem innowacji społecznych, między innymi nad możliwymi modelami ich realizacji, rolą podmiotów je wspierających, zakresem problemów społecznych, na które mogą odpowiedzieć czy też organizacją procesu ich ewaluacji (niniejsza publikacja stanowi jeden z głosów w tej debacie). Działalność inkubatorów przyczynia się do uspołnienienia rozumienia i funkcjonowania samych innowacji społecznych.

Zasadniczym **celem inkubatorów** jest wspieranie rozwoju nowych odpowiedzi na istniejące wyzwania. Mają szukać pomysłów, które pozwolą na „szybsze, tańsze i bardziej wydajne”³ rozwiązywanie problemów społecznych. Praktyka pokazuje, że wsparcie dla realizatorów innowacji jest wielowymiarowe i znacznie wykracza poza kwestie finansowe. Obejmuje różnego typu pomoc merytoryczną (szkolenia, webinary, konsultacje z ekspertami), ale też wsparcie całego procesu formułowania rozwiązań, ich testowania, organizacji procesu, a nawet upowszechniania innowacji⁴. **Inkubacja** to towarzyszenie innowatorom w czasie całego procesu rozwoju ich pomysłu. To podejście stojące w opozycji do modelu grantowego, w którym instytucja finansująca przekazuje środki, a potem kontroluje ich wydatkowanie. Inkubatory i zrekrutowani przez nie innowatorzy i innowatorki mają wspólny cel rozwiązywania określonych problemów społecznych i w toku inkubacji pracują nad nimi razem.

Chociaż rozumienie inkubacji przez różne inkubatory jest dość podobne, to sama organizacja i struktura tego procesu może się różnić. Podobne, choć często odmiennie zorganizowane elementy obejmują:

- pracę koncepcyjną nad wstępną wersją innowacji,
- testowanie (czasem w kilku iteracjach, po zastosowaniu bieżących wniosków),

³ 4.1 Konkurs na inkubację innowacji społecznych, Wiedza Edukacja Rozwój, „Portal Funduszy Europejskich”, 23.06.2015, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/nabory/41-konkurs-na-inkubacje-innowacji-spoecznych>, dostęp 18.12.2023.

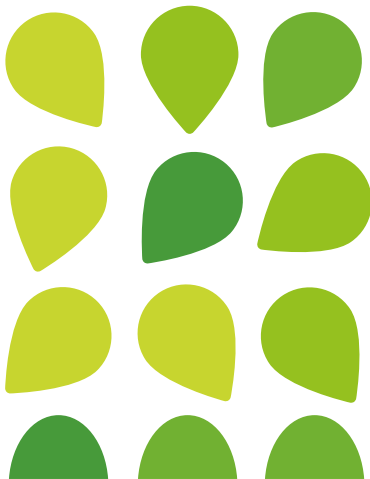
⁴ Najnowszy nabór dla inkubatorów organizowany jest także na zasadzie możliwej akceleracji, czyli dalszego rozwijania i upowszechniania innowacji już wcześniej testowanych, tak aby możliwe było ich wdrażanie na szerszą skalę.

- dostarczenie zaplanowanych produktów,
- ewaluację,
- końcową ocenę innowacji pod względem wyznaczonych kryteriów (dotyczących np. funkcjonalności czy efektywności).

Różna organizacja powyższych elementów wpływa na strukturę samych inkubatorów. W rezultacie organizacja zespołu i funkcje poszczególnych osób mogą być różne. Z kolei role członków zespołu mają zasadniczy wpływ na to, jaki jest model prowadzonej ewaluacji, co zostanie omówione później.

Czym są mikroinnowacje społeczne?

Mikroinnowacje to specyficzny typ wprowadzania nowych metod rozwiązywania problemów społecznych. Skoncentrowane są na małych grupach odbiorców, a ich oddziaływanie nie ma ambicji rozciągać się na całe społeczeństwo (przynajmniej nie w fazie początkowego rozwijania pomysłów). Są to zasadnicze cechy odróżniające ten typ działań od makroinnowacji społecznych, które podkreślają uniwersalność nowych rozwiązań lub ich ogólnospołeczne efekty. Ujęcie w skali „makro” zakłada, że innowacje społeczne oparte są na następujących założeniach:

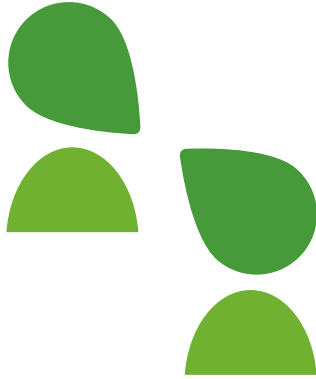


„Rozwój i wdrażanie nowych pomysłów (produktów, usługi i modeli) w celu spełnienia potrzeb społecznych i tworzenia nowych relacji społecznych i współpracy”

(Komisja Europejska 2013, s. 6).

„Podstawowym założeniem tworzenia innowacji społecznych jest przyjęcie, że mają one na celu dążenie do podnoszenia jakości życia społeczeństwa jako całości, a nie tylko wąskich grup społecznych”

(Borzaga, Bodini 2012, s. 3).



„Procesowy charakter innowacji społecznych wskazuje na ich długookresowy przebieg, zapewniający trwałe zmiany systemowe obejmujące wszystkie obszary aktywności społeczeństwa: dom, pracę, sferę społeczną czy otoczenie przyrodnicze”

(Mrzygłocka-Chojnacka 2016, s. 25).

Mikroinnowacje nie wyznaczają sobie tak szerokich celów i nie mają zasobów, które pozwalałyby na projektowanie efektów dotyczących całego społeczeństwa. Dostosowane są do potrzeb konkretnej grupy – pomysły testowane są w małej skali, przy ograniczonych zasobach i w niedługim czasie (co wynika także z projektowego funkcjonowania inkubatorów).

Perspektywa mikro nasuwa specyficzne myślenie o charakterystycznych cechach innowacji społecznych, które można opisać jako:

Innowacje nazywane też „ludzkimi”; to te niewielkie, czasem będące tylko usprawnieniami czy modernizacjami, różne od zmian makrosystemowych, często odgórnych⁵.



⁵ Na podstawie hasła „Mikroinnowacje”, w: „Słownik innowacji społecznych”, <https://innowacjespoleczne.pl/slownik/mikroinnowacje/>.

Mikroinnowacje charakteryzują się nie tylko ograniczeniem zasięgu zaplanowanych działań i efektów, lecz także skupieniem na bardzo konkretnych trudnościach grupy docelowej, często będących jedynie wycinkiem całości problemu społecznego. Działając w dość szerokich ramach tematycznych, jak włączanie społeczne, aktywizacja zawodowa czy problemy lokalne⁶, każdy z inkubatorów uściśla wyzwania, na które odpowiedzi powinny szukać wspierane przezeń mikroinnowacje społeczne.

Ewaluacja mikroinnowacji społecznych

Choć prowadzona na różne sposoby ewaluacja jest stałym elementem procesu inkubowania. Zasadniczo jej cele zgodne są tymi opisywanymi w klasycznych definicjach ewaluacji – służą ustaleniu, czy dane działanie osiągnęło zakładane skutki, a ocena podjętych działań oparta jest na wyznaczonych wcześniej wskaźnikach (zob. Babbie 2008, s. 391). Pytaniem nadrzędnym jest więc refleksja nad tym, czy udało się wypracować te efekty, które chcieliśmy otrzymać.

Ten ogólny dylemat nabiera specyficznego charakteru w przypadku ewaluacji mikroinnowacji społecznych. Odmiennie sposoby organizacji inkubatorów pozwalają na rozpoczęcie ewaluacji w różnych momentach. W konsekwencji przedmiotem ewaluacji mogą być inne typy materiału źródłowego czy dokumentacji (zebrane w różnych momentach inkubacji czy samego testowania pomysłu). Możliwości badawcze ewaluacji są tu więc ograniczone z góry określoną ramą funkcjonowania inkubatora. To proces, na którego kształt silnie wpływa działanie w perspektywie „mikro”; planowanie i prowadzenie badań zostaje dostosowane do charakterystyki działań „małego zasięgu”. Oczekiwanie możliwej zmiany społecznej musi tu być widziane przez pryzmat umiarkowanych możliwości. Krótki czas testowania pomysłów często sprawia, że efekty są odłożone w czasie, a zmiana jest raczej antycypowana, niż widoczna od razu. Ograniczony zasięg społecznego oddziaływania mikroinnowacji powoduje, że ewaluator musi skupić się na niewielkiej, określonej grupie odbiorców i użytkowników.

W przeciwieństwie do ewaluacji dużych innowacji perspektywa „mikro” niekoniecznie skupiona jest na ocenie produktów końcowych. Nie jest też bezwzględnie skoncentrowana na osiągniętych rezultatach. Chociaż oba te elementy są istotne w ewaluacji mikroinnowacji, to jej przedmiotem refleksji jest przede wszystkim sam proces rozwijania pomysłów (ich testowania i potencjalnie implementacji). Ewaluacja dużych innowacji rozwojowych musi często zakładać zero-jedynkowy system oceny efektów i produktów. Natomiast w małej skali równie istotnym wskaźnikiem oceny

⁶ Lista problemów społecznych, na jakie miały odpowiadać innowacje, różniła się z każdym konkursem. Wynikały one z kluczowych celów Europejskiego Funduszu Społecznego: <https://www.rozwojspoeczny.gov.pl/>.

jest potencjał, jaki innowacja przejawia – a niekoniecznie już osiągnięte rezultaty. W tym sensie końcowe produkty są częścią ewaluowanego procesu, a ich opracowywanie, testowanie i doskonalenie stanowi równie istotny element, co ich ostateczny kształt. Ocena produktów może zależeć od funkcji i celu całej innowacji – przykładowo, jej zadaniem może być jedynie przygotowanie pomysłu do upowszechniania, a niekoniecznie upowszechnianie oparte na wypracowanym na tym etapie produkcie.

Uwzględniając specyfikę przedmiotu badania, proponujemy założyć, że **ewaluacja mikroinnowacji społecznych** to:



Oparta na faktach, systematyczna refleksja nad sensem działania lub innowacji.

Taka definicja nawiązuje do podejścia partycypacyjnego. To perspektywa, która silnie przygląda się nie tylko efektom, lecz także procesowi operacjonalizacji pomysłu. Natomiast konkretne cele badania ewaluacyjnego i jego przebieg wyznaczone będą funkcją, jaką ewaluacja ma spełnić.

3. Funkcje, cele i wartości ewaluacji w inkubatorach

W tym rozdziale przyjrzymy się trzem bardzo istotnym z perspektywy przebiegu ewaluacji w inkubatorach mikroinnovacji społecznych pojęciom – funkcji i celom ewaluacji oraz przyświecającym jej wartościom. Zanim przejdziemy do ich szczegółowego omówienia, warto ramowo zdefiniować kilka haseł.

Przez **funkcję ewaluacji** rozumiemy to, jakie jest główne zadanie przypisane ewaluacji w inkubatorze, a zatem komu i do czego ma ona służyć. Jest to najszersze, parasolowe pojęcie, które pomaga w określeniu celów i wartości ewaluacji.

Przez **cel ewaluacji** rozumiemy to, do czego (do jakiej zmiany) ma doprowadzić ewaluacja, a zatem jakie korzyści ma ona przynieść potencjalnym odbiorcom. W zależności od przypisanej do ewaluacji funkcji cele ewaluacji będą nieco inne.

Przez **wartości ewaluacji** rozumiemy zbiór zasad i standardów postępowania, które powinny towarzyszyć ewaluacji innowacji społecznej. Wartości te działają jak kompas dla osób zaangażowanych w proces ewaluacji – wskazują im właściwy kierunek działania. To znaczy, że każdy, kto bierze udział w ewaluacji, od badaczy po innowatorów, powinien kierować się tymi wartościami, aby jego działania były zgodne z celami i misją inkubatora.

Funkcje ewaluacji w inkubatorach mikroinnovacji społecznych

Jedno z kluczowych pytań, które należy zadać sobie podczas planowania ewaluacji mikroinnovacji społecznych brzmi: po co nam ewaluacja? Odpowiadając na nie, określamy funkcję, jaką ma pełnić ewaluacja w procesie rozwoju i upowszechniania mikroinnovacji społecznej. Będzie to miało wpływ na to, jak zorganizujemy proces ewaluacji w ramach inkubatora.

W tym rozdziale skupimy się na dwóch głównych funkcjach ewaluacji mikroinnovacji społecznych:

- wsparciu innowatora w procesie rozwoju jego innowacji,
- wsparciu komisji inkubatora w wyborze innowacji społecznych do upowszechniania.

Nie chcemy rozstrzygać, która z dwóch wymienionych funkcji ewaluacji jest istotniejsza, ani nakłaniać zespołów inkubatorów do dokonywania zero-jedynkowego wyboru jednej z nich. Nie zakładamy

też, że dwie opisane przez nas funkcje wyczerpują listę ważnych zadań, które stoją przed osobami ewaluującymi mikroinnowacje. Nasz zamiar jest znacznie skromniejszy. Po pierwsze chcemy uświadomić czytelnikom i czytelniczkom, że wybór funkcji ewaluacji ma praktyczne konsekwencje dla samej ewaluacji, a także dla przebiegu testowania innowacji. Po drugie chcemy przekonać Was (w szczególności te osoby, które są odpowiedzialne za prowadzenie inkubatorów), że zawsze warto określić, jaką funkcję ma spełniać ewaluacja w Waszym inkubatorze i jakie są Wasze oczekiwania względem niej.

Po co i kiedy definiować funkcję ewaluacji?

