



Jak pokazano na diagramie, ewaluacja ma różne cele w każdej z faz pętli panarchii. Ocenianie kształtujące wspiera fazę eksploatacji, ewaluacja sumatywna fazę konserwacji, a ewaluacja służąca rozwojowi etap eksploracji. W tej fazie nieustannie zachodzi pojmowanie i interpretowanie sytuacji na nowo, a kierunek działania i jego rezultaty muszą być analizowane. Jeśli pomysłów nie jest dane w pełni "inkubować" w fazie eksploracji, prawdziwe innowacje mogą nigdy nie powstać.

Ewaluacja to myślenie lateralne, rozwój to myślenie kreatywne. Często te dwa sposoby myślenia są postrzegane jako wzajemnie wykluczające się, ale ewaluacja służąca rozwojowi utrzymuje je w równowadze. Dzieje się tak, ponieważ jest ona połączeniem ewaluacji obiektywnej, opartej na dowodach oraz coachingu dla rozwoju organizacji, który jest z natury relacyjny i zorientowany na zmianę.

Ewaluacja służąca rozwojowi:

- Wspiera ocenę stanu rzeczy i ujawnia sposób, w jaki się ten stan kształtuje;
- Pomaga dostrzec kierunki działania o największym potencjale oraz te, z których należy zrezygnować;
- Sugeruje, których eksperymentów warto się podjąć.

Ewaluacja służąca rozwojowi bierze również pod uwagę zmiany zachodzące w organizacji - w jej strukturze, sposobie zarządzania, relacjach - w takim stopniu, w jakim stanowią one podłoże i kontekst dla innowacji. By wyjaśnić zawiłości towarzyszące zmianie organizacyjnej, ewaluator może stosować pytania strategiczne służące integracji wiedzy zbiorowej lub poszczególnych osób.

Ewaluacja służąca rozwojowi może także skupić się na dynamice współpracy jako takiej. Złożone problemy zwykle wymagają spięcia różnych perspektyw pochodzących z różnych części systemu. Poszczególni interesariusze mogą różnie rozumieć dane zagadnienie i, przez to, wejść we współpracę posługując się różnymi punktami odniesienia. Mając do czynienia z takim zróżnicowaniem, trzeba stworzyć i wprowadzić w życie strategię. Ewaluacja służąca rozwojowi pomaga osobom współpracującym rozpoznać i przepracować różnice w sposobach patrzenia na daną kwestię, w przeciwnym razie mogłyby one poważnie zakłócić pracę i zahamować postęp.

Wreszcie, ewaluacja służąca rozwojowi to wnikliwe dociekanie, celowe wykorzystywanie danych w sposób służący wspieraniu rozwijanej innowacji. Produktem lub rezultatem skutecznie przeprowadzonego procesu ewaluacji służącej rozwojowi są świadome zmiany w tym, co jest przedmiotem ewaluacji.

Trzy główne cechy ewaluacji służącej rozwojowi to:

#### Formułowanie problemu:

Społecznych innowatorów motywuje silne przekonanie o tym, że coś musi się zmienić. Mogą mieć nowe spojrzenie na problem istniejący od dawien dawna, mogą również dostrzegać nowy wymiar w sposobie, w jaki zachodzą na siebie różne kwestie. Pracując nad nimi, doświadczają oni zmiany w swoim sposobie patrzenia - z dużej dozy niejasności, po klarowną pewność. Nowe wnioski mogą wywołać zmianę myślenia, która następnie wywoła kolejny cykl przejścia od niejasności do klarowności. Ewaluacja służąca rozwojowi wspiera innowatorów ułatwiając im konceptualizację i wyrażenie problemu, ponieważ pozwala ona sformułować dany problem oraz jego dynamikę.

#### Testowanie szybkich iteracji:

Wiele osób zajmujących się rozwijaniem i wdrażaniem programów społecznych eksperymentuje w sposób naturalny. Nowe sposoby wykonywania danej rzeczy są wypróbowywane w oparciu o pętlę informacji zwrotnej oraz zmieniające się potrzeby i wymagania. To prowadzi do ulepszeń. Ewaluacja służąca rozwojowi systematyzuje wnioski wygenerowane w trakcie tych eksperymentów. W miarę wdrażania nowych programów, liderzy intuicyjnie dokonują obserwacji i poprawek. Takie lekcje są zwykle częścią naszego naturalnego procesu uczenia się. Ewaluacja służąca rozwojowi ma wyłonić to, co intuicyjne i niewypowiedziane. Stosowanie jej oznacza poddawanie danych i wniosków interpretacji i ocenie w sposób bardziej systemowy, planowy.

#### Dokumentowanie trajektorii innowacji:

W rozwiązywaniu problemów typowe jest to, że w momencie doznania olśnienia, kiedy można zawołać "eureka", ścieżka rozwiązania wydaje się oczywista. Patrząc na projekty z perspektywy, innowatorzy widzą logikę swojej drogi od początku do końca - wydaje się być bezproblemowa i prosta. Głębszy wgląd w to, jak osiągnięto sukces jest często niedostępny. To nie pomaga ani kolejnym osobom chcącym rozwikłać podobny problem, ani osobie, która dany problem rozwiązała, jeśli chce ona ponownie zastosować ten proces w innym kontekście. Ewaluacja służąca rozwojowi dokumentuje niewykorzystane opcje, niezamierzone konsekwencje, stopniowe zmiany i poprawki, napięcia oraz niespodziewane okazje. Dokumentowanie pozwala odkryć co jest potrzebne, by stworzyć coś nowego. To służy dwóm celom: sprawia, że podejmowanie decyzji jest bardziej przejrzyste, a także generuje cenne dane przydatne w upowszechnianiu. Dokumentowanie wspiera także przyjmowanie odpowiedzialności z równoczesnym zachowaniem dużego stopnia elastyczności.



UCZENIE OCENIAJĄCE

#### ABY DOWIEDZIEĆ SIĘ WIĘCEJ:

Obejrzyjcie film poświęcony pętli panarchii dostępny tutaj: <https://youtu.be/yKAHNIpVv2Q>