

ALEKSANDRA JANUSZKIEWICZ

**Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego
Politechnika Łódzka**

EWALUACJA JAKO INSTRUMENT WSPIERAJĄCY ROZWÓJ ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ W SEKTORZE NON-PROFIT

Opiniodawca: **dr hab. Wojciech Czakon, prof. UE**

Tematem niniejszego artykułu jest ewaluacja jako instrument rozwoju kultury uczenia się w organizacjach pozarządowych. Autorka stawia tezę, że wykorzystanie ewaluacji przez organizacje pozarządowe może znacząco przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania tych organizacji poprzez wprowadzenie elementów kultury i praktyki uczenia się. Szczególną rolę w budowaniu potencjału ewaluacyjnego odgrywają liderzy organizacji.

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego referatu jest przedstawienie ewaluacji jako instrumentu wspierającego proces uczenia się w sektorze organizacji non-profit. Autorka stawia tezę, że wykorzystanie ewaluacji może znacząco przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania tych organizacji poprzez wprowadzenie istotnych elementów kultury i praktyki uczenia się. Na podstawie przeglądu zagranicznej literatury przedmiotu (o charakterze teoretycznym i empirycznym) w zakresie ewaluacji oraz organizacji uczących się, zostały określone uwarunkowania wykorzystania ewaluacji, sprzyjające uczeniu się w organizacjach non-profit. Następnie Autorka odniosła się do specyfiki sektora non-profit w Polsce. W oparciu o dostępne badania empiryczne sformułowano wnioski co do głównych uwarunkowań wykorzystania ewaluacji przez polskie organizacje pozarządowe do rozwoju organizacji uczącej się. Należy podkreślić, że w polskiej literaturze kwestie uczenia się w sektorze organizacji non-profit nie były do tej pory poruszane.

Niniejszy artykuł przedstawia wstępne wyniki badań prowadzonych w ramach projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. „Teoria i praktyka ewaluacji w organizacjach non-profit” (umowa nr 3341/B/H03/2011/40).

2. Ewaluacja a rozwój organizacji uczącej się

2.1. Pojęcie i funkcje ewaluacji

Ewaluacja to proces określania wartości, jakości i znaczenia przedmiotu, który podlega ewaluacji, oraz końcowy rezultat tego procesu [34, s. 139]. Scriven określił sześć głównych obszarów, będących przedmiotem ewaluacji, są to produkty, pracownicy, programy, polityki, działania i propozycje [34, s. viii]. Ewaluację wyróżnia element oceny (osądu) na podstawie przyjętych wcześniej kryteriów i formułowanie wynikających z tej oceny wniosków w postaci rekomendacji. Większość definicji odnosi się do najczęściej spotykanego przedmiotu i celu ewaluacji, tj. oceny, poprawy i pomocy w przyszłym planowaniu interwencji publicznych [27, s. 23; 33, s. 3]. Takie rozumienie pojęcia ewaluacji wskazuje na główny jej cel, którym jest poprawa efektywności działania sektora publicznego oraz szeroko rozumianego sektora non-profit. Jak słusznie podkreślają Olejniczak, Kozak i Ledzion ewaluacja pozwala, poprzez ciągłe uczenie się, na poprawę funkcjonowania organizacji i zwiększenie skuteczności realizowanych przez nią programów i projektów [23, s. 34-35]. Cel ten realizowany jest poprzez trzy główne funkcje ewaluacji w nowoczesnym społeczeństwie demokratycznym: rozliczeniową (*accountability*), poznawczą (*knowledge*) i rozwoju organizacyjnego (*development*) [5, s. 10-24]. Funkcja rozliczeniowa dotyczy mierzenia i demonstrowania efektów zrealizowanych działań i wykorzystanych środków finansowych wobec podmiotów angażujących te środki (tj. publicznych i prywatnych sponsorów), ale także całego społeczeństwa. Ewaluacja mierzy wartość i jakość realizowanych interwencji, ich rezultaty, adekwatność w stosunku do potrzeb, efekty w stosunku do zaangażowanych środków. W ten sposób przyczynia się do zwiększenia przejrzystości działań organizacji. Druga funkcja ewaluacji, poznawcza, dotyczy generowania wiedzy. Badania ewaluacyjne ułatwiają lepsze zrozumienie czynników będących źródłem problemów, szukając i objaśniając związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy nimi, weryfikując skuteczność różnych metod ich rozwiązywania. Olejniczak opisuje ewaluację właśnie jako proces produkcji i wykorzystania wiedzy [24, s. 35-37]. Ewaluacja w sposób usystematyzowany dostarcza obiektywnej, wiarygodnej i użytecznej wiedzy, wspierając przede wszystkim proces podejmowania decyzji, ale także szerszy proces uczenia się