Funkcja ma kluczowe znaczenie z perspektywy ewaluacji, a poniekąd wpływa także na to, jak zorganizujemy cały proces inkubowania i testowania mikroinnowacji społecznych. Z perspektywy inkubatora wybór funkcji przypisanej ewaluacji wpłynie na wiele decyzji o charakterze organizacyjnym:

- Jaki powinien być zakres zadań osób ewaluujących i kto powinien odpowiadać ze ewaluację?
- Jakie zasoby finansowe i czasowe przeznaczyć na ewaluację?
- W którym momencie włączyć osoby ewaluujące w proces pracy z innowatorami i innowatorkami?

Z perspektywy osoby ewaluującej określenie funkcji ewaluacji wpłynie na to, jak będzie przebiegała jej praca:

- Na których etapach inkubacji zostanie ona włączona w proces?
- Na jakie pytania ewaluacyjne będzie szukała odpowiedzi?
- Z jakich narzędzi badawczych skorzysta?
- Jak będzie wyglądał raport z ewaluacji innowacji?

Jak widać, funkcja przypisana ewaluacji będzie miała wpływ na różne decyzje organizacyjne i pracę wielu osób. Właśnie dlatego warto ją określić już na samym początku pracy inkubatora. Pozwoli to uniknąć wielu nieporozumień – dobrze określona funkcja ewaluacji pomoże wszystkim osobom zaangażowanym w nią (przede wszystkim osobom ewaluującym, ale również innowatorom, animatorom i reszcie zespołu inkubatora) dokładnie poznać swoje zadania, dowiedzieć się, czego oczekują od nich inni oraz czego oni sami mogą od nich oczekiwać.

Czy trzeba dokonać wyboru jednej funkcji ewaluacji?

Przedstawione w tym rozdziale funkcje ewaluacji nie wykluczają się wzajemnie. Zaryzykujemy nawet stwierdzenie, że w większości inkubatorów ewaluacja przynajmniej do pewnego stopnia spełnia obie te funkcje. Nie oznacza to jednak, że idealnie się one uzupełniają. Wręcz przeciwnie – w przypadku każdej z funkcji ewaluacji akcenty rozkładają się inaczej. Dlatego pełna realizacja obu tych zadań równoległe jest właściwie niemożliwa (lub przynajmniej wymaga bardzo dużych nakładów). Inne działania ewaluacyjne będą potrzebne, żeby w trakcie testowania dostarczyć innowatorom i innowatorkom użyteczną wiedzę o działaniu innowacji, a inne, żeby dać komisji ostateczną informację o skuteczności czy efektywności danego rozwiązania. W tym pierwszym przypadku znaczna część badań zostanie zrealizowana we wczesnej fazie testowania, a osoba ewaluująca będzie przede wszystkim pytała o to, co należy poprawić w ciągu najbliższych miesięcy. W tym drugim przypadku większość badań zostanie zrealizowana pod koniec testów i w znacznie większym stopniu będą one dotyczyły oceny innowacji niż propozycji ulepszeń. Inaczej będzie też wyglądał raport z ewaluacji. Raport dla innowatora lub innowatorki skoncentruje się na wnioskach i rekomendacjach na przyszłość oraz zaprezentowaniu w przyjaznej formule wpływu innowacji – taki raport może być nieco dłuższy i bardziej szczegółowy, ponieważ innowator będzie miał czas na uważną lekturę. Raport dla komisji przedstawi przede wszystkim ocenę innowacji z perspektywy kryteriów przyjętych w inkubatorze. Będzie zdecydowanie krótszy i bardziej lakoniczny, ponieważ osoby członkowskie komisji będą miały do przeczytania wiele podobnych raportów w krótkim czasie.

Jeśli inkubator nie zdecyduje się na wyraźne określenie funkcji ewaluacji, to osobom odpowiedzialnym za nią może zabraknąć drogowskazu podczas planowania działań ewaluacyjnych. Oznacza to, że skazuje się je na stanięcie w rozkroku pomiędzy zaspokojeniem potrzeb innowatora lub innowatorki oraz komisji bez jednoczesnej podpowiedzi, czym powinny kierować się w swojej pracy. Jednocześnie zdajemy sobie sprawę, że wybór jednej konkretnej funkcji ewaluacji może być niezwykle trudny. Przeważnie oczekuje się, że ewaluacja będzie użyteczna zarówno dla osoby tworzącej innowację, jak i dla komisji. Jesteśmy jednak przekonani, że warto dokonać wyboru, nawet jeśli nie będzie to wybór zero-jedynkowy – robimy ewaluację dla innowatora lub robimy ewaluację dla komisji. Zamiast tego można określić priorytety, np.:

- ewaluacja ma służyć głównie innowatorom lub innowatorkom, ale jednocześnie powinna dostarczyć komisji informacje w określonym zakresie (o skuteczności danej innowacji, potencjale innowacji do skalowania),

- ewaluacja ma służyć głównie komisji inkubatora, ale jednocześnie powinna pomóc innowatorowi lub innowatorce w określonym zakresie (stworzenie teorii zmiany, dostarczenie odpowiedzi na kilka pytań ewaluacyjnych postawionych przez osobę tworzącą innowację).

Szczegółowy zakres zadań przypisanych osobie ewaluującej w ramach każdej z funkcji zależy od decyzji każdego z inkubatorów, jednak nadanie priorytetów pomoże im podejmować decyzje na etapie planowania i realizacji ewaluacji mikroinnowacji.

Jak będzie wyglądał proces ewaluacji w zależności od wybranej funkcji?

W dalszej części tego rozdziału bardziej szczegółowo wyjaśnimy, jak rozumiemy te dwie kluczowe funkcje ewaluacji mikroinnowacji i pokażemy, jak mógłby wyglądać proces ewaluacji w przypadku wyboru każdej z nich. W celu ilustracji dobraliśmy przykłady przedstawiające dwa **idealne typy** ewaluacji:

1. (wyłącznie) z funkcją wsparcia innowatora lub innowatorki w rozwoju innowacji,
2. (wyłącznie) z funkcją wsparcia komisji w wyborze innowacji do upowszechniania.

Taki zabieg pozwala dokładnie zrozumieć różnice pomiędzy obiema funkcjami i przeanalizować konsekwencje, jaki wybór jednej z nich wywrze na przebieg ewaluacji. W praktyce proces ewaluacji będzie przeważnie hybrydą pomiędzy dwoma opisanymi **idealnymi typami**. W zależności od priorytetów przyjętych w danym inkubatorze hybryda ta w większym stopniu będzie podobna do typu idealnego ewaluacji z funkcją wsparcia innowatora bądź innowatorki w rozwoju jej innowacji lub do ewaluacji z funkcją wsparcia komisji w wyborze innowacji do upowszechniania.

Różnice w przebiegu ewaluacji w zależności od przyjętej funkcji przedstawimy na przykładzie innowacji „Sąsiedzki opiekun”, wymyślonej na potrzeby niniejszej publikacji. W szarych ramkach opisujemy, jak mogłaby wyglądać ewaluacja, gdyby jej jedyną funkcją było wsparcie osoby tworzącej innowację oraz jak mogłaby wyglądać, gdyby jej zadanie sprowadzało się do pomocy komisji w wyborze najlepszych innowacji.

Przykład

„Sąsiedzki opiekun” to innowacja społeczna polegająca na zatrudnieniu, przygotowaniu i przeszkoleniu jednej z osób mieszkających na osiedlu do roli opiekuna pomagającego w codziennych zadaniach zależnym osobom starszym z najbliższego sąsiedztwa. Innowacyjny aspekt tego rozwiązania to współfinansowanie usług opiekuńczych przez rodziny oraz sąsiedzki charakter innowacji (co pozwala na redukcję kosztów). Innowacja ma zapewnić osobom starszym regularną pomoc w zakupach i dostępie do leków oraz regularny kontakt z drugim człowiekiem. Oczekuje się, że projekt przyczyni się do zwiększenia dostępności podstawowych usług dla osób starszych, do poprawy ich samopoczucia oraz szybszego wykrywania sytuacji niebezpiecznych dla nich (np. upadek w mieszkaniu). „Sąsiedzki opiekun” ma na celu nie tylko zaspokojenie bezpośrednich potrzeb osób starszych, lecz także budowanie silniejszej i bardziej wspierającej się społeczności.

Ewaluacja z funkcją wsparcia innowatora lub innowatorki w rozwoju pomysłu

Pierwszym odbiorcą ewaluacji może być innowator lub innowatorka. Taka ewaluacja skupi się na tym, aby wspierać ich w rozwoju innowacji od momentu rozpoczęcia pracy nad prototypem aż do przygotowania przetestowanej innowacji do upowszechniania. W tym przypadku zadaniem ewaluacji z funkcją wsparcia innowatora będzie dostarczenie mu po pierwsze narzędzi potrzebnych do krytycznej refleksji nad jego pomysłem, a po drugie danych zakorzeniających tę refleksję w faktach. Takie wsparcie może być realizowane na każdym z etapów rozwoju innowacji społecznej: od inkubacji i przygotowania specyfikacji innowacji (wtedy będziemy mieli do czynienia z tzw. ewaluacją *ex ante*), przez testowanie innowacji (wtedy będziemy mówili o ewaluacji *on-going*), aż po zakończenie testowania (ewaluacja *ex post*). Z kolei różne formy wsparcia dla innowatora lub innowatorki można podzielić na działania o charakterze badawczym (służące pozyskaniu wiedzy i przekazaniu jej autorowi lub autorce innowacji) oraz działania o charakterze facylitacyjnym (skłaniające innowatora do refleksji nad jego pomysłem i pomagające mu w uporządkowaniu myśli).

Działania ewaluacyjne charakterystyczne dla ewaluacji wspierającej innowatora lub innowatorkę w rozwoju innowacji opisujemy w kolejnych akapitach. Przedstawiony katalog stanowi wariant „na bogato”, zakładający pełne wsparcie dla innowatora lub innowatorki na każdym etapie rozwoju innowacji. W praktyce ewaluacja innowacji rzadko będzie aż tak ambitna – na wsparcie udzielone autorowi lub autorce innowacji w danym inkubatorze mogą złożyć się tylko wybrane działania opisane poniżej albo całkiem inne działania realizowane w podobnym duchu. Wybór konkretnych działań ewaluacyjnych wspierających zależy od zasobów, jakimi dysponuje inkubator, oraz uświadomionych lub nieuświadomionych⁷ potrzeb innowatora lub innowatorki.

Działania ewaluacyjne na etapie przygotowania innowacji do testowania

1. Pomoc innowatorowi lub innowatorce w identyfikacji kluczowych luk w diagnozie oraz w doborze źródeł pozwalających na wypełnienie tej luki

Osoba ewaluująca może pomóc innowatorowi lub innowatorce w zidentyfikowaniu tych elementów pomysłu na innowację społeczną, które są najbardziej ryzykowne. Wielu autorów i autorek innowacji, wymyślając swój pomysł, przyjmuje śmiało i niezwyfikowane założenia dotyczące choćby przyczyn problemu, na który ma odpowiadać ich rozwiązanie. Często diagnoza nie jest oparta na faktach, tylko na intuicjach innowatora lub innowatorki. Do zadań osoby odpowiedzialnej za ewaluację na początku pracy z innowatorem lub innowatorką może należeć wskazanie takich najsłabszych punktów diagnozy.

2. Działania badawcze mające zapełnić luki w diagnozie

Osoba ewaluująca może też pomóc w zapełnieniu tych luk w wiedzy poprzez zebranie i przekazanie innowatorowi lub innowatorce brakujących informacji. Zadanie to może polegać na:

- weryfikacji diagnozy – sprawdzeniu, czy definicja problemu i potrzeb odbiorców innowacji są zgodne z rzeczywistością; w ramach tego działania osoba ewaluująca innowację może przygotować np. analizę danych zastanych dotyczących wybranego problemu społecznego, badanie wśród potencjalnych odbiorców lub osób eksperckich zajmujących się tematem, którego dotyczy innowacja;

⁷ Innowatorzy i innowatorki często nie wiedzą, jakiego wsparcia w rozwoju innowacji potrzebują. Na przykład teoria zmiany innowacji brzmi abstrakcyjnie, a wielu z nich uznaje, że rezultaty ich innowacji są doskonale opisane i składają się w logiczną całość. Jednak nasze wieloletnie doświadczenie w pracy nad rozwojem innowacji pokazuje, że przyjęte założenia są przeważnie znacznie mniej przemyślane, niż wydaje się ich autorom, oraz że praca z osobą ewaluującą nad teorią zmiany jest *post factum* uznawana przez innowatorów za bardzo użyteczną.

- testowaniu wstępnego prototypu – sprawdzeniu, jakie słabości ma przygotowywane w ramach inkubacji rozwiązanie oraz które elementy prototypu innowacji wymagają poprawy; również w ramach tego działania osoba ewaluująca może zrealizować badanie wśród potencjalnych odbiorców i odbiorczyń innowacji lub ekspertów, tym razem jednak mogłoby ono dotyczyć oceny prototypu innowacji na etapie przygotowania do testów.

Każde takie działanie badawcze powinno kończyć się przekazaniem wniosków innowatorowi lub innowatorce. Forma może być jednak dowolna (notatka, miniraport, prezentacja na spotkaniu) i zależy przede wszystkim od potrzeb autora lub autorki innowacji i zasobów inkubatora.

3. Pomoc w sformułowaniu teorii zmiany innowacji

Na dalszym etapie pracy nad przygotowaniem innowacji do testowania (jeszcze przed złożeniem specyfikacji, ale już wtedy, gdy pomysł na testowanie jest gotowy) osoba ewaluująca może pomóc innowatorowi lub innowatorce w sformułowaniu teorii zmiany innowacji (a zatem tego, do jakiej zmiany społecznej ma doprowadzić innowacja i w jaki sposób się to wydarzy). Zadaniem osoby ewaluującej jest facylitacja tej rozmowy, w taki sposób, aby pomóc autorowi lub autorce innowacji w:

- określeniu działań, produktów i rezultatów innowacji,
- zidentyfikowaniu logicznych powiązań pomiędzy nimi (czy to, co chcemy osiągnąć, w ogóle może się udać, jeśli podejmiemy zaplanowane działania),
- określeniu wskaźników sukcesu.

4. Pomoc w sformułowaniu pytań ewaluacyjnych i przygotowaniu planu ewaluacji

Kolejnym zadaniem osoby ewaluującej będzie przygotowanie planu ewaluacji. Oprócz teorii zmiany plan ewaluacji powinien zawierać pytania ewaluacyjne, metody badawcze i harmonogram badania. W przypadku ewaluacji wspierającej rozwój innowacji pytania ewaluacyjne będą dostosowane do potrzeb. To innowator będzie głównym autorem pytań ewaluacyjnych, a zadaniem osoby ewaluującej będzie pomoc w sformułowaniu ich w taki sposób, aby były użyteczne na etapie testowania innowacji. Metody badawcze i harmonogram badania powinny być dostosowane do pytań ewaluacyjnych, specyfiki innowacji oraz nakładów przeznaczonych na ewaluację. Jednak ewaluacja wspierająca rozwój innowacji bliska jest założeniom ewaluacji rozwojowej (*developmental evaluation*). Dlatego plan ewaluacji powinien być elastyczny i dostosowywany do bieżących potrzeb innowatora lub innowatorki.

Punkty 3 i 4 są właściwie niezbędne, aby przeprowadzić dobrą ewaluację wspierającą rozwój innowacji. Punkty 1 i 2 z pewnością mogą być pomocne dla innowatora lub innowatorki i pozytywnie wpłyną na rozwój innowacji, ale ich wdrożenie nie jest konieczne i zależy od decyzji danego inkubatora.

Przykład

Na etapie przygotowania innowacji do testowania odbyły się trzy spotkania autora pomysłu na innowację społeczną „Sąsiedzki opiekun” z osobą ewaluującą.

Pierwsze spotkanie facylitowała osoba odpowiedzialna za ewaluację. Podczas spotkania okazało się, że innowator ma wiele pomysłów na zakres usług świadczonych przez opiekuna, nie wie jednak, które z nich byłyby szczególnie ważne z perspektywy odbiorców i odbiorczyń innowacji. Podczas spotkania osoba odpowiedzialna za ewaluację zobowiązała się do zrealizowania wywiadów z grupą zależnych osób starszych i ich rodzin. Badanie miało na celu rozpoznanie, jakich usług opiekuńczych oczekują potencjalni odbiorcy i odbiorczynie innowacji.

W kolejnym kroku osoba ewaluująca przeprowadziła zaplanowane wywiady i przygotowała notatkę podsumowującą. Wnioski z badania zostały omówione na kolejnym spotkaniu z innowatorem. Podczas spotkania innowator z pomocą osoby ewaluującej sformułował ostateczną listę usług świadczonych przez sąsiedzkiego opiekuna.

Pod koniec przygotowania innowacji do testowania osoba odpowiedzialna za ewaluację i innowator spotkali się po raz trzeci. Tym razem na spotkaniu facylitowanym przez osobę ewaluującą odtworzyli teorię zmiany innowacji. Zadawane innowatorowi pytania pomogły określić oczekiwany wpływ jego innowacji na odbiorców (rezultaty) oraz to, w jaki sposób działania „sąsiedzkiego opiekuna” mają zmienić sytuację seniorów i ich rodzin. Na spotkaniu innowator zdecydował się wprowadzić drobne zmiany do pierwotnego pomysłu, aby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Innowator wspólnie z osobą odpowiedzialną za ewaluację zdefiniowali też wskaźniki sukcesu, pozwalające na ocenę skuteczności innowacji. Na spotkaniu przygotowano także pozostałe elementy planu ewaluacji: pytania ewaluacyjne i harmonogram.

Działania ewaluacyjne na etapie testowania innowacji

1. Realizacja zaplanowanych działań badawczych w kluczowych momentach testowania innowacji

Ewaluacja wspierająca innowatora lub innowatorkę będzie w dużej mierze nastawiona na udzielanie szybkich odpowiedzi pozwalających na bieżąco modyfikować innowację na podstawie wniosków z ewaluacji. W sytuacji, gdy w ramach testowania innowacji zaplanowano kilka edycji (np. dwie edycje takich samych warsztatów dla różnych grup uczestników następujące jedna po drugiej), to duża część badania ewaluacyjnego będzie zrealizowana zaraz po zakończeniu pierwszej edycji. Pozwoli to na wprowadzenie uzasadnionych zmian przed kolejną edycją. Również w przypadku innowacji, które w ramach testowania mają tylko pojedynczą edycję, warto zaplanować takie badawcze punkty kontrolne. Na ich podstawie można wyciągnąć wnioski na dalszą część testowania, np. w połowie cyklu warsztatów można sprawdzić, czy przyjęta metoda jest skuteczna i czy nie wymaga pewnych modyfikacji.

2. Realizacja działań badawczych w odpowiedzi na pojawiające się potrzeby

Nie wszystkie działania badawcze muszą być wcześniej zaplanowane. Niektóre z nich mogą stanowić odpowiedź na trudności pojawiające się na bieżąco. Jeśli testowanie innowacji idzie niezgodnie z założonym planem, warto przeprowadzić badanie pozwalające zidentyfikować przyczyny problemu. Dzięki temu innowator lub innowatorka będą mogli wprowadzić odpowiednie modyfikacje w testowanym rozwiązaniu.

Po zrealizowaniu badań przedstawionych w punktach 1 i 2 osoba odpowiedzialna ze ewaluację powinna przygotować raport cząstkowy i przekazać go innowatorowi lub innowatorce.

3. Pomoc w sformułowaniu rekomendacji do dalszego przebiegu testowania

W trakcie testowania osoba odpowiedzialna za ewaluację może pomagać innowatorowi lub innowatorce w wyciąganiu wniosków z dotychczasowego przebiegu testowania. W tym celu może wejść w rolę facylitatora pomagającego autorowi lub autorce pomysłu w namyśle nad rekomendacjami na niedaleką przyszłość.

4. Realizacja badania skuteczności innowacji (1)

Niektóre działania badawcze, nawet w przypadku ewaluacji wspierającej rozwój innowacji, będą miały charakter podsumowujący – czy innowacja działa (przynosi oczekiwaną zmianę społeczną) i w jakim zakresie. Na etapie testowania powinna odbyć się część zaplanowanego badania skuteczności innowacji – najczęściej będzie to badanie pretestowe sprawdzające sytuację odbiorców i odbiorczyń „na wejściu” do innowacji.

Przykład

W ramach testowania innowacji „Sąsiedzki opiekun” przewidziano dwie oddzielne edycje, następujące jedna po drugiej. W ramach pierwszej przygotowano połowę sąsiedzkich opiekunów, którzy następnie przez miesiąc pracowali z niesamodzielnymi osobami starszymi. Po tym czasie (mniej więcej w połowie testowania) zaplanowano pierwsze działania ewaluacyjne:

- wywiady indywidualne z sąsiedzkimi opiekunami,
- wywiad grupowy z rodzinami odbiorców innowacji.

Na podstawie zebranych danych osoba odpowiedzialna za ewaluację sporządziła raport cząstkowy, który przedstawiła innowatorowi podczas spotkania. Na spotkaniu wspólnie z innowatorem przygotowała rekomendacje dotyczące drugiej edycji innowacji (zaplanowanej na kolejne trzy miesiące testowania).

Poza tym jeszcze w trakcie pierwszej edycji do innowatora dotarły pojedyncze sygnały od sąsiedzkich opiekunów dotyczące trudności w komunikacji z niektórymi seniorami. Innowator poprosił osobę ewaluującą o przeprowadzenie dodatkowego badania ankietowego wśród opiekunów, aby poznać skalę tego problemu. Badanie wykazało, że prawie każdy opiekun napotyka na podobne trudności w relacji z niektórymi podopiecznymi lub ich rodzinami. Osoba odpowiedzialna za ewaluację przekazała te wnioski innowatorowi podczas kolejnego spotkania. Podczas rozmowy facylitowanej przez nią innowator zdecydował się wdrożyć dodatkowy element do drugiej edycji innowacji – wsparcie osoby mediującej w rozładowaniu sytuacji konfliktowych.

Działania ewaluacyjne po zakończeniu testowania innowacji

1. Realizacja badania skuteczności innowacji (2)

Druga część badania skuteczności innowacji realizowana jest już po zakończeniu testowania. Badanie na koniec (oraz porównanie wyników pre- i posttestu) pozwala ocenić, jaka zmiana zaszła w uczestnikach i uczestniczkach testowania. Takie badanie będzie służyło innowatorowi

lub innowatorce do dalszej promocji. Dowody na skuteczność testowanej innowacji mogą pomóc w komunikacji oraz fundrisingu.

2. Pomoc w sformułowaniu rekomendacji do dalszego rozwoju innowacji już po zakończonym testowaniu

Na tym etapie osoba ewaluująca ponownie może pomóc innowatorowi lub innowatorce w wyciągnięciu wniosków z testów. W tym kroku osoba odpowiedzialna ze ewaluację może najpierw przedstawić wyniki swojego badania, a potem wejść w rolę facylitatora pomagającego innowatorowi lub innowatorce w namyśle nad rekomendacjami na dalszą przyszłość innowacji.

3. Przygotowanie raportu z ewaluacji innowacji

W przypadku ewaluacji, której główną funkcją jest wsparcie innowatora lub innowatorki w rozwoju innowacji, to właśnie osoba tworząca innowację będzie głównym odbiorcą raportu. Taki raport skoncentruje się na dwóch głównych tematach. Pierwszym będą wnioski i rekomendacje na przyszłość innowacji:

- Które elementy wymagają dopracowania?
- Jakie zmiany wprowadzić, aby innowacja w przyszłości działała lepiej?

Drugim będzie skuteczność innowacji – w jakim zakresie innowacja przyniosła oczekiwaną zmianę? Ta część raportu powinna spełniać funkcję komunikacyjną, a zatem opowiadać o rezultatach innowacji w sposób przekonujący i atrakcyjny dla potencjalnych inwestorów (w szerokim znaczeniu tego słowa – osób gotowych poświęcić swój czas lub pieniądze w zapewnienie trwałości, replikowanie lub skalowania innowacji).

Przykład

Na koniec testowania innowacji osoba odpowiedzialna za ewaluację zrealizowała jeszcze badanie ankietowe wśród wszystkich grup uczestniczących w testowaniu innowacji – sąsiedzkich opiekunów, osób starszych oraz ich rodzin. Ankieta miała pomóc w ocenie skuteczności innowacji.

Wnioski z badania zostały omówione na kolejnym spotkaniu innowatora z osobą odpowiedzialną za ewaluację. Na spotkaniu rozmawiali o wnioskach z całego doświadczenia

testowania oraz o wynikach wszystkich zrealizowanych badań. Osoba ewaluująca pomogła innowatorowi sformułować rekomendacje dotyczące zmian w docelowym modelu innowacji. Rekomendacje dotyczyły m.in.:

- zakresu zadań sąsiedzkiego opiekuna,
- regulaminu usługi,
- wzorów kontraktu zawieranego pomiędzy sąsiedzkim opiekunem i osobami starszymi korzystającymi z jego wsparcia.

Jako odpowiedź na problemy zidentyfikowane w trakcie testowania wprowadzono dodatkowy element do modelu innowacji – superwizję dla sąsiedzkich opiekunów.

Po spotkaniu osoba ewaluująca przygotowała raport z ewaluacji innowacji. Aby raport był użyteczny dla innowatora, podzielono go na dwie części. Pierwsza koncentrowała się na przebiegu testowania – przedstawiała wnioski i rekomendacje na przyszłość. Druga miała przede wszystkim wymiar komunikacyjny i przedstawiała dowody na skuteczność testowanej innowacji (oczywiście skuteczność innowacji potwierdziło rzetelne badanie). Raport przedstawiał zatem kluczowe liczby (ile osób skorzystało z innowacji, u jakiej części z nich zaszła pozytywna zmiana i w jakim stopniu) oraz historie kilku konkretnych osób starszych uczestniczących w testowaniu i ich rodzin. Taka zawartość raportu miała wzmocnić jego wartość komunikacyjną.

Podsumowanie

Funkcja: wsparcie innowatora lub innowatorki w rozwoju innowacji

Odbiorca: innowator lub innowatorka

Główne działania ewaluacyjne:

Na etapie przygotowania innowacji do testowania:

- pomoc w zidentyfikowaniu luk w wiedzy autora lub autorki pomysłu na innowację,
- działania badawcze uzupełniające luki w wiedzy autora lub autorki innowacji,

- odtworzenie teorii zmiany projektu,
- pomoc w postawieniu pytań ewaluacyjnych.

Na etapie testowania:

- badania dostarczające na bieżąco wiedzy o przebiegu testowania,
- pomoc w formułowaniu rekomendacji do dalszego przebiegu testowania,
- badanie dotyczące skuteczności innowacji (pretest).

Po zakończeniu testowania:

- badanie dotyczące skuteczności innowacji (posttest),
- pomoc w formułowaniu rekomendacji na przyszłość innowacji.

Raport:

- Służy innowatorowi lub innowatorce w doskonaleniu innowacji i jej promocji na zewnątrz.
- Zawiera wnioski z przebiegu testowania innowacji i rekomendacje na przyszłość.
- Zawiera efektowną opowieść o skuteczności innowacji na potrzeby komunikacji (jeśli badanie ewaluacyjne potwierdzi, że innowacja była skuteczna!).