w organizacji. Istotnym warunkiem uczenia się w każdej organizacji jest możliwość weryfikowania skuteczności działań (np. poprzez otrzymywanie informacji zwrotnej). O ile w sektorze prywatnym miarą sukcesu jest przewaga konkurencyjna na rynku, to w sektorze organizacji publicznych i społecznych trudniej ocenić skuteczność działań. Rist porównał znaczenie ewaluacji dla sektora publicznego (i społecznego) do roli, jaką pełni mechanizm rynkowy dla sektora prywatnego [32, s. 115]. Ostatnia funkcja ewaluacji dotyczy rozwoju organizacyjnego podmiotów poprzez poprawę zarządzania oraz wprowadzenia kultury uczenia się. Ewaluacja służy jako narzędzie do określenia planu działań w danej organizacji, zmierzenia efektów oraz zaproponowania zmian zwiększających efektywność [5, s. 12]. Uczenie się w organizacji zachodzi również na skutek realizacji samego procesu ewaluacji, w szczególności jeśli proces ten ma charakter partycypacyjny oraz rezultaty ewaluacji są właściwie wykorzystane w danej organizacji [39, s. 388].

2.2. Ewaluacja w organizacji uczącej się w sektorze non-profit

Koncepcje organizacyjnego uczenia się, organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą powstały jako efekt poszukiwania odpowiedzi na wyzwania stojące przed każdą współczesną organizacją, które wynikają z konieczności ciągłego dostosowywania się do dynamicznie zmieniających się warunków w otoczeniu [18, s. 85; 22, s. 61]. Te trzy nurty badań, wzajemnie się inspirujące i uzupełniające, oparte są na wspólnym przekonaniu, że wiedza i proces uczenia się są obecnie kluczem do rozwoju i sukcesu każdej organizacji [2, 7, 21, 22, 35]. Autorzy analizujący koncepcję organizacji uczącej się koncentrują się na określeniu cech takiej organizacji oraz sposobów jej budowania [17, 19, s. 36; 28, s. 3 i dalsze; 35, 41]. W polskiej literaturze przedmiotu przeważa podejście traktujące zarządzanie wiedzą jako sposób budowania organizacji uczącej się [13, 15, 29, 30].

Powyższe koncepcje powstawały głównie w odniesieniu do sektora prywatnego oraz w mniejszym zakresie do sektora publicznego. Dość szybko znalazły zwolenników również w sektorze non-profit, w szczególności w zakresie wykorzystania praktycznych rozwiązań i dostosowania ich do specyfiki sektora [1, 3, 4, 10, 11, 12]. Jak wszystkie współczesne organizacje, również organizacje non-profit muszą zmierzyć się z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem. Konieczność dostosowania koncepcji organizacji uczącej się do sektora non-profit wynika z roli i funkcji społecznych [16] oraz celów tych organizacji, a także ich swoistych cech i zasad funkcjonowania [4, 6]. Aiken i Britton definiują organizację uczącą się w sektorze non-profit, jako organizację, która aktywnie wykorzystuje doświadczenia i wiedzę swoich członków oraz partnerów, poprzez taki rozwój praktyki, polityki, procedur i systemów, który przyczynia się do ciągłej poprawy jej zdolności do określania i osiągnięcia celów,