Wsparcie komisji inkubatora w wyborze innowacji do upowszechniania

Drugim odbiorcą ewaluacji może być komisja inkubatora wybierająca innowacje do upowszechniania. Taka ewaluacja skupi się na ocenie innowacji z perspektywy przyjętych w inkubatorze kryteriów, np. trafności, skuteczności, użyteczności, efektywności. Zadaniem ewaluacji wspierającej komisję w wyborze będzie dostarczenie porównywalnych raportów pozwalających na zestawianie ze sobą różnych innowacji i wybór najlepszej z nich. W tym przypadku większość działań ewaluacyjnych przypadnie na etap testowania innowacji oraz kolejny, już po jego zakończeniu. Osoba odpowiedzialna za ewaluację wystąpi głównie w roli badacza, a nie facylitatora. Jej współpraca z innowatorem ograniczy się do wydobycia najistotniejszych informacji o testowanej innowacji – założonych rezultatach, produktach i działaniach oraz kwestii organizacyjnych (np. uzyskanie od innowatorów kontaktów do respondentów, rozdanie ankiet audytoryjnych podczas wydarzenia).

Działania ewaluacyjne na etapie przygotowania innowacji do testowania

1. Przygotowanie planu ewaluacji

W przypadku ewaluacji wspierającej komisję inkubatora ułożenie planu ewaluacji jest równie istotne, jednak praca nad nim będzie wyglądała nieco inaczej. Również tym razem istotne będzie zaangażowanie innowatora lub innowatorki, jednak jego rola będzie bardziej ograniczona. Nadal będzie on głównym źródłem informacji na temat założeń innowacji (działań, produktów, zamierzonych rezultatów), ale nie będzie już uczestniczył w stawianiu pytań ewaluacyjnych. W przypadku ewaluacji z taką funkcją odpowiedzi na pytania badawcze mają być użyteczne przede wszystkim dla komisji i dlatego będą powiązane z przyjętymi w inkubatorze kryteriami oceny. Ponieważ ewaluacja będzie miała charakter sumatywny, to większość działań badawczych zostanie zaplanowana tak, aby dać ostateczną ocenę innowacji na koniec, a nie oceny cząstkowe w trakcie testowania.

Przykład

Do pierwszego spotkania osoby odpowiedzialnej za ewaluację z innowatorem doszło już po tym, jak komisja wybrała innowacje do testowania. Spotkanie służyło głównie zrozumieniu założeń innowacji oraz zaplanowaniu dalszej współpracy na linii ewaluator–innowator. Tym razem praca nad **teorią zmiany** innowacji była procesem odtwórczym i służyła głównie osobie odpowiedzialnej za ewaluację do zaplanowania badania.

Pytania ewaluacyjne postawił sam ewaluator, korzystając z przyjętych w inkubatorze kryteriów oceny innowacji społecznej. Zgodnie z założeniami inkubatora pytania dotyczyły głównie skuteczności oraz efektywności innowacji. Zadano dość generyczne pytania, aby ocena poszczególnych innowacji była porównywalna (np. w jakim stopniu spadło poczucie osamotnienia seniorów mierzone za pośrednictwem zwalidowanej skali pomiarowej?). Ostateczna wersja planu ewaluacji, zawierająca opis wybranych metod ewaluacyjnych i harmonogram badania, została skonsultowana z innowatorem, jednak głównie po to, aby potwierdzić zobowiązania po jego stronie. Innowator zobowiązał się do wydrukowania i przekazania uczestnikom ankiet ewaluacyjnych, a ewaluatorowi – kontaktów e-mailowych i telefonicznych do sąsiedzkich opiekunów.

Działania ewaluacyjne na etapie testowania innowacji

1. Realizacja badania służącego ocenie innowacji według kryteriów przyjętych w inkubatorze (1)

Ewaluacja wspierająca komisję inkubatora w wyborze najlepszych innowacji ma charakter sumatywny, co oznacza, że ma dać ostateczną ocenę na zakończenie całego procesu testowania. Jednak przeważnie realizacja części badania jeszcze w trakcie testowania pozwoli uzyskać bardziej precyzyjne i wiarygodne odpowiedzi na zakończenie. Dlatego na tym etapie powinna odbyć się część zaplanowanego badania ewaluacyjnego – najczęściej będzie to pretest weryfikujący sytuację odbiorców testowania „na wejściu” do innowacji.

2. Realizacja badania dotyczącego potencjału innowacji do skalowania

Jednym z kryteriów wyboru innowacji do upowszechniania jest potencjał innowacji do skalowania. Opisujemy ten element badania oddzielnie z dwóch powodów. Po pierwsze ocena potencjału innowacji do skalowania wykracza poza standardowy katalog kryteriów ewaluacyjnych. Po drugie będzie to zupełnie oddzielny komponent badawczy skierowany do osób w ogóle niezaangażowanych w testowanie innowacji. Przeważnie będą to potencjalni przyszli użytkownicy i płatnicy innowacji. Badanie ma pomóc w ocenie szans na to, że inne podmioty będą zainteresowane wdrożeniem przetestowanej innowacji u siebie.

Przykład

Zaplanowano dwie edycje innowacji „Sąsiedzki opiekun”, jednak ponieważ zadaniem ewaluacji była ocena innowacji na zakończenie testowania, działania ewaluacyjne skupiły się na drugiej, poprawionej edycji. Dlatego pretest zrealizowano dopiero w drugiej połowie testowania i tylko wśród uczestników drugiej edycji.

Aby raporty z ewaluacji każdej z innowacji pozwalały na porównania pomiędzy nimi, osoba odpowiedzialna za ewaluację postawiła takie pytania badawcze, które łączyły przynajmniej kilka różnych innowacji. Dlatego ankieta ewaluacyjna zawierała baterię dość ogólnych pytań dotyczących jakości życia seniorów, odczuwanej przez nich samotności, a w przypadku ich rodzin – przeciążenia obowiązkami opiekuńczymi. Dzięki temu komisja inkubatora mogła porównać wyniki badania ankietowego w przypadku kilku różnych innowacji skierowanych do osób starszych i ich opiekunów.

Pod koniec etapu testowania zrealizowano także wywiady z urzędnikami i urzędniczkami samorządowymi z kilku miast (np. z dyrekcją Biura Pomocy i Projektów Społecznych m.st. Warszawa) na temat skalowania innowacji. Wywiady miały dać informację, czy możliwe będzie:

- współpłatność za usługi sąsiedzkich opiekunów z budżetu samorządów,
- zaangażowanie urzędu w upowszechnianie innowacji na terenie danego miasta.

Taką ścieżkę skalowania innowacji wskazały osoby eksperckie z ramienia inkubatora.

Na tym etapie kontakty osoby odpowiedzialnej za ewaluację i innowatora ograniczyły się do spraw organizacyjnych opisanych w planie ewaluacji.

Działania ewaluacyjne po zakończeniu testowania innowacji

1. Realizacja badania służącego ocenie innowacji według kryteriów przyjętych w inkubatorze (2)

Druga część badania ankietowego (posttest) przeważnie realizowana jest już po zakończeniu testowania. Pozwala to porównać odpowiedzi uczestników przed projektem i po nim oraz ocenić wpływ interwencji na sytuację odbiorców i odbiorczyń.

Na tym etapie można również zrealizować badanie jakościowe (przeważnie wywiady indywidualne lub grupowe z osobami uczestniczącymi w testowaniu), które pozwala pogłębić i lepiej zrozumieć dane uzyskane w badaniu ilościowym. W przypadku ewaluacji wspierającej komisję w wyborze najlepszych innowacji badanie jakościowe będzie uzupełnieniem badania ankietowego, ponieważ informacje uzyskane podczas wywiadów nie pozwalają na tak jednoznaczne porównania pomiędzy innowacjami.

2. Przygotowanie raportu z ewaluacji innowacji

W przypadku ewaluacji wspierającej komisję to właśnie ona będzie głównym odbiorcą raportu z ewaluacji. Zadaniem komisji jest wybór kilku spośród wielu innowacji, dlatego przed posiedzeniem jej członkowie otrzymają wiele materiałów do przeczytania. Oznacza to, że raporty skierowane do komisji powinny być w miarę możliwości krótkie i syntetyczne. Taki raport będzie koncentrować się na ocenie innowacji pod kątem przyjętych w inkubatorze kryteriów. Wszystkie raporty z ewaluacji innowacji wspierającej komisję powinny mieć taką samą strukturę i odpowiadać na jednakowe pytania główne (Czy innowacją jest skuteczna? Czy zaproponowane rozwiązanie jest efektywne ekonomicznie?).

Przykład

Jako że ewaluacja skierowana do członków komisji ma w głównej mierze charakter sumatywny, czyli ma dać odpowiedzi dotyczące efektywności i skuteczności ostatecznej wersji rozwiązania, znaczna część działań badawczych przypadła na zakończenie testowania innowacji. Osoba odpowiedzialna za ewaluację przygotowała i zrealizowała ponowne badanie ankietowe skierowane zarówno do osób starszych uczestniczących w testowaniu innowacji, jak i do ich rodzin. Wyniki badania ilościowego pogłębiono w kilku wywiadach jakościowych z członkami rodzin odbiorców innowacji. W badaniu pominięto sąsiedzkich opiekunów, jako że nie byli docelowymi odbiorcami innowacji.

Po zakończeniu badania osoba ewaluująca przygotowała zwięzły raport. Koncentrował się on na ocenie innowacji pod kątem kryteriów wybranych w inkubatorze. Raport odpowiadał na pytanie, czy innowacja przyniosła założoną zmianę społeczną, czy osiągnięte rezultaty są adekwatne do poniesionych nakładów oraz jaki jest potencjał innowacji do skalowania. W raporcie zaprezentowano wyniki na wybranych skalach pomiarowych pozwalających na ocenę innowacji „Sąsiedzki opiekun” w porównaniu do innych innowacji skierowanych do osób starszych. Okazało się, że innowacja pozwala ograniczyć poczucie samotności seniorów i poczucie przeciążenia opieką po stronie ich opiekunów w stopniu większym niż pozostałe innowacje.

Innowator otrzymał raport z ewaluacji do wglądu, jednak nie miał wpływu na jego ostateczny kształt.

Podsumowanie

Funkcja: Wsparcie komisji inkubatora w wyborze innowacji do skalowania

Odbiorca: Komisja

Główne działania ewaluacyjne:

Na etapie przygotowania innowacji do testowania:

- odtworzenie teorii zmiany projektu,
- przygotowanie planu ewaluacji.

Na etapie testowania:

- badanie dotyczące skuteczności innowacji (pretest),
- badanie potencjału innowacji do skalowania.

Po zakończeniu testowania:

- badanie dotyczące skuteczności innowacji (posttest),
- opracowanie zwięzłego raportu pozwalającego na porównania innowacji z innymi innowacjami testowanymi w inkubatorze.

Raport:

- Służy komisji w wyborze najlepszych z innowacji.
- Jest końcową oceną innowacji pod kątem kryteriów przyjętych w danym inkubatorze.
- Musi być porównywalny do innych raportów z ewaluacji różnych innowacji (zwłaszcza tych o podobnej tematyce).
- Cechuje go zwięzłość przekazu i synteza wniosków.

Cele ewaluacji w inkubatorach

Główne cele ewaluacji innowacji w danym inkubatorze będą powiązane z wybraną funkcją ewaluacji. Ewaluacja wspierająca rozwój innowacji będzie miała inne cele niż ewaluacja z funkcją wsparcia komisji w wyborze najlepszych innowacji. Jeśli w danym inkubatorze obie funkcje łączą się ze sobą, to ewaluacja będzie miała więcej niż jeden cel. Ogólne cele ewaluacji w inkubatorze charakteryzujące te dwie różne funkcje to:

- Rozwój mikroinnowacji społecznej, aby po zakończeniu testowania była najlepszym możliwym rozwiązaniem zdiagnozowanego problemu społecznego. Oczywiście różne rzeczy mogą kryć się pod hasłem: „najlepsze możliwe rozwiązanie”. Przeważnie będzie to oceniane na podstawie trafności, skuteczności i użyteczności innowacji, a niekiedy również jej efektywności i potencjału do skalowania. A zatem w przypadku ewaluacji wspierającej rozwój innowacji celem będzie to, aby innowacja była jak najlepsza wedle przyjętych z góry kryteriów.
- Wybór do upowszechniania najlepszych dostępnych innowacji spośród tych, które powstały w ramach inkubatora. Również w tym przypadku różne rzeczy będą kryły się pod tym, co uznamy

za „najlepszą dostępną innowację”. Z pomocą przychodzą kryteria oceny podobne do tych opisanych przy pierwszym celu (trafność, skuteczność, użyteczność, efektywność, potencjał do skalowania).

Subtelna różnica pomiędzy tymi dwoma pozornie bardzo podobnymi celami kryje się za słowami kluczami „rozwój” oraz „wybór”. W pierwszym przypadku chodzi o to, aby każda innowacja stawała się jak najlepsza dzięki testowaniu i towarzyszącej mu ewaluacji. W drugim przypadku chodzi o to, aby spośród wielu innowacji wybrać te, które są rzeczywiście najlepsze.

Te dwa cele wydają nam się kluczowe, bo określają rolę ewaluacji w całym procesie inkubowania innowacji społecznej. Jednak oprócz nich można wymienić wiele innych potencjalnych celów ewaluacji, które w zależności od konkretnego inkubatora będą odgrywały mniejszą lub większą rolę. Oto niektóre z nich:

- **Rozwijanie kompetencji krytycznego myślenia wśród innowatorów i innowatorek.** Wzmacnianie umiejętności innowatorów i innowatorek w obszarze krytycznego myślenia i auto-ewaluacji. Dążenie do tego, aby byli oni zdolni do obiektywnej analizy i oceny własnych pomysłów, potrafili identyfikować ich mocne i słabe strony oraz byli otwarci na wprowadzanie zmian.
- **Komunikacja wpływu inkubatora.** Zebranie dowodów na to, że innowacje rozwijane w inkubatorze przynoszą pozytywne zmiany społeczne. Takie informacje mogą być użyteczne w komunikacji zarówno wewnątrz organizacji inkubującej (z członkami zespołu inkubatora i innymi osobami związanymi z instytucją inkubującą), jak i na zewnątrz (z instytucją finansującą, a także z innymi podmiotami zainteresowanymi tematem rozwoju mikroinnowacji społecznych).
- **Ulepszanie modelu inkubacji.** Systematyczne analizowanie i poprawianie modelu inkubacji w danym inkubatorze, co obejmuje identyfikowanie obszarów wymagających poprawy oraz generowanie propozycji rozwiązań udoskonalających wsparcie inkubatora.
- **Wsparcie w upowszechnianiu innowacji.** Rozpoznawanie i ocenianie potencjalnych ścieżek skalowania i replikowania danej innowacji oraz opracowanie strategii jej upowszechniania.