zaspakajania potrzeb wszystkich interesariuszy, a co najważniejsze osiągnięcia swojej misji [1, s. 163]. Do cech organizacji non-profit ułatwiających uczenie się zaliczyć można specyficzną kulturę organizacyjną, opartą na wspólnym systemie wartości, dużym zaangażowaniu członków organizacji, otwartych i konstruktywnych stosunkach międzyludzkich oraz elastycznej strukturze, partycypacyjnym sposobie podejmowania decyzji, dużej motywacji do rozwoju osobistego, a także skłonności do kreatywności i innowacyjności. Wiele spośród wymienionych wyżej cech znajdziemy na liście cech organizacji uczącej się zaproponowanej przez Pedlera [28, s. 18-23]. Do cech utrudniających uczenie się organizacji zaliczyć możemy przede wszystkim: koncentrację na działaniu, ograniczoną zdolność do refleksji nad efektami, trudności z określeniem co jest sukcesem organizacji. Ponadto negatywny wpływ mogą mieć również czynniki zewnętrzne, takie jak: priorytety sponsorów (np. rozliczenie z wydanych środków), ograniczenia budżetowe (np. w zakresie finansowania działań wspierających uczenie się) i zwiększona konkurencja w pozyskiwaniu funduszy (np. poprzez preferowanie sprawdzonych, mniej innowacyjnych projektów) [8].

Jednym z instrumentów, który organizacje non-profit w coraz większym stopniu wykorzystują w celu wspierania procesów uczenia się jest ewaluacja. Przegląd literatury zagranicznej zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym pozwala na określenie, w jaki sposób ewaluacja przyczynia się do budowania kultury uczenia się w organizacjach non-profit [3, 10, 11, 12, 26, 39, 40]. Zgodnie z definicją przedstawioną przez Garvina, „organizacja ucząca się to organizacja potrafiąca tworzyć, pozyskiwać i przekazywać wiedzę” [9, s. 62]. Spośród cech istotnych dla organizacji uczących się, wymienianych przez Garvina [9, s. 64-89], ewaluacja wspiera w szczególności:

- systematyczne poszukiwanie i weryfikowanie nowej wiedzy – ewaluacja pozwala na weryfikację skuteczności różnych metod,
- systematyczne podejście do rozwiązań problemów, w ramach którego diagnozowanie opiera się na metodach naukowych i na faktach – ewaluację charakteryzuje podejście naukowe, oparte na metodach badawczych oraz na faktach,
- wyciąganie wniosków z własnych doświadczeń i przyjmowanie dobrych rozwiązań z zewnątrz - ewaluacja jest przede wszystkim procesem uczenia się z doświadczeń (własnych i cudzych) oraz wyciągania wniosków na przyszłość.

Od połowy lat 90. XX wieku, w teorii i praktyce ewaluacji rozwija się koncepcja ewaluacji bezpośrednio ukierunkowanej na proces uczenia się i rozwoju organizacji [26, 40]. Ewaluacja skutecznie wspierająca proces uczenia się w organizacji wymaga m.in. [40, s. 388 i dalsze]:

- określenia funkcji ewaluacji w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem równowagi pomiędzy funkcją rozwojową a pozostałymi funkcjami, w szczególności funkcją rozliczeniową,

- zintegrowania ewaluacji z misją organizacji, jej kulturą organizacyjną, strukturą, praktyką, procesami decyzyjnymi, itp.,
- określenia metod zarządzania przyrostem wiedzy w wyniku prowadzonych badań ewaluacyjnych oraz sposobu, w jaki wiedza z pojedynczych badań jest przekazywana w organizacji,
- otwartości, zaufania, dialogu pomiędzy ewaluatorami, pracownikami i liderami organizacji, a także zaangażowania interesariuszy organizacji,
- większego zaangażowania ewaluatora w proces uczenia się organizacji,
- aktywnego przywództwa.

Warto zastanowić się, jakie wyzwania i bariery wiążą się ze spełnieniem powyższych wymogów w organizacjach pozarządowych. Jednym z problemów jest przywiązywanie większej roli do funkcji rozliczeniowej ewaluacji niż do funkcji rozwojowej. Dotyczy to głównie sponsorów, dla których ocena skuteczności działań i efektywności wykorzystanych środków jest zwykle ważniejsza od samego rozwoju wspieranej organizacji. Jeśli jedyną motywacją realizacji ewaluacji jest wymóg zewnętrzny, to wykorzystanie jej wyników do rozwoju całej organizacji jest ograniczone. Organizacje pragnące przyjąć funkcję rozwojową ewaluacji jako najważniejszą, powinny każde badanie ewaluacyjne odnieść do ogólnych celów i misji organizacji, a nie jedynie do pojedynczych działań, projektów, czy programów.