Wartości ewaluacji w inkubatorach

Przez **wartości ewaluacji** rozumiemy zbiór zasad i standardów postępowania, które powinny towarzyszyć ewaluacji innowacji społecznej. Niektóre z nich to wartości uniwersalne, związane z rzetelnością i etyką badań społecznych w ogóle. Nie będziemy rozpisywać się na ich temat – można

znaleźć je w każdym podręczniku do metodologii badań społecznych. Pozostałe dotyczą tylko niektórych rodzajów badań, w tym ewaluacji mikroinnowacji społecznych. To na nich skupimy się w tej części. Niektóre z przedstawionych funkcji są charakterystyczne dla ewaluacji mikroinnowacji społecznych w ogóle, a inne odnoszą się do wybranego typu ewaluacji – wspierającej rozwój innowacji lub wybór najlepszych innowacji.

W całej publikacji wielokrotnie powtarzamy, że przedstawia ona wyłącznie naszą perspektywę, a nie zbiór obiektywnych reguł dotyczących ewaluacji innowacji. Jednak w tym miejscu chcemy to podkreślić raz jeszcze i to szczególnie mocno. Kwestia wartości zawsze pozostanie do pewnego stopnia subiektywna. Piszemy tu wyłącznie o tych wartościach, które są ważne dla nas i w żaden sposób nie chcielibyśmy ich uniwersalizować. A zatem bliskie nam wartości ewaluacji mikroinnowacji społecznych to:

1. **Partycypacyjność**, czyli realne włączenie innowatorów i innowatorek w proces ewaluacji innowacji. Oznacza to uznanie dla ich ekspertyzy w dziedzinie, której dotyczy innowacja (w naszym podejściu innowator zawsze traktowany jest jako specjalista), a także włączenie ich w proces ewaluacji innowacji przynajmniej na etapie planowania ewaluacji, wyciągania wniosków i tworzenia rekomendacji.

Ta wartość w sposób szczególny przyświeca ewaluacji wspierającej rozwój innowacji. W przypadku ewaluacji mającej za zadanie pomoc komisji w wyborze najlepszych innowacji rola innowatora lub innowatorki będzie znacznie mniejsza. Jednak nawet w tym przypadku będziemy traktować ich jako partnerów w realizacji ewaluacji, a nie osoby całkowicie zewnętrzną czy tym bardziej przedmiot ewaluacji.

2. **Refleksyjność**, czyli podjęcie realnych starań, by dogłębnie zrozumieć założenia i sens innowacji. W przypadku ewaluacji wspierającej innowatora wartość ta objawi się także w podejściu ewaluatora do pracy z autorem innowacji. Ewaluator nie tylko sam powinien refleksyjnie i krytycznie podchodzić do ewaluowanej innowacji, lecz także wspierać i pobudzać taką refleksyjną i krytyczną postawę innowatora.
3. **Reprezentowanie perspektywy odbiorców innowacji**, czyli potraktowanie ewaluacji jako okazji do oddania głosu tym, do których dana innowacja jest skierowana. Zgodnie z tą wartością osoba odpowiedzialna za ewaluację przynajmniej do pewnego stopnia jest rzecznikiem odbiorców innowacji, który ma reprezentować ich głos. Ta wartość w podobnym stopniu przyświeca ewaluacji niezależnie od realizowanej przez nią funkcji.
4. **Prostota i dostępność** – zarówno sam proces ewaluacji, jak i raport powinny spełniać szeroko rozumiane kryteria dostępności. Dostępność ma tu dwojakie znaczenie: z jednej strony chodzi

o ułatwienie udziału w ewaluacji i korzystania z jej rezultatów osobom z różnymi formami niepełnosprawności. Z drugiej strony dostępność to także łatwość zrozumienia i stosowania wniosków z raportu przez wszystkich interesariuszy, bez względu na ich poziom wiedzy specjalistycznej czy umiejętności analitycznych. Choć wartość ta pozostaje aktualna dla ewaluacji niezależnie od pełnionej przez nią funkcji, nieco inaczej zdefiniujemy „przystępny raport” dla każdej z nich. Innowator lub innowatorka potrzebują pogłębionego dokumentu zwracającego uwagę na niuanse, które pozwolą im na dalszy rozwój innowacji. Komisja inkubatora potrzebuje raczej krótkiego dokumentu ułatwiającego szybką ocenę innowacji na podstawie „rzutu oka”. W przypadku raportów pisanych z myślą o komisji zbyt duża liczba szczegółowych wiadomości zdecydowanie utrudnia zrozumienie kluczowych wniosków.

4. Dobre praktyki w ewaluacji mikroinnowacji

W dalszej części przedstawiamy różne praktyki ewaluacyjne uporządkowane zgodnie ze schematem znanym z poprzedniego rozdziału. Wybór konkretnych praktyk będzie zależał od funkcji, jaką będzie spełniała ewaluacja w danym inkubatorze. Dodatkowo podzieliliśmy praktyki na takie, które (według nas) są konieczne, aby ewaluacja mogła wypełnić powierzone jej zadanie, oraz takie, które byłyby wartościowe, jednak nie wydają się niezbędne do realizacji celów ewaluacji.

Dobre praktyki w przypadku ewaluacji wspierającej innowatora lub innowatorkę w rozwoju innowacji

W przypadku ewaluacji skoncentrowanej na wsparciu innowatora lub innowatorki cały proces należy zaplanować tak, aby po pierwsze w kluczowych momentach dostarczał im jak najwięcej istotnych informacji, a po drugie pozwalał wykorzystać te informacje w praktyce. Znacznie mniej istotna będzie za to porównywalność różnych innowacji pomiędzy sobą oraz sformułowanie jednoznacznej oceny konkretnej innowacji. Ogólnie rzecz biorąc, właściwe praktyki w przypadku takiej ewaluacji to włączenie autora lub autorkę innowacji w cały proces oraz „uszycie go na miarę”, aby dostarczała odpowiedzi na postawione przez niego pytania. W szczególności te dobre praktyki można podzielić na:

Praktyki kluczowe

- Aktywne włączenie innowatora lub innowatorki w proces ewaluacji przynajmniej w wymienionym niżej zakresie:
 - udział w stawianiu pytań ewaluacyjnych,
 - formułowanie wskaźników sukcesu (rezultatów),
 - formułowanie wniosków z testowania i rekomendacji na przyszłość.

Praktyki wskazane, ale nie niezbędne

- Włączenie osoby odpowiedzialnej za ewaluację w proces przygotowania innowacji do testowania w charakterze facylitatora i „krytycznego przyjaciela”. Elementami zaangażowania osoby ewaluującej na tym etapie mogłyby być:
 - pomoc innowatorowi lub innowatorce w sformułowaniu pytań diagnostycznych i identyfikacji luk w diagnozie,
 - w razie potrzeby realizacja badania diagnostycznego lub badania opinii potencjalnych użytkowników i użytkowniczek innowacji na temat zaproponowanego rozwiązania (testowanie „na sucho”),
 - pomoc innowatorowi lub innowatorce w stworzeniu „teorii zmiany” innowacji, optymalne byłoby zorganizowanie spotkania na ten temat jeszcze przed złożeniem specyfikacji innowacji, dzięki czemu innowatorzy będą mogli uwzględnić ewentualne korekty w swoim planie testowania.
- Włączenie osoby odpowiedzialnej za ewaluację do stałego zespołu osób współpracujących przy rozwoju innowacji (taki zespół mogą tworzyć różne osoby – przeważnie oprócz osoby ewaluującej będzie w nim przynajmniej animator lub animatorka innowacji).
- Przygotowanie szczegółowych raportów ewaluacyjnych z myślą o innowatorach i innowatorkach, a zatem zawierających głównie:
 - szczegółowe wnioski z testowania innowacji i rekomendacje na przyszłość,
 - dowody pozytywnego wpływu innowacji (o ile taki zaobserwowano) z myślą o zastosowaniu raportu z ewaluacji w promocji innowacji na zewnątrz.

Dobre praktyki w przypadku ewaluacji wspierającej komisję inkubatora w wyborze innowacji do upowszechnienia

W przypadku ewaluacji skoncentrowanej na dostarczeniu komisji inkubatora wiedzy cały proces powinien być zrealizowany tak, aby na koniec dać w miarę możliwości jednoznaczną i syntetyczną ocenę każdej innowacji według porównywalnych kryteriów. Zaangażowanie innowatora lub innowatorki w taką ewaluację jest użyteczne, bo pozwala osobie odpowiedzialnej za ewaluację na lepsze zrozumienie innowacji, ale nie jest niezbędne. W tym przypadku bardziej istotne będzie zachowanie przez osobę ewaluującą zewnętrznej perspektywy – bardziej obiektywnej, ale za to mniej wspierającej samego innowatora. Dobre praktyki w przypadku takiej ewaluacji to:

Praktyki kluczowe

- Jasne określenie kryteriów oceny innowacji przez komisję i kryteriów ewaluacyjnych najpóźniej na początku planowania ewaluacji.
- Przygotowanie syntetycznych raportów z ewaluacji z myślą o członkach i członkiniach komisji – a zatem raporty powinny być przygotowane według jasnej, z góry określonej struktury pozwalającej na porównanie pomiędzy różnymi innowacjami.
- Włączenie innowatora lub innowatorki w proces planowania ewaluacji jako specjalistów od testowanej innowacji.

Dobre praktyki w przypadku każdej ewaluacji (niezależnie od przypisanej jej funkcji)

Oprócz wymienionych wcześniej dobrych praktyk charakterystycznych dla ewaluacji spełniającej konkretną funkcję można wskazać wiele innych rozwiązań, które sprawdzą się niezależnie od zadania przypisanego ewaluacji. Poniżej wymieniamy kilka najistotniejszych z nich:

- Jasne określenie obowiązków różnych osób zaangażowanych w ewaluację innowacji. Ważne, aby wszystkie osoby zaangażowane w ten proces (ewaluator, animator, innowator) wiedziały, jaka jest ich rola, jakie są oczekiwania wobec nich oraz czego one mogą oczekiwać od pozostałych.
- Zaplanowanie działań ewaluacyjnych w taki sposób, aby ewaluacja zaczynała się najpóźniej w momencie rozpoczęcia testowania (w miarę możliwości wskazane jest, aby rozpoczynała się wcześniej).
- Z perspektywy użyteczności ewaluacji warto planować testowanie innowacji tak, aby z jednej strony maksymalizować wiarygodność testu, a z drugiej ułatwiać innowatorowi lub innowatorce doskonalenie jego innowacji w trakcie testowania. Dlatego tam, gdzie jest to możliwe, warto rozważyć:
 - testowanie innowacji w takiej grupie, które nie jest związana z innowatorem lub innowatorką i nie korzystała wcześniej z dostarczanych przez nich rozwiązań (sprzyja to obiektywizacji oceny innowacji z perspektywy uczestników testowania),
 - zrealizowanie kilku edycji w ramach testowania innowacji.
- Wydaje się również, że dobrą praktyką byłoby poddanie ewaluacji samych inkubatorów oraz procesu inkubacji innowacji społecznych.

5. Modele ewaluacji w mikroinnovacjach

Rozwijanie mikroinnovacji w ramach inkubatorów, które funkcjonują według określonych ram organizacyjnych (czasowych, finansowych), narzuca zazwyczaj określony kształt ewaluacji. Im liczniejszy zespół, tym większe są szanse na powołanie osoby zajmującej się tylko procesem ewaluacji. Im mniejszy budżet, tym krótsze mogą być same badania. Można wyróżnić szereg elementów, które w organizacji inkubatorów mają wpływ na wybór podejścia metodologicznego w ewaluacji. Jednocześnie mogą to być aspekty, które w nowych projektach i konkursach, podczas planowania procesu ewaluacji, warto wziąć pod uwagę. Są to przede wszystkim:

- **cel badania** – warunkowany funkcją ewaluacji (np. zbadanie określonych wskaźników, pozwalające komisji na ocenę i porównanie poszczególnych innowacji),
- **budżet** – warunkujący na ogół pozostałe elementy (skład zespołu, czas zaangażowania osoby ewaluującej i zakres badania),
- **czas dostępny na badanie** – okres, w którym ewaluator lub ewaluatorka może zbierać materiał badawczy i ma ułatwiony dostęp do osób rozwijających innowację, realizatorów i uczestników testowania; warto wcześniej określić, czy sam (bądź sama) zbiera materiał badawczy (dane pierwotne) i czy analizuje zastany materiał,
- **zakres badania** – jakie elementy procesu inkubowania są przedmiotem ewaluacji (Czy uwzględniła wstępną pracę koncepcyjną nad innowacją, etap testowania, upowszechnianie? W jakie materiały ma wgląd osoba prowadząca ewaluację? Czy skupia się na procesie, czy na produktach?),
- **wielkość i organizacji zespołu inkubatora** – jakie są role poszczególnych osób? (Czy osoba ewaluująca pełni też inne funkcje? Kto jest zaangażowany w ewaluację?).