Kolejnym ważnym wymogiem ewaluacji zorientowanej na uczenie się jest włączenie ewaluacji do kultury organizacyjnej, struktur organizacyjnych, procesów decyzyjnych i codziennej praktyki. Ewaluacja powinna być rutynowo wykorzystywanym narzędziem. Istotnym czynnikiem wpływającym na rolę i efektywność wykorzystania ewaluacji jest organizacja funkcji ewaluacji w strukturach danej organizacji, tj. ulokowanie funkcji ewaluacji w strukturach organizacyjnych, ustanowienie systemu koordynacji działań ewaluacyjnych, a także organizacja samego procesu ewaluacji. Ulokowanie zadań ewaluacyjnych na szczeblu centralnym lub w ramach wyodrębnionej pojedynczej jednostki działającej dla całej organizacji, pozwala na większą koordynację działań i poruszanie szerszych horyzontalnych kwestii, co przyczynia się do formułowania wniosków pozytywnych dla rozwoju całej organizacji. Decentralizacja działań ewaluacyjnych (np. w ramach poszczególnych programów, zespołów zadaniowych) sprzyja uczeniu się na różnych szczeblach organizacji. Kolejny dylemat dotyczy wyboru pomiędzy zastosowaniem ewaluacji wewnętrznej (realizowanej przez jednostki organizacyjne samej organizacji) i zewnętrznej (realizowanej przez niezależnych ekspertów zewnętrznych). Ewaluacja prowadzona przez wewnętrzne jednostki jest uważana za sprzyjającą procesowi wykorzystania jej wyników oraz procesowi uczenia się organizacji [40]. Wadą tego rozwiązania jest ryzyko mniejszego obiektywizmu i niezależności przedstawianych ocen. Ewaluacje realizowane przez zewnętrznych ekspertów charakteryzują się zwykle większym obiektywizmem i profesjonalizmem.

Kluczowym czynnikiem skutecznego wykorzystania ewaluacji w procesie uczenia się organizacji jest również rola przywództwa [39, s. 392]. Lider organizacji powinien być głównym odbiorcą wyników ewaluacji i wykorzystywać ją w procesie podejmowania decyzji [26, s. 238]. Jednocześnie powinien wskazywać kierunek, uzasadniać i zachęcać do wykorzystywania ewaluacji w organizacji, a także podejmować działania zapewniające odpowiednie zasoby materialne oraz rozwój wiedzy i umiejętności pracowników potrzebnych do wykorzystania ewaluacji. Ważny jest również klimat „sprzyjający” ewaluacji, przede wszystkim poprzez atmosferę zaufania, współpracy i współodpowiedzialności. Od postawy i działań lidera zależy przyjęcie ewaluacji jako elementu uczenia się, a nie kolejnego instrumentu kontroli i weryfikacji.

3. Uwarunkowania wykorzystania ewaluacji w procesie rozwoju kultury uczenia się organizacjach non-profit w Polsce

Wszystkie powyższe dylematy związane ze skutecznym wykorzystaniem ewaluacji do procesu uczenia się organizacji należy skonfrontować z cechami i praktyką funkcjonowania organizacji non-profit w Polsce. Poniższa analiza powstała w oparciu o dane zawarte w raportach o stanie tego sektora w Polsce, opracowane przez Stowarzyszenie Klon Jawor [37, 38]. Analiza dotyczy głównie stowarzyszeń oraz fundacji, jako największej grupy wchodzącej w skład szeroko rozumianego sektora non-profit w Polsce. Przy formułowaniu wniosków należy wziąć pod uwagę duże zróżnicowanie wśród organizacji pozarządowych w Polsce pod względem wielkości, zakresu działania i zasobów.