Każdy z tych elementów może wyglądać inaczej, w praktyce ich ostateczny kształt wynika z organizacji i zasobów inkubatora oraz celów, jakie zostały wcześniej określone (np. rozwój lub upowszechnianie pomysłów). Odpowiedzi na wymienione wyżej dylematy pozwalają na rozpoznanie modelu ewaluacji mikroinnovacji, jakim podąża określony inkubator. Obrane modele dostosowane są do funkcji innowacji – czyli są zaplanowane tak, aby przyniosły wiedzę osobom pełniącym konkretne funkcje (np. członkom komisji albo innowatorom).

Zanim przedstawimy kilka różnych wzorów funkcjonujących w polskim środowisku, proponujemy zmapowanie wszystkich **możliwych modeli ewaluacji**. Podstawą ich wyznaczenia są trzy zagadnienia, zagregowane na podstawie elementów omówionych powyżej. Są to pytania o:

1. **Podmiot zaangażowany w ewaluację** – kto prowadzi badanie (samodzielnie, zespołowo lub we współpracy)?
2. **Przedmiot ewaluacji** – jakie elementy podlegają badaniu (odpowiadające etapom procesu inkubacji)?
3. **Wymiana wiedzy** – czy następuje i jeśli tak, między którymi podmiotami (osobą prowadzącą ewaluację a innowatorami; osobą prowadzącą ewaluację a zespołem inkubatora; osobą prowadzącą ewaluację a członkami komisji)?

Podmioty zaangażowane w ewaluację



- Innowator(ka)
- Innowator(ka) + animator(ka)*
- Innowator(ka) + zespół inkubatora (bez osoby ewaluującej)
- Animator(ka)*
- Zespół inkubatora
- Innowator(ka) + osoba ewaluująca
- Osoba ewaluująca
- Osoba ewaluująca + zespół inkubatora
- Osoba ewaluująca + zespół inkubatora + innowator(ka)

* W różnych inkubatorach określan(a) również jako opiekun(ka), koordynator(ka), mentor(ka).

Przedmiot badania



1. Definiowanie potrzeb
2. Wstępne opracowanie pomysłu
3. Konceptualizacja innowacji (prototypowanie)
4. Testowanie – rekrutacja
5. Testowanie – działania
6. Testowanie – kolejne iteracje
7. Podsumowanie testowania – dokumenty
8. Produkt końcowy (wytwór, model)
9. Podsumowanie – komisja i ocena innowacji
10. Upowszechnianie i dalszy rozwój

Do wyznaczenia modelu kluczowa jest odpowiedź na pytania, kto zaangażowany jest w ewaluację (podmiot) i na jakich etapach rozwijania innowacji jest obecny (przedmiot). Odpowiedzi mogą brzmieć:

- Ewaluację prowadzi sam innowator czy innowatorka. Ma wówczas dostęp do niemalże wszystkich przedmiotów badania (poza ostatnimi), natomiast w tym procesie jest „sam(a)”.
- Za ewaluację odpowiada osoba ewaluująca wraz z zespołem inkubatora i samym innowatorem bądź innowatorką – dostęp do przedmiotu badania jest wówczas szeroki i ułatwiony zespołową współpracą.

Dodatkowym, bardzo istotnym pytaniem jest to, jak wygląda współpraca między podmiotami zaangażowanymi w ewaluację. Czy ewaluatorzy dzielą się na bieżąco swoimi wynikami z innowatorem lub innowatorką i zespołem inkubatora? Wnioski pojawiające się w czasie kolejnych etapów badań mogą stanowić pomoc przy rozwijaniu innowacji. Założenie metodologiczne może też być inne: wnioski są agregowane i służą do posumowania innowacji oraz wykorzystania wniosków dopiero do jej ewentualnego upowszechniania. Praktyka pokazuje, że wymiana wiedzy między zespołem wspierającym, realizatorskim a badawczym (o ile taki jest) różni się w zależności od inkubatora. W kontekście wymiany wiedzy między podmiotami, modele ewaluacji mikroinnowacji rozciągają się od podejścia uczącego do podsumowującego, a w niektórych wariantach mogącego przypominać monitoring.

- Ewaluacja ucząca (partycypacyjna, uczestnicząca, rozwijająca, demokratyczna, uspołeczniona) pozwala nie tylko odpowiedzieć na pytanie, czy cele innowacji zostały osiągnięte, lecz także pomóc w jej ulepszeniu w trakcie testowania⁸. To podejście do procesu ewaluacji w duchu partycypacyjnym, jest otwarte na zmianę i rozwój. Model ten najlepiej sprawdzi się w przypadku funkcji ewaluacji, wyznaczonej jako pomoc innowatorom w rozwijaniu ich pomysłów.
- Ewaluacja podsumowująca (sumatywna, agregująca). To model, w którym innowatorzy na ogół nie mają możliwości korzystania z wniosków ewaluacji na bieżąco (wyjątkiem jest przypadek, gdy sami prowadzą ewaluację). Osoba prowadząca ewaluację skupia się raczej na produktach niż na procesie. Skrajnym przykładem tego modelu jest podejście w duchu *ex post facto*, kiedy dodatkowo badacz lub badaczka ma mocno ograniczony dostęp do przedmiotu ewaluacji. Taki model sprawdzi się, jeśli funkcją ewaluacji jest „podsumowanie” innowacji dla komisji. Pozwala też na relatywnie łatwiejsze porównanie kilku innowacji.

Przedmiot badania mógłby z kolei zostać zaprezentowany na osi czasu. Rozpoczęcie ewaluacji w konkretnym momencie rozwoju innowacji przynosi różne rezultaty.

- Ewaluacja rozpoczęta jak najszybciej w procesie rozwoju innowacji
 - Pozwala lepiej wykorzystać zebrane wnioski z testowania – jest czas, aby odpowiednio zaplanować kolejne iteracje (dzięki towarzyszeniu już przy pracach koncepcyjnych można od razu lepiej zaplanować testowanie).
 - Wspiera modyfikację innowacji na bieżąco, w modelu ewaluacji rozwojowej pozwala lepiej dostosować ją do środowiska (faktycznych potrzeb odbiorców i użytkowników).
 - Daje bieżące wnioski z korzyścią dla zespołu inkubatora; wzbogaca proces monitoringu i formułowania ocen dla komisji (zespół może lepiej wspierać innowatora i np. zorganizować określone konsultacje).
 - Umożliwia zebranie większej liczby wniosków w ocenie funkcjonalności, użyteczności, przyjazności, atrakcyjności produktu lub usługi poprzez zebranie wrażeń odbiorców i użytkowników (pozwala łatwiej dotrzeć do osób testujących).

⁸ W tym kontekście wartościową inspirację stanowi ewaluacja rozwojowa (*developmental evaluation*). Jej celem jest jak najlepsze dopasowanie innowacji do środowiska, w którym ma funkcjonować (zob. Patton 2011). W tym modelu zadaniem osoby prowadzącej ewaluację jest formułowanie pytań o zasadność i rezultaty kolejnych etapów procesu. Ważna jest tu współpraca między wszystkimi osobami zaangażowanymi w rozwój innowacji, aby osiągnąć wspólny cel – wypracowanie dobrze zaprojektowanej, funkcjonalnej innowacji, osiągającej efekty wynikające z dobrze zdiagnozowanych potrzeb środowiska społecznego.

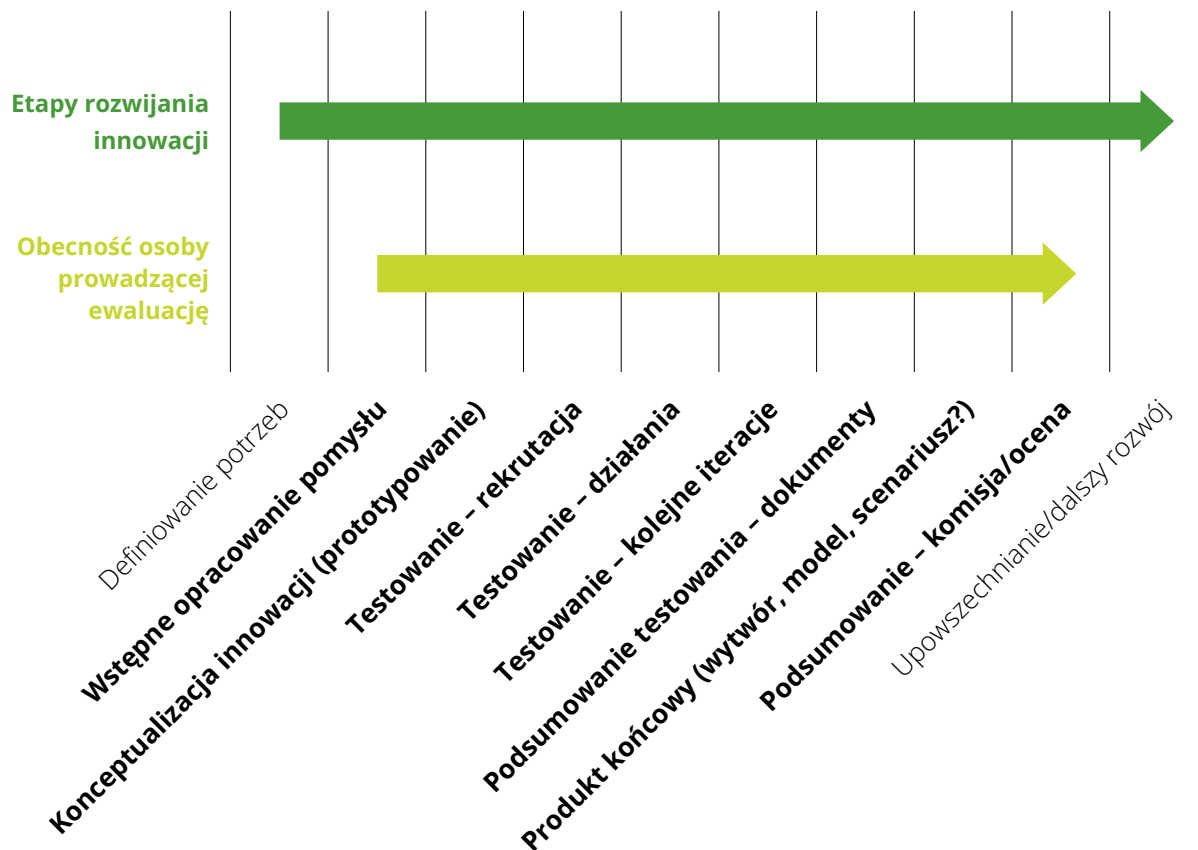
- W ograniczonym stopniu pozwala wnioskować o efektach innowacji, np. jej wpływie na wzrost wiedzy lub zmianę postaw użytkowników; wnioskowanie dotyczy raczej efektów antycypowanych i odłożonych w czasie (choć istnieją mikroinnowacje, które przyniosły natychmiastowe efekty swoim użytkownikom).
- To ewaluacja towarzysząca – jest bliższa ewaluacji formatywnej, uczącej, partycypacyjnej, rozwojowej.
- Ewaluacja rozpoczęta na późniejszych etapach procesu rozwoju innowacji
 - To łatwiejsze wnioskowanie o efektach innowacji: opiera się na ostatecznej wersji produktu lub modelu, po wnioskach z testowania i naniesionych poprawkach; pozwala sprawnie formułować ostateczne wnioski dla komisji i zespołu wspierającego.
 - Pozwala zebrać wiedzę o efektach, skuteczności, zmianie społecznej (a także niezamierzonych skutkach wykorzystywania innowacji).
 - Agreguje bardziej użyteczną wiedzę dla komisji wybierającej innowacje do skalowania (upowszechniania) – w mniejszym stopniu jest przydatna dla samych innowatorów oraz osób wspierających ich w rozwoju pomysłów.
 - Jej wnioski mogą być sformułowane zbyt późno, aby wykorzystać je w dopracowywaniu produktu lub usługi pod względem funkcjonalności, użyteczności, przyjazności czy atrakcyjności; może być zbyt późno na wprowadzenie poprawek.
 - Może przynieść wnioski przydatne do dalszego rozwoju innowacji poza inkubatorem, ewentualnego skalowania czy akceleracji.
 - Jest bliższa ewaluacji podsumowującej (kończącej, sumatywnej).

Modele ewaluacji mikroinnowacji społecznych w praktyce

Na podstawie doświadczenia osób realizujących ewaluację w kilku inkubatorach w Polsce udało nam się zidentyfikować kilka modeli prowadzenia tego procesu. Modele te w sposób odmienny podchodzą do trzech kluczowych elementów: podmiotu i przedmiotu ewaluacji, a także przepływu wiedzy między członkami zespołu. Poniżej prezentujemy kilka z nich wraz z omówieniem zalet i wad wyboru takiego podejścia.

1. Ewaluacja realizowana przez zewnętrzną, dedykowaną osobę ewaluującą

- Osoba prowadząca ewaluację patrzy na innowację z dystansu; nie jest obecna w początkowej fazie opracowywania pomysłu.
- Nie dostarcza wiedzy innowatorowi na bieżąco.



- Plusy i minusy modelu

Koszt



Inkubator musi ponieść koszt zatrudnienia nowej osoby lub zespołu – oznacza to mniej środków na innowacje oraz wsparcie ich rozwoju.



Osoba ewaluująca zatrudniona zostaje tylko na część procesu inkubacji.

Wsparcie rozwoju innowacji



Rzetelność wniosków jest zabezpieczona, dzięki obecności profesjonalnego badacza z odpowiednim warszatem; zagwarantowana jest wysoka jakość danych i analizy.



Osoba ewaluująca w małym stopniu angażuje się w rozwijanie innowacji – pozwala to na wnioskowanie z zachowaniem dystansu (świeże spojrzenie z zewnątrz).



Zagwarantowana jest zewnętrzna (w stosunku do procesu inkubacji) kontrola procesu badawczego – pilnowanie harmonogramu, narzędzi.



Odciążenie innowatora i zespołu inkubatora w prowadzenie procesu ewaluacji.