Obecny wzrost zainteresowania ewaluacją w Polsce wynika w dużej mierze z konieczności sprostania unijnym wymogom użycia ewaluacji, jako narzędzia zwiększającego efektywność realizacji unijnych programów i pozwalającego na rozliczenie się z wykorzystania środków Unii Europejskiej. Głównym beneficjentem intensywnego rozwoju kultury ewaluacyjnej są w pierwszej kolejności jednostki administracji publicznej rządowej i samorządowej, w szczególności na szczeblu krajowym i regionalnym (w ograniczonym zakresie również na szczeblu lokalnym) [13, s. 33-35]. W dużo mniejszym stopniu procesem tym objęty jest sektor organizacji pozarządowych [16, s. 5]. Przyczyny tego stanu mogą wynikać z faktu ograniczonego zaangażowania tych organizacji w pozyskiwanie środków unijnych. Tylko ok. 5% organizacji, głównie wiodących organizacji z dużych miast, skutecznie pozyskuje środki unijne [25]. Projekty realizowane przez cały sektor non-profit stanowią ok. 13% ogólnej liczby projektów [20, s. 5 i 15]. Winą za ten stan rzeczy można obarczyć skomplikowane procedury i zasady aplikowania oraz realizacji projektów, w szczególności dla małych organizacji, których jest najwięcej. Drugim

powodem niewielkiego zainteresowania organizacji pozarządowych ewaluacją wydaje się być ogólnie niski poziom wykorzystywania nowoczesnych metod zarządzania. Wnioski z ostatniego raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor o stanie organizacji pozarządowych w Polsce jasno pokazują, że organizacje te w niewielkim stopniu stosują instrumenty w zakresie planowania, zarządzania zasobami ludzkimi lub zarządzania wiedzą, nie mówiąc już o ocenie własnych działań, czy refleksji o kierunkach własnego rozwoju. Działania większości z nich koncentrują się na codziennym funkcjonowaniu [37, s. 6].

Ewaluacja jest wykorzystywana przez polskie organizacje pozarządowe w niewielkim stopniu. Raport stowarzyszenia Klon/Jawor przedstawia dość pesymistyczny obraz, w którym organizacje te w niewielkim zakresie pochyłają się nad efektywnością i skutecznością swoich działań [37, s. 60]. Jeśli dokonują takiej refleksji, to zwykle na podstawie takich kryteriów, jak ilość pozyskanych środków, liczba zrealizowanych projektów, zadowolenie beneficjentów. To ostatnie kryterium wydaje się szczególnie kontrowersyjne, w sytuacji, kiedy większość organizacji (65% badanych) nie prowadzi systematycznego badania potrzeb swoich odbiorców, czy potrzeb środowisk lokalnych [37, s. 37]. Dwie trzecie organizacji nie prowadzi systematycznej oceny swoich działań i ich efektów, a jedynie 10% deklaruje, że systematycznie analizuje sposoby działania, organizacji pracy, komunikacji itp. Jedynie 2% badanych organizacji korzystało z ewaluacji zrealizowanej przez zewnętrznych ekspertów [37, s. 62]. Niski poziom wykorzystywania ewaluacji przez organizacje pozarządowe potwierdzają również inne analizy [36]. Przyczyny tego można upatrywać w:

- relatywnie wysokich kosztach ewaluacji, w szczególności dla małych organizacji; choć nie jest to główna przeszkoda, gdyż nawet wśród organizacji dysponujących największymi środkami (powyżej 1 mln zł rocznie), jedna czwarta nie prowadzi systematycznej oceny [37, s. 62],
- podejściu do ewaluacji, jako kolejnej procedury (często wymaganej przez i realizowanej dla sponsorów),
- obawy przed ewaluacją, jako instrumentem kontroli,
- braku wiedzy na temat ewaluacji i jej celów oraz umiejętności wykorzystania jej wyników.

W oparciu o dostępne badania empiryczne, można określić następujące uwarunkowania wykorzystania ewaluacji przez polskie organizacje non-profit do rozwoju organizacji uczącej się:

- spójność działań z misją – trudności z wykorzystaniem ewaluacji do realizacji misji, wynikające z problemów z „trzymaniem się” własnej misji – pomimo, że misja stanowi główne kryterium kierunku działania organizacji, część organizacji traktuje ją elastycznie, w celu lepszego dopasowania się do wymogów sponsorów i możliwości pozyskania środków [37, s. 15],

- demokratyczny i partycypacyjny styl podejmowania decyzji, z uwzględnieniem opinii najważniejszych interesariuszy: partnerów, beneficjentów, sponsorów – co wspiera procesy uczenia się z ewaluacji,
- brak procesów tworzenia i gromadzenia zasobów wiedzy – co stanowi istotną barierę dla wykorzystania ewaluacji,
- relacje oparte na wzajemnym zaufaniu i współpracy, sprzyjające rozwojowi kultury ewaluacji i kultury uczenia się w organizacji.