Oddzielenie ewaluacji od monitoringu prowadzonego przez zespół inkubatora:

- Osoba prowadząca ewaluację nie jest zaangażowana w kontrolę realizacji i finansowe rozliczanie innowacji – może to pozytywnie wpływać na postawę innowatora wobec ewaluacji i sprzyjać otwartej rozmowie o mocnych i słabych stronach innowacji.
-



Dobrze sprawdza się, kiedy funkcją ewaluacji jest wsparcie komisji (daje przestrzeń na porównywanie innowacji) lub dostarczenie wiedzy o funkcjonalności i jakości produktów podmiotom zainteresowanym upowszechnianiem.



Trudność zbudowania relacji pomiędzy osobą prowadzącą ewaluację a innowatorami – istnieje ryzyko, że innowator będzie obawiał się tego rodzaju zewnętrznej ewaluacji, traktował ją jako utrudnienie i formę kontroli.



Innowator może mieć problem z dostrzeżeniem wartości ewaluacji i postrzegać ją jako zbędny proces, niepotrzebnie go obciążający.



Osoba prowadząca ewaluację może mieć trudność z dotarciem do produktów, materiałów źródłowych, realizatorów, testujących.



Nie sprawdza się, gdy funkcją ewaluacji jest dostarczenie wiedzy innowatorowi.



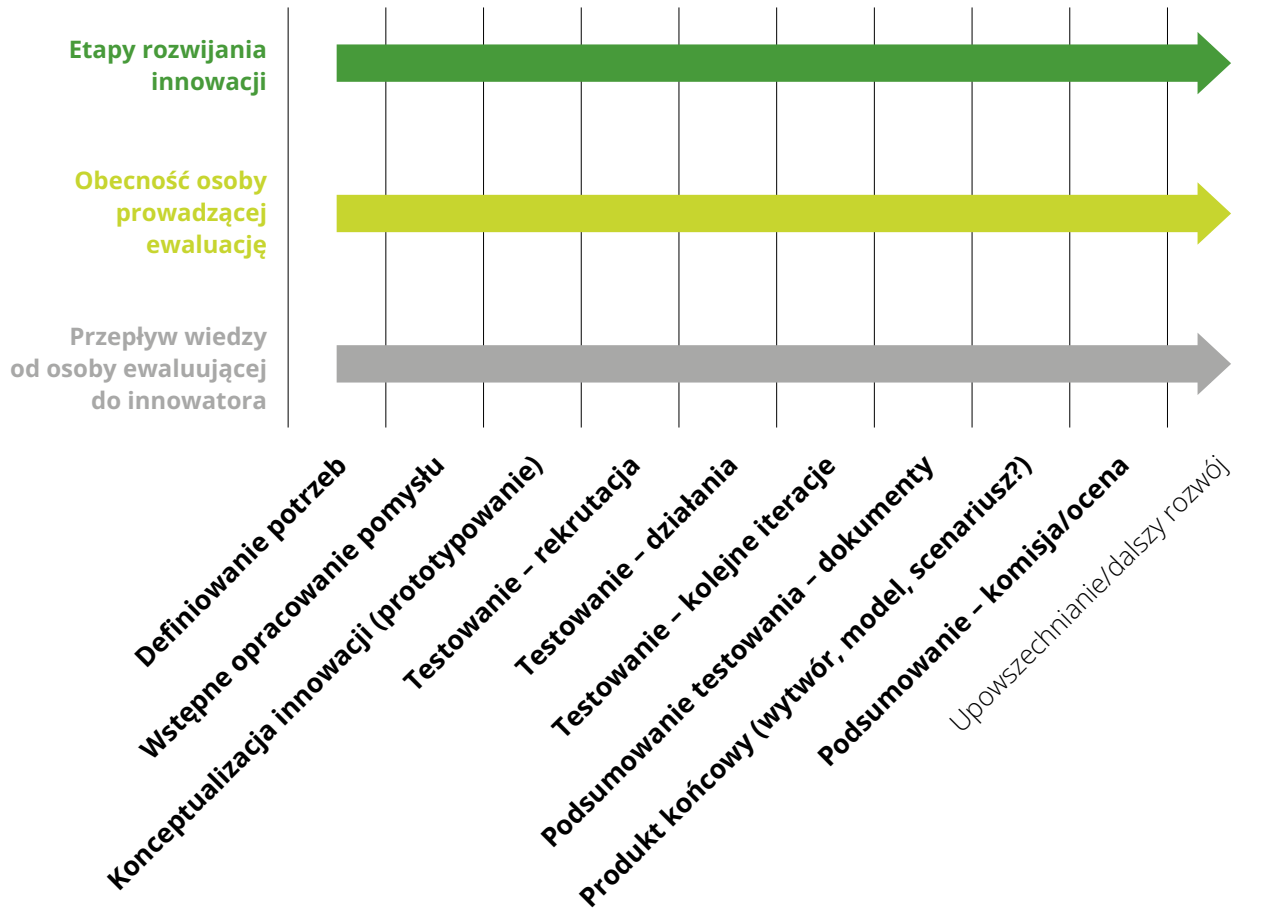
Innowacja nie ma możliwości zastosowania i przetestowania ulepszeń w kolejnych iteracjach, ponieważ innowator nie otrzymuje na bieżąco wiedzy od osoby ewaluującej.



Istnieje możliwość otrzymania spóźnionych wniosków – innowator nie ma okazji do bezpośredniej rozmowy z użytkownikami innowacji na temat ich wrażeń z testowania, a wnioski z ewaluacji mogą trafić do innowatora zbyt późno, by je wykorzystać w pracy nad innowacją.

2. Ewaluacja robiona w ścisłej współpracy z innowatorami i zespołem

- Osoba prowadząca ewaluację jest członkiem zespołu inkubatora.
- Proces prowadzony jest w sposób partycypacyjny – agregowana wiedza jest przekazywana innowatorom; od początku wzbogaca proces opracowywania innowacji.
- Cały zespół inkubatora może korzystać z jej wyników.



- Plusy i minusy modelu

Koszt



Inkubator musi ponieść koszt zatrudnienia nowej osoby lub zespołu na cały czas inkubowania innowacji – oznacza to mniej środków na innowacje oraz wsparcie ich rozwoju.

Wsparcie rozwoju innowacji



Rzetelność wniosków jest zabezpieczona, dzięki obecności profesjonalnego badacza z odpowiednim warsztatem; zagwarantowana jest wysoka jakość danych i analizy.



Zagwarantowana jest kontrola procesu badawczego (jasno oddzielona od monitoringu) – pilnowanie harmonogramu, narzędzi.



Większa wiedza osoby ewaluującej o innowacji i procesie jej tworzenia – wnioskowanie jest łatwiejsze i trafniejsze.



Dobrze sprawdza się, kiedy funkcją ewaluacji jest dostarczenie wiedzy dla innowatora.



Pozwala na realizację korzyści płynących z ewaluacji uczącej. Innowator dostaje wsparcie w zakresie:

- Wzbogacenia procesu testowania – otrzymanie możliwie najlepszego modelu, poprawiania produktu na bieżąco w iteracjach.
 - Kontroli wyznaczonych wskaźników (np. efektywności) dzięki wnioskom otrzymywanym na bieżąco.
-



Proces inkubowania i testowania jest usprawniony dzięki możliwości współpracy całego zespołu (przedstawiciele inkubatora, osoby prowadzącej ewaluację, innowatorów). Jednocześnie zachowane jest oddzielenie ewaluacji od monitoringu, prowadzonego przez zespół inkubatora. Może to pozytywnie wpływać na relację osób rozwijających innowację i prowadzących ewaluację – sprzyjać otwartej rozmowie o mocnych i słabych stronach innowacji.



Odciążenie zespołu inkubatora (animatorów, koordynatorów).



Osoba ewaluująca może zbyt mocno zaangażować się w rozwój innowacji i stracić dystans do ocenianych działań i produktów; może utracić świeżość spojrzenia i zbyt emocjonalnie traktować przedmiot ewaluacji. W związku z tym może być mniej przydatnym podejściem, kiedy funkcją ewaluacji jest dostarczenie wiedzy dla komisji lub podmiotów zainteresowanych jej upowszechnianiem.



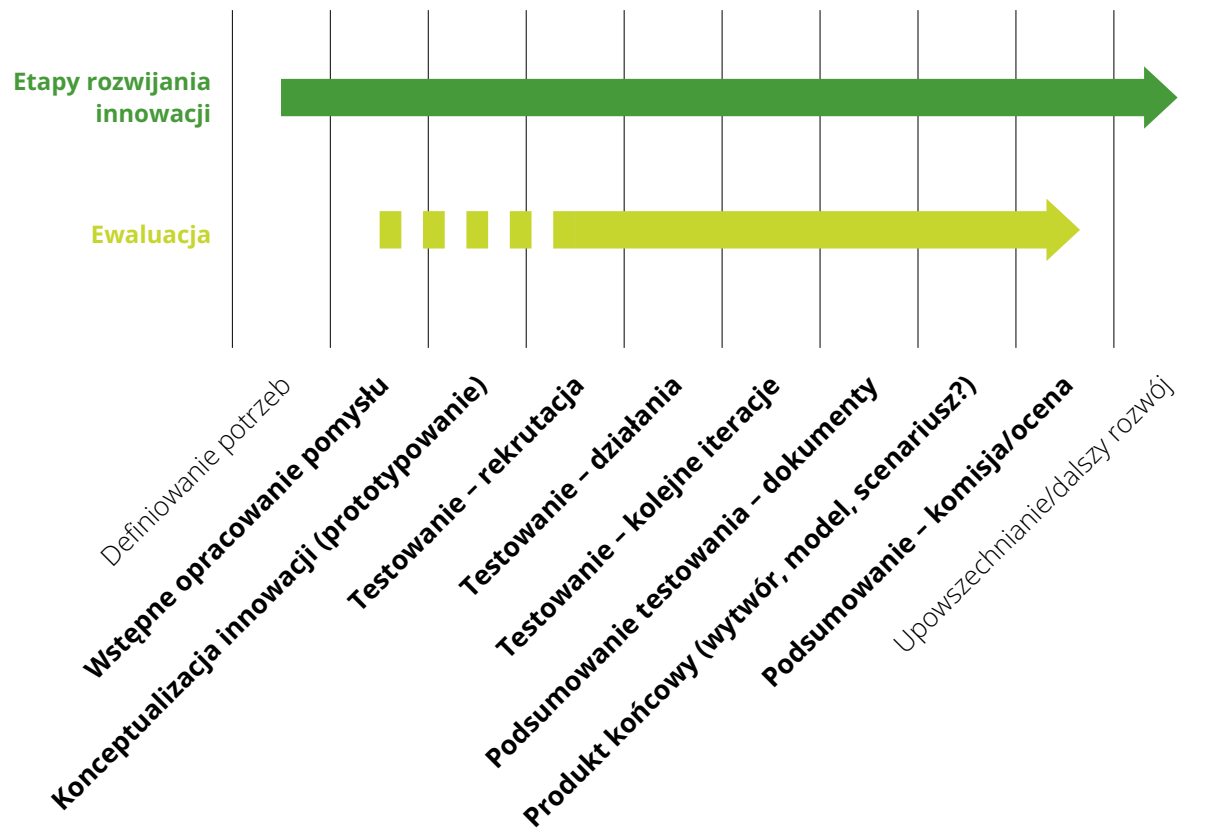
Model ten wymaga dużego zaangażowania innowatora w ewaluację, musi on poświęcić czas na rozmowy z osobą prowadzącą ewaluację i wykazać wolę krytycznego namysłu nad innowacją.



Wymaga zbudowania zaufania między osobą rozwijającą innowację a prowadzącą ewaluację, aby w pełni można było wykorzystać potencjał ewaluacji w duchu rozwojowym (ang. *developmental*).

3. Ewaluacja robiona przez osobę z zespołu inkubatora, niebędącą profesjonalnym badaczem czy badaczką

- Ewaluację realizuje animator(ka), koordynator(ka), opiekun(ka) lub mentor(ka).
- Ta sama osoba pełni różne funkcje w inkubatorze, związane ze wspieraniem innowacji – musi uczestniczyć w tym samym procesie z różnych perspektyw.



- Plusy i minusy modelu

Koszt



Inkubator nie ponosi kosztów zatrudnienia nowej osoby lub zespołu – oznacza to więcej środków na innowacje oraz wsparcie ich rozwoju.

Wsparcie rozwoju innowacji



Odciążenie innowatorów – nie muszą sami realizować ewaluacji.



Finansowe i organizacyjne odciążenie inkubatora.



Oszczędność czasu – osoba realizująca ewaluację nie musi zapoznawać się z materiałem badawczym, zna innowację i może wykorzystać już posiadaną wiedzę.



Duże obciążenie zespołu inkubatora dodatkową pracą.



Może zająć konieczność przygotowania lub przeszkolenia animatora do prowadzenia ewaluacji (brak doświadczenia i warsztatu badawczego).



Trudność oddzielenia ewaluacji od monitoringu.