4. Podsumowanie

Powyżej przedstawiony przegląd literatury przedmiotu o charakterze teoretycznym i empirycznym pozwala na stwierdzenie, że ewaluacja może być skutecznym narzędziem przyczyniającym się do rozwoju kultury uczenia się w organizacji, w tym w szczególności w organizacjach sektora publicznego i społecznego. Istotnym warunkiem jest to, aby ewaluacja koncentrowała się na kształtowaniu i przyspieszeniu procesów uczenia się w całej organizacji, poprzez zintegrowanie jej funkcji z misją, kulturą, organizacją i praktyką danej organizacji.

Brak refleksji nad oceną własnej działalności jest jedną z barier rozwojowych sektora organizacji non-profit w Polsce. Jak dowodzą doświadczenia takich organizacji na świecie, rozpowszechnienie praktyki i kultury ewaluacyjnej mogłoby znacząco przyczynić się do rozwoju kultury uczenia się w tym sektorze również i w Polsce. Warto jednak podkreślić, że nie wszystkie organizacje potrzebują lub są w stanie rozwijać zdolności ewaluacyjne, w szczególności w zakresie samodzielnej realizacji ewaluacji. Dotyczy to w szczególności mniejszych organizacji. Nie znaczy to jednak, że są one wykluczone z procesu uczenia się poprzez ewaluację. Rozwiązaniem dla nich mogłoby być wsparcie ze strony sponsorów (prywatnych i publicznych) oraz organizacji parasolowych. Zarówno jedni, jak i drudzy mogą odegrać znaczącą rolę w rozwoju tych organizacji, przejmując na siebie realizację ewaluacji działań wspieranych przez nich organizacji, pod warunkiem skoncentrowania się na rozwoju tych organizacji (a nie tylko rozliczeniu środków) oraz aktywnego zaangażowania samych organizacji non-profit w tym procesie.

Literatura

- [1] **Aiken M., Britton B.:** The Learning Organization and the Voluntary Sector, [in:] Janice Cook et al (red.): The Learning Organization in the Public Services, Gower 1997.
- [2] **Argyris C., Schön D.A.:** Organizational Learning – A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley, 1978.

-
- [3] **Bickel W.E., Millett R., Nelson A.C.:** Challenges to the Role of Evaluation in NGO. Supporting Organizational Learning in Foundations, FN&C (www.foundationnews.org).
- [4] **Britton B.:** The Learning NGO, INTRAC Occasional Papers Series, No 17, July 1998.
- [5] **Chelimsky E.:** The Coming Transformations in Evaluation [in:] Chelimsky E., Shadish W.R. (ed.): Evaluation for the 21st century – a handbook. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 1997.
- [6] **Domański J.:** Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi w Polsce, Oficyna Wolter Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [7] **Drucker P.F.:** Nadchodzi nowa organizacja, [w:] Zarządzanie wiedzą. Harvard Business Review, 2006.
- [8] **Edwards M.:** Organizational Learning in Non-Governmental Organizations. What Have We Learn?, "Public Administration and Development", No. 17, s. 235-250.
- [9] **Garvin D.A.:** Budowanie organizacji uczącej się [w:] Zarządzanie wiedzą. Harvard Business Review, 2006.
- [10] **Gill S.J.:** Developing a Learning Culture in Nonprofit Organizations. Sage, Los Angeles, London, New Delhi 2010.
- [11] **Hernandez G., Visher M.G.:** Creating a Culture of Inquiry – changing methods and minds on the use of evaluation in nonprofit organizations, The James Irvine Foundation, 2001.
- [12] **Hoole E., Patterson T.E.:** Voices From the Field: Evaluation as Part of a Learning Culture [in:] Carman J.G., Fredericks K.A. (ed.): Nonprofits and evaluation. "New Directions for Evaluation", No. 119, s. 93-113.
- [13] **Januszkiewicz A.:** Rozwój potencjału ewaluacyjnego w regionalnych jednostkach samorządowych w Polsce. Miscellanea Oeconomicae – Studia i Materiały. Vol. 1, 2012, s. 33-48.
- [14] **Jemieliński D., Koźmiński A.K. (red.):** Zarządzanie wiedzą – podręcznik akademicki. Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [15] **Kowalczyk A., Nogalski B.:** Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia. Difin, Warszawa 2007.
- [16] **Maroń D.:** Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
- [17] **Marsick V.J., Watkins K.E.:** Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count. Gower Publishing Company, Aldershot 1999.
- [18] **Mikuła B.:** Organizacyjne uczenie się, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PWN, 2005.
- [19] **Mikuła B.:** Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- [20] Ministerstwo Rozwoju Regionalnego: Informacja na temat stanu wykorzystania funduszy strukturalnych przez organizacje pozarządowe w roku 2011. Warszawa, czerwiec 2012.
- [21] **Nonaka I.:** Organizacja oparta na wiedzy, [w:] Zarządzanie wiedzą. Harvard Business Review, 2006.