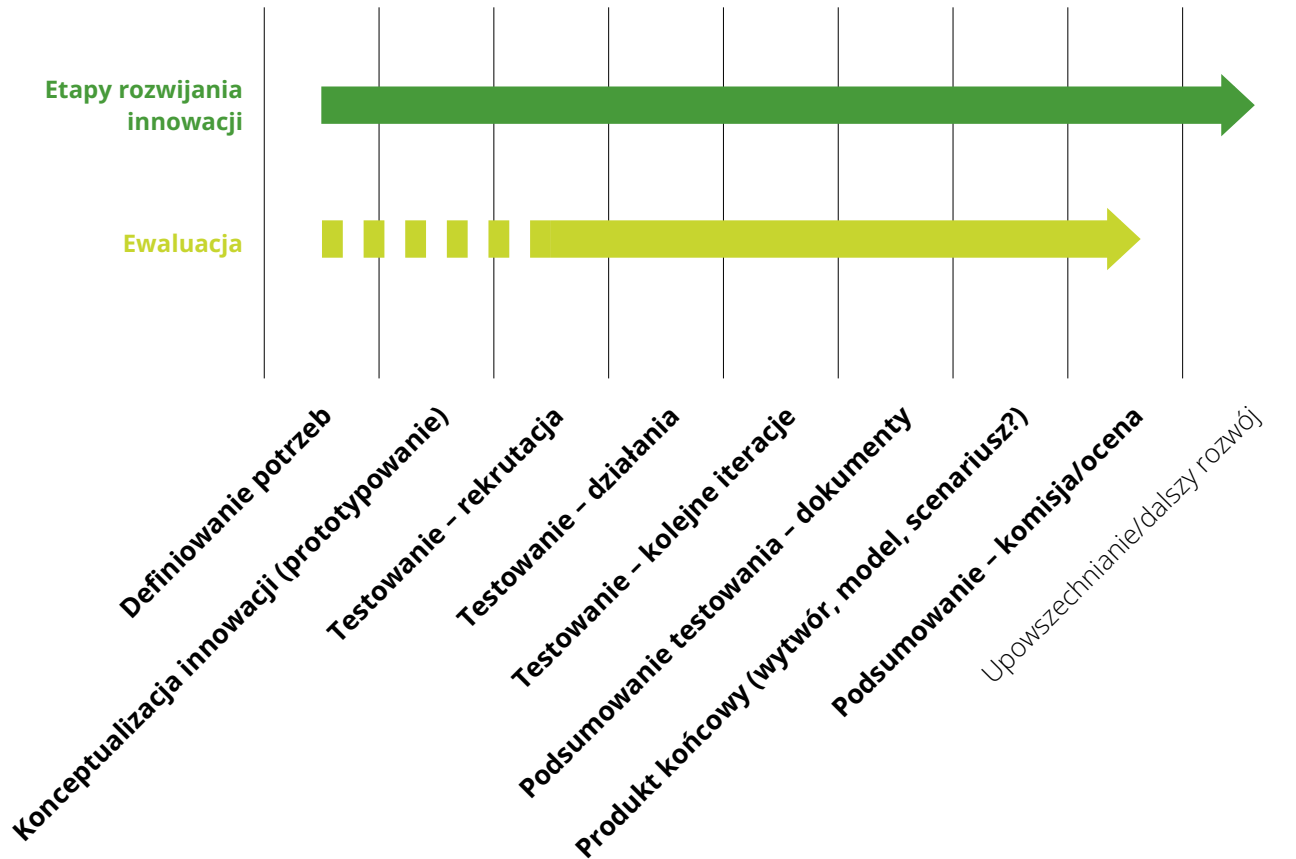
Ta sama osoba jest zaangażowana w kontrolę realizacji i finansowe rozliczanie innowacji – może to negatywnie wpływać na postawę innowatora wobec ewaluacji i zniechęcać do otwartej rozmowy o mocnych i słabych stronach innowacji.



Ten model nie sprawdzi się, kiedy funkcją ewaluacji jest dostarczenie wiedzy innowatorowi – nie ma on możliwości korzystać z wniosków ewaluacji.

4. Autoewaluacja prowadzona przez samego innowatora

- Ewaluację realizuje sam innowator.
- Innowator może zatrudnić badacza w ramach rozwoju innowacji – pozostaje jednak koordynatorem i właścicielem procesu.



- Plusy i minusy modelu

Koszt



Inkubator nie ponosi kosztów zatrudnienia nowej osoby lub zespołu – może przekazać więcej środków innowatorowi.



Jeśli innowator nie realizuje ewaluacji sam lub w ramach zespołu, to jest to dodatkowy koszt odjęty z budżetu na wsparcie rozwoju innowacji.

Wsparcie rozwoju innowacji



Do zespołu rozwijającego innowację może trafić więcej środków, aczkolwiek ewaluacja musi być wówczas przeprowadzona samodzielnie.



Innowator ma dobry dostęp do danych źródłowych, może szybko uzyskać informację zwrotną od użytkowników i realizatorów (ma możliwość wykorzystania wiedzy bieżącej do modyfikacji innowacji); ma też możliwość szybkiej weryfikacji swoich wątpliwości.



Dostrzeżenie wymiernych korzyści może wpłynąć na większe zaangażowanie innowatora w ewaluację.



Zwiększona autonomia innowatora w ewaluacji – może sam decydować o jej celu, odpowiednich metodach i przebiegu; może szybko dostosować proces do zmieniających się warunków.



Obciążenie innowatorów dodatkową pracą przy wielu obowiązkach; obowiązek realizacji ewaluacji może przeszkadzać w skupieniu nad usprawnieniem innowacji.

-
- Może zająć konieczność przeszkolenia innowatora do prowadzenia ewaluacji (brak doświadczenia i warsztatu badawczego).
 - Dla niektórych rola ta może być zbyt przytłaczająca; może odstraszać od chęci rozwijania innowacji w ramach inkubatora.
 - Nie istnieje gotowy zestaw narzędzi badawczych – badanie każdorazowo należałoby zoperacjonalizować przy wsparciu doświadczonego badacza.
-
- Innowator nie ma wsparcia i motywacji do krytycznego spojrzenia na podjęte działania; może nie dostrzec potrzeby i możliwości poprawy w kolejnych iteracjach.
-
- Nie ma pewności rzetelności wniosków i wiarygodności danych; innowator może (choćby podświadomie) chcieć przedstawić innowację w lepszym świetle; w skrajnych przypadkach istnieje ryzyko fabrykowania danych.
-
- Jest duże prawdopodobieństwo, że ewaluacja skupi się na produkcie; innowator nie ma motywacji, aby refleksyjnie przyjrzeć się także procesowi ulepszania innowacji.
-
- Ten model nie sprawdzi się, kiedy funkcją ewaluacji jest dostarczenie wiedzy komisji i możliwość porównania kilku innowacji – może nie być uspójnionych wniosków i porównywalnych wskaźników.
-

6. Dlaczego dylematy ewaluacji mikroinnowacji z nami zostaną?

Najprostsza odpowiedź na powyższe pytanie jest taka, że nie istnieje uniwersalny sposób prowadzenia ewaluacji czy model, który sprawdziłby się w każdym przypadku. Innowacje społeczne, nawet w wersji mikro, stanowią niezwykle zróżnicowane i wielowymiarowe zagadnienie. Wielość dotykanych problemów, różnorodność grup docelowych, sposobów testowania czy form produktów końcowych dodatkowo komplikują niejednorodne konstrukcje inkubatorów i stosowanych przez nie modeli ewaluacji. Aby otrzymać możliwie najbardziej rzetelne i przydatne wnioski, należałoby do każdej mikroinnowacji podejść całkowicie indywidualnie – dostosować badanie do specyficznego procesu jej rozwijania.

Niestety wizja swobody w wyborze metodologii rzadko ma możliwość się ziścić. Rzeczywistość funkcjonowania w ramach projektów zazwyczaj nie pozwala na tego typu komfort działania. Doświadczenie pokazuje, że prowadzenie ewaluacji często ograniczają: niewielki budżet, napięty harmonogram czy problematyczna organizacja zespołu (konieczność pełnienia kilku funkcji). Przestrzeń na analizę procesu jest niewystarczająca, a czas zbyt krótki, aby realnie ocenić rezultaty innowacji. W efekcie badacz skazany jest na optymalizację procesu w ramach ograniczonych zasobów, skupia się ściśle na ocenie produktów czy realizacji wskaźników. Dodatkowo bezwzględny wyznacznikiem ścieżki badawczej jest funkcja ewaluacji, wynikająca z potrzeb określonych przez inkubator *a priori*.

Publikacja ta powstała, aby pomóc osobom zajmującym się ewaluacją mikroinnowacji. Mamy nadzieję, że lektura poradnika pozwala odpowiedzieć na wiele dylematów zebranych w czasie spotkania ewaluatorów i ewaluatorek, które stanowiło inspirację do jego napisania. Chociaż praktycy widocznie różnili się między sobą w podejściu do metodologii badania (co wynikało przede wszystkim z konstrukcji inkubatorów, w ramach których funkcjonowali), to opowiadali o zasadniczo podobnych problemach, z jakimi mierzyli się w swojej pracy. Kwestiami zasadniczymi były pytania o to, dla kogo jest ewaluacja, na jakie pytania ma odpowiedzieć, kto ma być zaangażowany w badanie i w jakim zakresie. Omawiane dylematy w dużej mierze dotyczyły roli samej osoby ewaluującej. Różnica zdań wynikała z postrzegania jej udziału – jako osoby oceniającej innowację z zewnątrz lub zaangażowanej we wspieranie jej rozwoju. Z jednej strony ewaluacja miała dostarczać „zobiektywizowaną” wiedzę po zakończeniu pracy nad nią, a z drugiej rozwijać i modyfikować pomysł, tak aby na koniec procesu dostępna była najlepsza możliwa wersja innowacji.

Jak pokazaliśmy w poprzednich rozdziałach, tak rozbieżne myślenie o procesie i efektach ewaluacji wynika z samej konstrukcji inkubatora (jego organizacji), a także funkcji i celu, jakie badanie ma spełniać. Dodatkowo, istotny jest wybór modelu ewaluacji – narzucającego określone podejście metodologiczne. Każde z omówionych przez nas podejść ma liczne zalety i wady. Chociaż trudno wyznaczyć „złoty środek”, to widać wyraźnie, że w zależności od obranych funkcji ewaluacji, niektóre modele sprawdzą się lepiej lub gorzej.

O ile tylko pozwala na to wyznaczona funkcja ewaluacji i konstrukcja inkubatora, nam szczególnie wartościowe wydaje się podejście partycypacyjne, które ma wspierać innowatorów w rozwijaniu ich pomysłów. Pozwala ono wносить najwięcej do ogólnego sensu zajmowania się innowacjami społecznymi, to jest wypracowania dobrze przetestowanych i funkcjonalnych odpowiedzi na problemy określonej grupy. Taka ewaluacja skupia się na procesie, który udoskonalany jest na podstawie bieżącej wiedzy. Jest otwarta na zmianę i nastawiona na rozwój innowacji, ale też samych innowatorów. Przepływ wiedzy między wszystkimi osobami zaangażowanymi w proces usprawnia go i wzbogaca. To droga, która pozwala ominąć wiele z dylematów towarzyszących ewaluacji i stawia na pierwszym planie samą innowację jako działanie warte wspierania.

I chociaż wiele pytań pozostaje bez odpowiedzi – w szczególności te o „najlepszy” model – to mamy nadzieję, że zawarte tu uwagi pozwalają nie tylko zrozumieć naturę metodologicznych dylematów ewaluacji mikroinnowacji społecznych, lecz także zarysowują możliwe drogi poradenia sobie z nimi.

Bibliografia

- Babbie E., „Podstawy badań społecznych”, 2013.
- Borzaga C., Bodini R., „What to make of social innovation? Towards a framework for policy development”, 2012.
- Komisja Europejska, Guide to Social Innovation, 2013, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/12d044fe-617a-4131-93c2-5e0a951a095c>, dostęp 19.12.2023.
- Mrzygłocka-Chojnacka J., „W poszukiwaniu definicji innowacji społecznych”, w: „Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie”, red. naukowa Zbigniew Malara, 2016.
- Patton M.Q., „Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation Use”, 2011.

Źródła internetowe:

- <https://innowacjespoleczne.pl/>
- <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/>

O autorce i autorze



Maciek Onyszkiewicz – socjolog, od 2017 roku pracuje w Fundacji Stocznia. Jest specjalistą w dziedzinie badań społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem badań ewaluacyjnych. Posiada doświadczenie w prowadzeniu projektów badawczych dla organizacji pozarządowych, instytucji publicznych oraz w sektorze biznesowym. Ewaluował mikroinnowacje społeczne w trzech różnych inkubatorach: Mikro innowacje – makro korzyści prowadzonym przez Lubelską Fundację Rozwoju; TransferHUB (I) prowadzony przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Fundację Stocznia oraz PwC, a także Inkubator Pomysłów prowadzony przez Fundację Stocznia i Laboratorium Innowacji Społecznych.

W roli trenera przekazuje swoją wiedzę i doświadczenie, prowadząc szkolenia dla organizacji pozarządowych w zakresie zlecenia i realizacji badań ewaluacyjnych. Jest współautorem publikacji „Ewaluacja. Jak to się robi? Poradnika dla programów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności i innych programów społecznych”.



Barbara Tołoczko-Suchańska – badaczka społeczna i ewaluatorka. Doktorka nauk społecznych. Przez wiele lat związana z Instytutem Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk. Badawczo współpracowała m.in. z Uniwersytetem Warszawskim, Węgierską Akademią Nauk, Instytutem Maxa Plancka. Jako akademiczka zajmowała się tematyką migracji, wykluczenia i zmiany społecznej. Prowadziła badania także dla instytucji kultury i organizacji pozarządowych, wspomagając je w ewaluacji projektów.

Współpracuje z Laboratorium Innowacji Społecznych w Gdyni, gdzie była częścią UrbanLabu i zajmowała się ewaluacją w ramach Inkubatora Pomysłów, a obecnie koordynuje projekty badawczo-rozwojowe. Związana także z fundacją TechSoup, dla której rozwija treści dotyczące przeciwdziałania dezinformacji i wspiera rozwój platformy Hive Mind.

Biegłe posługuje się językiem chorwackim, sporadycznie zajmuje się tłumaczeniem. W (ograniczonym) czasie wolnym spędza czas na wsi, gotuje, robi cydr z jabłek z własnego sadu i próbuje wychować psa, który wciąż pozostaje oporny.

www.innowacjespoleczne.pl