- [22] **Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A.:** Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji, [w:] Olejniczak K. (red.): Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
- [23] **Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B.:** Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych – podręcznik akademicki. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008.
- [24] **Olejniczak K.:** Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji, [w:] Olejniczak K., Kozak M., Ledzion B. (red.): Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych – podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego Warszawa 2008.
- [25] **Osiecki A.:** Miliardy płyną do fundacji i stowarzyszeń. “Rzeczpospolita”, 8.11.2011 (<http://www.ekonomia24.pl/artykul/945783.html>).
- [26] **Owen J.M., Lambert F. C.:** Roles for Evaluation in Learning Organizations. *Evaluation*, Vol. 1 (2), 1996, 237-250.
- [27] **Patton M.:** *Utilisation-Focused Evaluation*, Sage Publications. Thousand Oaks, London, New Delhi 1997.
- [28] **Pedler M., Burgoyne J., Boydell T.:** *The Learning Company. A Strategy for sustainable development*. The McGraw Hill Company, London 1997.
- [29] **Perechuda K.:** *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [30] **Perechuda K., Sobińska M. (red.):** *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*. Difin, Warszawa 2008.
- [31] **Pietras-Goc B. (red.):** *Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym*. Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, Kraków 2008.
- [32] **Rist R.C. (red.):** *Building Effective Evaluation Capacity – Lessons From Practice*. Transaction Publishers. 1999.
- [33] **Rossi P.H., Lipsey M.W., Freeman H.:** *Evaluation – A Systematic Approach*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi 2004.
- [34] **Scriven M.:** *Evaluation Thesaurus*, Fourth edition. Sage Publications, Newbury Park, London, New Delhi 1991.
- [35] **Senge P.M.:** *Piąta dyscyplina – teoria I praktyka organizacji uczących się*. Wydanie VI poszerzone. Oficyna Wolters Kluwer business, 2012.
- [36] **Skrzypiec R. (red.):** *Ocena jakości działania organizacji pozarządowych*. Ekspertyza na zlecenie Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i polityki Społecznej. Ośrodek Badania Aktywności Lokalnej, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa, listopad 2009.
- [37] **Stowarzyszenie Klon/Jawor:** *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*. Warszawa 2012.
- [38] **Stowarzyszenie Klon/Jawor:** *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*. Raport z badania 2011. Warszawa 2011.
- [39] **Torres R.T., Preskill H.:** Evaluation and Organizational Learning: Past, Present, and Future, *American Journal of Evaluation*, Vol. 22, No. 3, 2001, 387-395.
- [40] **Torres, R.T., Preskill, H.S., & Piontek M.E.:** Communicating and reporting: Practices and concerns of internal and external evaluators. *Evaluation Practice*, No. 18, 1997, 105-125.

- [41] **Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R.:** Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2009.

**EVALUATION AS AN INSTRUMENT CONTRIBUTING
TO DEVELOPMENT OF LEARNING ORGANIZATIONS
IN NON-PROFIT SECTOR**

Summary

The subject of this paper concerns the role of evaluation in development of learning culture in non-governmental organizations. The Author argues that evaluation may increase the effectiveness of functioning of this sector through development of learning culture and practice. An important role in this process is played by the leaders of the organization.